

Esimiesten osaamisen kehittäminen Ilmavoimien esikunnassa

Maarit Jormakka

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



| | | |
|--|--------------------------------|---|
| Tekijä(t) Jormakka, Maarit | Julkaisun laji Opinnäytetyö | Päivämäärä 04.05.2015 |
| | Sivumäärä 97 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkojulkaisulupa myönnetty (X) |
| Työn nimi Esimiesten osaamisen kehittäminen Ilmavoimien esikunnassa | | |
| Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk | | |
| Työn ohjaaja(t) Pesonen, Sinikka | | |
| Toimeksiantaja(t) Ilmavoimien esikunta | | |
| Tiivistelmä Osaamisen johtamista ja kehittämistä on tutkittu eri näkökulmista useiden vuosien ajan. Tässä tutkimuksessa näkökulmana oli esimiesten henkilöstöjohtamisen osa-alueiden osaaminen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää osaamisen kehittämisen keinoja, joilla Ilmavoimien esikunnan esimiesten henkilöstöjohtamisen osaamista voidaan kehittää. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitkä henkilöstöjohtamisen osa-alueet esimiesten mielestä kaipaivat eniten kehittämistä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella. Aineiston keruu suoritettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kohderyhmänä olivat kaikki 65 Ilmavoimien esikunnassa esimiestehtävässä kyselyhetkellä toimineet esimiehet. Kyselyyn vastasi yhteensä 34 (52 %) esimiestä. Kyselyllä kartoitettiin esimiesten henkilöstöjohtamisen osa-alueiden osaamista, ja esimiehiä pyydettiin arvioimaan erilaisten osaamisen kehittämismenetelmien käytettävyyttä. Tutkimuksen tulosten mukaan Ilmavoimien esikunnassa tulisi järjestää enemmän henkilöstöjohtamisen osa-alueiden osaamista tukevaa koulutusta tai laatia itseopiskelumateriaalia esimiehille. Puolet (50 %) vastaajista piti kontaktiopetusta luokahuonekoulutuksena parhaana menetelmänä osaamisen kehittämiseen ja viidennes (21 %) vastaajista näki koulutusmateriaalin itseopiskeluun parhaana menetelmänä. Tehtäväkuvaus ja palvelussuhdeasiat ovat eniten kehittämistä vaativat osa-alueet kyselyn perusteella. Tuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa Ilmavoimien esikunnan esimiesten henkilöstöjohtamisen koulutusten sisältöä ja valittaessa menetelmää osaamisen kehittämiseen. | | |
| Avainsanat (asiasanat) henkilöstöjohtaminen, osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, esimiestyö | | |
| Muut tiedot | | |



| | | |
|---|--|--|
| Author(s) Jormakka, Maarit | Type of publication Master's Thesis | Date 04052015 |
| | Pages 97 | Language Finnish |
| | | Permission for web publication (X) |
| Title Competency-based development of superiors at Air Force Command Finland | | |
| Degree Programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence | | |
| Tutor(s) Pesonen, Sinikka | | |
| Assigned by Air Force Command Finland | | |
| Abstract Competency-based management and development have been studied from different aspects over several years. This study focused on the superiors' competence in the different areas of human recourse (HR) management. The aim of the study was to determine the methods for developing competencies in order to improve the superiors' competence in HR management at the Air Force Command Finland. It was also surveyed which areas of HR management should particularly be improved from the superiors' point of view. The study was conducted with a quantitative approach. The data was collected using an electronic questionnaire. The target group consisted of all the 65 superiors holding a supervisory position at the Air Force Command at the time of the survey. A total of 34 (52 %) superiors responded to the questionnaire. The questionnaire tried to map the superiors' competencies in the different areas of HR management and, therefore, the superiors were asked to assess the applicability of different methods to improving their competence. According to the results, the Air Force Command should provide more competency-based training in the HR management areas or prepare related self-study material for the superiors. Half (50 %) of the respondents found contact teaching given in a classroom the best method for developing competence and one fifth (21 %) of the respondents considered competency-based training material for independent study the best method. The job description and employment relationship issues turn out to be the critical areas to be developed according to the responses. The study results can be utilized when planning the training content of HR management for the superiors at the Air Force Command and when selecting a method for developing their competence. | | |
| Keywords human resource management, competence, competency-based management, competency-based development, supervisory task | | |
| Miscellaneous | | |

Sisältö

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 4 |
| 2 | Henkilöstöjohtaminen | 7 |
| 2.1 | Henkilöstöjohtamisen osa-alueet | 7 |
| 2.2 | Esimiestyö..... | 11 |
| 2.3 | Syväjohtaminen..... | 16 |
| 2.4 | Osaaminen..... | 20 |
| 3 | Henkilöstön kehittämis- ja koulutusmenetelmät | 33 |
| 3.1 | Osaamisen kehittäminen | 33 |
| 3.2 | Osaamisen kehittämismenetelmät..... | 34 |
| 4 | Ilmavoimien esikunta tutkimuksen kohteena | 43 |
| 4.1 | Puolustusvoimat..... | 43 |
| 4.2 | Ilmavoimien esikunta..... | 50 |
| 5 | Tutkimuksen toteutus..... | 53 |
| 5.1 | Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset..... | 53 |
| 5.2 | Tutkimusmenetelmä | 54 |
| 5.3 | Tutkimuksen luotettavuus..... | 56 |
| 6 | Tutkimuksen tulokset | 57 |
| 7 | Johtopäätökset | 81 |
| 8 | Pohdinta | 84 |
| | Liitteet | 93 |
| | Liite 1. Esimiesten osaamisen kehittäminen-kysely..... | 93 |

Kuviot

| | | |
|----------|--|----|
| Kuvio 1. | Syväjohtamisen malli..... | 18 |
| Kuvio 2. | Osaamispääoman rakenne | 25 |
| Kuvio 3. | Oppimisprosessin perusmalli... .. | 27 |
| Kuvio 4. | Osaamisen kehittäminen Puolustusvoimissa | 47 |

| | |
|---|----|
| Kuvio 5. Ilmavoimien esikunnan henkilöstörakenteen jakauma..... | 51 |
|---|----|

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1. Vastaajien jakauma henkilöstöryhmittäin | 58 |
| Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma | 59 |
| Taulukko 3. Vastaajien koulutustasojakauma..... | 60 |
| Taulukko 4. Vastaajien henkilöstöryhmäjakauma..... | 60 |
| Taulukko 5. Vastaajien puolustushaara varusmiespalveluksessa | 61 |
| Taulukko 6. Vastaajien jakaantuminen eri osastoille | 61 |
| Taulukko 7. Osallistuminen puolustusvoimien koulutukseen..... | 62 |
| Taulukko 8. Vastaajien esimiestaso | 62 |
| Taulukko 9. Aika esimiestehtävässä (nykyinen tehtävä) | 63 |
| Taulukko 10. Aika esimiestehtävässä (koko työura)..... | 63 |
| Taulukko 11. Alaisten lukumäärä | 63 |
| Taulukko 12. Osallistuminen henkilöstöhallinnon koulutukseen (muu kuin Ilmavoimien esikunnassa järjestetty koulutus)..... | 65 |
| Taulukko 13. Osallistuminen henkilöstöhallinnon koulutukseen (Ilmavoimien esikunnassa järjestetty koulutus)..... | 66 |
| Taulukko 14. Koulutustarve esimiestason mukaan | 68 |
| Taulukko 15. Koulutustarve henkilöstöryhmän mukaan | 69 |
| Taulukko 16. Koulutustarve varusmiespalveluksen peruskoulutuksen perusteella..... | 70 |
| Taulukko 17. Esimiesten arvio siitä, kuinka hyvin he ovat perillä vastuullaan olevista henkilöstöhallinnon tehtävistä | 71 |
| Taulukko 18. Paras menetelmä osaamisen kehittämiseen | 71 |
| Taulukko 19. Paras menetelmä osaamisen kehittämiseen henkilöstöryhmän perusteella..... | 72 |
| Taulukko 20. Paras menetelmä osaamisen kehittämiseen esimieskokemuksen perusteella..... | 73 |
| Taulukko 21. Luokkahuonekoulutuksen toteuttamistapa | 74 |
| Taulukko 22. Kuinka usein luokkahuonekoulutus tulisi järjestää | 74 |
| Taulukko 23. Luokkahuonekoulutuksen sisältö | 75 |

| | |
|--|----|
| Taulukko 24. Itseopiskelun sisältö | 76 |
| Taulukko 25. Tiedottaminen koulutuksesta | 76 |

1 Johdanto

Muutokset työelämässä asettavat vaatimuksia osaamisen lisäämiseen organisaatioissa. Menestyäkseen tulee organisaatioiden ja yksilöiden suhtautua uudella tavalla moniin asioihin sekä yksityisellä ja julkisella sektorilla. Tiedon merkitys lisääntyy, mikä vaatii yhä enemmän koulutusta ja osaamisen kehittämistä. Toimintaympäristö muuttuu teknologian ja innovaatioiden avulla. Muutoksia tapahtuu myös taloudessa ja sosiaalisessa ympäristössä. Toimintaympäristön muutos vaikuttaa myös työn muutokseen ja töiden uudelleenorganisointiin sekä organisaatorakenteiden uudistumiseen. Nämä kaikki muutokset asettavat vaatimuksia henkilöstölle ja esimiehille. Esimiesten rooli ja tehtävät muuttuvat ja vaativat uuden oppimista ja kehittymistä. Samoin muutokset asettavat henkilöstölle uusia haasteita; kommunikointitaidot korostuvat, elämänhallinta sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen lisääntyy. (Ruohotie 2005, 17–29.) Osaamisen kannalta työelämässä korostuvat tietotekninen osaaminen ja ymmärrys, vieraiden kielten ja monikulttuurisuuden ymmärrys ja sosiaalisen median käyttötaidot. Työtehtävissä tapahtuvat nopeat muutokset ja tiedon vanheneminen vaikeuttavat työssä tarvittavan osaamisen ennakoimista ja osaamistarpeiden tunnistamista. Puolustusvoimissa hyödynnetään kehityskeskustelujen kautta saatavaa informaatiota osaamistarpeista ja kehittämiskohteista. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 8.)

Sotilaallinen toimintaympäristö on muuttunut Suomessa. Puolustusvoimien tehtäväkenttä on monipuolistunut ja laajentunut. Sotilaallisen toimintaympäristön muodostavat Suomen oma alue, lähialue, kansainvälinen toiminta-alue ja nykyaikana myös kyberavaruus. Rajat ylittävät uhkat edellyttävät myös kansainvälistä turvallisuusyhteistyötä. Nykyajan turvallisuusuhkille ovat tunnusomaisia lyhyet varoitusaajat ja vaikea ennakoitavuus. Puolustusvoimat osallistuu monien uhkien torjuntaan eri toimintojensa kautta. Globaaleihin uhkiin voidaan vaikuttaa kansainvälisen kriisinhallinnan kautta. Viranomaisten toiminnan tukemisen kautta Puolustusvoimat osallistuu yhteiskuntaa uhkaavien uhkien, kuten suuronnettomuuksien ja ympäristön ääriolosuhteiden, kohtaamiseen. Yksilötasolla puolustusvoimat vaikuttaa mm.

asevelvollisuuden kautta. Asevelvollisuus tukee kansanterveyttä ja syrjäytymisen ehkäisemisestä. (Puolustusvoimat verkossa 2014.)

Puolustusvoimissa meneillään olevan puolustusvoimauudistuksen läpivienti on asettanut suuria haasteita esimiestyölle ja etenkin muutostilanteen johtamiselle. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Ilmavoimien esikunnan esimiesten henkilöstöjohtamisen osaamista ja osaamisen kehittämistä. Tavoitteena on kartoittaa, mitkä ovat ne henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joihin esimiehet kokevat tarvitsevansa osaamista lisää ja minkälaisin menetelmin osaamista voitaisiin kehittää. Tutkimuskysymys tutkimuksessa on: *Miten Ilmavoimien esikunnan esimiesten henkilöstöjohtamisen osaamista tulisi kehittää?* Vastauksia etsitään myös alakysymyksiin: *Mikä on esimiesten oma näkemys osaamisestaan henkilöstöjohtamisen osa-alueilla?* ja *Millä menetelmillä esimiesten mielestä henkilöstöjohtamisen osa-alueita tulisi kehittää?*

Tämän opinnäytetyön kannalta keskeisiä henkilöstöjohtamisen osa-alueita Ilmavoimien esikunnan esimiesten työssä ovat palvelussuhdeasiat, kuten ajanhallinta, virkamatkustus, virkavapaudet ja työstä poissaolot sekä palkanmaksu. Tärkeitä osa-alueita ovat myös osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelut, yhteistoimintamenettelyn tunteminen sekä työntekijän tehtäväsisällön määrittelevään tehtäväkuvaukseen liittyvät seikat. Henkilöstön hankintaan liittyvät tehtävät, kuten rekrytointi ja perehdyttäminen muodostavat yhden osan henkilöstöjohtamista Ilmavoimien esikunnassa. Esimiesten tehtäviin voidaan lukea myös työilmapiiristä, henkilöstön työkyvystä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen ja henkilöstön ylentämiseen ja palkitsemiseen liittyvät asiat. Yleisesti esimiesten tehtäväkenttään kuuluvat myös kaikki johtamiseen, muutostoimintaan ja kehittämiseen liittyvät osa-alueet.

Puolustusvoimien eri organisaatioita sopeutetaan laajalla puolustusvoimauudistuksella. Tavoitteen mukaan puolustusvoimat toimii uudessa kokoonpanossa vuoden 2015 alusta alkaen. Puolustusvoimien palvelutoiminnan tavoitteena on, että puolustusvoimien yhteisissä tukipalveluissa on yksinkertaiset ja yhteinäiset toimintatavat. Yhteiset tukipalvelut järjestetään Puolustusvoimien palvelukeskuksen johdolla vuoden 2015 alusta alkaen. Yhteisiä tukipalveluita ovat

mm. henkilöstöpalvelut, talous- ja matkapalvelut, tiedon hallinta sekä oppimis- ja kuvapalvelut. Valmistautuminen muutokseen vaatii organisaatioilta jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Osaaminen ja sen kehittäminen on organisaation ja myös yksilön menestymisen ydin ja turva tulevaisuudessa.

Vuonna 2015 otetaan käyttöön uusi toimintamalli ja puolustusvoimien yhteiset tukipalvelut siirtyvät palvelukeskukseen. Uuden toimintamallin myötä esimiesten vastuu kasvaa entisestään. Hallinnon tukipalveluita tullaan hoitamaan sähköisten palveluiden kautta. Uuden toimintamallin käyttöönoton vaiheessa esimiesten henkilöstöjohtamisen osaaminen tulee varmistaa tehokkailla osaamisen kehittämismenetelmillä. Hyvä osaaminen on organisaation laadukkaan työhyvinvoinnin ja työilmapiirin lähtökohta. Esimiesten johtamiskäytännöt vaikuttavat organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja innovatiivisen ilmapiirin luomiseen. Puolustusvoimissa esimiestehtävissä toimii pääosin upseeristoa. Upseeriston nopean tehtäväkierron vuoksi hyvä osaamisen kehittämisjärjestelmä ja vakiintuneet toimintatavat hallintoyksikössä tukevat esimiehen menestymistä omassa työtehtävässään.

Opinnäytetyön aiheena on tutkia esimiesten osaamisen kehittämistä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta Ilmavoimien esikunnassa. Ilmavoimien esikunta on yksi hallintoyksikkö Puolustusvoimissa. Työskentelen henkilöstösuunnittelijana Ilmavoimien esikunnassa, missä tutkimus toteutetaan. Aiheen tekevät kiinnostavaksi sen ajankohtaisuus ja käytännön kokemus siitä, että esimiesten osaamista tulisi kehittää nimenomaan henkilöstöjohtamisen osa-alueilla. Työyksikköni, esikunnan kanslian, tehtävänä on kehittää esimiesten osaamista. Haasteena osaamisen kehittämisessä on oikean ja motivoivan menetelmän löytäminen. Esimieskoulutusta on järjestetty luennoitsijan pitämänä luokkahuonekoulutuksena, mutta osallistujia koulutukseen on ollut melko vähän. Tämän tutkimuksen tulosten avulla Ilmavoimien esikunnan kanslia voi suunnitella puolustusvoimauudistuksen mukaisen uuden toimintatavan vaatimia esimieskoulutuksia henkilöstöjohtamisen osa-alueilla. Kyselytutkimuksen kautta saadut esimiesten mielipiteet voidaan huomioida osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja kohdentaa osaamisen kehittämisen tarjonta paremmin esimiesten kyselyssä esiin tuomiin asioihin ja henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin.

2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on tukea organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa huolehtimalla organisaation henkisestä pääomasta eli henkilöresursseista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa organisaation vaatima työvoima ja sen motivaatio, hyvinvointi ja osaaminen. (Viitala 2009, 19–20.)

Puolustusvoimissa henkilöstöjohtamista ohjaa henkilöstöstrategia, jonka tavoitteena on turvata puolustusvoimille ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on määrältään ja laadultaan riittävä sodan, erilaisten kriisien ja rauhan ajan tarpeisiin. Yksi strategian pääperiaatteista on henkilöstöjohtaminen ja sen kehittäminen. Henkilöstöstrategia sisältää keskeiset perusteet henkilöstöjohtamisen, henkilöstöhallinnon sekä henkilöstön osaamisen, toimintakyvyn, koulutuksen ja harjoitustoiminnan kehittämiseksi. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 8–9.)

2.1 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen ja johtajuuteen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää henkilöstöhallintoon liittyvät toiminnot sekä henkilöstöjohtamisen yhteyden organisaation strategiaan. Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää asiat, joita hoidetaan työntekijän ja työnantajan välillä, mm. työehtosopimusasiat tai yhteistoimintamenettelyyn liittyvät käytännöt. Johtajuuteen voidaan katsoa kuuluvan esimiestoiminnan ja johtamisen organisaatiossa. (Viitala 2009, 19–20.)

Valtiovarainministeriö määrittelee valtionhallinnon henkilöstöjohtamiseen kuuluviksi osa-alueiksi henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin, suorituksen ja tuloksellisuuden johtamisen, osaamisen ja koulutuksen, motivoinnin, työhyvinvoinnin ja palkitsemisen. (Valtiovarainministeriö/Valtio työnantajana 2015.)

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian osa-alueita ovat: henkilöstön määrä ja rakenne, henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen, henkilöstön osaaminen ja toimintakyky, johtaminen ja vuorovaikutustaidot sekä työskentely- ja toimintatavat. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 13–19.)

Henkilöstöjohtamisen asema ja kehittyminen

Henkilöstöjohtamisen asema organisaatioissa on vähitellen muuttunut. Ihmisten johtaminen on ollut osa organisaatioiden strategista toimintaa aina, mutta henkilöstöjohtamista ei ole tunnustettu osaksi organisaation menestykseen ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvää strategiaa. Henkilöstöjohtamisen asemaa organisaatioissa voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista.

Schmidt ja Vanhala (2010, 7–10) ovat teoksessaan kuvanneet henkilöstöjohtamisen roolin Suomessa muuttuneen sosiaalitoiminnosta yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista organisaation toiminnassa. Henkilöstöjohtamisen tärkeys korostuu etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joita monet organisaatiot nykyään ovat. Henkilöstötoimintojen kehitys kulki sosiaalitoiminnosta erillisiin henkilöstöosastoihin 1960- ja 1970-luvulla Suomessa. Kiristyvä taloustilanne ja yritysten kokorakenteen muutokset vaikuttivat siihen, että henkilöstötoimintoja jouduttiin myös välillä lopettamaan tai vähentämään. 1980-luvulla alettiin enemmän puhua henkilöstöressurssien johtamisesta henkilöstöhallinnon sijaan ja henkilöstö nähtiin yhtenä tärkeänä resurssina organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Samaan aikaan yleistyi myös strategisen henkilöstöjohtamisen ajattelu, jossa henkilöstöjohtaminen liitetään osaksi organisaation strategiaa. Toimintaympäristön muutokset ja kiristyvä kilpailu vaikuttivat etenkin liikeyrityksissä siihen, että henkilöstötoimintojen osuutta organisaation tuloksen kannalta tarkasteltiin kriittisemmin. 1990-luvulla ajattelu alkoi muuttua takaisin siihen suuntaan, että linjajohdolla on tärkeä rooli organisaation tuloksen ja henkilöstöjohtamisen välillä ja henkilöstöjohtamisen vastuuta palautettiin takaisin linjajohdolle. Vastuuta jäi myös henkilöstöosastoille linjajohdon lisäksi.

Schmidtin ja Vanhalan (2010, 117–118) tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisessa on siirrytty enemmän strategisen henkilöstöjohtamisen suuntaan sekä julkisella ja yksityisellä sektorilla 2000-luvulla. Tämä näkyy siinä, että organisaatioiden henkilöstöjohtajat ovat mukana laatimassa strategioita ja kuuluvat johtoryhmään. Lisäksi monissa organisaatioissa on laadittu erillisiä henkilöstöstrategioita.

Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen (2004, 106–110) mukaan henkilöstöjohtaminen oli alkujaan hyvin vähäistä ja organisaatioissa hoidettiin vain välttämättömät hallinnolliset asiat sosiaalitoiminnon nimellä. Vähitellen organisaatioihin perustettiin henkilöstötoimintoja linjajohdon tueksi ja hankittiin järjestelmiä henkilöstötoimintojen hoitamiseksi. Henkilöstöjohtamisen kannalta kehittyneessä organisaatiossa henkilöstöjohtaminen on samalla tasolla muiden johtamisalueiden kanssa ja henkilöstöjohtaminen on tunnustettu asiantuntijaosaksi. Optimaalisessa tilanteessa henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön toiminta nähdään yhtenä tärkeimmistä resursseista organisaatiossa, henkilöstöjohtamista kehitetään ja se on kiinteästi ydintoimintaan liittyvä osa.

Aaltonen ja muut (2004, 106–110) ovat määritelleet strategisen henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyttä organisaatioissa neljän eri vaiheen kautta. Organisaatiot sijoittuvat eri vaiheisiin sen perusteella, kuinka henkilöstötoiminto on organisaatiossa järjestetty ja mikä on sen rooli strategisessa johtamisessa. Strategisen henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden vaiheet ovat alkeellinen taso, perustaso, kehittyvä taso ja edistyksellinen taso. Myös Viitala ja Järleström (2014, 44–47) ovat arvioineet henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehittymistä kehittyneisyyden vaiheiden mukaan. Alkeellisellä tasolla henkilöstöjohtaminen ei kohtaa millään tavoin strategista johtamista, vaan on lähinnä päivittäisten rutiinien hoitamista. Perustasolla henkilöstöjohtaminen on suunnitelmallisempaa ja eri toimintoja hyödynnetään. Organisaatiot hyödyntävät henkilöstösuunnittelua ja keräävät työtyytyväisyyteen liittyviä tietoja tai hyödyntävät tulospalkkausta. Kehittyvällä tasolla henkilöstöjohtaminen ja strateginen johtaminen on kytketty toisiinsa ja henkilöstöjohtaminen on johdonmukaista ja kokonaisvaltaista. Organisaatioon on laadittu henkilöstöstrategia ja henkilöstöasioita raportoidaan. Esimiehille järjestetään johtamisvalmennusta. Edis-

tyksellisellä tasolla organisaation strategia korostaa tavoitteiden saavuttamista erityisesti henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta arvioidaan ja esimiestyön arviointi on liitetty palkkaukseen.

Esimiestyön laatu osoittaa myös organisaation henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden. Vähiten kehittyneellä tasolla esimiehellä on vastuu henkilöstön johtamisesta organisaatiossa. Nollatasolla esimies ei edes ymmärrä, että hänellä on vastuu myös henkilöstöjohtamisesta. Seuraavassa kehitysvaiheessa, perustasolla, henkilöstöasioita hoidetaan jo keskitetysti ja esimiehet saavat apua ihmisten johtamiseen liittyvien asioiden hoitoon. Kehittyneellä tasolla organisaatiossa on jo useita henkilöstöjohtamisen osa-alueita systemaattisesti käytössä. Parhaassa tilanteessa esimies osallistuu henkilöstöjohtamisen osa-alueiden kehittämiseen ja on mukana aktiivisesti. Joskus saattaa kuitenkin olla tilanne, että esimies ei osallistu henkilöstöjohtamisen käytänteiden hoitamiseen ja vetäytyy sivuun. Ylimmällä ja kehittyneimmällä tasolla esimies on henkilöstöjohtamisen tärkein vastuhenkilö. Tämä vaatii esimieheltä täydellistä sitoutumista ihmisten johtamiseen ja halua osallistua ja kehittää henkilöstötoimintoja. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 115–116.)

Järvinen ja Salojärvi (2007, 15–17) ovat kyselytutkimuksessaan tutkineet henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja strategisuuden astetta käyttäen Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen luomaa asteikkoa strategisen henkilöstöjohtamisen kehittyneisyydestä. Kysely oli suunnattu suomalaisten organisaatioiden henkilöstötoimen päättäjinä toimiville henkilöille. Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen strategisuus Suomessa on tasolla, joka vastaa perustason ja kehittyvän tason välimaastoa. Tällä tasolla organisaatioissa on laajasti käytössä henkilöstötoimintaan liittyvät prosessit ja järjestelmät. Myös henkilöstöjohtamisen merkitys strategian kannalta ymmärretään, mutta linjajohto ei vielä osaa toiminnassaan tätä huomioida ja henkilöstöstrategiaa ei ole liitetty osaksi organisaation kokonaisstrategiaa. Tutkimukseen vastanneista yli puolet (65 %) kuului yrityksen johtoryhmään ja oli näin mukana henkilöstöjohtamisen kehittämisessä johtoryhmän jäsenenä.

Viitalan ja Järnlströmin (2014, 42–43) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen kehittymiseen on vaikuttanut resurssilähtöinen teoria. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstö on tunnustettu tärkeänä resurssina organisaatioissa ja kilpailevissa yrityksissä kilpailuedun tuojana. Henkilöstötoiminnot, henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö nähdään entistä enemmän tärkeänä tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavana tekijänä organisaatioissa. Resurssilähtöisessä ajattelussa henkilöstöresurssit (esim. henkilöstön tietotaito ja organisaatiokulttuuri) ovat organisaatiolle kilpailuetu enemmän kuin helpommin kopioitavissa olevat tuotteet tai tuotantotavat. Henkilöstön osaaminen, julkisuuskuva ja maine ovat organisaatiolle tutkimuksen mukaan tärkeimpiä resursseja. Näihin resursseihin voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisen keinoin.

Valtiolla on ollut käytössä henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä vuodesta 1995 alkaen, jolloin henkilöstötilinpäätöksiä on alettu tehdä 10 organisaatiossa. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmää käytetään apuna strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Sen avulla tuotetaan tietoa henkilöstövoimavarojen tilasta sekä menneestä ja tulevasta kehityksestä johdolle, esimiehille, asiantuntijoille sekä henkilöstölle. (Leinonen 2007, 13.)

2.2 Esimiestyö

Toimintaympäristön muuttuessa myös esimiehen rooli on muuttunut enemmän ohjaavaksi ja mahdollistavaksi. Esimies on linkkinä johdon ja alaisten välillä ja pyrkii auttamaan alaisiaan saavuttamaan tavoitteensa.

Esimiestyön sisältö

Esimiehen tehtävä on saada henkilöstönsä menestymään ja onnistumaan. Esimiehen onnistuminen tapahtuu henkilöstön onnistumisten kautta. Esimies auttaa henkilöstöä pääsemään tavoitteisiin ja toimii päätöksentekijänä. Esimiehen työ voidaan jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamisessa tehdään mm. päätöksiä, seurantaa ja raportointia. Ihmisten johtamisessa on kyse mm. palautteen antamisesta sekä strategian selkiyttämisestä hen-

kilöstölle. Asioiden ja ihmisten johtaminen nivoutuvat helposti toisiinsa ja vaativat toisiaan, jotta tasapaino saavutetaan. (Erämetsä 2009, 27–28.)

Esimiehen tehtävä on vaativa, ja esimiehelle suunnataan suuri määrä odotuksia. Esimiehen tulee tietää henkilöstönsä työn sisällöstä, työlainsäädännöstä, tietotekniikasta, hallinnosta, taloudesta ja strategiasta. Lisäksi esimiehillä on oltava hyvät vuorovaikutussuhteet ja on ymmärrettävä ihmisten käyttäytymistä; kuinka ihmiset reagoivat muutoksiin ja palautteeseen, mikä heitä motivoi ja kuinka saada ihmiset työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamisen eteen mahdollisimman hyvässä ilmapiirissä ja hyvällä mielellä. Myös esimiehen oman itsensä johtaminen, tunteminen ja hallinta korostuvat. (Järvinen 2011, 142–143.)

Hännikäinen (2013, 98–101) on tutkinut henkilöstöjohtamisen haasteita osana keskijohdon työtä. Hänen tutkimuksensa mukaan henkilöstöjohtaminen on olennainen ja merkittävä osa keskijohdon työtä, mutta ei välttämättä tärkeimmässä osassa. Oman vastualueen asiantuntijatyö ja muu esimiestyö nähdään usein henkilöstöjohtamista tärkeämpänä. Haasteina henkilöstöjohtamisessa nähdään vastuunjako sekä erikoisosaamiseen ja työtaakkaan liittyvät konfliktit. Hännikäisen tutkimuksessa erikoisosaaminen liittyi ihmistuntemukseen ja työlainsäädäntöön liittyviin seikkoihin. Haasteiksi nousivat myös resurssienhallinta (rekrytointi ja poissaolot), ristiriitatilanteet (kurinpidolliset asiat ja kritiikki esimiestyötä kohtaan) ja henkilöstöjohtamisen viestintä. Ratkaisuksi tutkimuksessa esille nousseisiin haasteisiin esitettiin koulutusta, henkilöstöammattilaisten ja vertaisten tukea sekä organisaatiokulttuurin merkitystä. Keskijohdolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa eri organisaatiotasojen johtajia ylintä johtoa lukuun ottamatta.

Järvisen mukaan (2011, 144–149) esimiehen tulisi menestyäkseen täyttää ainakin neljä seuraavaa keskeistä edellytystä johtajuudessaan. Ensimmäiseksi esimiehen toimintaan ja johtajuuteen liittyy esimerkillisyys. Esimiehen toiminnan tulee olla määräysten ja ohjeiden mukaista, jotta samaa voidaan odottaa henkilöstöltä. Johdon ja esimiesten käyttäytyminen on jatkuvan tarkkailun alla. Toisena edellytyksenä hyvässä esimiestyössä on ammatillisuus. Amma-

tillisuus liittyy esimiehen taitoon saattaa henkilöstönsä kohti tavoitteiden saavuttamista tuloksellisesti. Esimiehen tehtävä erottuu henkilöstöstä siinä, että hänen tulee hallita ja hillitä omat mielipiteensä ja asenteensa. Kolmantena kohtana esimiehen menestymisen edellytyksenä on oikeudenmukaisuus, joka liittyy ammatillisuuteen ja puolueettomasti toimimiseen. Oikeudenmukainen toiminta edellyttää ohjeita ja pelisääntöjä, joita koko henkilöstö noudattaa. Palkitsemisen tulee myös olla läpinäkyvää ja tasapuolista. Neljäntenä seikkana esimiehen menestymisen takana on aitous. Aitous liittyy esimiehen persoonaan ja siihen, kuinka aidosti esimies toimii johtajana. Aito johtaja luottaa omaan johtamistapaansa. Vuorovaikutus aidosti toimivan johtajan kanssa on helppoa ja luottamusta herättävää.

Esimiestyö ja johtaminen ovat hyvin samanlaisia julkisessa ja yksityisessä organisaatioissa. Molemmista organisaatioissa johdetaan ihmisiä ja asioita; henkilöstön motivaatio ei ole riippuvainen organisaatiomallista tai omistuspohjasta, ja ristiriitatilanteet ratkaistaan kaikissa organisaatioissa jollakin tavalla. Julkisen ja yksityisen sektorin välillä on kuitenkin joitain eroja. Julkisen organisaation tunnuspiirre on ohjattavuus ylhäältäpäin ja toiminnan onnistuminen suhteessa poliittiseen päätöksentekoon. Yksityinen sektori toimii alhaalta ylöspäin ja talouden ehdoilla. Julkisen sektorin johtajan toiminta on julkista ja sillä on yhteiskuntavaikutusta. Julkisen sektorin johtajan työssä korostuvat arvot, kuten tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja puolueettomuus. Lisäksi toimintaympäristöissä on eroja. Julkisen sektorin johtajan toimintavaltuudet ovat usein rajallisemmat kuin yksityisellä sektorilla ja hänellä ei ole tilinteko- tai tuloksetkovastuuta samalla tavalla kuin yksityisen sektorin johtajilla. (Virtanen & Stenvall 2010, 35–39.)

Ikola-Norrbacka (2011, 88, 90) on artikkelissaan Eettinen julkisjohtaminen (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011) todennut, että julkisen sektorin muutoshankkeet ja uudet organisointitavat julkisessa hallinnossa vaikuttavat myös esimiesten rooliin organisaatioissa. Julkisen toiminnan etiikkaa määräävät erilaiset lait ja normistot. Laki asettaa oikeudet ja velvollisuudet julkiselle toiminnalle ja siten myös haasteita oikeudenmukaiselle ja tasapuoliselle esimiestyölle. Tutkija on laatinut yhdeksän ulottuvuutta esimiestyön etiikalle. Nämä ulottu-

vuudet ovat: työyhteisön toimivuuden arvot, esimiehisuus ja yhteistyö, esimiestyön kehittäminen, joustavuus käytännön esimiestyössä, esimiestyön uudistamisen piirteet, asiakasnäkökulma, vaikuttavuus ja laatu esimiestyön osana, yhteiskunnalliset tehokkuusarvot ja esimiestyön käytännön vaatimukset. Viides ulottuvuus (esimiestyön uudistamisen piirteet) koskee toimintatapojen muutosten kautta tulevaa vaatimusta esimiestyön uudistamiselle. Eettinen esimies kuuntelee alaisiaan ja pyrkii kehittämään toimintaa ja uusia toimintatapoja. (Hyyryläinen & Viinamäki 2011, 88, 90, 95–97.)

Esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa on vaihdellut henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheiden mukaan. Henkilöstöjohdon ryhmän (HENRY ry) toteuttaman suomalaisen henkilöstötyön kehityssuuntia selvittävän henkilöstöbarometri-kyselyn tulosten mukaan esimiesten tulisi hallita henkilöstöjohtamisen työtehtäviensä paremmin. Vuonna 2010 toteutettuun kyselyyn vastanneet henkilöstöalan asiantuntijat ovat huolissaan esimiesten osaamisen puutteista henkilöstöjohtamisessa sekä aikapaineista, millä on vaikutusta henkilöstöjohtamisen laatuun. Moni vastaaja pitää esimiesten kouluttamista ja henkilöstöjohtamisen tehtävien organisointia uudelleen tarpeellisena. (Viitala, Suutari & Järnlström 2011, 4–5.)

Esimiestyö muutostilanteissa

Muutoksen läpiviennissä on ensiarvoisen tärkeää oikeudenmukainen ja perusteltu päätöksenteko. Uuden toimintatavan tai strategian käyttöönotto tai muu muutostilanne vaatii paljon tiedottamista ja perusteluja tehdyille valinnoille. Viestiä muutoksesta pitää toistaa riittävästi ja varmistua siitä, että myös alin organisaation taso saa riittävän ja perustellun tiedon muutoksesta. Henkilöstöhallinnon rooli on olla esimiestason tukena viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa. Henkilöstön ja sidosryhmien mukaanotto suunnitteluprosessiin helpottaa muutoksen läpivientiä ja lisää sitoutumista muutokseen. (Evans, Pucik & Björkman 2011, 452–456.)

Esimiehillä on suuri rooli erilaisten muutostilanteiden läpiviennissä. Tiedottaminen on oleellinen osa muutosjohtamista. Esimiesten tulee olla hyvin perillä muutoksen tavoitteista ja syistä, jotta heillä on mahdollisuus vastata henkilös-

tön kysymyksiin ja perustella muutosta. Esimiehen suhtautuminen muutokseen ja kehittämiseen vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon. Henkilöstön käyttäytyminen saatetaan tulkita muutosvastarinnaksi vain siitä syystä, että he eivät ole saaneet riittävästi perusteltua tietoa asiasta. (Järvinen 2012, 97–102.)

Esimiesten ja johdon aktiivinen ja näkyvä sitoutuminen ja tuki muutostilanteiden läpiviemiseen helpottaa myönteisen ilmapiirin muodostumista organisaatioissa. Johdon ja esimiesten tulisi osoittaa omalla esimerkillään sitoutumisen uuden oppimiseen ja oppivan organisaation ilmapiirin luomiseen. (Popper & Lipshitz 2000, 191.)

Organisaatiot pyrkivät muodostamaan muutokseen valmiin organisaation ja tarvittaessa reagoimaan muutostilanteisiin nopeasti. Yksittäisellä esimiehellä on organisaatiokulttuurin luomisessa tärkeä merkitys. Päivittäiset johtamistilanteet vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin ja kehityshalukkuuteen. Jatkuva kehittäminen on mahdollista organisaatiossa, missä on hyvä palautejärjestelmä ja keskusteleva ilmapiiri. Kehittämiskohteet tulisi valita ja perustella huolella ja johdon tulisi sitoutua kehittämistyöhön. Kesken jäävä kehittämistyö aiheuttaa henkilöstössä turhautumista ja välinpitämättömyyttä sekä vaikeuttaa uuden hankkeen aloittamista. (Järvinen 2012, 126–128.)

Järvisen (2012, 128–131) mukaan kehittämishankkeessa ja muutoksen etenemisessä voidaan nähdä selkeitä vaiheita. Alussa hanke usein herättää innostusta ja kiinnostusta. Odotukset muutokselle ovat suuret ja henkilöstö on motivoitunut. Käytännön toteutusvaihe on kriittinen ja siinä vaiheessa hanke joko etenee käyttöönottoon saakka tai hautautuu lopullisesti. Käyttöönottoa voi vaikeuttaa osaamattomuus ja arkiset vaikeudet. Jos uudistuksen käyttöönotto jää esimerkiksi esimiesten henkilökohtaisen kiinnostuksen varaan, osa esimiehistä omaksuu uuden toimintatavan ja osa ei. Jos organisaatio ei välitä uudistuksen käyttöönotosta, jättävät loputkin esimiehet uuden toimintatavan käytön. Organisaation johdon tulisi pystyä asettamaan sellaiset pakotteet, joilla voidaan varmistua käyttöönotosta. Kehittämishankkeiden ja muutosten joh-

taminen edellyttää pitkäjänteistä ja selkeisiin tavoitteisiin perustuvaa esimiestyötä muutospaineen alaisuudessa.

Henkilöstöjohdon ryhmän (HENRY ry) toteuttaman suomalaisen henkilöstötyön kehityssuuntia selvittävässä henkilöstöbarometrikyselyssä on tutkittu muutosjohtamisen haasteita suomalaisessa henkilöstötyössä. Marianne Laurilan artikkelin mukaan tulokset osoittavat, että henkilöstötyössä haasteena tulee olemaan henkilöstön osaamisen kehittäminen ja pysyvän muutosvalmiuden luominen jatkuvien muutosten keskellä. Kouluttaminen ja valmentaminen nähdään keinoiksi parantaa henkilöstön osaamista ja sitoutumista. Tietojen ja taitojen kehittämisen lisäksi, voidaan vaikuttaa asenteisiin ja vähentää muutosvastarintaa uutta asiaa kohtaan. Lähiesimiesten muutosjohtamistaitojen kehittäminen nähdään yhtä tärkeänä seikkana. Lähiesimiehille tulisi opettaa teorian soveltamista käytäntöön ja tarjota käytännönläheisiä työvälineitä muutosjohtamisen tueksi. (Viitala, Suutari & Järnlström 2011, 55–56.)

2.3 Syväjohtaminen

Syväjohtaminen on ollut johtamismallina käytössä 1990-luvun lopulta alkaen Puolustusvoimissa. Syväjohtaminen korostaa ihmisten johtamista asioiden johtamisen tilalla. Syväjohtamisessa korostuu johtajan kehittyminen ja kasvaminen johtajana. (Johtajan käsikirja 2012, 29.)

Syväjohtaminen keskittyy ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutustaitoihin. Johtajalla on vastuu muista ihmisistä ja heidän työnsä tuloksista, johtaminen on ihmisten välistä toimintaa. Toimintaympäristö, työtehtävät, ihmiset ja tekniset järjestelmät muuttuvat. Nämä muutokset vaativat jatkuvaa oppimista johdolta ja esimiehiltä menestyäkseen omassa tehtävässään. (Nissinen 2004, 20–34.)

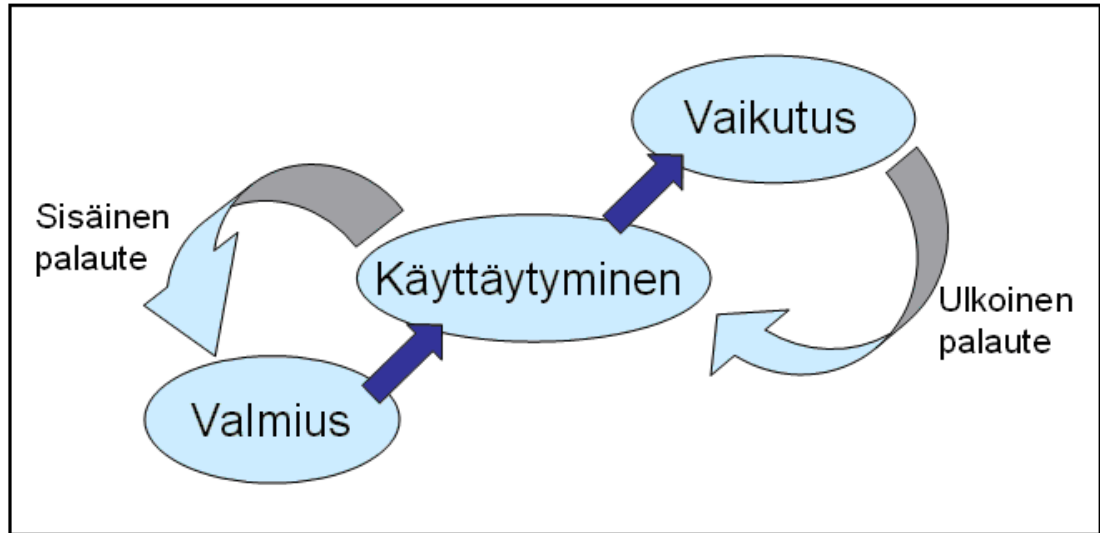
Luottamusta rakentava johtaja asettaa alaiensa tarpeet omien tarpeiden edelle. Tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys ovat syväjohtajan ensisijaiset arvot ja käyttäytymisen perusteet. Hän on esimerkillinen alaisilleen. Inspiroivalla tavalla motivoiva johtaja saa alaiset huomaamaan työssään

uusien haasteita ja kehittämiskohteita. Syväjohtaja ottaa alaiset mukaan luomaan tavoitteita ja saa heidät sitoutumaan paremmin. Johtaja kiittää ja antaa palautetta hyvästä työsuorituksesta. Älyllisesti stimuloiva johtaja haastaa alaisensa luovuuteen ja pyrkii löytämään työhön uusia näkökulmia. Syväjohtaja kohtaa alaisensa yksilöllisesti ja on kiinnostunut alaisensa asioista. Hänellä on myönteinen ihmiskäsitys ja hän on hyvä kuuntelija. (Johtajan käsikirja 2012, 55–56.)

Syväjohtamisen mallissa on tiivistettynä esitetty kokemuksen kautta löydetty ja teoriaan pohjautuvat hyväksi todetut johtamiskäytännöt. Malli antaa perusteet ja työkalut johtajana kehittymiselle ja kehittämistarpeiden määrittämiselle. Syväjohtamisen mallin ulottuvuuksia ovat: johtajan valmius, johtamiskäyttäytyminen, vuorovaikutuskäyttäytyminen ja johtamisen vaikutukset. Malliin on otettu mukaan vain ulottuvuudet, mitkä voidaan luotettavasti ulkoisella palautteella arvioida. Johtajan oppimisen kannalta on olennaista sisäinen palauteprosessi eli se pystyykö johtaja syväoppimaan. Palaute nähdään kehittymisen ehtona. (Nissinen 2000, 99–102.)

Syväjohtamisen mallin ulottuvuuksista johtajan valmius liittyy henkilön persoonaan. Siihen vaikuttaa perimä, koulutus ja elämäkokemus. Myös johtajan oppimismahdollisuudet vaikuttavat valmiuteen. Palautteiden käsittelyn avulla johtaja arvioi omia valmiuksiaan johtajana. Johtajan valmius on peruste johtajana kehittymiselle. Ammattitaito eli nykyisessä työtehtävässä tarvittavat tiedot ja taidot ovat osa johtajan valmiutta. Toinen syväjohtamisen mallin ulottuvuus on johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen, mikä tarkoittaa tietyssä ryhmässä tapahtuvaa tavoitteellista vuorovaikutusta. Tätä osaa johtajan käyttäytymisestä voidaan ulkopuolelta arvioida ja havainnoida. Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymiseen kuuluvat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, oppiminen, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen ja arvostus, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Kolmas ulottuvuus syväjohtamisen mallissa on johtamisen vaikutukset. Johtamisen vaikutuksille tarkoitetaan sekä organisaation sisältä ja myös ulkopuolelta havaittavissa olevia muutoksia toiminnan tehokkuudessa, tuloksellisuudessa ja organisaation jäsenten ajattelu-

tavassa. Johtamisen vaikutus koostuu tyytyväisyydestä, tehokkuudesta ja yrittämisen halusta. (Nissinen 2000, 99–102.)



Kuvio 1. Syväjohtamisen malli (Johtajan käsikirja/Puolustusvoimat)

Syväjohtamisen pohjalta on luotu esimiesvalmennusohjelma, joka toimii oppimisen ohjelmana. Puolustusvoimissa on käytössä syväjohtamiseen pohjautuva esimiesvalmennus, jossa oppija on keskipisteenä. Valmentaja toimii tukena ja apuna oppimisessa. Oppijan oppiminen perustuu omaan haluun ja kykyyn tunnistaa omat kehittämiskohteet ja olla valmentaja itselleen. (Nissinen 2004, 97–100.)

Syväjohtamisen valmennusohjelman avulla kehitetään esimiesten ja henkilöstön vuorovaikutus ja esimiestaitoja normaali- ja poikkeusoloissa. Valmennus auttaa tarkastelemaan omaa toimintaa kriittisesti ja kannustaa kehittämään henkilön omaa toimintaa ja käyttäytymistä suunnitelmallisesti. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013, 6.)

Sotilasjohtaminen

Sotilasjohtamisessa toimintaympäristön muodostavat sekä fyysinen ja henkinen ympäristö, joissa esimies ja johtaja työskentelevät. Sotilasjohtamisessa

voidaan puhua avoimesta, rajoitetusta tai minimaalisesta toimintaympäristöstä. Avoimessa toimintaympäristössä korostuvat jatkuva muutos ja informaation lisääntyminen. Organisaation menestymisen takana on kyky ennakoida, hallita ja ehkä myös ohjata muutosta. Tällaisessa tilanteessa voidaan puhua oppivasta organisaatiosta, mikä tukee organisaation henkilöstön oppimista ja kehittymistä. Avoimet toimintaympäristöt ovat lisääntyneet rakennemuutosten, kansainvälistymisen ja asiantuntijuuden lisääntyessä. Avoimessa toimintaympäristössä johtamisen vaatimustaso on korkea. Rajoitetussa toimintaympäristössä ovat vakiintuneet toimintatavat, rajoitettu toiminta organisaation ulkopuolelle sekä hierarkkinen linja-organisaatorakenne. Henkilöstö on usein sitoutumatonta ja motivaatio on heikko tällaisessa toimintaympäristössä. Kehittämistarpeiden rajoittaminen johtaa henkilöstön poistumiseen organisaatiosta. Tästä syystä on tärkeää pyrkiä kohti avointa toimintaympäristöä. Minimaalinen toimintaympäristön on kyseessä sodan ajan tilanteessa jolloin näkökulmana on yksittäinen johtaja. Tässä toimintaympäristössä ei ole yksilöllä toiminnan vapautta. (Nissinen & Seppälä 2000, 48–52.)

Sotilasorganisaation toimivuuden perustana pidetään linja-organisaatiota, jossa korostuu johtajan jakamattoman vastuun periaate (Nissinen 2000, 37). Sotilasjohtaminen on johtamista sotilasorganisaatiossa. Sotilasjohtajan tehtävä on rauhan aikana sisällöltään ja haasteiltaan samanlainen kuin kenen tahansa johtajan. Mutta sotilasjohtajan tulee vastata johtajan tehtävästään ja ihmisistä myös sodan aikana. Sotilasjohtamisen tehokkuutta mitataan ihmisten johtamisena taistelutilanteessa. Ihmisten johtaminen taistelutilanteessa nähdään vaativimpana tilanteena sotilasjohtajalle. (Johtajan käsikirja 2012, 12–13.) Sotilasjohtamisen viitekehys muodostuu organisaation rakenteesta, organisaation menettelytavoista ja rutiineista, teknologiasta ja johtamisvälineistä, informaatiosta sekä ihmisistä organisaation sisällä. Sotilasjohtamisen viitekehysten elementit ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Sotilasjohtaminen voidaan määritellä kokonaisuudeksi, mikä syntyy viitekehukseen kuuluvista osa-alueiden laadusta ja vuorovaikutuksesta. (Nissinen & Seppälä 2000, 20–21.)

Sotilasjohtajan asema perustuu viralliseen, hierarkkiseen organisaatioon. Organisaation olemassaolon perimmäinen tarkoitus määrittelee organisaation rakenteen ja rutiinit ja sitä kautta sotilasjohtajan aseman. Johtajan asema määräytyy kolmen johtamistason kautta. Sodan aikana johtamistasot ovat: taistelutekninen, taktis-operatiivinen ja strateginen. Rauhan ajan johtamistasot ovat: alijohto, keskijohto ja ylin johto. Taktis-operatiivisella tasolla ja keskijoh-to-tasolla johtajalla voi olla johdettavia satoja tai tuhansia ihmisiä ja johtami-nen on usein välillistä. Strategisen johtamisen ja ylimmän johdon tasolla pää-töksenteon merkitys on suuri ja se voi vaikuttaa jopa satojen tuhansien ihmis-ten toimintaan. Sotilasjohtamiseen liittyvä lakisääteinen ja moraalinen vaati-mus on siviilijohtamiseen verrattuna huomattavan korkea ja sotilasjohtajan asema sisältää paljon muodollista valtaa. (Nissinen & Seppälä 2000, 26–29.)

Puolustusvoimien kulttuurilliset ”perinteet” voivat asettaa haasteita osaamisen kehittämiseksi. Tiimityöskentelyyn ja oppimiseen liittyvä eri asiantuntijatasojen hyödyntäminen edellyttää osittain luopumista sotilasorganisaatioon liittyvästä asemaan perustuvasta vallankäytöstä. Toisaalta organisaatiolta edellytetään myös avointa viestintää ja vuorovaikutusta kehittämistyössä. (Salonen 2002, 99.)

Johtajakoulutus puolustusvoimissa sisältää sekä johtamisen teoriaa että käy-tännön harjoittelua. Keskeinen osa johtajakoulutusta on itsensä tuntemisen lisääminen, jotta pystyy johtamaan muita. Muilta kerättävä palaute johtamis-käyttäytymisestä sekä itsearvioinnin vertaaminen ovat hyödyllisiä itsetunte-muksen rakentamisessa. Tällä tavoin on mahdollisuus tunnistaa omat heik-koudet ja kehittämiskohteet. (Johtajan käsikirja 2012, 165.)

2.4 Osaaminen

Osaamisen kehittäminen on nykypäivänä tärkeää sekä yksilön, organisaation ja koko yhteiskunnan näkökulmasta. Osaamisen kehittämisen avulla organi-saatiolla on paremmat mahdollisuudet menestyä ja saavuttaa tavoitteet sekä tukea organisaatiota tulevaisuuden haasteissa.

Osaamisen sisältö

Nykypäivän muutosvauhti työssä ja työympäristössä vaatii korkeatasoista osaamista ja valmiutta kohdata muutoksia. Muutostilanteet vaativat myös kykyä luopua entisestä. Itsensä johtaminen ja oma osaaminen ovat osa asiantuntijuutta. Asiantuntijuutta kehittyy henkilölle, joka pystyy soveltamaan osaamistaan erilaisissa tilanteissa. Asiantuntija verkostoituu helposti muiden asiantuntijoiden kanssa. (Valtiokonttori 2009, 15.)

Organisaatio, joka työskentelee aktiivisesti ja tuottavalla tavalla lisää osaamistaan on oppimistilassa. Oppiminen on siis sellaisten kykyjen ja osaamisen rakentamista, jotka tekevät mahdolliseksi tehdä jotain, mihin aikaisemmin ei ole pystytty. (Aaltonen & Wilenius 2002, 159.)

Osaamisen hallinta on haasteellista jatkuvan muutoksen ja uudistuminen vuoksi. Toimintaympäristöt ja mm. teknologia uudistuvat nopeasti. Tästä johtuen osaamisen tulisi olla organisaatioissa joustavaa ja vahvaa. (Viitala & Järnlström 2014, 100.) Viitala ja Järnlström (2014, 100) esittelevät Sanchezin (2004, 2001) luomat viisi osaamismoodia siihen, kuinka osaamisen joustavuus ja vahvuus voidaan todeta. Ensimmäinen moodi kuvaa sitä, kuinka organisaation johdolla ja esimiehillä tulisi olla kyky havaita muutoksia toimintaympäristössä ja osata tunnistaa ne osaajat, jotka voivat reagoida muutokseen. Toisen osaamismoodin mukaan johdolla ja esimiehillä tulee olla taito suunnitella toimintaa ja hankkia riittävät resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Neljännen moodin mukaan johdolla tulee olla taito houkutella oikeat osaajat palvelukseen sopivilla kannustimilla. Neljännen moodin mukaan organisaatiossa tulee olla joustavuutta käyttää sopivia resursseja vaihtoehtoisin tavoin, ja muuttaa resurssien käyttöä vähäisin kustannuksina nopealla aikavälillä. Viides osaamismoodi korostaa organisaation toiminnallista joustavuutta yhdistää käytettävissä olevat organisaation osaamiset ja resurssit mahdollisimman hyvin.

Valtionvarainministeriön henkilöstöosaston asettamassa hankkeessa työryhmä on pohtinut osaamisen johtamisen kehittämistä valtionhallinnossa. Hankkeen tavoitteena olivat henkilöstöstrategisen ajattelun ja osaamisen painotta-

minen valtionhallinnon virastojen johtamisessa, sekä osaamisen hallinnan välineiden käytön edistäminen. Työryhmän keskeisin johtopäätös oli, että osaamisesta on tullut kriittinen menestystekijä myös valtionhallinnossa tilanteessa, jolloin kilpailu työvoimasta kiristyy. Työryhmä on toivonut, että virastot kehittyvät oppiviksi organisaatioiksi ja että niillä on riittävästi sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä toteuttamassa hallinnon toiminta- ja palvelutehtäviä. (Valtiovainministeriö 2001, 28–29.)

Jotta uusi osaaminen saadaan tehokkaasti käyttöön, on organisaation pystyttävä luopumaan vanhoista käytänteistä ja toimintatavoista. Arkityössä toimitaan helposti entisen mallin mukaan, eikä mietitä sitä, miten työ olisi tehokkainta ja organisaation tavoitteiden kannalta parasta tehdä. Kehittäminen saattaa muuttua yksittäisiksi kursseiksi tai näennäiseksi työn kehittämiseksi, jota ei osata yhdistää varsinaiseen arkityöhön. (Tuomi & Sumkin 2012, 47–48.)

Henkilöstöbarometritutkimuksen mukaan eniten tulevaisuudessa osaamiseen liittyviä haasteita syntyy työntekijöiden ikääntymisen ja eläkkeelle siirtymisen myötä. Hiljaisen tiedon siirtämiseen ei ole keinoja ja aikaa. Uusien osaajien löytäminen ja houkutteleva organisaatioon koetaan ongelmalliseksi. Lisäksi uuden työntekijän saaminen nopeasti tuottavaksi työntekijäksi on tärkeää. (Viitala & Järnlström 2014, 106.)

Organisaatioissa on 1990-luvulta lähtien kehitetty osaamisen johtamisen käytäntöjä. Osa organisaatioista on pidemmällä osaamisen johtamisen toimintatapojen kehittelyssä, ja organisaatioissa on jo olemassa kokonaisvaltaisia osaamisen johtamisjärjestelmiä. Toiset organisaatiot ovat asiassa vielä alkuvaiheessa. (Viitala 2008, 7.)

Liiketaloustieteeseen liittyvän keskustelun organisaatioon liittyvästä osaamisesta ja oppimisesta voidaan katsoa alkaneen 1980- ja 1990-lukujen vaihteissa. Alun perin asiasta on käyty keskustelua jo 1950- ja 1960-luvulla, kun tutkijat ovat selittäneet organisaation kehittymisen olevan oppimisprosessi. Tämä on ollut perusajatuksena osaamisen johtamisessa nykypäiviin saakka.

(Viitala 2002, 9, 13.) 1970-luvulla on Bennis ennakoanut, että organisaatioiden yksi tärkeimmistä menestystekijöistä tulee olemaan kyky oppia kokemuksen kautta sekä kyky hankkia, käsitellä ja hyödyntää tietoa ja kehittää oppimista tehostavia oppimisprosesseja. (Viitala 2008, 11.) 1990-luvulta lähtien on osaamiseen liittyvä laaja aiheen käsittely jakautunut organisaation oppimisen, oppivan organisaation, älyllisen ja henkisen pääoman, ydinosaamisen, osaamisen johtamisen ja strategisen johtamisen osa-alueisiin. (Viitala 2002, 9.)

Viitalan (2008, 109) mukaan osaaminen on ihmiselle perusta, jonka avulla hän onnistuu ja kehittyy omassa työssään ja työyhteisössään. Jokaisella ihmisellä on henkilökohtainen varasto osaamisia, joista muodostuu organisaation tietämys, toimintamallit, prosessit ja rakenteet. Organisaation henkilöstön yhteinen osaaminen auttaa organisaatiota toteuttamaan ydintehtävänsä ja saavuttamaan strategian mukaiset tavoitteensa sekä menestymään toiminnassaan.

Hyrkäs (2009, 61) määrittelee osaamisen jakaantuvan yksilön ja organisaation osaamiseen. Osaaminen on toisaalta ihmiseen ja työhön liittyvää (kompetenssi) ja toisaalta organisaatioon liittyvää (ydinosaaminen, kyvykkyys). Lisäksi osaaminen on tehokasta toimintaa erilaisissa työtilanteissa, ja organisaation kykyä ylläpitää strategista osaamista.

Osaamisstrategia kuvaa osaamisen merkitystä organisaation kokonaisstrategiassa. Osaamisstrategia sisältää suunnitelman siitä, kuinka organisaation osaamisen kehittäminen ja johtaminen hoidetaan. Strategiassa kuvataan osaamiseen liittyvät tavoitteet ja painotetaan organisaation kannalta tärkeimmät osaamisen kehittämisen kohteet. Osaamisstrategia sisältää myös suunnitelman osaamisen kehittämisen menetelmistä ja keinoista. (Ojala 2008, 141–142.)

Salonen on diplomityössään (2002, 101) todennut, että vain osaavan ja sitoutuneen henkilöstön avulla organisaatiolla on mahdollisuus saavuttaa strategian mukaiset tavoitteet ja päämäärät. Tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisessa ja hallinnassa on kyse yksilöiden uudenaikaisesta ajattelutavasta sekä sen kautta syntyvistä valmiuksista hyödyntää olemassa olevia ja kehitettäviä

järjestelmiä sekä välineitä itsensä kehittämiseen. Samalla myös organisaatio kehittyy.

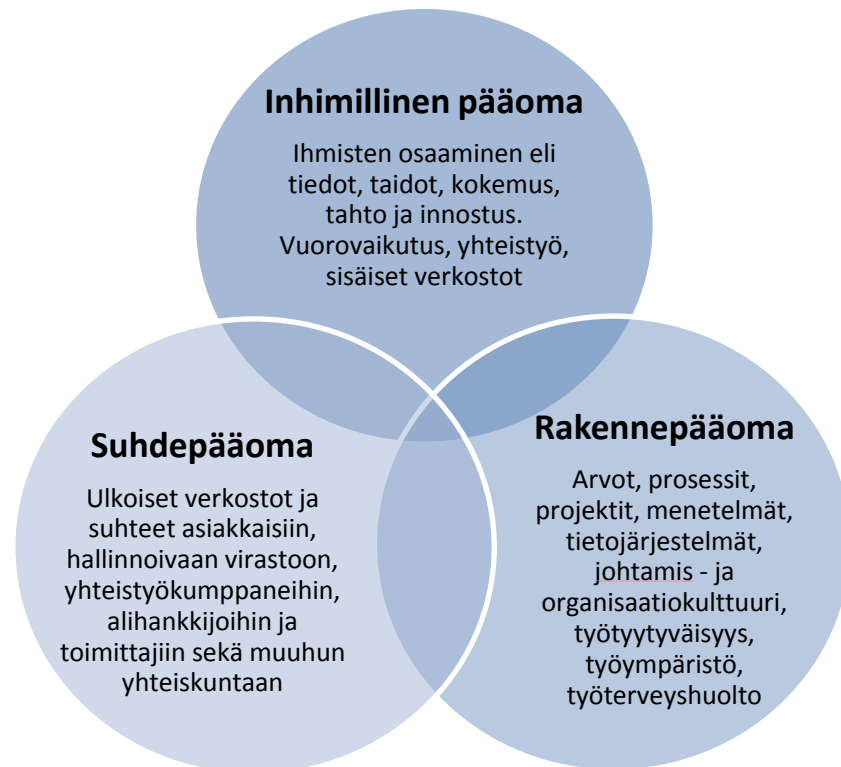
Aineeton pääoma organisaatiossa

Aineettoman pääoman eli osaamisen, toimintatapojen, organisaatiokulttuurin, yhteistyösuhteiden, tiedon, brändien, rakenteiden ja erilaisten verkostojen merkitys organisaatioille on kasvanut viimeisten vuosien aikana. (Roos, Fernström, Piponius & Rastas 2006, 7–14.) Tähän on vaikuttanut teollisuuden rakennemuutos, teknologian kehittyminen ja mm. tiedon ja osaamisen korostuminen tuotannontekijöinä. Aineettoman pääoman mittaamiseen ei useinkaan ole organisaation johdolla riittäviä työkaluja. Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen luokkaan, joita ovat inhimillinen pääoma (osaaminen), rakennepääoma (rakenteet) ja suhdepääoma (verkot). Inhimillinen pääoma käsittää osaamiseen liittyvät osa-alueet, kuten henkilöstön tietämyksen, kokemuksen, kyvyt ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Rakennepääoma sisältää mm. prosessit, toimintatavat ja järjestelmät. Suhdepääoma koostuu organisaation yhteistyösuhteista ja verkostoista. (Mts. 7–14.) Aineettoman pääoman luokittelu (inhimilliseen -, rakenne- ja suhdepääomaan) on lähtökohta aineettoman pääoman arvon määrittämiselle, mittaamiselle ja johtamiselle, sekä aineettomasta pääomasta raportoinnille. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 358–360.)

Julkisella sektorilla aineeton pääoma koostuu inhimillisestä -, rakenne- ja suhdepääomasta. Inhimilliseen pääomaan katsotaan kuuluvan mm. henkilöstön osaaminen, tiedot, taidot, asenteet, kokemus, hiljainen tieto sekä henkilökohtaiset verkostot ja kontaktit. Rakennepääoman yhteydessä puhutaan myös sisäisestä rakenteesta, johon kuuluvat mm. arvot, kulttuuri, työilmapiiri, prosessit, järjestelmät, tietokannat, rekisterit, ohjeet, mallit ja rakenteet. Suhdepääoma käsittää ns. ulkoisen rakenteen eli suhteet sidosryhmiin ja kyvyn ratkaista sidosryhmien ongelmia. (Lehtonen 2013, 31.)

Aineettomasta pääomasta käytetään myös nimitystä osaamispääoma. Osaamispääoman pohjana ovat organisaation rakenteet, jotka ovat yksilön osaamisen tukena. Osaamisen johtaminen edellyttää inhimillisen pääoman johtami-

sen lisäksi suhdepääoman ja rakennepääoman johtamista. Organisaation prosessit, kulttuuri, tietojärjestelmät ja erilaiset suhdeverkot (sisäiset ja ulkoiset) mahdollistavat luotujen tavoitteiden saavuttamisen. (Valtiokonttori 2009, 16.)



Kuvio 2. Osaamispääoman rakenne (Valtiokonttori 2009, 17.)

Tieto ja oppiminen

Tieto on perustekijä yksilön osaamisessa. Pelkän tiedon avulla ei tapahdu hyvää työsuoritusta, mutta tiedon soveltaminen taidoksi ja yhdistäminen motivaatioon, muodostaa hyvän työsuorituksen. Hyvä osaaminen näkyy ammattitaitona ja koostuu taidoista, tiedoista ja asenteesta. (Viitala 2008, 126.) Oppimisprosesseja tukemalla tuetaan ja johdetaan osaamisen kehittymistä.

Osaamisen voidaan katsoa olevan oppimisen tulosta. Työelämässä muutos-

vauhti on lisääntynyt ja johtanut siihen, että myös oppimisvaatimukset ovat lisääntyneet. Työympäristöt ja muuttuvat työtehtävät edellyttävät itsenäistä ja tehokasta oppimista yksilöiltä. Elinikäinen oppiminen liitetään usein aikuiskoulutukseen ja ammattien vaihdoksista aiheutuvaan uuden oppimiseen. Elinikäistä oppimista tapahtuu myös vapaa-ajalla epämuodollisesti. (Mts. 135.)

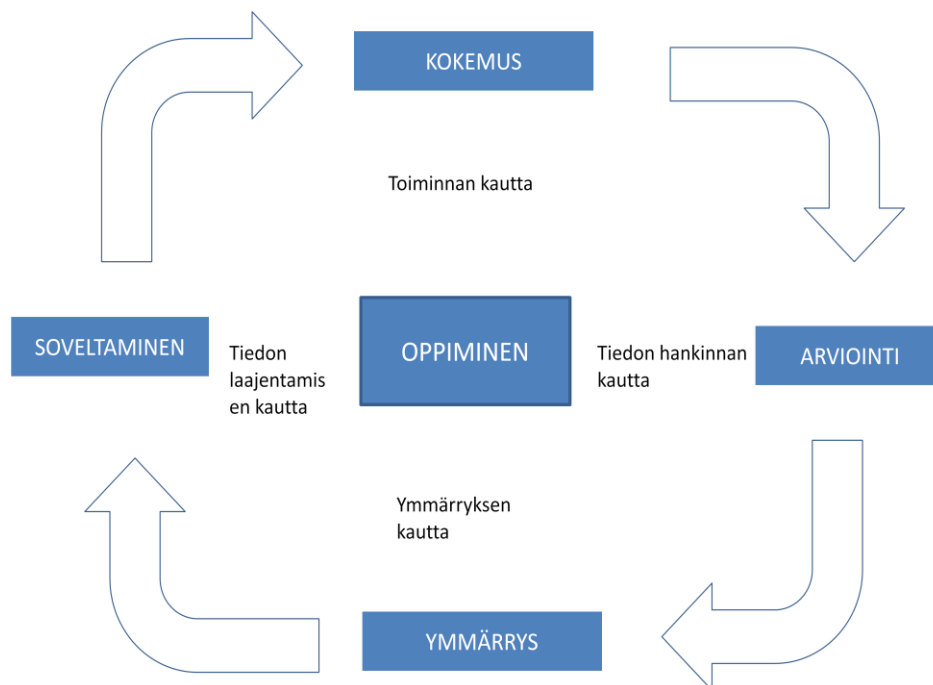
Oppimista tapahtuu kaiken aikaa. Oppimiseen liittyy muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Osa oppimisesta on suunniteltua ja tavoitteellista ja osa on sattumanvaraista ja suunnittelematonta. Oppimisessa käsitellään uutta tietoa valikoiden. Usein oppiminen vaatii aikaa omien kokemusten reflektointiin eli arviointiin, kun verrataan uutta opittua tietoa aikaisempaan, sekä liitetään opittu asia uuteen toimintamalliin. Oppimisen voidaan sanoa olevan prosessi, jossa hankitaan uutta tietoa, taitoa, asenteita, vuorovaikutussuhteita ja kokemuksia, mitkä muuttavat yksilön toimintaa. (Sydänmaanlakka 2007, 32–33.)

Opimme asioita eri tavoin. Jokaisella oppijalla on erilainen tietoperusta, kokemustausta ja oppimistyyli. Kolb (1984) on määritellyt neljä erilaista oppimistyyliä; ideoija, ratkaisija, pohtija ja toimija. Ideoiva oppija on luova ja tarkastelee asioita eri näkökulmista. Hänen avullaan pystytään löytämään uusia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Ratkaisija on teoreettinen oppija ja häntä ei yleensä kiinnosta käytäntö. Ratkaisija tekee valinnat ja pohtii seuraukset valinnalle. Pohtija on aktiivisesti kokeileva oppija ja perustaa ajatuksensa konkreettisille asioille. Pohtija pyrkii löytämään erilaisia vaihtoehtoja ja löytämään ratkaisuja. Toimija soveltaa käsitteitä ja yleistyksiä uusiin käytäntöihin ja tilanteisiin. Hänen avullaan asioita sovelletaan käytäntöön. Oppimistyyllillä on vaikutusta oppimistilanteen ja -tavan valintaan. Ihminen voi vastaanottaa informaatiota kuulemalla, näkemällä, liikkumalla tai koskettamalla. Lisäksi oppimiseen vaikuttaa henkilön informaation käsittelytapa ja olosuhdevaatimukset oppimistilanteessa. (Viitala 2008, 149–151.)

Tutkimusten mukaan ihmiset oppivat erilaisin tavoin. Joidenkin tutkimusten mukaan ihminen oppii 10 % lukemastaan, 15 % kuulemastaan ja 80 % kokemastaan. Toisaalta on tutkittu, että 29 % ihmisistä oppii pelkästään katsele-

malla, 34 % kuuntelemalla ja 37 % kokeilemalla ja liikkumalla. Jokaisen ihmisen tulisi pyrkiä tunnistamaan tapa millä oppii parhaiten. (Ojala 2011, 84.)

Oppimisprosessissa tietoa luodaan muokkaamalla kokemuksia. Motivaatio ja halu oppia ovat oppimisen lähtökohtia. Oppiminen liitetään osaksi yksilön käytännön kokemuksia työstä ja toiminnasta, sekä oman toiminnan arvioinnista. Oppimisprosessin perusmallissa oppiminen alkaa toiminnan kautta kokemuksesta ja oppimisen halusta. Kokemuksen jälkeen tulee arvioinnin vaihe, jolloin kokemuksia arvioidaan ja hankitaan kokemukseen liittyvää lisätietoa. Arvioinnin jälkeen tapahtuu ymmärrys ja ahaa-elämys-vaihe, kun ymmärretään kokemuksen ja arvioinnin kautta uusi asia. Ymmärryksen jälkeen tulee uuden soveltamisen vaihe, kun uutta tietoa sovelletaan käytäntöön. Oppimista vahvistavia asioita ovat oppimishalu, ahaa-elämykset, dokumentointi ja kokeilu. Aikaisemmat kokemukset ja asenteet vaikuttavat voimakkaasti oppimiseen. Ne voivat olla jopa esteenä uuden oppimiselle. (Sydänmaanlakka 2007, 37–40.)



Kuvio 3. Oppimisprosessin perusmalli (Sydänmaanlakka 2007, 38.)

Oppimista tapahtuu kolmella eri tasolla; yksilö-, ryhmä/tiimi- ja organisaatiotasolla. Yksilön oppiminen on perusta ja noudattelee oppimisprosessia. Tiimi tai ryhmä on pieni määrä jäseniä, joiden osaamiset täydentävät toinen toistaan. Tiimin jäsenillä on yhteinen päämäärä ja tavoitteet sekä toimintamalli. Tiimissä on tärkeää tiedon ja osaamisen jakaminen tiimin jäsenten kesken. Organisaation oppiminen on organisaation kyky muuttaa ja uudistaa toimintaa. Organisaation oppimisprosessissa on tärkeä merkitys palautteella. Hyvä palautejärjestelmä auttaa organisaatiota mm. strategian ja tavoitteiden selventämiseen. Palautteen perusteella voidaan organisaation toimintamalleja ja osaamista kehittää. Yksilön-, tiimin- ja organisaation oppiminen liittyvät toisiinsa, mutta organisaation oppiminen ei ole yksilön ja tiimin oppimisen summa. (Sydänmaanlakka 2007, 48–55.)

Elinikäisen oppimisen merkitys johtajuuteen on tullut esille Kotterin (1996, 155–160) tutkimuksissa 1990-luvulla. Tutkimuksen mukaan, elinikäinen oppiminen ja kilpailuvietti, ovat tärkeitä tekijöitä, kun tarkastellaan yksilön menestymistä työuralla vaikeassa kilpailutilanteessa. Elinikäinen oppija ottaa riskejä kokeilemalla rohkeasti ja avoimesti uusia asioita, eikä lannistu epäonnistumisistaan, vaan pyrkii ottamaan opiksi virheistään. Elinikäinen oppija pyytää mielipiteitä työkavereiltaan ja kuuntelee muiden neuvoja. Kuuntelemalla elinikäinen oppija saa palautetta omasta toiminnastaan. Ilman rehellistä palautetta oppiminen nähdään lähes mahdottomana. Riskejä ottamalla elinikäinen oppija vastaanottaa vaikeita muutoksia ja kokemuksia, mutta kehittää samalla itselleen vastustuskykyä vaikeuksia vastaan.

Kun organisaatio kannustaa henkilöstöä jatkuvaan työsuoritusten parantamiseen ja oppimiseen, voidaan puhua oppivasta organisaatiosta. Oppivassa organisaatiossa korostetaan jatkuvaa oppimista ja luodaan organisaation sisälle kulttuuri, joka edesauttaa ja kannustaa kehittämiseen. Jokainen yksilö on vastuussa tietojen ja taitojen ajan tasalla pysymisestä. Työtehtävien tulee olla riittävän haasteellisia, jotta ne mahdollistavat jatkuvan kehittymisen. Työyhteisön tuki on oleellisen tärkeää osaamisen kehittämisen kannalta, ja organisaation strategian tulee korostaa oppimisen tärkeyttä. Työyhteisössä tulee olla

järjestelmät suoritusten ja osaamisen perusteella tapahtuvaan palkitsemiseen. Organisaation oppimiskulttuurin ja tuen vaikutus henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja siihen sitoutumiseen on suuri. (Ruohotie 2005, 65–67.)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on organisaation strategian edellyttämän osaamisen hankkimista, kehittämistä ja vaalimista nyt ja tulevaisuudessa. Tärkein asia on organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamisen tason nostaminen ja kehittäminen, sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Yksittäisen henkilön osaamisen ja oppimisen ymmärtäminen ovat keskeinen ydin osaamisen johtamisessa. (Viitala 2009, 170.)

Esimiestyön ja johtamisen tärkeimpänä tehtävänä voidaan nähdä osaamisen johtaminen ja erilaisten prosessien ja tukijärjestelmien luonti osaamisen kehittämiseen. Osaamisen tulee saada samanlainen huomio kuin muutkin organisaation menestystekijät, kuten talous ja laatu. Myös huoli osaamisen siirtymisestä mm. henkilön jäädessä eläkkeelle, on syytä huomioida esimiestyössä ja osaamisen johtamisessa. (Valtiokonttori 2009, 11.) Osaaminen on yksilölle tärkeää monelta kannalta tarkasteltuna. Osaamisen kautta yksilön arvostus ryhmässä kasvaa ja sosiaalinen asema kohenee. Tietysti myös työtehtävien suorittaminen tehostuu osaamisen kautta. Työssä tarvitaan erilaisia valmiuksia eli kvalifikaatioita. Osa valmiuksista on opittuja tietoja ja taitoja ja osa persoonallisuuteen liittyviä seikkoja. (Viitala 2009, 178–179.)

Hyrkäs (2009, 83 – 87) on väitöskirjassaan kuvannut osaamisen johtamisen kehittymistä ja lähtökohtia kolmen sukupolven näkökulman mukaisesti. Hyrkäs on koonnut kuvauksen Ahosen, Engerströmin ja Virkkusen (2000), Hongin ja Stålen (2003–2005), Tuomen (2002), Virkkusen (2002) ja Snowden (2002) kirjoitusten perusteella. Ensimmäisen sukupolven näkökulman mukaan ihminen on tietoa varastoiva yksikkö. Tietämys nähdään erillisinä taitoina, joita voidaan mitata. Näkökulmassa arvostetaan osaamisen keräämistä ja tietoa henkilöstön osaamisesta yksilötasolla. Tietotekniikalla ja informaatiotekniikalla on suuri rooli osaamisen johtamisessa historian alusta alkaen. Toisen sukupolven näkökulmassa korostetaan tilannetietoisuutta, hiljaista tietoa ja tiedon

tulkintaa. Tiedon tulkinta nähdään oppimisprosessina. Toisen sukupolven näkökulmassa keskitytään enemmän verkostoihin ja yhteistoimintaan kuin yksilön tietoon. Joustavuus ja kyky kehittyä olivat toisen sukupolven näkökulmassa haasteita osaamisen johtamisen kehittymisessä. Myös tiedon jakaminen, siirtäminen ja valmistautuminen tulevaisuuteen nähtiin oleellisina seikkoina. Kolmannen sukupolven näkökulmassa korostui uuden luominen ja uudistuminen. Toiminnan ja tietämisen välinen yhteys ymmärrettiin tärkeäksi ja jatkuva muutos ja innovatiivisuus korostuivat.

Osaamisen johtaminen perustuu organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Organisaation kilpailuetua tuottava ydinosaaminen tulee olla määritelty, koska se on lähtökohta organisaation osaamisen määrittely- ja kehittämisprosessille. Ydinosaamisen perusteella määritellään osaamisalueet, ja osaamisalueiden perusteella edelleen konkreettiset osaamiset. Osaamisten määrittely voi edetä ylhäältä ydinosaamisesta tasoittain alaspäin sekä alhaalta ylöspäin yksilötasosta organisaatiotasoon saakka. Määrittelyn jälkeen voidaan laatia kehittämissuunnitelmia osaamispuutteiden täyttämiseksi. (Sydänmaanlakka 2007, 154–157.)

Osaaminen on tärkeä osa organisaation menestystä, mutta jostain syystä sitä ei monissa organisaatioissa osata johtaa tavoitteellisesti osana esimiehen vastuita. Osaamisen johtaminen tulisi nostaa samalle tasolle, kuin muidenkin resurssien johtaminen. Syynä osaamisen heikkoon johtamiseen saattaa olla yhtenäisen käsityksen ja konkretian puuttuminen. Saatetaan keskittyä vain yksittäisen henkilön osaamisen kehittämiseen sen sijaan, että tulisi ajatella koko organisaation osaamista. Osaamisen johtamisen vastuu voi olla epäselvä. Henkilöstöasiantuntijoilla on usein vastuuta osaamisen kehittämisestä ja esimiestason tulee tehdä yhteistyötä HR henkilöstön kanssa. Myös henkilöstöllä itsellään on vastuu oman osaamisensa ja työkykynsä ylläpidosta. Muutuneet työsuhteet ja hajautunut työ saattavat hankaloittaa osaamisen kehittämisen johtamista. Liiallinen kiire ja lyhyet tulostavoitteet aiheuttavat myös vaikeuksia löytää aikaa oppimiselle ja kehittämiselle. (Ojala 2008, 36–42.)

Esimiehellä on suuri rooli osaamisen kehittämisessä. Esimies on vastuussa oman vastualueensa osalta organisaation tavoitteiden toteutumisesta ja tietää toteuttamiseen vaadittavan osaamisen. Esimiehellä voidaan nähdä olevan neljä eri ulottuvuutta osaamisen johtamisessa. Ensimmäiseksi esimies ohjaa osaamisen kehittämistä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Toisaalta esimies pyrkii luomaan organisaatioon ilmapiirin, joka kannustaa osaamisen kehittämiseen. Myös alaisen ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen parantaminen ja koko työyhteisön oppimista ja kehittämistä edistävän ilmapiirin luominen ovat osa osaamisen johtamista. Alaisen oppimisen tukeminen ja toisaalta koko työyhteisön osaamisen kehittäminen ovat oppimisprosessien tukemista osaamisen johtamisessa. Esimies voi myös omalla esimerkillään edistää osaamisen kehittämistä ja luoda perustan osaamisen kehittämistä arvostavalle ilmapiirille. Osaamisen johtamisen keinoina esimiehellä ovat mm. kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset ja kehittämissuunnitelmat. (Viitala 2002, 187–192.)

Viitala on väitöskirjassaan (2002, 192–194) luokitellut esimiehet neljään eri ryhmään osaamisen johtamisen tason perusteella. Alimmalla kollegat tasolla esimies pyrkii omalla esimerkillään saamaan alaisensa motivoitumaan oppimiseen. Luotsit tasolla esimiehet ovat oppimisessa esimerkkinä alaisilleen, mutta myös pyrkivät suuntaamaan oppimista tiettyyn suuntaan. Seuraavalla tasolla eli kapteenit tasolla esimiehet pyrkivät esimerkin ja oppimisen selkiyttämisen lisäksi myös luomaan oppimista edistävän ilmapiirin työyhteisöön. Ylimmällä tasolla esimiehet ovat valmentajia alaisilleen ja edellisten tasojen tuen lisäksi pyrkivät myös tukemaan oppimisprosesseissa.

Hyrkäksen (2009, 161–162) tutkimustulosten mukaan johdon osallistumisella on selvä vaikutus osaamisen johtamiseen Suomen kunnissa. Mitä vähemmän johto osallistuu osaamisen määrittelyyn, sitä vähemmän osaamisen johtaminen liittyy kunnan strategiaan. Johdon osallistumisella on merkitys osaamisen johtamisen kehitykseen ja suuntautumiseen. Tutkimuksen mukaan myös organisaation ilmapiiri vaikuttaa osaamisen johtamiseen. Oppivan organisaation tunnusmerkkeihin kuuluu se, että ilmapiiri tukee oppimista ja osaamisen kehittä-

tämistä. Ilmapiiri on osaamisen johtamisen tärkeä edellytys. Tutkimuksessa on tarkasteltu osaamisen johtamisen kehittymistä Suomen kunnissa.

Osaamisen johtamisen merkitystä korostaa myös Ojala (2008, 26) kokemuksen ja hiljaisen tiedon katoamisen uhkan lisääntyessä. Organisaatioissa on huomattu, että hiljaisen tiedon siirtäminen nuoremmille on tärkeää ja vaatii osaamisen johtamista ja sopivien menetelmien kehittämistä tiedon keräämiseen.

Osaaminen ja työhyvinvointi

Osaaminen on osa työhyvinvointia. Työhyvinvointi syntyy työyhteisössä työtä tekemällä erilaisten henkilöiden kokemuksista yhdessä. Työhyvinvoinnin perustana voidaan nähdä johtaminen, työn hallinta ja osallistuminen sekä osaaminen. Työhyvinvointi kohottaa yhteisöllisyyttä ja innostusta, sekä kannustaa tavoitteiden saavuttamisessa. Osaaminen ja työhyvinvointi nivoutuvat toisiinsa; osaaminen auttaa työhyvinvoinnin kokemisen myönteisenä ja hyvinvointi työssä edistää oppimista ja motivaatiota. (Valtiokonttori 2009, 18.)

Osaamispääoman (inhimillinen -, rakenne - ja suhdempääoma) eri osa-alueet voidaan liittää työhyvinvoinnin kokemiseen. Suhdempääoman osalta korostuu luottamus eri sidosryhmien ja kumppaneiden kesken yhteistyössä. Rakennempääoman kautta työhyvinvointiin vaikuttaa organisaation rakenteiden toimivuus esimerkiksi palautteen annossa, työn ja osaamisen kehittämisessä sekä mahdollisuudessa saada tietoa ja vaikuttaa omaan työhönsä. Ihimillinen pääoma sisältää osaamisen ja sen jatkuva kehittäminen on oleellista muutosturvallisuuden ja muutosturvallisuuden kannalta. Myös työn hallinta ja työkyky muodostuvat ihmillisen pääoman kautta. (Valtiokonttori 2009, 19.)

Esimiehen toiminnalla on vaikutus työyhteisön tuloksellisuuteen, toimintaan ja hyvinvointiin. Esimies voi omalla esimerkillään luoda hyvän ilmapiirin työyhteisöön kohtelemalla henkilöstöä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, pitämällä säännöllisesti kehityskeskusteluja ja yhteisiä palavereja. Esimiehen tehtävänä on asettaa pelisäännöt ja organisoida työtä. Hyvät vuorovaikutustaidot auttavat luomaan avoimen työyhteisön. (Hyppänen 2013, 165–167.)

3 Henkilöstön kehittämis- ja koulutusmenetelmät

3.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on organisaation nykyisen osaamisen sekä strategian vaatiman osaamisen tunnistaminen. Henkilöstöressurssien tarkastelu on osa organisaation osaamisen ja kehittämistarpeiden tunnistamista. Henkilöillä on työssään erilaisia työrooleja, joihin vaikuttavat heidän kokemuk- sensa, elämäntilanteensa, työhistoriansa ja osaamisensa. Eri henkilöillä on myös erilainen tuloksellisuus työnteossa. Esimiehen tulisi voida tunnistaa eri- laiset työroolit ja pyrkiä löytämään sopiva sekä tasapainoinen yhdistelmä työn- tekijöitä hyvän ja tuloksellisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Työroolit voi- daan nähdä joko kehittymispotentiaalin tai tuottavuuden näkökulmasta. Kehit- tymispotentiaali liittyy työntekijän kykyyn kehittää itseään ja organisaatiotaan. Tuottavuus liitetään henkilön työn tekemisen tuottavuuteen. (Tuomi & Sumkin 2012, 57–61.)

Erämetsän (2009, 255–261) mukaan kehittäminen on esimiehen perustehtä- vä. Kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja jokaisesta itsestään lähtevää, ei ylhäältä päin käskettyä. Kehittäminen voi olla pieniä muutoksia päivittäin, toiminnan hienosäätämistä. Toisinaan on tilanteita, joissa tulee tehdä suuri ja nopea muutos pikaisesti. Esimies voi rakentaa organisaatioon toimintakulttuurin, missä kehittyminen on päivittäistä arkea. Jatkuvan kehittämisen kulttuuri läh- tee ihmisistä. Esimies ei voi olla kehittäjä yksin, vaan henkilöstö tulee saada mukaan. Kehittäminen tulee tapahtua strategian ja organisaation tavoitteiden mukaisesti. Kehittämisen kohde ja tavoitteet tulee myös määritellä mahdolli- simman hyvin. Lisäksi kehittämisen tulokset tulee toimeenpanna, jotta kehit- tämistyölle on jatkuvuutta.

Osaamisen kehittämisessä on tärkeää huomioida myös yhteistoiminta ja ver- kostoituminen. Yhteistyöllä sidosryhmien kanssa ja kumppanuuksilla voidaan

ylläpitää ja hankkia monenlaista osaamista. Kaikkea osaamista ei siis tarvitse välttämättä olla omassa organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2009, 63–64.)

Palautteella on suuri merkitys organisaation ja yksilön kehittymisen ja oppimisen näkökulmasta. Palautteen anto on olennainen väline päivittäisjohtamisessa. Jos positiivinen palaute puuttuu, on henkilön vaikea arvostaa itseään tai uskoa omiin kykyihinsä. Oppimisen ja muutoskyvykkyyden kannalta tulisi luoda arvostava, luottamusta rakentava ja turvallinen ilmapiiri työyhteisöön. Palaute onnistuneista muutoksista ja oppimistilanteista on apuna uusien muutostilanteiden ja oppimistarpeiden kartoittamisessa. (Valtiokonttori 2009, 20–21.)

3.2 Osaamisen kehittämismenetelmät

Osaamisen kehittämisen menetelmät voivat olla yksilön osaamisen tai koko työyhteisön osaamisen kehittämiseen keskittyviä menetelmiä. Osa kehittämismenetelmistä sopii läheisesti työhön ja osa voidaan toteuttaa kokonaan tai osittain työn ulkopuolella. Läheisesti työhön liittyvät menetelmät kehittävät henkilön ammattitaitoa nykyisessä tai tulevaisuuden työtehtävässä tai ne kehittävät osaamista jonkin erityisosaamisen osalta. Työtehtävien avulla tapahtuvia osaamisen kehittämismenetelmiä ovat mm. työkierto, työnohjaus, tuutorointi, mentorointi ja kehityskeskustelut. (Viitala 2008, 261–262.) Yksilön osaamisen kehittämisen menetelmiä työn ulkopuolella ovat koulutus ja omaehtoinen opiskelu. Työn ulkopuolella tapahtuva kehittäminen on usein kallista, hidasta ja hankalaa organisoida joten sitä käytetään harvemmin nopeiden muutosten tilanteissa. (Mts. 271.) Koko työyhteisön kehittämiseen käytettyjä menetelmiä ovat erilaiset ryhmä - tai tiimitason koulutustilaisuudet. Lisäksi ryhmätason kehittämismenetelmiä ovat mm. ongelmanratkaisutilanteet, palaverit, työryhmät, vierailut ja kehittämisprojektit. (Mts. 277–281.)

Osaamisen kehittämisen menetelmät ovat osa organisaation rakennepääoma. Menetelmien avulla kehitetään organisaation henkilöstön osaaminen vastaamaan strategian mukaisia osaamistarpeita. Apuna osaamisen kehittämisessä voidaan käyttää erilaisia osaamiskumppaneita, kehittäjiä ja sosiaalis-

ta mediaa. Tällöin voidaan puhua myös suhdetäön hyödyntämisestä. Osaamisen kehittämisessä keskitytään ensin organisaation ydiosaamisen mukaisten osaamisvaatimusten kehittämiseen. Uuden tiedon hankinta ja sen muuttaminen koko organisaation yhteiseksi osaamiseksi eli osaamispuomaksi on osaamisen kehittämisen ensimmäinen tavoite. Osaamisen lisäämiseen on erilaisia keinoja ja menetelmiä. Osaamisen johtamiseen kuuluu oikean menetelmän valinta sekä osaamisen kehittämisen ohjaaminen ja tukeminen. (Ojala 2008, 213.)

Organisaation oppiminen tapahtuu vaiheittain kohti oppivaa organisaatiota. Ojala (2014, 75–78, 214) on esittänyt kahdeksan eri vaihetta organisaation oppimisprosessissa. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään oppimisen tavoitteet ja osaamistarve. Tässä vaiheessa määritellään toiminnan muutostarpeet ja muutosvaihe. Seuraavaksi yksittäinen työntekijä hankkii uutta tietoa ja kehittää itseään. Tietoa voidaan hankkia monella eri tavalla kuten koulutuksella, kursseilla, itseopiskelulla, kirjoja tai artikkeleita lukemalla. Monissa organisaatioissa kehittäminen jää tähän vaiheeseen. Kolmannessa vaiheessa on kyse työntekijän hankkiman tiedon sisäistämisestä, jotta uusi tieto voi muuttua osaamiseksi ja taidoksi. Tässä vaiheessa työntekijä voi esimerkiksi keskustella kokeneemman työntekijän tai mentorin kanssa. Uutta tietoa voi myös soveltaa käytäntöön esim. oppimispelien kautta. Tämä vaihe vie aikaa, jotta uusi tieto muuttuu ymmärrykseksi.

Ojalan (2014, 75–78, 214) mukaan organisaation oppimisprosessin neljäs vaihe on tiedon jakaminen organisaatiossa. Työntekijä jakaa uuden tiedon kokouksissa tai palavereissa muille työyhteisön jäsenille. Viidennessä vaiheessa muodostetaan yhteinen näkemys uudesta asiasta organisaation tai yksikön jäsenille. Tässä vaiheessa voidaan hyödyntää yhteisöllisiä oppimismenetelmiä kuten Learning Cafe menetelmää. Vaiheen aikana on tarkoitus sopia myös uuden yhteisen näkemyksen viemisestä käytäntöön. Kuudennes- sa vaiheessa uutta näkemystä sovelletaan käytäntöön tekemällä yhdessä ja hyödynnetään työssäoppimista tai työkiertoa.

Seitsemännessä vaiheessa jaetaan kokemuksia käytäntöön soveltamisesta. Tässä vaiheessa tapahtuu varsinainen uuden oppiminen. Mahdollisimman monen kokemus uuden oppimisesta tulisi saada jaettua työyhteisössä. Kokemusten jakamista voi tapahtua mm. kokouksissa tai työnopastuksessa. Tässä vaiheessa on tärkeää arvioida omaa toimintaa ja kuinka toiminta on muuttunut uuden oppimisen kautta. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan onko yhteinen toiminta muuttunut ja jos on, niin millä tavoin. Tässä vaiheessa voidaan kokemuksia verrata lähtötilanteeseen ja toiminnan tuloksia tavoitteisiin. Lopullinen organisaation oppimisen tulos voidaan todeta tavoitteiden saavuttamisen kautta ja määritellä mahdollinen lisäoppimistarve. Esimiehen on tärkeää hallita organisaation oppimisen perusprosessi osana osaamisen johtamisen tehtäväänsä. (Ojala 2014, 75–78, 214.)

Yksittäisen työntekijän tiedon hankintaa voidaan tukea erilaisilla menetelmillä. Jokaisen henkilön yksilöllinen oppimistapa määrittelee tavan millä uutta tietoa kannattaa hankkia. Oppimistyylyttestillä on mahdollista selvittää itselleen paras oppimistapansa. Erilaisia tiedonhankintatapoja ovat mm. artikkelit, kirjat, internet, raportit, kurssit, koulutus, itseopiskelu, e-oppimishjelmat, sosiaalinen media, tietopalvelut ja tutkimukset. Lukeminen on monelle sopiva tapa hankkia uutta tietoa. Organisaation oppimiseksi luetun tiedon saa jakamalla sen muiden kanssa, ja yhteisesti miettimällä sen soveltamisen käytäntöön. (Ojala 2008, 216–222.)

Koulutus on perinteinen tapa hankkia tietoa. Nykyään on yhä enemmän tarjolla opiskeluvaihtoehtoja myös työssä käyville ihmisille. Internet ja sosiaalinen media ovat lisänneet opiskelumahdollisuuksia myös yliopistojen ja oppilaitosten luentojen siirtämisellä verkkoon. Itseopiskelu antaa mahdollisuuden opiskella omassa tahdissa vaikka organisaation sisäisessä verkossa. Organisaatioiden oma henkilöstökoulutus on monissa organisaatioissa merkittävin tiedon jakamisen tapa. Organisaatiot järjestävät itse koulutusta tai tilaavat kursseja ulkopuolisilta koulutuksen järjestäjiltä, ja tarjoavat mahdollisuuden osallistua täydennyskoulutukseen. Henkilöstökoulutus organisaation sisällä on hyvä keino, kun halutaan opettaa sama toimintatapa ja tieto samalla tavalla usealle. E-oppimishjelmat antavat mahdollisuuden perusasioiden opiskeluun kaikille

samansisältöisenä. Esimerkiksi perehdyttäminen ja kehityskeskustelu ovat yleisiä aihepiirejä e-oppimishjelmien avulla opetettavaksi. (Ojala 2008, 216–222.)

Valtionhallinnon henkilöstökoulutuksessa hyödynnetään verkko-oppimista vaihtelevasti. Verkko-oppiminen on osa monimuotoista henkilöstön osaamisen kehittämistä. Puolustusvoimat hyödyntää verkko-oppimista henkilöstön koulutuksessa. Verkko-oppiminen, e-oppiminen tai e-learning tarkoittavat osaamisen kehittämistä tietoverkkojen avulla ja työnteon tukemista. Verkko-oppiminen on mm. oppisisältöjen sähköistä jakelua internetin tai sisäisen verkon kautta, sähköisten tietolähteiden hyödyntämistä tai eri hallinnonalojen välistä yhteistyötä. (Valtiovarainministeriö, verkko-oppiminen)

Uusi tieto tulee myös ymmärtää, omaksua ja sisäistää, jotta voidaan puhua uudesta osaamisesta. Oppimiskeinoja tiedon muuttamisesta osaamiseksi ovat mm. työssäoppiminen, henkilökohtainen valmennus, pelit ja simulaatiot. Työssäoppiminen on usein käytännön harjoittelua mm. työkierron tai mestarioppipoika menetelmän avulla. Henkilökohtaisessa valmennuksessa on mahdollisuus keskustella uudesta tiedosta ja sen merkityksestä esim. mentoroinnin tai työnohjauksen menetelmillä. Pelit ja simulaatiot ovat keino soveltaa tietoa ja muuttaa tieto osaamiseksi. Simulaatioita käytetään mm. lentäjien kouluttamisessa ja pelejä mm. ongelmanratkaisuharjoituksissa. (Ojala 2008, 223–238.)

Oppimisympäristöjen ja opetusmenetelmien kehitykseen vaikuttavia asioita ovat mm. tiedon määrän kasvu, tietotekniikan kehittyminen sekä sosiaalisen median, pelien ja virtuaalimaailmojen lisääntyvä merkitys. Nuorten kyky omaksua ja käyttää tietoa digitaalisessa muodossa avaa mahdollisuuksia uusien oppimisympäristöjen ja tekniikoiden sekä motivoivien oppimateriaalien kehittämiseen. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 8.)

Yksilön osaamisen kehittämismenetelmät

Yksittäisen henkilön osaamisen kehittämiseen liittyvät menetelmät voivat liittyä tiiviisti työhön, tapahtua kokonaan työn ulkopuolella tai olla sekoitus näistä.

Työhön liittyvä osaamisen kehittäminen liittyy kokemukseen ja perustuu reflektioon. Työhön liittyvät kehittämisen muodot voivat olla ammattitaitoa lisääviä tai tiettyyn erityisosaamiseen suunnattuja. (Viitala 2008, 261.)

Työkierto on oppimisen muoto, jossa henkilö vaihtaa työtehtävää tai yksikköä tietyksi ajaksi. Työkierto avaa näkökulmia organisaation muihin toimintoihin ja lisää arvostusta muita työtehtäviä kohtaan. Työkiertoon osallistuva oppii ymmärtämään organisaation toiminnan laajemmin. Etenkin johtotehtävissä työkierto hyödyntää päätöksentekijää ymmärtämään erilaisia toimintoja. Työkierto liittyy urasuunnitteluun. (Viitala 2008, 262.)

Sijaisuuksien hoito on tapa lisätä työntekijöiden ammattitaitoa käytännön tasolla. Organisaation osaamisriskejä voidaan vähentää hyvällä sijaisjärjestelmällä. Tämä vaatii huolellisen perehdyttämisen. Sijaisuustehtävä laajentaa henkilön osaamista. Moniosaaminen on lisääntynyt tiimityöskentelyn myötä. Tiimin jäsenet voivat tehdä toistensa tehtäviä tai osallistua niihin. Moniosaaminen tuo yksilölle työhön vaihtelua ja haasteita. Samalla myös ammattitaito kehittyy ja moniosaajan asema organisaatiossa kasvaa. (Viitala 2008, 263.)

Eritystehtävät laajentavat työntekijän osaamista ja lisäävät kokonaisnäkemystä organisaation toiminnasta ja tehtävistä. Eritystehtävä voi olla esim. työpästä, koulutus tai organisaation esittelemine. Eritystehtävässä työntekijä on vastuussa jostain tietyistä kehittämistehtävistä tai jonkin asian koordinoimisesta. Eritystehtävä lisää yleensä motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja ammattitaitoa. (Viitala 2008, 264.)

Työn muotoilu kehittämismenetelmänä tarkoittaa työn sisällön muuttamista niin, että henkilö saa enemmän vastuuta tai hoitaa suuremman kokonaisuuden hoitamisen itsenäisesti. Toisaalta henkilö voi toimia tutorina muille työntekijöille toimimalla uuden tiedon hankkijana ja levittäjänä organisaatiossa. (Viitala 2008, 265.)

Kehittämishankkeisiin tai projekteihin osallistuminen ovat hyviä kehittämismenetelmiä henkilöstölle. Hankkeissa ja projekteissa voidaan harjoitella

esimies- ja johtotehtäviä sekä lisätä kokonaisnäkemystä organisaation toiminnasta. (Viitala 2008, 265.)

Tuutorointi tarkoittaa oppimisen ohjausta. Työpaikalla tuutori voi ohjata toisen työntekijän oppimisprosessia jossain tietyssä asiassa. Tuutori voi toimia esimerkiksi uuden toimintatavan käyttöönoton neuvojana. Tuutorina toimiminen kehittää myös tuutorin omaa osaamista. (Viitala 2008, 266.)

Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä tukee ja opastaa vähemmän kokenutta työntekijää. Mentoroinnin tarkoitus on tukea ja rohkaista kokemattomampaa työntekijää, sekä edistää hänen uraansa olemalla taustatukena ja opastamalla haasteellisissa työtehtävissä. (Viitala 2008, 267.)

Perehdyttäminen on yksi tehokkaimmista osaamisen kehittämisen keinoista. Se voidaan käynnistää jo ennen kuin henkilö aloittaa työsuhteen, esimerkiksi toimittamalla materiaalia organisaatiosta ennakkoon tutustuttavaksi. Hyvä perehdyttäminen tukee uuden henkilön sitoutumista tehtävään ja organisaatioon. Perehdyttäminen sisältää vastaanoton ja organisaatioon perehdyttämisen. Uusi työntekijä saa tietoa työn sisällöstä ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. (Viitala 2008, 356–360.)

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu alaisen ja esimiehen välinen keskustelu. Keskustelussa tarkastellaan pidempää aikajaksoa ja syvennyttään työhön laajemmin ja syvemmin. Kehityskeskustelu on osa organisaation tiedonkeruuta kehittämissuunnitteluun liittyen. Keskustelu on myös henkilökohtaisen ohjauksen menetelmä. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta keskustelun etuna on henkilökohtaisuus ja palautteen anto. Työntekijän osaamista tarkastellaan kehityskeskustelussa sekä nykyisen työtehtävän vaatimien osaamisten kannalta, että tulevaisuuden muutosten vaatimien osaamisten näkökulmasta. (Viitala 2008, 267–269.)

Työnohjauksen tarkoitus on ammattitaidon lisääminen, henkinen kasvu ja ongelmatilanteiden hallinta. Työnohjauksessa on kyseessä oppimistilanne, jossa ohjattava tarkastelee suhdettaan työhönsä ja organisaatioon sekä oppii

tuntemaan itseään. Työnohjaus voi olla yksilö -, ryhmä - tai yhteisöohjausta. (Viitala 2008, 269.)

Action Learning eli toiminnassa oppiminen tarkoittaa teorian ja käytännön oppimisen prosessia, jossa toiminnan oppimisen aikana sovelletaan teoriaa käytännön työssäoppimiseen. Monesti toiminnassa oppiminen tapahtuu ryhmässä, jolle annetaan jokin organisaation ongelmatilanne ratkaistavaksi. Oppijat saavat teoriatukea ja työkaluja tehtävän ratkaisemiseksi. Prosessin aikana tapahtuu ongelman ratkaisua opitun teorian mukaisesti, ja sen soveltamista käytäntöön. (Viitala 2008, 270.)

Edellä luetellut yksilön osaamisen kehittämismenetelmät liittyvät pääasiassa työhön ja suoritetaan työn yhteydessä. Myös työn ja työyhteisön ulkopuolella on mahdollista kehittää yksilön osaamista. Kokonaan työn ulkopuolella tapahtuva kehittämistoiminta on usein kallista ja sen organisointi on hankalampaa. Lisäksi nopeasti tapahtuvat muutokset toimintaympäristössä ja toiminnoissa aiheuttavat sen, ettei ulkopuolista koulutusta ehditä hyödyntää riittävän nopeasti. Työn ulkopuolella tapahtuvia kehittämismenetelmiä ovat mm. koulutus, omaehtoinen opiskelu, opintomatkat, vierailut ja parhaista käytännöistä oppiminen. (Viitala 2008, 271.)

Koulutuksen avulla voidaan kehittää sekä yksilön ja ryhmän osaamista. Koulutusta katsotaan olevan kaikki oppimiseen tähtäävä toiminta, joka tapahtuu työnteosta erillään ja valmiiksi järjestettynä. Koulutus voi olla lyhyt luento, päivän koulutus tai usean vuoden kestävä tutkintokoulutus. Kouluttaja voi olla organisaation oma henkilö tai ulkopuolinen kouluttaja. Lyhytkestoiset koulutukset ovat yleensä tietojen päivittämistä tai tiettyjen taitojen opettelua, mitä tarvitaan työn tekemiseen. Pitkäkestoiset koulutukset tukevat ammattitaidon kehittymistä syvällisemmin ja laajemmin. Koulutuksessa tietoa siirtyy kouluttajalta koulutettavalle. Tiedon siirto voi olla pelkästään kouluttajan luennon avulla tapahtuvaa siirtoa tai oppimista vastavuoroisen keskustelun kautta. Opetusmenetelmä vaikuttaa siihen, onko oppija passiivinen tiedon vastaanottaja vai aktiivinen tiedon tuottaja. Koulutus voidaan järjestää kouluttamiseen erikoistuneen ulkopuolisen organisaation avulla. Tällöin ongelmana voi olla kou-

lutuksen heikko vastaavuus organisaation tarpeeseen. Etuina ovat ulkopuolisen kouluttajan asiantuntemus ja ulkopuolisuus. Koulutus voidaan järjestää myös organisaation oman koulutusosaston kautta. Tällöin ongelmana saattaa olla vakiintuneet toimintatavat, ja etuna puolestaan organisaation tuntemus. Vaihtoehtona on myös koulutuksen järjestäminen kiinteästi organisaatiossa, jolloin kouluttajia ovat organisaation työntekijät ja esimiehet. Tässä etuna on kouluttajien kehittyminen ja opetuksen kohdistuminen oikeaan tarpeeseen. (Viitala 2008, 271–274.)

Itseohjautuva oppiminen tarkoittaa henkilökohtaista kehittymistä esimerkiksi kirjallisuuden, videoiden tai verkkopohjaisten menetelmien kautta. Tämä kehittämismenetelmä antaa mahdollisuuden huomioida yksilölliset tarpeet sisällön ja aikataulun osalta. Henkilöstö voidaan velvoittaa opiskelemaan itsenäisesti esimerkiksi uusien tuotteiden tiedot verkosta. (Viitala 2008, 274.)

Omaehtoinen opiskelu näkyy aikuisopiskelun lisääntymisenä elinikäisen oppimisen ajattelun myötä. Joustavat työehdot antavat mahdollisuuden opiskeluun työn ohessa. (Viitala 2008, 274.)

Verkossa tapahtuva oppiminen on lisääntynyt kehittämistoiminnassa. Verkkopohjaiset menetelmät ovat mahdollistaneet osallistujien välisen yhteydenpidon ja etäopiskelumahdollisuudet. Verkko-opiskelussa jää kuitenkin yhteistyösuhteinen syventyminen ja yhteiset oppimiskokemukset vähemmälle. (Viitala 2008, 275–276.)

Kirjallisuus voi olla itseopiskelun tukena mm. organisaation tiettyyn tarkoitukseen laatimien valmiiden lukupakettien avulla. Kirjallisuutta voidaan myös velvoittaa lukemaan ennen tiettyä koulutustilaisuutta, jossa sovelletaan teoriaa käytäntöön. (Viitala 2008, 276.)

Ryhmän osaamisen kehittämisen menetelmät

Ryhmän osaamisen kehittäminen voi olla koko henkilöstöä koskevaa kehittämistä tai tiettyä pienempää ryhmää koskevaa kehittämistä. Tietyt asiat voidaan haluta kertoa kaikille organisaation jäsenille samansisältöisinä, samaan

aikaan ja samoilla tiedoilla. Nämä tilanteet ovat koulutuksellisia tilanteita, joko informatiivisina tai osallistavina tilaisuuksina. (Viitala 2008, 277.)

Ongelmanratkaisutilanteet ovat organisaatioissa oppimistilanteita. Ongelman ratkaisussa voidaan hyödyntää järjestelmällistä analysointia ja käyttää erilaisia analyysitekniikoita sekä antaa henkilöille erilaisia rooleja (johtaminen, tulosten esittäminen) prosessin aikana. Ratkaisuvaihtoehtojen etsimisessä voidaan myös käyttää erilaisia ideointitekniikoita. Vaihtoehtojen etsiminen ja ratkaisun tekeminen harjoittaa yhteistyö- ja neuvottelutaitoja. (Viitala 2008, 277.)

Palaverit ovat myös oppimistilanteita. Niissä voidaan saada tietoa, kehittää ajattelua ja harjoitella vuorovaikutustaitoja. Palaverin avoimuus ja kehittyneisyys näkyy siinä, kuinka osallistujat kokevat voivansa esittää näkemyksensä ja tulla kuulluksi. Palaverissa voidaan myös tuoda myös esille ammatillista kehittymistä tukevia asioita. (Viitala 2008, 278–279.)

Tiimit ja työryhmät ovat ryhmiä, missä kokemattomalla työntekijällä on mahdollisuus saada hyvää ohjausta ja kehittyä kokeneempien osaajien kanssa työskennellessään. Tiimeissä tulevat esille erilaiset työtavat ja ajattelumallit, joita kriittisesti tarkastelemalla ryhmän jäsenet voivat arvioida omia totuttuja tapojaan. (Viitala 2008, 279.)

Kehittämiprojektien avulla voidaan käytännön tasolla kehittää organisaation toimintamalleja ja prosesseja onnistuneesti. Jos kehittämiprojektit toteutetaan yhteistoiminnalla, myös projektin jäsenet oppivat yhteistyötaitoja ja projektin hallintaa. (Viitala 2008, 280.)

Kokeilut voivat olla yksittäisen henkilön työssään soveltamia uusia ratkaisuja tai laajoja kokeiluja koko organisaation tasolla. Kokeiluissa uusi ratkaisu myös testataan käytäntöön ennen käyttöönottoa, toisin kuin kehittämissuorituksissa. Kokeilun aikana toiminta havainnoidaan huolellisesti ja vaiheet dokumentoidaan. (Viitala 2008, 280.)

Hyvistä käytännöistä oppiminen eli bench marking on hyväksytty ja tehokas tapa oppia. Prosessiin kuuluu organisaation omien toimintatapojen tarkastelu, järjestelmällisesti toteutetut vierailut ja haastattelut toiseen organisaatioon sekä lopuksi suoritusten analysointi ja testaus. (Viitala 2008, 281.)

Vierailut ja opintokäynnit perustuvat myös hyvistä esimerkeistä oppimiseen, mutta eivät ole yhtä pitkiä ja raskaita toteuttaa kuin bench marking. Vierailuja voidaan hyödyntää etenkin silloin, kun esiintyy muutosvastarintaa uutta asiaa kohtaan. Vierailujen ja opintokäyntien oppiminen tapahtuu käsittelemällä saatuja havaintoja, ja pohtimalla niiden soveltuvuutta omaan organisaatioon. (Viitala 2008, 281.)

4 Ilmavoimien esikunta tutkimuksen kohteena

4.1 Puolustusvoimat

Puolustusvoimien rauhan ajan organisaatio vuonna 2015 muodostuu Pääesikunnasta, kolmesta puolustushaarasta (maavoimat, merivoimat, ilmavoimat) sekä Maanpuolustuskorkeakoulusta. Pääesikunta johtaa puolustusjärjestelmän suunnittelua ja kehittämistä, suorituskyvyn rakentamista ja ylläpitoa sekä suorituskyvyn käyttöä. Pääesikunnan alaisia laitoksia on viisi: Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus, Puolustusvoimien palvelukeskus, Puolustusvoimien tiedustelulaitos, Puolustusvoimien tutkimuslaitos ja Puolustusvoimien logistiikkalaitos. (Puolustusvoimat verkossa 2015.)

Maavoimien vastuulla on Suomen maa-alueen puolustaminen. Maavoimissa on vuonna 2015 esikunta ja kahdeksan joukko-osastoa. Merivoimat vastaa merialueemme valvonnasta, sen koskemattomuuden turvaamisesta, alueloukkausten torjunnasta sekä maallemme elintärkeiden meriyhteyksien ja meriliikenteeseen suojaamisesta. Merivoimissa on vuonna 2015 esikunta ja neljä joukko-osastoa. Ilmavoimat vastaa maamme ilmatilan jatkuvasta valvonnasta ja vartioinnista. Ilmatilan loukkaukset estetään tarvittaessa voimakeinoin. Sodan aikana ilmavoimien päätehtävä on hävittäjätorjunta. Ilmavoimissa on

vuonna 2015 esikunta ja neljä joukko-osastoa. (Puolustusvoimat verkossa 2015.)

Maanpuolustuskorkeakoulu on Puolustusvoimiin kuuluva sotatieteellinen korkeakoulu. Se tuottaa korkeakoulutettua henkilökuntaa Puolustusvoimille ja Rajavartiolaitokselle. Maanpuolustuskorkeakoulu vastaa upseereiden perus -, jatko - ja täydennyskoulutuksesta sekä tarjoaa täydennyskoulutusta myös siviilihenkilöstölle. (Puolustusvoimat verkossa 2015.)

Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia ja osaamisen kehittämisen strategia ohjaavat henkilöstöjohtamista ja osaamisen johtamista Ilmavoimien esikunnassa. Osaamisen kehittämisellä pyritään valmistautumaan organisaation muutostilanteisiin ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Ilmavoimien esikunnassa on henkilöstöstrategian mukaiset osa-alueet ohjeistettu erillisissä toimintaa ohjaavissa dokumenteissa kuten toimintasuunnitelmassa ja toimintakäskyssä. Lisäksi työsuojelun toimintaohjelma, esimies- ja vuorovaikutusvalmennus, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, työilmapiirikysely sekä työjärjestys antavat henkilöstöalalle ohjausta sekä informaatiota johdolle.

Puolustusvoimien henkilöstöjohtaminen strategisesti voidaan katsoa olevan kehittyvällä tasolla; henkilöstöstrategia on määritelty ja henkilöstöraportointi tapahtuu henkilöstötilinpäätöksen avulla. Esimiesten järjestelmällistä johtamisvalmennusta tapahtuu mm. esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen kautta. (Järllström & Viitala 2014, 44–47.)

Ilmavoimien esikunnassa noudatetaan Puolustusvoimien henkilöstöstrategiaa, mikä on asevelvollisia ja palkattua henkilöstöä koskeva strategia. Henkilöstöstrategia sisältää keskeiset perusteet Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen, henkilöstöhallinnon sekä henkilöstön osaamisen, toimintakyvyn, koulutuksen ja harjoitustoiminnan kehittämiseksi. Puolustusvoimien henkilöstö- ja koulutus-toimialojen tavoitetilassa Puolustusvoimilla on ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan, erilaisten kriisien ja rauhan ajan tehtävien täyttämiseksi. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia

2014, 8–9.) Puolustusvoimien henkilöstöstrategian osa-alueita ovat: henkilöstön määrä ja rakenne, henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen, henkilöstön osaaminen ja toimintakyky, johtaminen ja vuorovaikutustaidot sekä työskentely- ja toimintatavat. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 13–19.)

Henkilöstöstrategian mukaisesti tehtäväkierrolla varmistetaan Puolustusvoimien tarvitsema osaaminen ja henkilöstön ammattitaidon kehittyminen. Tehtäväkierrolla erilaisissa työtehtävissä pyritään monipuolistamaan henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa. Puolustusvoimien tarvitsemaa kokemusta luodaan tehtävä- ja seuraajasuunnittelulla, mikä koskee koko henkilöstöä. Henkilöstön ammattitaito rakentuu kouluttautumalla, työssä oppimalla sekä vertaisilta, esimiehiltä ja alaisilta oppimalla. Työssä oppiminen on keskeisin osa henkilöstön osaamisen kehittymistä ja kokemuksen karttumista. Työssä oppimista tuetaan esimiehille ja työntekijöille laadittavilla ohjeilla, työpisteiden välillä tapahtuvilla henkilöstövaihdoilla, oikea-aikaisella täydennyskoulutuksella sekä kansainvälisillä tehtävillä. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 14–16.)

Henkilöstöjohtamisen tärkeitä periaatteita puolustusvoimissa ovat henkilöstön yksilöllinen ja tasa-arvoinen kohtaaminen, vuorovaikutus ja avoimuus sekä johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus. Vastuu henkilöstöjohtamisesta, työhyvinvoinnista ja osaamisesta on sekä esimiehillä, henkilöstöalan ammattilaisilla ja koko henkilöstöllä. Henkilöstöjohtamisen avulla pyritään luomaan hyvä työyhteisö ja ilmapiiri. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013, 6.)

Esimiestyö

Sotilasvalan ja -vakuutuksen mukaisesti sotilasesimiehet Puolustusvoimissa ovat alaisiaan kohtaan oikeudenmukaisia, huolehtivat hyvinvoinnista, toimivat ohjaajina ja neuvonantajina sekä esimerkkinä. Esimiehellä tulee olla aikaa alaiselleen ja olla läsnä. Avoimella keskustelulla luodaan vuorovaikutteinen ilmapiiri, jolloin tuetaan tiedon siirtymistä ja jakamista. Esimiehellä on vastuu työn organisoinnista, tavoitteiden ja tehtävien määrittämisestä, alaisten palkitsemisesta, työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemisesta sekä alaisten tehtävä- ja seuraajasuunnittelusta. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 18.)

Henkilöstörakenne Puolustusvoimissa jakaantuu sotilas- ja siviilitehtäviin. Myös esimiestehtävissä voi toimia sotilas tai siviili. Ilmavoimien esikunnassa tutkimushetkellä työskenteli 65 henkilöä esimiestehtävissä, joista 15 on siviilejä. Ilmavoimien esikunnan henkilöstön työtehtävien sisällöt on määritelty jokaisen henkilön henkilökohtaisessa tehtävänkuvauksessa sekä Ilmavoimien esikunnan työjärjestyksessä. Työjärjestys laaditaan vuosittain, ja siinä kuvataan Ilmavoimien esikunnan asema, toimivalta ja vastuu, mitkä perustuvat puolustusvoimien ja ilmavoimien hallintonormeihin sekä lakiin puolustusvoimista. Työjärjestyksessä määritellään myös Ilmavoimien esikunnan sisäinen työnjako ylimmän johdon kesken ja annetaan menettelytapamääräyksiä asioiden hoitamiseen. Tehtävänkuvauksessa määriteltyjen ja työjärjestyksen kautta tulevien työtehtävien ja vastuiden lisäksi esimiestehtävissä toimiva henkilö hoitaa esimiestehtävät. Pelkästään esimiestehtävissä ei toimi yhtään esimiestä Ilmavoimien esikunnassa.

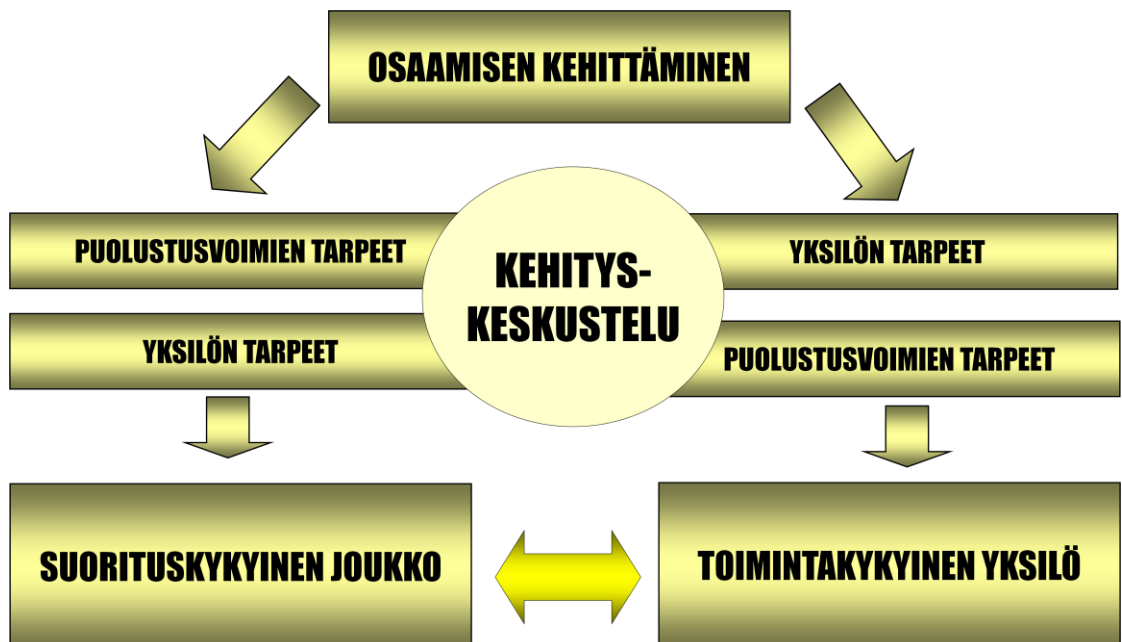
Puolustusvoimien tehtävät perustuvat sodan ja rauhan ajan tarpeisiin. Henkilöstön osaamista, kokemusta ja toimintakykyä hyödynnetään palvelussuhteen ajan erilaisissa tehtävissä. Näin karttuva ammattitaito ja kokemus antavat henkilöstölle mahdollisuuden hakeutua vaativampiin tehtäviin. Puolustusvoimien henkilöstösuunnittelua toteutetaan seuraajasuunnittelun avulla. Seuraajasuunnittelun avulla varmistutaan siitä, että tehtävissä toimii ammattitaitoinen henkilöstö keskeytyksettä. Suunnitelmallinen tehtäväkierto ja seuraajasuunnittelu tukevat henkilöstön osaamisen kehittymistä ja käytettävyyttä jatkotehtäviin. Tehtäväkierto on mahdollista sekä sotilas ja siviilitehtävissä ja sen pituus vaihtelee tehtävittäin ja henkilöstöryhmittäin. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 27–28.)

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtamisella puolustusvoimissa ohjataan henkilöstön osaamista ja oppimista toiminnan tavoitteiden mukaisesti. Osaamisvaatimukset ja yksilöiden osaamiset tulee voida yhdistää tavoitteiden saavuttamiseksi puolustusjärjestelmän suorituskyvyn päämäärien vaatimusten mukaisesti. Erilaisilla koulutuksilla lisätään henkilöstön osaamista ja toimintakykyä. Koulutuksen toimintamalleja ja oppimisympäristöjä kehitetään, jotta osaamisen kehittäminen on

motivoivaa henkilöstölle. Puolustusvoimat järjestää palkatulle henkilöstölleen perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta. Osaamisen kehittämisellä pyritään vastaamaan organisaation muutostilanteisiin ja toimintaympäristön muutokseen. Osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat mm. perus- ja jatkokoulutus, rekrytointi, työssä oppiminen, kansainväliset tehtävät ja kriisinhallintatehtävät. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013, 17.)

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017 strategiassa määrittellään puolustusvoimien osaamisen kehittämisen lähtökohdat, edellytykset, päämäärät, tavoitteet ja toimenpiteet. Osaamisen kehittämisen perustavoitteena on yhdistää yksilön oppimistarpeet ja puolustusvoimien osaamistarpeet. Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään monenlaisia menetelmiä kuten verkko-opiskelu ympäristöjä, työssä oppimista ja henkilökohtaista oppimissuunnittelua henkilön omaan urapolkuun liittyen. Oppivan organisaation periaatteita pyritään viemään käytäntöön ja edistämään yksilöiden vastuuta oppimisesta ja kehittämisestä. (Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen strategia 2004.)



Kuvio 4. Osaamisen kehittäminen Puolustusvoimissa (Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen strategia, 2004.)

Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen päämääränä on luoda sellainen osaamisen taso, jolla varmistutaan riittävästä sotilaallisesta suorituskyvystä. Osaamisen johtaminen on osa puolustusvoimien kokonaistoimintaa. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on yksilön halu ja kyky oppia sekä puolustusvoimien tarve. Oppiminen liitetään osaksi jokaisen henkilön työnkuvaa. (Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen strategia 2004.)

Hännisen (2011, 120–121) diplomityössä on tutkittu osaamispääomamallin hyödyntämistä Puolustusvoimien osaamisen johtamisessa. Mallin mukaan osaamisen johtamisessa korostuvat kaiken sellaisen ymmärtäminen, mikä ei ole näkyvässä. Organisaatiokulttuuri, hiljainen tieto, avoimuus ja luovuus ovat tekijöitä, joita ei voida mitata mittanauhalla tai punnita vaa’alla. Usein henkilöstö ei edes tiedosta niitä ja ne muodostuvat eri organisaatioihin eri tavoin. Näiden asioiden hallinta on vaikeaa, mutta osaamispääomamallin avulla voidaan koota tietoa näistä näkymättä asioista ja kerätyn tiedon avulla kehittää osaamista. Hänninen näkee tulevaisuuden osaamisen johtamisen kokeiluina, tutkimuksena, ideointina, innovointina ja lopulta päätöksentekona näiden pohjalta.

Palkatun henkilöstön koulutus ja osaamisen perusta luodaan Puolustusvoimien perus- ja jatkokoulutuksella sekä täydennyskoulutuksella Maanpuolustuskorkeakoulussa tai puolustushaara - ja toimialakouluissa. Maanpuolustuskorkeakoulu järjestää sotatieteellisen perus- ja jatkokoulutuksen ja sotilasammattillinen opetus annetaan puolustushaara-, aselaji- ja toimialakouluissa. Täydennyskoulutuksella tuetaan henkilöstön selviytymistä uusissa työtehtävissä ja toimintaympäristön muutoksissa. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 36.)

Työssä oppiminen on työn yhteydessä tapahtuvaa oppimista, jossa työntekijän ammattitaito kehittyy. Työssä oppimiseen voi liittyä valmentavaa koulutusta ja siinä korostuvat havaintojen teko sekä harjoittelu kokeneemman työntekijän ohjauksessa ja myöhemmin itsenäisesti. Työssä oppimisen kautta hankittu

osaaminen voidaan varmistaa näytöillä, mikä edellyttää työssä oppimisen dokumentoimista. (Ilmavoimien koulujen sotilasammattillinen koulutuskalenteri ja opiskelijan opas 2014, 10.)

Puolustusvoimissa on siirrytty perinteisestä oppimisesta monimuotoiseen oppimiseen. Monimuoto-opiskelussa lähtökohtana on opiskelijan itseopiskelu. Siinä painotetaan opiskelijan itsenäistä roolia ja opettajan roolia opintojen ohjaajana. Opettaja toimii oppimisen ohjaajana ja vaikeiden asioiden selventäjänä. Etäopetus on yksi monimuoto-opetuksen muoto. Siinä opettaja kertoo miten ja mitä asioita pitäisi oppia. Puolustusvoimissa monimuotoista opetusta voidaan toteuttaa esim. videoneuvotteluyhteyden avulla. Yksi monimuotoisen opetuksen tapa on verkko-opiskelu, jossa kaikki tai pääosa opiskelusta suoritetaan verkkoympäristössä. (Ilmavoimien koulujen sotilasammattillinen koulutuskalenteri ja opiskelijan opas 2014, 136.)

Siviilihenkilöstön osaamisen kehittämiseen Puolustusvoimissa kuuluu pääsääntöisesti perehtymiskoulutusta, täydennyskoulutusta ja säännönmukaisia tietoiskuja. Näiden lisäksi henkilöstöllä on mahdollisuus omaehtoiseen tai tuettuun täydennys- tai jatkokoulutukseen. Edellisten lisäksi henkilöstön osaamisen kehittämisessä hyödynnetään myös työnkiertoa, itseopiskelua, työnohjausta, parhaisiin käytäntöihin tutustumista, mentorointia, tuutorointia ja Puolustusvoimien ulkopuolista koulutustarjontaa. Perehtymisen yhteydessä laaditaan alustava henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma. Vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä. (Pääesikunta KOUL OS PAK 01:03:06 2002, 5.)

Puolustusvoimissa vuosittain käytävissä esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa tarkastellaan kertynyt osaaminen ja mahdollinen osaamisen kehittämisen tarve tulevaan tehtävään liittyen. Tulevalle kaudelle suunnitellaan tarvittava osaamisen kehittäminen. Tavoitteiden toteutuminen arvioidaan seuraavissa kehityskeskusteluissa. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013, 18.)

Puolustusvoimien henkilö- ja urasuunnittelua ohjaa keskitetysti Pääesikunta. Tarkoituksenmukainen urakehitys on etu sekä organisaatiolle ja yksilölle.

Henkilöt valitaan pääsääntöisesti tehtäviä varten, eivätkä yksilöt määritä tehtävien sisältöä ja vaadittavaa osaamista, vaan sen tekee organisaatio. Urasuunnittelun tarkoituksena on, että henkilölle suunnitellaan puolustusvoimien tarpeen mukainen tehtävä sen mukaan minkälainen osaaminen, kokemus, henkilökohtaiset ominaisuudet ja kehittymismahdollisuudet henkilöllä on. Tässä huomioidaan myös henkilölle suunniteltujen seuraavien tehtävien edellyttämän osaamisen hankkiminen. Henkilöllä on mahdollisuus vuosittaisissa kehityskeskusteluissa ilmoittaa oma halukkuutensa tehtäviin ja suuntautumishalukkuus puolustusvoimien organisaatiossa. (Pääesikunta 2009, 14.)

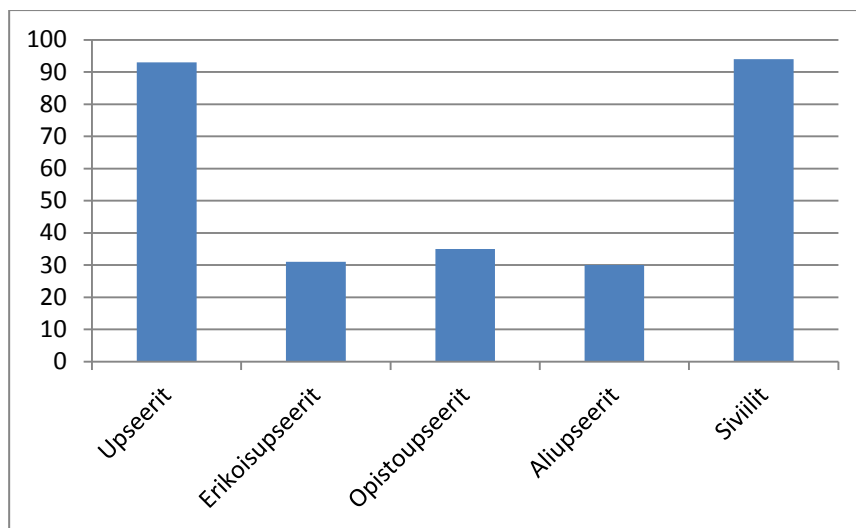
4.2 Ilmavoimien esikunta

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Ilmavoimien esikunta. Ilmavoimien esikunta on taktinen johtoporras ja sijaitsee Tikkakoskella, Jyväskylässä. Ilmavoimien esikunta valmistelee Ilmavoimien komentajan käskemät tai muutoin koko ilmavoimia koskevat merkittävät asiat sekä jakaa resurssit tehtävien suorittamiseen. Se johtaa Ilmavoimien viranomaistehtävien toimeenpanoa, joista tärkeimpänä on ilmatilan valvonta ja alueellisen koskemattomuuden turvaaminen. (Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015, 95.) Ilmatilan loukkaukset estetään tarvittaessa voimakeinoin. Hävittäjätorjunta on Ilmavoimien päätehtävä sodan aikana. Vuoden 2014 loppuun saakka Ilmavoimien joukko-osastoja ovat kaksi koulua (Ilmasotakoulu ja Lentosotakoulu), kolme lennostoa (Lapin, Karjalan ja Satakunnan lennosto), Ilmavoimien materiaalilaitos sekä Ilmavoimien esikunta. Vuoden 2015 alusta Ilmavoimien kokoonpano muuttuu ja Ilmavoimiin kuuluvia joukko-osastoja ovat: Ilmasotakoulu, Lapin lennosto, Karjalan lennosto, Satakunnan lennosto ja Ilmavoimien esikunta. (Puolustusvoimat verkossa 2014.)

Ilmavoimien komentaja johtaa ilmavoimia ja on Puolustusvoimain komentajan suoranainen alainen. Ilmavoimat on linja-esikuntaorganisaatio. Ilmavoimien komentajan suoranaisina alaisina ovat Ilmavoimien esikunnan esikuntapäällikkö ja joukko-osastojen komentajat. Ilmavoimien esikuntapäällikkö johtaa Ilmavoimien esikunnan toimintaa apunaan apulaisesikuntapäällikkö ja Ilma-

voimien esikunnan kanslian päällikkö. Ilmavoimien esikunnan kanslia vastaa joukko-osastollisista toiminnoista ja johdon avustamisesta. (Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015, 96.)

Ilmavoimien esikunnassa työskenteli vuoden 2013 lopussa 283 henkilöä. (Ilmavoimien esikunnan kanslian vuosiraportti 2013). Henkilöstö koostuu sotilasta ja siviileistä. Erilaisia henkilöstöryhmiä ovat siviilit, upseerit, erikoisupseerit, opistoupseerit ja aliupseerit. Esimiestehtävissä työskentelee n. 65 henkilöä. Ilmavoimien esikunnan organisaatio muodostuu kuudesta osastosta, joita ovat henkilöstöosasto, kanslia, operatiivinen osasto, suunnitteluosasto, johtamisjärjestelmäosasto ja huolto-osasto. Lisäksi Ilmavoimien esikunnan organisaatioon kuuluvat Sotilasilmailun viranomaisyksikkö ja Ilmaoperaatiokeskus, joka on vuoden 2014 alusta toiminut osastoa vastaavana yksikkönä. (Puolustusvoimat verkossa 2014.)



Kuvio 5. Ilmavoimien esikunnan henkilöstörakenteen jakauma

Ilmavoimien esikunnassa esimiestehtävissä toimii sekä sotilaita että siviileitä. Esimiestehtäviksi katsotaan pääasiassa päällikkötehtävät, kuten ylin johto (Ilmavoimien esikuntapäällikkö, apulaisesikuntapäällikkö), osastopäällikkö, apulaisosastopäällikkö tai sektorijohtaja. Ilmavoimien esikunnan työjärjestys laadi-

taan vuosittain, ja siinä kuvataan Ilmavoimien esikunnan asema, toimivalta ja vastuu, jotka perustuvat puolustusvoimien ja ilmavoimien hallintonormeihin sekä lakiin puolustusvoimista. Työjärjestyksessä määritellään myös Ilmavoimien esikunnan sisäinen työnjako ylimmän johdon kesken ja annetaan menettelytapamääräyksiä asioiden hoitamiseen. Yksittäisen työntekijän työtehtävien sisältö on määritelty tehtäväkuvauksessa. (Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015 liite, 5.)

Ilmavoimien esikuntaa johdetaan linjaesikuntaorganisaatiomallin mukaisesti. asiat valmistellaan ratkaistaviksi toimialoilla ja ratkaistaan ensisijaisesti alimalla mahdollisella organisaatiotasolla toimivaltaisen virkamiehen päätöksellä. Puolustusvoimien sisäiset asiat käsitellään sotilaskäskyasioina, ellei niitä ole määritelty ratkaistavaksi valtionhallinnon esittelymenettelyä noudattaen. Sotilas- ja tai siviilivirassa palveleva virkamies esittelee esimiehen ratkaistavaksi osoitetun asian ja varmentaa esimiehen siitä tekemän päätöksen. Asian valmistelua koordinoidaan ja ohjataan käsittelemällä asia tarvittavin osin johto- tai koordinaatioryhmässä. (Ilmavoimien esikunnan työjärjestys 2015 liite 1, 4.) Sotilaskäskyasiat ovat sellaisia Puolustusvoimia ja siinä palvelevia sotilaita koskevia asioita, jotka asianomainen sotilasesimies ratkaisee sotilaallisen päällikköasemansa perusteella. Tyypillisiä sotilaskäskyasioita ovat mm. sotilaallisten toimenpiteiden valmistelu ja johtaminen, asevelvollisten kouluttaminen ja sotilaallisen joukon sisäisen hengen, kurin ja järjestyksen ylläpitäminen. (Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015 liite, 5.)

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä henkilöstöjohtamisen osa-alueita Ilmavoimien esikunnan esimiesten työssä ovat palvelussuhdeasiat kuten ajanhallinta, virkamatkustus, virkavapaudet ja työstä poissaolot sekä palkanmaksuun liittyvät asiat. Tärkeä osa-alue on myös osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelut sekä työntekijän tehtäväsisällön määrittelevään tehtäväkuvaukseen liittyvät seikat. Henkilöstön hankintaan liittyvät tehtävät kuten rekrytointi ja perehdyttäminen ovat yksi osa henkilöstöjohtamista Ilmavoimien esikunnassa. Esimiesten tehtäviin voidaan lukea myös työilmapiiristä ja henkilöstön työkyvystä huolehtiminen. Näihin seikkoihin voidaan vaikuttaa mm. työhyvinvointia parantamalla tai ylentämisen ja palkitsemisen keinoin. Yleisesti esimiesten

tehtäväkenttään kuuluvat myös kaikki johtamiseen, muutosjohtamiseen ja kehittämiseen liittyvät osa-alueet. Puolustusvoimauudistuksen läpivienti on asettanut suuria haasteita esimiestyölle ja etenkin muutostilanteen johtamiselle. Puolustusvoimauudistuksen kautta muuttuvat toimintatavat tulee aktiivisesti johtaa ja kehittää osaamista, jotta organisaatio pystyy menestymään.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Esimesten osaamisen kehittäminen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on nähty keskeisenä kehittämiskohteenä Ilmavoimien esikunnassa. Puolustusvoimauudistukseen liittyvä uusi toimintamalli yhteisten tukipalveluiden siirtymisestä palvelukeskukseen lisää esimesten vastuuta hallinnollisissa tehtävissä. Hallinnollisten tehtävien hoitamiseen esimiehillä tulee olla riittävä osaaminen henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Käytännön kokemus on osoittanut, että oikean ja motivoivan osaamisen kehittämismenetelmän löytäminen on haasteellista. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on löytää oikea tapa ja menetelmä osaamisen kehittämiseen, ja kartoittaa osaamisen kehittämiskohteet henkilöstöjohtamisessa.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on: *Miten Ilmavoimien esikunnan esimesten henkilöstöjohtamisen osaamista tulisi kehittää?* Tavoitteena on kerätä tietoa Ilmavoimien esikunnan esimesten omista kokemuksista henkilöstöjohtamisen osaamisesta ja mahdollisista osaamisen kehittämisehdotuksista. Alakysymyksinä ovat: *Mikä on esimesten oma näkemys osaamisestaan henkilöstöjohtamisen osa-alueilla? Millä menetelmillä esimesten mielestä henkilöstöjohtamisen osa-alueita tulisi kehittää?* Alakysymyksillä pyritään selvittämään ne henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joista Ilmavoimien esikunnan esimiehet kokevat tarvitsevansa enemmän lisätietoa, ja keinot, kuinka tietoa voitaisiin heille antaa. Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimusaineiston avulla.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiiviseen (määrälliseen) ja kvalitatiiviseen (laadulliseen) menetelmään. Menetelmät eivät ole vastakkaisia vaan paremminkin toisiaan täydentäviä lähestymistapoja tutkittavaan asiaan. Tutkimuksen tarkoitus määrittelee tutkimusmenetelmän valintaa. Tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Yhteen tutkimukseen voi tuki sisältyä useita eri tarkoituksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 135–139.)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valitaan usein silloin, kun on olemassa valmiina teorioita ja johtopäätöksiä aikaisemmista tutkimuksista. Kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyy hypoteesien ja olettamuksien esittäminen ja käsitteiden määrittely. Kerättävän havaintoaineiston tulee soveltua määrälliseen mittaamiseen. Aineiston käsittely suoritetaan tilastollisesti ja voidaan ilmaista taulukkomuodossa. Tilastollisesta aineistosta laaditaan johtopäätöksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 140.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen lähtökohta ei ole teoria tai hypoteesien testaaminen, vaan siinä pyritään löytämään odottamattomia seikkoja todellisesta elämästä. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kootaan todellisessa tilanteessa ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Mts. 164.)

Kysely on yksi survey-tutkimuksen keskeisimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Survey-tutkimus tarkoittaa tutkimusta jossa kyselyn, haastattelun tai havainnoinnin keinoin kerätään tietoa standardoidusti ja kohderyhmä muodostaa otoksen tietystä perusjoukosta. Käytännössä kaikilta vastaajilta kysytään asiaa täysin samalla tavalla. Kyselyllä voidaan kerätä tietoa mm. tosiasiasta, käyttäytymisestä, toiminnasta, arvoista, asenteista tai mielipiteistä. Usein esitetään myös vastaajaan liittyviä taustakysymyksiä kuten sukupuoli, ikä ja perhesuhteet. Saadun aineiston perusteella pyritään selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Kyselyn etuina pidetään sen tehokkuutta, edullisuutta ja mahdollisuutta laajan aineiston nopeaan keräämiseen. Toisaalta heikkouk-

sina nähdään kyselyn pinnallisuus, teoreettinen vaatimattomuus ja joissain tapauksissa tapahtuva kato eli vastaamattomuus. Lisäksi vastaajien kyselyyn suhtautumisen vakavuutta tai mielipidettä kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista ei saada selville. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 193, 195, 197.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, koska tutkittavasta aiheesta on aikaisempia tutkimustuloksia ja teoriaa olemassa. Tutkimuksessa haluttiin antaa vastausmahdollisuus kaikille esimiestehtävissä toimiville henkilöille Ilmavoimien esikunnassa, jolloin kyselytutkimus oli paras vaihtoehto aineiston keruulle. Näin saatiin mahdollisimman kattavasti kerättyä esimiestehtävissä toimivien henkilöiden käsitys ja yleiskuva tutkittavasta asiasta. Tutkimusaineiston keruu suoritettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla, mikä on usein kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Kohderyhmäksi valittiin toimeksiantajan, Ilmavoimien esikunnan, esimiesasemassa toimivat henkilöt, joiden tavoittamiseen sähköinen kyselylomake oli toimivin muoto. Kysely suoritettiin sähköisen NetJotos-kyselyohjelman avulla. Sähköinen kyselylomake takasi vastaajille omaan aikatauluun sopivan ajan vastaamiselle omassa työpisteessä. Ilmavoimien esikunnan esimiesten kiireinen aikataulu olisi aiheuttanut haasteita haastattelujen järjestämiselle.

Kyselylomakkeen suunnittelussa huomioitiin aikaisemmissa tutkimuksissa esille nousseita tuloksia. Aikaisemmissa tutkimuksissa on mm. koulutus ja valmentaminen todettu hyviksi kehittämismenetelmiksi (Viitala, Suutari & Järleström 2011, 55–56). Puolustusvoimissa henkilöstöstrategian mukaiseksi kehittämiskohteeksi on asetettu esimiesten hallinnollinen osaaminen, ja koulutuksen laatiminen esimiestyön tueksi. Tämä kehittämiskohde tuki myös kyselyn painottamista koulutukseen. Ojala (2008, 216–222) tuo esiin teoksessaan, että lukeminen on monelle henkilölle sopiva uuden tiedon hankkimistapa, joten itseopiskelun merkitystä haluttiin myös kartoittaa kyselyllä. Kyselylomakkeen laadinnassa huomioitiin myös toimeksiantajan resurssit osaamisen kehittämismenetelmien käytöstä hallintoyksikötasolla, ja kyselyssä päädyttiin keskittymään keskeisimpiin, ja helpoimmin resurssien puitteissa toteutettavien menetelmien kartoittamiseen.

Lomakkeen sisältötestaus suoritettiin yhden esimiehen tuella. Kyselylomakkeen teknisen testauksen suorittivat kyselyohjelman asiantuntija, ja yksi työntekijä Ilmavoimien esikunnasta, joka ei ollut koskaan käyttänyt kyselyohjelmaa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä ja tästä syystä tutkimusten luotettavuutta arvioidaan. Luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää monia eri menetelmiä. Yksi menetelmistä on tutkimuksen mittaustulosten toistettavuus (reliabelius). Toistettavuus toteutuu kun tutkimuksen uusiutuessa tutkimustulokset tukevat edellisen tutkimuksen tuloksia tai jos samaa henkilöä tutkittaessa tulokset pysyvät samoina eri tutkimuskerroilla. Toinen menetelmä luotettavuuden arvioinnissa on pätevyys (validius). Validius tarkoittaa sitä, että tutkimuskysymysten mittaavat sitä, mitä niiden oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231.)

Tutkimuksen tulosten pysyvyyttä tarkoittava reliabiliteetti voidaan varmistaa uusimalla mittaus tai kysely. Käytännössä se on mahdotonta, varsinkin jos kyselyn kohteena olevien havaintoyksiköiden lukumäärä on suuri. Lisäksi tutkimus itse voi vaikuttaa tutkittaviin ja tutkittavat alkavat kiinnittää huomiota tutkittaviin asioihin, jolloin uusitun kyselyn tulokset saattavat muuttua. (Kananen 2010, 129). Tämän tutkimuksen reliabiliteetti perustuu tutkimuksen eri vaiheiden dokumentointiin ja tehtyjen ratkaisujen perusteluun. Tutkimuksen toistaminen on mahdollista dokumentoinnin perusteella.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti mittaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. (Kananen 2010, 129). Ulkoisen validiteetin merkitys tässä tutkimuksessa ei ole niin merkityksellinen, koska tutkimus on kohdistettu kaikille Ilmavoimien esikunnan esimiehille, joten kyselyn vastausten voidaan katsoa edustavan kattavasti toimeksiantajan esimieshenkilöstöä. Tulosten hyödynnettävyys toisessa samanlaisessa puolustusvoimien organisaatiossa voidaan katsoa ole-

van mahdollista. Kyselyn kohteena olivat kaikkia henkilöstöryhmiä edustavat esimiehet, joilla on esimiestehtäviä Ilmavoimien esikunnassa. Tutkimuksen luotettavuutta paransi kyselyn yksityisyys, jolloin vastaajalla oli mahdollisuus tuoda julki oma henkilökohtainen näkemyksensä.

Sisäinen validiteetti voidaan jakaa sisältö-, rakenne- ja kriteerivaliditeettiin. Sisältövaliditeetti tarkoittaa oikean mittarin valintaa. Kanasen (2010, 130) mukaan sisältövaliditeetin toteutumista omassa tutkimuksessa on vaikea todistaa. Valittujen mittareiden dokumentointi ja perustelu on tärkeää. Rakennevaliditeetti liittyy tutkimuksessa käytettyihin käsitteisiin ja siihen, kuinka hyvin ne liittyvät tutkittavan ilmiön teoriaan. Kriteerivaliditeetti on muiden tutkimustulosten hyödyntämistä oman tutkimuksen tulosten yhteydessä. (Kananen 2010, 130–131). Muiden tutkijoiden samankaltaisia tutkimustuloksia on hyödynnetty tutkimuksessa ja tulosten johtopäätösten laadinnassa. Tutkimukseen liittyvät käsitteet on määritelty teorian perusteella.

Usein kyselytutkimuksen vastausprosentit jäävät alle 50 prosentin (Vehkalahti 2014, 44). Tämän kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 52 %, joten voidaan katsoa kyselyn tulosten edustavan kohderyhmää riittävästi.

6 Tutkimuksen tulokset

Kysely suoritettiin 15.8.2014–2.9.2014 välisenä aikana Ilmavoimien esikunnassa. Kohderyhmänä oli Ilmavoimien esikunnan 1.8.2014 mukaisen organisaation 65 esimiestä. Kohderyhmä jakaantuu henkilöstöryhmiin seuraavasti: 41 upseeria, 9 erikoisupseeria, 6 opistoupseeria, 1 aliupseeri ja 8 siviilivirkamiestä. Kohderyhmään kuului vastausajankohtana 3 naisesimiestä ja 63 miesesimiestä.

Sähköinen kysely lähetettiin esimiehille 15.8.2014 saateviestin kera puolustusvoimien sähköisen asianhallintaohjelman (pvah) sähköpostin avulla. Saateviestin vastaanottokuittausten perusteella viestin avasi 58 esimiestä 27.8.2014 mennessä. Samana ajankohtana kyselyyn oli vastannut 27 esi-

miestä. Muistutusviesti, millä pyrittiin saamaan lisää vastauksia, kyselystä lähetettiin sähköpostin kautta 27.8.2014. Muistutusviestistä vastaanottokuittaus tuli 53 esimiehiltä.

Sähköiseen kyselyyn tuli vastauksia yhteensä 34 esimieheltä, mikä oli 52 % kohderyhmästä (N=65). Kyselyn vastaamisajan aikana saateviestin vastaanotti yhteensä 58 esimiestä, joista 24 jätti vastaamatta kyselyyn. Yhteensä 7 esimiestä ei tavoittanut/avannut saateviestiä vastausaikana. Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna kaikista muista henkilöstöryhmistä paitsi aliupseereista vastausprosentti oli yli puolet. Vastaaajien lukumäärät ja vastausprosentit henkilöstöryhmittäin on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Vastaaajien jakauma henkilöstöryhmittäin

| | N=34 % | Kohderyhmä kpl | Vastauksia kpl | Vastauksia % |
|----------------|-----------|-------------------|-------------------|-----------------|
| Upseeri | 61 | 41 | 21 | 51 |
| Erikoisupseeri | 15 | 9 | 5 | 56 |
| Opistoupseeri | 9 | 6 | 3 | 50 |
| Aliupseeri | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Siviili | 15 | 8 | 5 | 63 |
| Yhteensä | 100 | 65 | 34 | 52 |

Usein kyselytutkimuksen vastausprosentit jäävät alle 50 prosentin (Vehkalahti 2014, 44.) Tämän kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 52 %, joten voidaan katsoa kyselyn tulosten edustavan kohderyhmää riittävästi.

Tutkimuksessa taustatietoja on tarkasteltu 11 taustamuuttujan kautta. Taustatiedoilla on selvitetty vastaajan sukupuoli, ikä, koulutustaso, henkilöstöryhmä, varusmiespalveluksen peruskoulutus, osasto, suoritettavat puolustusvoimien koulutukset, esimiestasot ja kauanko toiminut esimestehtävässä sekä alaisten lukumäärä. Taustamuuttujien avulla on kartoitettu eroavaisuuksia etenkin koulutus- ja kokemustaustan sekä henkilöstöryhmän perusteella.

Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneista esimiehistä kaksi oli naisia (6 %) ja 32 (94 %) miehiä. Ilmavoimien esikunnan organisaatioon kuului kolme naisesimiestä kyselyn ajankohtana. Naisten vastausprosentti on 67 % ja miesten 52 %.

Vastaajien ikäjakauma on esitetty taulukossa 2. Yli puolet (62 %) vastaajista sijoittuu ikäjakaumassa kohtaan 41–50 vuotta. Alle 30 vuoden ikäisiä vastaajia ei ollut yhtään ja yli 60 vuoden ikäisiä vain 3 % vastaajista. Yli 60 vuotta täytäneiden esimiesten osuus on pieni, koska esimiestehtävissä toimivista suuri osa on upseeristoa ja heidän eroamisikänsä on 55 vuotta tai alle.

Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma

| | N=34 % |
|----------|-----------|
| alle 30 | 0 |
| 31 - 40 | 24 |
| 41 - 50 | 62 |
| 51 - 60 | 11 |
| yli 60 | 3 |
| Yhteensä | 100 |

Vastaajien koulutusta kartoitettiin kolmannella kysymyksellä. Koulutus on porrastettu 5 tasoon alkaen toisen asteen tutkinnoista ja päättyen tutkijakoulutukseen. Kaikkein alimmat perusasteen koulutukset on jätetty kyselystä pois, koska oli tiedossa, että kohderyhmän koulutustaso on korkeampi. Suurin osa (88 %) vastaajista on suorittanut korkea-asteen tutkinnon: alemman korkea-asteen kymmenes (14 %), ylemmän korkea-asteen yli puolet (62 %) ja tutkija-asteen joka kymmenes (12 %) vastaaja. Kaikilla vastaajilla oli vähintään opisto-asteen tutkinto suoritettuna.

Taulukko 3. Vastaajien koulutustasojakauma

| | N=34 % |
|---|-----------|
| Toinen aste (lukio tai nykyinen ammattiopisto) | 0 |
| Opistoaste (esim. insinööri, merkonomi) | 12 |
| Alempi korkea-aste (esim. insinööri AMK ja kandidaatti) | 14 |
| Ylempi korkea-aste (maisteri, YAMK) | 62 |
| Tutkijakoulutusaste (lisensiaatti, tohtori) | 12 |
| Yhteensä | 100 |

Taulukossa 4 on esitetty vastaajien jakauma henkilöstöryhmittäin. Yli puolet vastaajista (61 %) olivat upseereita. Muiden ryhmien jakauma oli tasaisempi (erikoisupseerit ja siviilit 15 %, opistoupseerit 9 %). Aliupseereilta ei ollut yhtään vastausta. Aliupseereita kyselyn kohderyhmässä oli vain yksi henkilö.

Taulukko 4. Vastaajien henkilöstöryhmäjakauma

| | N=34 % |
|----------------|-----------|
| Upseeri | 61 |
| Erikoisupseeri | 15 |
| Opistoupseeri | 9 |
| Aliupseeri | 0 |
| Siviili | 15 |
| Yhteensä | 100 |

Vastaajan varusmiespalveluksen aikaisen peruskoulutuksen puolustushaara kysyttiin kysymyksessä 5. Reilusti yli puolet (68 %) oli suorittanut ilmavoimissa varusmiespalveluksen peruskoulutuksen, ja viidennes (26 %) oli suorittanut vastaavan koulutuksen maavoimissa. Alle kymmenes (6 %) vastaajista ei ole suorittanut ollenkaan varusmiespalvelusta.

Taulukko 5. Vastaajien puolustushaara varusmiespalveluksessa

| | N=34 % |
|--|-----------|
| Ilmavoimat | 68 |
| Merivoimat | 0 |
| Maavoimat | 26 |
| En ole osallistunut puolustusvoimien peruskoulutukseen, ei aselajia | 6 |
| Yhteensä | 100 |

Vastaajat jakaantuivat eri osastoille Ilmavoimien esikunnassa melko tasaisesti. Taulukossa 6 on esitelty vastaajien jakaantuminen osastojen välillä verrattuna kokonaisvastaajamäärään (N=34). Eniten vastauksia tuli huolto-osastolta (23 %) ja vähiten henkilöstöosastolta (3 %). Kaikilta osastoilta oli tullut vastauksia jonkin verran.

Taulukko 6. Vastaajien jakaantuminen eri osastoille

| | N=34 % |
|---|-----------|
| Henkilöstöosasto | 3 |
| Kanslia | 15 |
| Suunnitteluosasto | 12 |
| Operatiivinen osasto | 9 |
| Ilmaoperaatiokeskus | 14 |
| Huolto-osasto | 23 |
| Johtamisjärjestelmäosasto | 12 |
| Sotilasilmailun viranomaisyksikkö | 6 |
| Muu yksikkö (johto, viestintäkeskus, oikeudellinen sektori) | 6 |
| Yhteensä | 100 |

Kysymyksessä 7 on kartoitettu vastaajien koulutustaustaa puolustusvoimien koulutuksien näkökulmasta. Vastaaja on voinut suorittaa useita kysymyksessä mainittuja kursseja, joten vastausten lukumäärä on 58. Kahdeksan vastaajaa (14 %) on ilmoittanut, ettei ole suorittanut mitään kysymyksessä mainituista koulutuksista. Vastaajien jakaantuminen henkilöstöryhmittäin mukaillee henkilöiden osallistumista puolustusvoimien koulutukseen, sillä esiupseerikurssi on

upseereiden virka-uraan liittyvä koulutus ja sen oli suorittanut lähes puolet (38 %) vastaajista.

Taulukko 7. Osallistuminen puolustusvoimien koulutukseen

| | N=58 |
|--|------|
| | % |
| Esiupseerikurssi | 38 |
| Yleisesikuntaupseerikurssi | 14 |
| Toimialapäällikkökurssi | 7 |
| Ylemmän päällystön kurssi | 14 |
| Perusyksikön päällikkökurssi | 8 |
| Opistoupseerin jatkokurssi | 5 |
| En mitään edellä mainituista koulutuksista | 14 |
| Yhteensä | 100 |

Vastaajista yli puolet (62 %) toimivat sektorijohtajana tai vastaavana Ilmavoimien esikunnassa. Sektorijohtajan tehtävässä korostuu eniten päivittäisjohtaminen ja sen myötä henkilöstöjohtamisen osa-alueiden osaaminen. Osastopäällikön tai apulaisosastopäällikön tehtävässä toimii neljäsosa (26 %) vastaajista. Vastaajien jakaantuminen esimiestasolle on esitelty taulukossa 8.

Taulukko 8. Vastaajien esimiestaso

| | N=34 |
|--------------------------|------|
| | % |
| Johto (kom, ep, aep) | 3 |
| Osastopäällikkö | 12 |
| Apulaisosastopäällikkö | 14 |
| Sektorijohtaja tai vast. | 62 |
| Jokin muu | 9 |
| Yhteensä | 100 |

Vastaajien kokemus esimiestehtävässä toimimisesta on esitetty taulukoissa 9 ja 10. Kyselyajankohtana esimiestehtävässä alle 5 vuotta oli toiminut suurin osa (85 %) vastaajista. Tämä johtuu osittain puolustusvoimien upseeriston nopeasta tehtäväkierrosta ja tehtävien vaihtuvuudesta. Samaa seikkaa osit-

tain selittää myös se, että alle vuoden nykyisessä esimiestehtävässä on toiminut neljännes (26 %) vastaajista. Upseereiden osuus kaikista vastaajista oli 61 %. Yli 30 vuotta työkokemusta esimiestehtävässä koko työuran aikana ei ollut kellekään vastaajista. Neljännes (26 %) vastaajista oli toiminut 16 - 30 vuotta esimiestehtävässä koko työuransa aikana. Viidennes (21 %) vastaajista oli toiminut koko työurallaan esimiestehtävässä alle 5 vuotta.

Taulukko 9. Aika esimiestehtävässä (nykyinen tehtävä)

| | N=34 % |
|---------------|-----------|
| alle 1 vuoden | 26 |
| 1 - 5 vuotta | 59 |
| 6 - 8 vuotta | 9 |
| yli 10 vuotta | 6 |
| Yhteensä | 100 |

Taulukko 10. Aika esimiestehtävässä (koko työura)

| | N=34 % |
|----------------|-----------|
| alle 5 vuotta | 21 |
| 6 - 15 vuotta | 53 |
| 16 - 30 vuotta | 26 |
| yli 30 vuotta | 0 |
| Yhteensä | 100 |

Taulukossa 11 on esitetty vastaajien alaisten lukumäärän jakaantuminen. Puolella (50 %) vastaajista oli alle viisi alaista. Viidennes (21 %) vastaajista ilmoitti, että heillä on yli 20 alaista.

Taulukko 11. Alaisten lukumäärä

| | N=34 % |
|----------------|-----------|
| alle 5 | 50 |
| 6 - 10 | 23 |
| 11 - 20 | 6 |
| yli 20 alaista | 21 |
| Yhteensä | 100 |

Kokemukset osaamisen kehittamisestä

Kyselyn avulla selvitettiin esimiesten kokemuksia tämänhetkisistä henkilöstöhallinnon osaamisen kehittämisen menetelmistä Ilmavoimien esikunnassa.

Lisäksi kyselyllä kartoitettiin esimiesten mielipiteitä keinoista, joilla osaamista voitaisiin kehittää. Esimiehiltä kysyttiin myös mielipidettä siitä, kuinka hyvin he ovat omasta mielestään perillä eri henkilöstöjohtamisen osa-alueista, ja mitä koulutusta he ovat saaneet osa-alueisiin kyselyajankohtaan mennessä.

Ensimmäiseksi vastaajilta kysyttiin, ovatko he osallistuneet puolustusvoimien järjestämään henkilöstöhallinnon koulutukseen. Kysymystä oli tarkennettu niin, että vastaaja ilmoittaa vain muun kuin Ilmavoimien esikunnan järjestämän koulutuksen. Yli puolet (65 %) vastaajista oli osallistunut puolustusvoimien järjestämään henkilöstöhallinnon esimieskoulutukseen. Reilu kolmannes (35 %) esimiehistä ei ollut osallistunut puolustusvoimien järjestämään henkilöstöhallinnon koulutukseen ollenkaan.

Vastaajia, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen kyllä, pyydettiin vielä tarkentamaan, mihin henkilöstöhallinnon esimieskoulutukseen he ovat osallistuneet. Vastausten lukumäärä tässä kysymyksessä oli 47 (N=47), koska vastaaja oli voinut valita useamman vastausvaihtoehdon. Esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen oli osallistunut 16 esimiestä (34 %) ja lähes yhtä moni eli 14 esimiestä (30 %) oli osallistunut kehityskeskustelukoulutukseen. Esimiesten muutokoulutukseen ja perehdyttämiskoulutukseen oli osallistunut 7 esimiestä (15 %), ja henkilöstöhallinnon opintokokonaisuuden oli suorittanut 3 esimiestä (6 %).

Taulukko 12. Osallistuminen henkilöstöhallinnon koulutukseen (muu kuin Ilmavoimien esikunnassa järjestetty koulutus)

| | N=47 | |
|--|------|-----|
| | % | Kpl |
| Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus | 34 | 16 |
| Muutuskoulutusta esimiehille | 15 | 7 |
| Perehdyttämiskoulutus | 15 | 7 |
| Kehityskeskustelukoulutus | 30 | 14 |
| Henkilöstöalan opintokokonaisuus (HTO) | 6 | 3 |
| Yhteensä | 100 | 47 |

Seuraavassa kysymyksessä esimiehillä oli mahdollisuus kertoa muut kuin edellisessä kysymyksessä mainitut henkilöstöhallinnon koulutukset, joihin he ovat osallistuneet. Esimiehet olivat osallistuneet mm. työntajavirkamiesten koulutukseen, johtamisopiston koulutukseen ja virkaurakurssien yhteydessä järjestettyihin henkilöstöhallinnon koulutuksiin.

Vastaajilta kysyttiin myös mielipidettä henkilöstöhallinnon esimieskoulutuksen hyödyllisyydestä. Kysymykseen oli vastannut 22 esimiestä, ja kaikkien mielestä koulutus oli ollut hyödyllinen. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki ne vastaajat, jotka olivat vastanneet osallistuneensa esimiesten henkilöstöhallinnon koulutukseen.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin osallistumista Ilmavoimien esikunnan järjestämiin henkilöstöhallinnon esimieskoulutuksiin. Lähes puolet (46 %) vastaajista ilmoitti osallistuneensa kehityskeskustelukoulutukseen. Viidennes (19 %) oli osallistunut esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen, ja neljäsosa vastaajista (25 %) perehdyttämiskoulutukseen. Esimiehille tarkoitettuun muutuskoulutukseen oli osallistunut joka kymmenes (10 %) vastaaja. Taulukossa 13 on esitetty koulutuksiin osallistumisen jakauma ja vastaajien lukumäärät koulutuksittain.

Taulukko 13. Osallistuminen henkilöstöhallinnon koulutukseen (Ilmavoimien esikunnassa järjestetty koulutus)

| | N=37 | |
|------------------------------------|------|-----|
| | % | Kpl |
| Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus | 19 | 7 |
| Muutuskoulutusta esimiehille | 10 | 4 |
| Perehdyttämiskoulutus | 25 | 9 |
| Kehityskeskustelukoulutus | 46 | 17 |
| Yhteensä | 100 | 37 |

Vastaajat eivät ilmoittaneet muita kuin edellä mainitut henkilöstöhallinnon esimieskoulutukset, joihin olisivat osallistuneet Ilmavoimien esikunnassa. Avoin kysymykseen ei siis tullut vastauksia.

Lähes kaikki (96 %) vastaajat ilmoittivat Ilmavoimien esikunnan järjestämän henkilöstöhallinnon esimieskoulutuksen olleen hyödyllinen. Kysymykseen vastasi 24 esimiestä, joten kaikki koulutukseen osallistuneet (37 kpl) esimiehet eivät antaneet vastaustaan koulutuksen hyödyllisyydestä. Ilmavoimien esikunnan esimiesten henkilöstöhallinnon koulutusta ei kokenut hyödylliseksi 4 % vastaajista.

Avoimessa kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus kertoa, miksei koulutus ollut heidän mielestään hyödyllinen tai kuinka koulutusta tulisi parantaa tai mikä oli huonoa koulutuksessa. Ajan puute ja kiire tulivat esiin vastauksissa. Erään esimiehen vastaus oli:

Ei oikein tahdo löytyä aikaa. Voisi ehkä yrittää teemoittaa ja täsmäyttää koulutusta.

Lisäksi vastauksissa toivottiin koulutuksen olevan tietoisumaista ja täsmällisesti rajattua. Enemmän määritellyille kohderyhmille suunnattua koulutusta toivottiin myös. Yksi esimiehistä kommentoi asiaa näin:

*Suoraan aiheeseen ja rajatut tavoitteet ja kohderyhmät tietoisu-
maisesti tai miniseminaarein.*

Kehityskeskustelukoulutuksen sisällön arvioitiin olevan liian paljon järjestelmäkoulutusta. Kehityskeskustelukoulutukselta odotettaisiin enemmän pohdintaa keskustelun sisällön läpikäymiseen ja vuorovaikutukseen. Yhden esimiehen mielipide kehityskeskustelukoulutuksesta oli seuraavanlainen:

Kehittämiskeskustelukoulutus on lähinnä järjestelmäkoulutusta. Kehityskeskusteluosaaminen edellyttäisi sen lisäksi kehittymistä mm vuorovaikutustaidoissa eli nimenomaan pohdintaa siitä miten keskustellaan, mikä on hyvä kehityskeskustelu (siis ei vain numeroiden näppäilyä).

Vastaajista lähes puolet (47 %) oli sitä mieltä, että Ilmavoimien esikunnassa ei järjestetä riittävästi koulutusta esimiehille henkilöstöhallinnon osaamisesta.

Kokemukset henkilöstöhallinnon osaamisesta

Seuraavassa kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus ilmoittaa enintään 3 henkilöstöhallinnon osa-alueita, joista kaipaisi eniten koulutusta. Henkilöstöhallinnon osa-alueet kyselyn vaihtoehdoiksi nousivat esiin teorian ja aikaisempien tutkimusten perusteella. Taulukossa 14 on esitetty jakauma osa-alueista, jotka esimiesten mielestä ovat tärkeimpiä osaamisen kehittämisen kannalta. Viidennes (19 %) vastaajista näki palvelussuhdeasiat tärkeimpänä osaamisen kehittämiskohteena. Myös tehtäväkuvaukseen liittyviä asioita pidettiin lähes yhtä tärkeänä (18 %) aiheena kouluttamisessa. Palkkausjärjestelmästä ei kaivannut koulutusta kukaan vastaajista, ja ylentäminen, palkitseminen ja yhteistoimintamenettely olivat vain muutaman vastaajan mielestä tärkeitä kouluttamisaiheita.

Esimiestason mukaan tarkasteltuna ylin johto näkee tärkeimmäksi henkilöstöhallinnon osaamisen kehittämiskohteeksi johtamisen ja esimiestyön (50 %) sekä muutosjohtamisen (50 %). Osastopäällikkötasolla osaamisen ja työyhteisön kehittäminen (36 %) nähdään tärkeimpänä osa-alueena kehittämistyössä. Apulaisosastopäälliköt kokevat palvelussuhdeasiat (27 %) ja rekrytoinnin sekä

perehdyttämisen kaipaavan eniten koulutusta. Sektorijohtajien ja muiden esimiestehtävissä toimivien jakauma eri osa-alueilla on tasaisempi: tehtävänkuvauks (21 %), palvelussuhdeasiat (19 %) sekä johtaminen ja esimiestyö (15 %) ja muutosjohtaminen (13 %) ovat lähes viidenneksen sektorijohtajien mielestä osa-alueita, joista he kaipaivat koulutusta. Taulukossa 14 on jakauma esimiestasojen välisistä eroista henkilöstöjohtamisen osa-alueiden koulutustarpeista.

Taulukko 14. Koulutustarve esimiestason mukaan

| | Kaikki vastaajat | | | Osasto- päällikkö | Apulais- osastopääll. | Sektorijoht tai vast | Jokin muu |
|---------------------------------------|------------------|-----|-------|----------------------|--------------------------|-------------------------|--------------|
| | N=85 | | Johto | | | | |
| | % | Kpl | % | % | % | % | % |
| Palvelussuhdeasiat | 19 | 16 | 0 | 18 | 27 | 19 | 12 |
| Palkkausjärjestelmä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kehityskeskustelut | 5 | 4 | 0 | 9 | 9 | 4 | 0 |
| Tehtävänkuvauks | 18 | 15 | 0 | 18 | 9 | 21 | 13 |
| Osaamisen ja työyhteisön kehittäminen | 13 | 11 | 0 | 36 | 9 | 9 | 13 |
| Johtaminen ja esimiestyö | 14 | 12 | 50 | 9 | 9 | 15 | 13 |
| Rekrytointi ja perehdyttäminen | 7 | 6 | 0 | 9 | 18 | 6 | 0 |
| Muutosjohtaminen | 10 | 9 | 50 | 0 | 0 | 13 | 12 |
| Työhyvinvointi ja työkyky | 10 | 9 | 0 | 0 | 9 | 11 | 25 |
| Yhteistoimintamenettely | 2 | 2 | 0 | 0 | 9 | 0 | 12 |
| Ylentäminen ja palkitseminen | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Yhteensä | 99 | 85 | 100 | 99 | 99 | 100 | 100 |

Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna koulutusta kaipaavien henkilöstöhallinnon osa-alueiden jakaantuminen on esitelty taulukossa 15. Kyselyyn vastanneista upseereista neljäsosa (25 %) kaipaava eniten koulutusta palvelussuhdeasioista, ja lähes viidesosa (17 %) vastanneista upseereista kaipaava koulutusta tehtävänkuvauksesta. Erikoisupseereista lähes joka kolmas (33 %) kaipaava lisäkoulutusta johtamiseen ja esimiestyöhön, ja neljäsosa (25 %) työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Opistoupseereista joka kolmas (33 %) kaipaava koulutusta tehtävänkuvauksesta, ja joka viides (22 %) palvelussuhdeasioista. Si-

viiliesimiesten mielestä eniten koulutusta kaipaava osa-alue oli johtaminen ja esimiestyö, koska kolmasosa (33 %) oli valinnut sen tärkeimmäksi. Toiseksi tärkein osa-alue oli muutosjohtaminen, minkä näki yhtenä tärkeimmistä koulutuskohdeista neljännes (25 %) vastanneista siviiliesimiehistä.

Taulukko 15. Koulutustarve henkilöstöryhmän mukaan

| | N=85 % | Upseeri % | Erikois- upseeri % | Opisto- upseeri % | Ali- upseeri % | Siviili % |
|---------------------------------------|-----------|--------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|--------------|
| Palvelussuhdeasiat | 19 | 25 | 8 | 22 | 0 | 0 |
| Palkkausjärjestelmä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kehityskeskustelut | 5 | 5 | 6 | 8 | 0 | 0 |
| Tehtävänkuvaus | 18 | 17 | 8 | 33 | 0 | 17 |
| Osaamisen ja työyhteisön kehittäminen | 13 | 13 | 17 | 1 | 0 | 8 |
| Johtaminen ja esimiestyö | 14 | 6 | 33 | 11 | 0 | 33 |
| Rekrytointi ja perehdyttäminen | 7 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Muutosjohtaminen | 10 | 12 | 0 | 0 | 0 | 25 |
| Työhyvinvointi ja työkyky | 10 | 6 | 25 | 11 | 0 | 17 |
| Yhteistoimintamenettely | 2 | 2 | 0 | 11 | 0 | 0 |
| Ylentäminen ja palkitseminen | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Yhteensä | 99 | 99 | 99 | 97 | 0 | 100 |

Kun koulutustarvetta henkilöstöjohtamisen osa-alueiden osalta tarkastellaan sen perusteella, minkä puolustushaaran varusmiespalveluksen peruskoulutuksen esimies on suorittanut, on esimiesten vastausten jakaantuminen esitellyt taulukossa 16. Esimiehet, jotka ovat suorittaneet varusmiespalveluksen peruskoulutuksen puolustusvoimissa, ovat melko samaa mieltä siitä, mistä osa-alueista he kaipaavat lisäkoulutusta. Esimiehet, jotka eivät ole suorittaneet varusmiespalvelusta, kaipaavat koulutusta johtamisesta ja esimiestyöstä, muutosjohtamisesta sekä työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvistä asioista eniten.

Taulukko 16. Koulutustarve varusmiespalveluksen peruskoulutuksen perusteella

| | N=85 % | Ilma- voimat % | Meri- voimat % | Maa- voimat % | En ole osallistu- nut varusmies- koulutukseen % |
|---------------------------------------|-----------|----------------------|----------------------|---------------------|--|
| Palvelussuhdeasiat | 19 | 20 | 0 | 18 | 0 |
| Palkkausjärjestelmä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kehityskeskustelut | 5 | 7 | 0 | 0 | 0 |
| Tehtävänkuvaus | 18 | 17 | 0 | 23 | 0 |
| Osaamisen ja työyhteisön kehittäminen | 13 | 14 | 0 | 14 | 0 |
| Johtaminen ja esimiestyö | 14 | 12 | 0 | 14 | 50 |
| Rekrytointi ja perehdyttäminen | 7 | 8 | 0 | 4 | 0 |
| Muutosjohtaminen | 10 | 10 | 0 | 9 | 25 |
| Työhyvinvointi ja työkyky | 10 | 8 | 0 | 13 | 25 |
| Yhteistoimintamenettely | 2 | 2 | 0 | 5 | 0 |
| Ylentäminen ja palkitseminen | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Yhteensä | 99 | 100 | 0 | 100 | 100 |

Vastaajilla oli mahdollisuus esittää myös muita osa-alueita, kuin edellä luetellut, mistä he haluaisivat koulutusta. Avoimeen kysymykseen oli tullut yksi ehdotus koulutettavasta aiheesta. Vastauksessa toivottiin koulutusta aiheesta ”Hankalat tapaukset alaisina”.

Seuraavassa kysymyksessä esimiehiä pyydettiin arvioimaan sitä, kuinka hyvin he omasta mielestään ovat perillä esimiehen vastuulla olevista henkilöstöhallinnon tehtävistä. Vähintään puolet vastaajista koki olevansa erittäin hyvin tai hyvin perillä palvelussuhdeasioista (56 %), palkkausjärjestelmästä (50 %), kehityskeskustelusta (85 %), tehtävänkuvauksesta (65 %), johtamisesta ja esimiestyöstä (73 %) ja työhyvinvoinnista (59 %). Rekrytointi ja perehdyttäminen, muutosjohtaminen sekä ylentäminen ja palkitseminen olivat joka viidennten vastaajan mielestä huonosti osattuja osa-alueita. Jakauma esimiesten arvioista omasta henkilöstöhallinnon osaamisestaan on esitetty taulukossa 17.

Taulukko 17. Esimiesten arvio siitä, kuinka hyvin he ovat perillä vastuullaan olevista henkilöstöhallinnon tehtävistä

| | Erittäin hyvin % | Melko hyvin % | Hyvin % | Huonosti % |
|---------------------------------------|---------------------|------------------|------------|---------------|
| Palvelussuhdeasiat | 6 | 50 | 41 | 3 |
| Palkkausjärjestelmä | 3 | 47 | 50 | 0 |
| Kehityskeskustelut | 15 | 70 | 15 | 0 |
| Tehtävänkuvaus | 12 | 53 | 26 | 9 |
| Osaamisen ja työyhteisön kehittäminen | 3 | 35 | 53 | 9 |
| Johtaminen ja esimiestyö | 6 | 67 | 21 | 6 |
| Rekrytointi ja perehdyttäminen | 6 | 32 | 41 | 21 |
| Muutosjohtaminen | 3 | 23 | 53 | 21 |
| Työhyvinvointi ja työkyky | 6 | 53 | 38 | 3 |
| Yhteistoimintamenettely | 3 | 18 | 67 | 12 |
| Ylentäminen ja palkitseminen | 3 | 32 | 47 | 18 |

Osaamisen kehittämismenetelmien arviointi

Esimiesten mielestä paras menetelmä henkilöstöhallinnon osaamisen kehittämiseen on kontaktiopetus luokkahuonekoulutuksena. Tätä mieltä oli puolet (50 %) vastaajista. Viidennes (21 %) vastaajista oli sitä mieltä, että paras menetelmä olisi koulutusmateriaali itseopiskeluun, ja lähes yhtä moni (17 %) piti opasta henkilöstöhallinnon keskeisistä asioista parhaana menetelmänä osaamisen kehittämiseen. Verkkokurssia ja testiä piti parhaana menetelmänä joka kymmenes (12 %) vastaaja. Jakauma on esitetty taulukossa 18.

Taulukko 18. Paras menetelmä osaamisen kehittämiseen

| | N=34 % |
|---|-----------|
| Kontaktiopetus luokkahuonekoulutuksena | 50 |
| Koulutusmateriaali itseopiskeluun | 21 |
| Opas henkilöstöhallinnon keskeisistä asioista | 17 |
| Verkkokurssi ja testi itseopiskeluun | 12 |
| Yhteensä | 100 |

Taulukossa 19 on esitelty jakauma parhaasta osaamisen kehittämismenetelmästä henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna. Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna luokkahuonekoulutus nähtiin parhaana menetelmänä muiden henkilöstöryhmien paitsi opistoupseereiden mielestä. Opistoupseereiden vastauksissa kaikki muut vaihtoehdot (koulutusmateriaali itseopiskeluun, opas henkilöstöhallinnon keskeisistä asioista, verkkokurssi ja testi itseopiskeluun) nähtiin joka kolmannen (33 %) vastaajan mielestä parhaana menetelmänä osaamisen kehittämiseen. Yksikään opistoupseeri vastanneista ei ollut sitä mieltä, että luokkahuonekoulutus olisi paras menetelmä. Upseereista reilusti yli puolet (62 %) piti luokkahuonekoulutusta parhaana menetelmänä. Koulutusmateriaali itseopiskeluun oli upseereiden mielestä huonoin vaihtoehto henkilöstöhallinnon osaamisen kehittämiseen. Vastanneista upseereista kymmenesosa (10 %) oli sitä mieltä. Erikoisupseereiden ja siviileiden osalta jakauma oli samanlainen. Heidän mielestään luokkahuonekoulutus ja koulutusmateriaali itseopiskeluun olivat yhtä hyviä vaihtoehtoja. Molempien henkilöstöryhmien vastauksista lähes puolet (40 %) jakaantuivat näille vaihtoehdoille. Joka viidennen (20 %) erikoisupseeri- tai siviiliesimiehen vastauksen perusteella opas henkilöstöhallinnon keskeisistä asioista olisi paras menetelmä. Yksikään erikoisupseeri- tai siviiliesimies ei pitänyt verkkokurssia tai testiä parhaana menetelmänä.

Taulukko 19. Paras menetelmä osaamisen kehittämiseen henkilöstöryhmän perusteella

| | N=34 % | Upseeri | Erikois- upseeri | Opisto- upseeri | Ali- upseeri | Siviili |
|---|-----------|---------|---------------------|--------------------|-----------------|---------|
| Kontaktiopetus luokkahuonekoulutuksena | 50 | 62 | 40 | 0 | 0 | 40 |
| Koulutusmateriaali itseopiskeluun | 21 | 10 | 40 | 33 | 0 | 40 |
| Opas henkilöstöhallinnon keskeisistä asioista | 17 | 14 | 20 | 33 | 0 | 20 |
| Verkkokurssi ja testi itseopiskeluun | 12 | 14 | 0 | 33 | 0 | 0 |
| Yhteensä | 100 | | | | | |

Kun tarkastellaan vastaajien mielestä parasta menetelmää henkilöstöhallinnon osaamisen kehittämiseen sen perusteella, kauanko on toiminut esimiestehtävässä koko työuran aikana, niin kaikki vastaajat kokivat kontaktiopetuksen luokkahuoneessa parhaaksi vaihtoehdoksi. Alle viisi vuotta esimiestehtävässä koko työurallaan työskennelleistä esimiehistä ei kukaan kokenut koulutusmateriaalia itseopiskeluun hyvänä vaihtoehtona. Muuten vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia eri ajan esimiestehtävässä toimivien vastaajien osalta.

Taulukko 20. Paras menetelmä osaamisen kehittämiseen esimieskokemuksen perusteella

| | N=34 % | alle 5 vuotta | 6 - 15 vuotta | 16 - 30 vuotta | yli 30 vuotta |
|---|-----------|------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Kontaktiopetus luokkahuonekoulutuksena | 50 | 57 | 44 | 56 | 0 |
| Koulutusmateriaali itseopiskeluun | 21 | 0 | 28 | 22 | 0 |
| Opas henkilöstöhallinnon keskeisistä asioista | 17 | 29 | 17 | 11 | 0 |
| Verkkokurssi ja testi itseopiskeluun | 12 | 14 | 11 | 11 | 0 |
| Yhteensä | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 |

Seuraavassa kysymyksessä tarkennettiin luokkahuonekoulutuksen toteuttamistapaa. Lähes puolet (41 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että luokkahuonekoulutus tulisi järjestää niin, että siinä yhdistettäisiin luento ja ryhmätyöt. Joka viides (21 %) vastaaja oli täysin samaa mieltä siitä, että pelkkä luento olisi paras tapa toteuttaa luokkahuonekoulutus. Täysin samaa mieltä ja samaa mieltä vastaukset yhteensä antavat vastauksen siitä, että luento ja luento sekä ryhmätyöt ovat lähes yhtä hyviksi menetelmiksi koetut vaihtoehdot. Ryhmätyöt koettiin huonoimpana vaihtoehtona luokkahuonekoulutuksen toteuttamistapana. Reilusti yli puolet (68 %) vastaajista oli eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että luokkahuonekoulutus järjestettäisiin ryhmätöiden muodossa.

Taulukko 21. Luokkahuonekoulutuksen toteuttamistapa

| | Luento % | Luento ja ennakkotehtävät % | Luento ja ryhmätyöt % | Ryhmätyöt % |
|---------------------|-------------|-----------------------------------|-----------------------------|----------------|
| Täysin samaa mieltä | 21 | 12 | 41 | 3 |
| Samaa mieltä | 53 | 35 | 35 | 29 |
| Eri mieltä | 23 | 41 | 24 | 53 |
| Täysin eri mieltä | 3 | 12 | 0 | 15 |
| Yhteensä | 100 | 100 | 100 | 100 |

Luokkahuonekoulutus olisi hyvä järjestää kaksi kertaa vuodessa tai tarvittaessa. Joka kolmas (35 %) vastaaja oli täysin samaa mieltä siitä, että luokkahuonekoulutus olisi hyvä järjestää tarvittaessa. Joka neljäs vastaaja (24 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että koulutus tulisi järjestää kaksi kertaa vuodessa. Selkeästi eri mieltä tai täysin eri mieltä vastaajat olivat siitä, että koulutus järjestettäisiin neljä kertaa vuodessa tai kuukausittain. Kukaan vastaaja ei ollut täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että koulutus järjestettäisiin joka kuukausi. Taulukossa 22 on jakauma siitä, kuinka usein luokkahuonekoulutus tulisi esimiesten mielestä järjestää.

Taulukko 22. Kuinka usein luokkahuonekoulutus tulisi järjestää

| | Neljä kertaa vuodessa % | Kaksi ker- taa vuodessa % | Joka kuukausi % | Tarvittaessa % |
|---------------------|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------|-------------------|
| Täysin samaa mieltä | 6 | 24 | 0 | 35 |
| Samaa mieltä | 15 | 41 | 0 | 32 |
| Eri mieltä | 41 | 26 | 35 | 15 |
| Täysin eri mieltä | 38 | 9 | 65 | 18 |
| Yhteensä | 100 | 100 | 100 | 100 |

Luokkahuonekoulutuksen sisältöä tarkennettiin seuraavassa kysymyksessä. Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti kaikkien vaihtoehtojen osalta, kun yhdistetään täysin samaa mieltä ja samaa mieltä vastaukset. Reilusti yli puolet

(67 % ja 68 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että lyhyt koulutus (1 h) yhdestä aiheesta kerrallaan/kerta tai lyhyitä tietoiskuja (1 h) eri aiheista yhden päivän ajan, ns. non-stop periaatteella, olisivat paras vaihtoehto luokkahuonekoulutuksen toteuttamisessa. Reilusti yli puolet (79 % ja 80 %) vastaajista oli myös sitä mieltä, että koulutuspäivä aihepiirit vaihdellen (perusasiat) ja koulutuspäivä ajankohtaisista/muuttuneista asioista olisi paras vaihtoehto koulutuspäivälle. Huonoimmaksi vaihtoehdoksi luokkahuonekoulutuksen sisällölle, eri mieltä tai täysin eri mieltä vastauksien perusteella, tuli kolmasosan (32 % ja 33 %) vastausten perusteella lyhyt koulutus (1 h) yhdestä aiheesta kerrallaan/kerta tai lyhyitä tietoiskuja (1 h) eri aiheista yhden päivän ajan, ns. non-stop periaatteella. Vastausten jakauma selviää taulukosta 23.

Taulukko 23. Luokkahuonekoulutuksen sisältö

| | Lyhyt koulutus (1h) yhdestä aiheesta kerrallaan / kerta % | Lyhyitä tietoiskuja (1h) eri aiheista yhden päivän ajan ns.non-stop periaatteella % | Koulutuspäivä aihepiirit vaihdellen (perusasiat) % | Koulutuspäivä ajankohtaisista/muuttuneista asioista % |
|---------------------|--|--|---|--|
| Täysin samaa mieltä | 35 | 18 | 15 | 23 |
| Samaa mieltä | 32 | 50 | 65 | 56 |
| Eri mieltä | 24 | 26 | 17 | 18 |
| Täysin eri mieltä | 9 | 6 | 3 | 3 |
| Yhteensä | 100 | 100 | 100 | 100 |

Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin vastaajia arvioimaan sitä, minkälainen itseopiskelu olisi heidän mielestään tehokkainta. Vaihtoehtoina itseopiskeluun olivat: verkossa suoritettavat tehtävät ("testit"), verkosta löytyvä materiaali itseopiskeluun ja opaskirja itseopiskeluun ja käsikirjaksi. Reilusti yli puolet (76 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että verkosta löytyvä materiaali itseopiskeluun olisi tehokkain menetelmä henkilöstöhallinnon osa-alueiden osaamisen kehittämiseen itsenäisesti. Verkossa suoritettavat tehtävät tai testit olivat huonoimmat vaihtoehdot vastaajien mielestä itseopiskeluun, koska puolet (50 %) vastaajista oli eri mieltä tai täysin eri mieltä tämän vaihtoehdon tehokkuudesta. Vastausten jakaantuminen on esitelty taulukossa 24.

Taulukko 24. Itseopiskelun sisältö

| | Verkossa suoritettavat tehtävät (testit) | Verkosta löytyvä materiaali itseopiskeluun | Opaskirja itseopiskeluun ja käsikirjaksi |
|---------------------|--|--|--|
| | % | % | % |
| Täysin samaa mieltä | 12 | 17 | 21 |
| Samaa mieltä | 38 | 59 | 38 |
| Eri mieltä | 35 | 15 | 35 |
| Täysin eri mieltä | 15 | 9 | 6 |
| Yhteensä | 100 | 100 | 100 |

Taulukossa 25 on jakauma vastaajien mielipiteistä siitä, kuinka he toivoisivat saavansa tiedon järjestettävästä koulutuksesta. Puolet (50 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että puolustusvoimien asianhallintajärjestelmällä (pvah) toimitettu kutsu olisi paras menetelmä tiedottamiseen. Lähes puolet (47 %) vastaajista oli samaa mieltä siitä, että kutsu virallisella asiakirjalla on hyvä tiedottamisen menetelmä. Huonoina tiedottamisen välineinä piti viidennes (21 %) vastaajista ilmavoimien esikunnan tapahtumakalenteria tai torni-portaalin ajankohtaista/tapahtuu -palsta.

Taulukko 25. Tiedottaminen koulutuksesta

| | Kutsu virallisella asiakirjalla | PVAH sanoma | Ilmavoimien esikunnan tapahtumakalenteri | Torni-portaalin ajankohtaista/tapahtuu palsta |
|---------------------|---------------------------------|-------------|--|---|
| | % | % | % | % |
| Täysin samaa mieltä | 12 | 50 | 12 | 18 |
| Samaa mieltä | 47 | 44 | 23 | 38 |
| Eri mieltä | 32 | 6 | 44 | 23 |
| Täysin eri mieltä | 9 | 0 | 21 | 21 |
| Yhteensä | 100 | 100 | 100 | 100 |

Viimeisessä kysymyksessä oli esimiehillä mahdollisuus kertoa omat toiveet ilmavoimien esikunnan henkilöstöhallinnon osaamisen kehittämiseen liittyen.

Vastausten perusteella koulutuksen toivottiin olevan mahdollisimman vapaamuotoista, joko pelkkänä luentona tai luentoon yhdistettynä ryhmätyöt. Eräs esimiehistä kertoo asiasta seuraavasti:

Koulutus tulisi saada järjestettyä mahdollisimman vapaamuotoisena. Itseopiskelulle ei juurikaan jää aikaa nykyisessä työpaikassa. Helpompi on saada kalenteroitua aikaa luennolle ja mahdollisille ryhmätehtäville. Tieto koulutuksista ja niiden ajankohdista mahdollisimman aikaisin jakoon.

Ajankohtaisista ja muuttuneista asioista olisi hyvä pitää tietoiskumaisia tilaisuuksia, ja vanhojen asioiden kertausta muutaman kerran vuodessa. Ilmavoimien esikunnan osastojen välisistä toimintatapaeroista haluttaisiin päästä eroon yhteisellä koulutuksella, jonka tueksi esitettiin verkosta löytyvää materiaalia. Myös yhtenäinen linjaus Ilmavoimien esikunnan sisällä henkilöstöasioiden hoidossa nousi esille. Halutaan tasapuolinen ja oikeudenmukainen henkilöstöasioiden hoito koko työyhteisöön, karsimalla yksittäisten esimiesten omat linjauksen asioiden hoidosta pois. Tähän voidaan etsiä ratkaisua myös kouluttamisen avulla. Vastaajista yksi kommentoi asiaa näin:

Ajankohtaisista muuttuneista asioista lyhyitä tietoiskuja tarvittaessa. Esimiehet vaihtuvat usein ja jotkin käytänteet ovat joukko-osastokohtaisia, kertauspäivät pitkin vuotta voisi olla myös hyvä idea. Yhtenäisiä selkeitä toimintatapamalleja, tiivistettyjä ajan tasalla olevia oppaita joista löytyisi vähintään viittaukset ajan tasalla oleviin ohjeisiin ja tiivistetysti muutamalla lauseella ILMAVE erityislinjauksia tai toimintamalleja --> ei enää osastokohtaisia erillisiä toimintamalleja. Erityisesti ns rajatapauksista ja tulkinnallisista asioista esim. lääkärissä käynnit, viikkoliikunta, erilaisiin tapahtumiin lähteminen tms työajan / oman ajan käyttö. Esimieskohtainen tulkinta aiheuttaa eriarvoisuutta osastojen kesken ja epätietoisuutta esimiehen vaihtuessa.

Koulutustilaisuuksien säännöllisyyttä toivottiin myös. Säännöllisesti toistuvat koulutukset todennäköisesti muistetaan paremmin ja aika osataan varata ajoissa. Jälleen korostui verkosta löytyvän materiaalin tärkeys. Yhden esimiehen vastaus oli:

Säännöllisesti toistuvat koulutustilaisuudet esim. kaksi kertaa vuodessa (syksyllä ja keväällä), jotka olisi merkitty jo hyvissä ajoin

ILMAVE:n toimintakalenteriin sekä perehtymisaineisto verkossa. Näillä pitäisi kyllä asiat mennä tarpeeksi hyvin perille. Kiitoksia, että haluatte kehittää tätä osa-aluetta.

Useammassa vastauksessa korostui riittävän aikainen tiedottaminen koulutuksen ajankohdasta, jotta osallistuminen kiireen ja työpaineen alla on mahdollista. Kokeneempien esimiesten ohjausta ja esimerkkejä erilaisten tilanteiden hoidosta tuli esille myös muutamassa vastauksessa. Yhden esimiehen vastauksessa oli huoli myös hiljaisen tiedon keräämisen haasteista.

Lisäksi arvioitiin sitä, olisiko mahdollista vähentää vaihtuvuutta henkilöstöjohdossa, koska nopea upseerien tehtäväkierto ei mahdollista riittävää perehtymistä alan asioihin. Esimiehen kokemus oli, että asiantuntemus on siviilihenkilöstön varassa.

Tämän tutkimuksen tarpeellisuutta toi esiin myös yhden esimiehen vastaus. Hänen näkemyksensä oli, ettei esimieskoulutuksia ole juurikaan Ilmavoimien esikunnassa järjestetty. Hyvissä ajoin suunniteltu ja ilmoitettu koulutus olisi tarpeellista. Tässä esimiehen vastaus:

Voi olla että asiat on menneet ohi, mutta täällä nyt 3vuotta toimineena kohtuullisen vähän kyselyssä olevia koulutuksia on järjestetty. Kysely oli hyvä ja sen perusteella itse näkisin koulutuksien järjestämisen tarpeelliseksi. Virkaura kurssilla asioita käytiin kuitenkin hyvin pintapuolisesti vaan läpi. Hyvissä ajoin kalenteroitu koulutus mahdollistaisi osallistumisen siihen> olisiko ratkaisu ILMAVE:n tosu tai edellisenä vuonna laadittava koulutuskalenteri.

Yhteenveto kyselytutkimuksen vastauksista

Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää kuinka Ilmavoimien esikunnan esimiesten henkilöstöjohtamisen osa-alueiden osaamista tulisi kehittää. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin Ilmavoimien esikunnan esimiesten oma näkemys henkilöstöjohtamisen osaamisen tasostaan ja kartoitettiin menetelmiä, jotka olisivat esimiesten mielestä henkilöstöjohtamisen osa-alueiden kehittämisessä parhaita.

Kyselyyn vastasi 52 % esimiehistä ja yli puolet (62 %) heistä oli sektorijohtajan tai vastaavan tehtävässä. Sektorijohtaja on usein lähiesimies, ja hoitaa nimenomaan päivittäisjohtamista, sekä henkilöstöhallinnon osa-alueisiin liittyviä tehtäviä. Suuri osa (85 %) vastaajista oli toiminut esimiestehtävässä alle 5 vuotta nykyisessä työtehtävässä kyselyhetkellä. Upseeriston nopealla työväkierrolla saattaa olla vaikutusta siihen, että kokemusta esimiestehtävästä ei välttämättä ehdi kertyä kovin pitkää aikaa kerrallaan.

Yli puolet vastaajista oli osallistunut henkilöstöhallinnon esimieskoulutukseen muualla puolustusvoimissa kuin Ilmavoimien esikunnassa. Kaikki koulutukseen osallistuneet olivat tyytyväisiä koulutukseen. Suosituimmat koulutukset olivat esimies- ja vuorovaikutusvalmennus sekä kehityskeskustelukoulutus. Ilmavoimien esikunnan järjestämistä esimieskoulutuksista oli eniten osallistuttu esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen, perehdyttämiskoulutukseen ja kehityskeskustelukoulutukseen. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että Ilmavoimien esikunnassa ei järjestetä riittävästi esimieskoulutusta. Lähes kaikki vastaajat, jotka olivat osallistuneet Ilmavoimien esikunnan järjestämiin koulutuksiin, olivat niihin myös tyytyväisiä.

Kaikkien vastaajien mielestä palvelussuhdeasiat ja tehtävänkuvaus olivat tärkeimmät henkilöstöhallinnon osa-alueet, mistä tulisi saada lisää koulutusta. Esimiestason mukaan tarkasteltuna oli eroavaisuuksia siinä, mistä asioista kaivataan koulutusta. Ylimmän johdon mielestä eniten koulutusta tulisi saada johtamiseen, esimiestyöhön ja muutosjohtamiseen. Alemmilla esimiestasoilla mielipiteet jakoutuivat tasaisemmin eri osa-alueiden välillä. Palkkausjärjestelmä oli osa-alue, mihin lisäkoulutusta ei kaivannut kukaan vastaajista. Palvelussuhdeasiat koettiin tärkeäksi aiheeksi kaikkien muiden ryhmien, paitsi ylimmän johdon mielestä.

Varusmiespalveluksen peruskoulutuksen puolustusvoimissa suorittaneet esimiehet olivat lähes samaa mieltä siitä, mistä henkilöstöhallinnon osa-alueista he kaipaavat lisäkoulutusta. Vastaukset olivat hyvin samanlaisia vaikka esimiehet olivat suorittaneet eri puolustushaaran (ilmavoimat ja maavoimat) pe-

ruskoulutuksen. Esimiehet, jotka eivät ole suorittaneet varusmiespalvelusta, kaipasivat koulutusta johtamisesta ja esimiestyöstä, muutosjohtamisesta sekä työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvistä asioista eniten.

Esimiesten mielestä rekrytointi ja perehdyttäminen sekä muutosjohtaminen ovat henkilöstöhallinnon osa-alueet, mistä he omasta mielestään tietävät vähiten.

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kontaktiopetus luokkahuoneessa on paras menetelmä osaamisen kehittämiseen henkilöstöhallinnon asioissa. Henkilöstöryhmän perusteella asiaa tarkasteltaessa, kaikki muut henkilöstöryhmät paitsi opistoupseerit, näkivät luokkahuonekoulutuksen parhaana vaihtoehtona. Kontaktiopetus luokkahuoneessa oli myös parhaaksi koettu vaihtoehto, kun muuttujaksi otetaan aika, jonka vastaaja on toiminut esimiestehtävässä koko työrajansa aikana. Alle viisi vuotta esimiestehtävässä toimineista esimiehistä ei kukaan nähnyt koulutusmateriaalia itseopiskeluun hyvänä vaihtoehtona osaamisen kehittämiseen.

Luokkahuonekoulutuksen toteuttamistapaa täsmennettiin lisäkysymyksellä, koska koulutukset tällä hetkellä toteutetaan luentotyypillisesti. Luento tai luento ja ryhmätyöt olivat esimiesten mielestä parhaat vaihtoehdot luokkahuonekoulutuksen toteuttamiseen. Pelkät ryhmätyöt koettiin selkeästi huonoimpana vaihtoehtona. Vastaajat olivat sitä mieltä, että koulutus tulisi järjestää tarvittaessa tai kaksi kertaa vuodessa. Luokkahuonekoulutuksen sisällöstä mielipiteet olivat hyvin vaihtelevat, ja kaikki esitetyt vaihtoehdot saivat kannatusta. Enemmän kuitenkin esimiehet olivat sitä mieltä, että kokonainen koulutuspäivä eri aiheista, muuttuneista asioista sekä perusasioista, olisi parempi kuin lyhyet tietoiskumaiset koulutukset.

Itseopiskelun näki parhaana keinona henkilöstöhallinnon osa-alueiden osaamisen kehittämisen joka viides esimies. Annetuista vaihtoehdoista parhaaksi vastaajien mielestä valikoitui verkosta löytyvä materiaali itseopiskeluun.

Selkeästi parhaana vaihtoehtona koulutuksesta tiedottamiseen nähtiin puolustusvoimien asianhallintajärjestelmällä (pvah) lähetettävä henkilökohtainen viesti. Huonoimpana tiedottamiskanavana tuli esiin Ilmavoimien esikunnan tapahtumakalenteriin merkitty tieto koulutustapahtumasta.

Kyselyn lopussa oli vastaajilla mahdollisuus vapaasti kertoa ajatuksiaan esimiesten henkilöstöhallinnon osaamisen kehittämiseen liittyen. Vastauksissa korostui koulutuksista tiedottamisen tärkeys riittävän ajoissa. Lisäksi koulutuksien avulla toivottiin toimintatapojen yhtenäistämistä Ilmavoimien esikunnan eri osastojen ja Ilmavoimien eri joukko-osastojen välillä. Kokeneempien esimiesten osaamisen jakaminen yhdistettynä henkilöstöhallinnon asiantuntijan pitämään koulutukseen tuli esiin myös useamman vastaajan kehittämis ehdotuksena. Tällä tavoin saataisiin myös käytännön tilanteita käsiteltäväksi. Luentotyypin koulutuksen tueksi toivottiin käsikirjaa, mistä asioita voi tarkistaa tai ainakin päästä tiedon lähteelle käsiksi.

7 Johtopäätökset

Henkilöstöjohtaminen nähdään tutkimusten mukaan haasteena esimiesten työssä. Kuten Hännikäinen (2013, 98–101) on todennut tutkimuksessaan, on oman vastuun alueen asiantuntijatyö usein henkilöstöjohtamista tärkeämmässä asemassa esimiesten työssä. Vastuunjako henkilöstöammattilaisten kanssa ja henkilöstöjohtamiseen liittyvä erikoisosaaminen nähdään haasteena esimiesten näkökulmasta. Henkilöstöjohtaminen sisältää paljon lainsäädäntöön liittyvien asioiden hallintaa ja myös epämiellyttävien konfliktitilanteiden hoitamista. Hännikäisen (2013, 98–101) tutkimuksessa on ratkaisuksi esitetty koulutuksen lisäämistä, vertaisten tukea ja oikeanlaisen kulttuurin luomista organisaatioon. Myös Otalan (2008, 36–42) mukaan liiallinen kiire, vastuunjaon epäselvyys ja oppivan organisaation merkityksen ymmärryksen puute saattavat olla syynä siihen, ettei osaamisen johtamista huomioida riittävästi esimiestyössä. Esimiehen esimerkillisyys oppimista edistävän ilmapiirin luomisessa on tärkeää. Esimiehen suhtautuminen ja osallistuminen järjestettäviin koulutuksiin ja tilaisuuksiin tukee myös alaisten osallistumishalukkuutta, ja osaamisen kehittä-

mistä edistävän ilmapiirin luomista. Johdon osallistumisella ja esimerkillä, sekä organisaation ilmapiirillä on myös Hyrkäksen (2009, 161–162) tutkimustulosten mukaan selvä vaikutus osaamisen johtamiseen.

Erikoisosaamisen puute liittyy myös tämän tutkimuksen tulokseen, jossa esimiehet kokevat tarvitsevansa eniten koulutusta palvelussuhdeasioista. Palvelussuhdeasiat sisältävät lainsäädäntöön sekä virka- ja työehtosopimukseen liittyviä asioita eli mm. työaika-, virkamatkustus- ja virkavapausasioita. Epämiellyttävien konfliktitilanteiden hoitaminen nousi esiin yhdessä avoimen kysymyksen vastauksessa. Vertaistuen ja kokeneempien mentorien merkitystä henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämisessä olisi hyvä ottaa huomioon koulutustilaisuuksia suunniteltaessa. Muutamissa vastauksissa toivottiin kokeneemmän esimiehen opastusta yhdistettynä asiantuntijan luentoon. Tällöin koulutustapahtuma voitaisiin järjestää tiimi tai työryhmämuotoisena. Puolustusvoimissa asemaan perustuva vallankäyttö ja puolustusvoimien organisaation kulttuuri saattavat osaltaan heijastua koulutustilaisuuksien luonteeseen ja mm. asiantuntijatiimissä tapahtuvaan kehittämiseen.

Esimiehen työ on sekä ihmisten että asioiden johtamista. Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen johtamisen tueksi vaaditaan vankkaa osaamista. Osaamista tulee olla monelta eri osa-alueelta, ja ihmisten johtaminen vaatii myös hyviä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstöjohtamisen esimieskoulutusta tulisi lisätä Ilmavoimien esikunnassa. Esimieskoulutuksen tärkeyttä korostaa myös se, että puolustusvoimissa esimiehet vaihtuvat melko usein upseeriston tehtäväkierron vuoksi. Tehtäväkierrolla vahvistetaan henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista. Joukko-osastoa vaihtavalle tai uudelle esimiehelle tulisi kouluttaa henkilöstöjohtamisen osa-alueet työtehtävän alussa, koska joitain eroja toimintatavoissa ja menettelyohjeissa on joukko-osastokohtaisesti. Sotilaskoulutuksen suorittava esimies saa yleistä johtamiskoulutusta osana sotilaskoulutusta, mutta siviiliesimiehille voisi suunnata enemmän johtamis- ja esimieskoulutusta esimiestehtävän alussa. Tutkimuksen mukaan esimiehet, jotka eivät ole suorittaneet varusmiespalvelusta, kaipasivat enemmän koulutusta johtamisesta ja esimiestyöstä, kuin varusmiespalveluksen suorittaneet.

Osaamisen kehittämismenetelmiä voidaan tarkastella yksilön tai työyhteisön kehittymisen näkökulmasta. Yksilön osaamista kehittävät menetelmät liittyvät ammattitaidon parantamiseen tai jonkin erityisosaamisen kehittämiseen. Yksittäisen työntekijän tiedon hankintaa voidaan tukea erilaisilla menetelmillä. Jokaisen henkilön yksilöllinen oppimistapa määrittelee tapaa millä uutta tietoa kannattaa hankkia. Lukeminen on monelle sopiva uuden tiedon hankintatapa. (Ojala 2008, 216–222.) Henkilöstöjohtamisen osa-alueiden osaamisen kehittämisen tueksi voidaan laatia käsikirja tai opastyypinen aineisto, josta tietoja voidaan tarkastaa tai ohjata tiedon lähteeseen. Tämä tukisi yksilön oppimista ja tiedonhankintaa oman tarpeen ja aikataulun mukaan. Itseopiskelu verkosta löytyvän materiaalin avulla nähtiin hyvänä oppimistapana joka viidennen Ilmavoimien esimiehen mielestä. Organisaation oppimiseksi luetun tiedon saa jakamalla sen muiden kanssa ja yhteisesti miettimällä sen soveltamisen käytäntöön. Ilmavoimien esikunnan sisäistä koulutusta voisi tehostaa toimintatavalla, jossa esimiehet itsenäisesti tutustuisivat laadittuun materiaaliin ennakolta ja sen jälkeen keskustelelevassa koulutustilaisuudessa asioita otettaisiin esille. Organisaatioiden oma henkilöstökoulutus nähdään usein parhaana tiedon jakamisen tapana, koska näin saadaan sama toimintatapa ja tieto samalla tavalla koulutettua usealle. Puolustusvoimat järjestää täydennyskoulutusta koko organisaation laajuisesti henkilöstöalalta.

Kyselyn perusteella koulutus koettiin parhaana osaamisen kehittämismenetelmänä Ilmavoimien esimiesten mielestä. Vastaajista puolet näki koulutuksen parhaana vaihtoehtona. Myös teoriapohja ja tutkimustulokset tukevat tätä tulosta, koska koulutus on usein koettu parhaaksi osaamisen kehittämisen keinoksi aikaisemmissa tutkimuksissa. Muutosjohtamisen haasteita suomalaisessa henkilöstötyössä tutkineen henkilöstöjohtamisen ryhmän (HENRY ry) mukaan henkilöstötyön haasteena tulee olemaan henkilöstön osaamisen kehittäminen, ja muutosvalmiuden luominen. Tutkimuksen mukaan kouluttaminen ja valmentaminen nähdään keinona parantaa henkilöstön osaamista. Näin voidaan kehittää taitoja, tietoja sekä vaikuttaa asenteisiin. (Viitala, Suutari & Järnlström 2011, 55–56.)

8 Pohdinta

Muutos organisaatioissa on jokapäiväistä ja vaatii organisaatioilta taitoa uudistua ja muuttaa toimintaa jatkuvasti. Puolustusvoimissa käynnissä oleva uudistus muuttaa toimintatapoja kaikissa puolustusvoimien joukko-osastoissa kuten myös Ilmavoimien esikunnassa. Esimiestyön merkitys kasvaa ja esimiehiltä vaaditaan enemmän osaamista myös henkilöstöhallinnon osa-alueiden osalta. Entistä enemmän otetaan käyttöön sähköisiä palveluita jolloin ns. hallinto henkilöstön tarkistusvelvoite vähenee ja esimiehen tulee osata ratkaista monia asioita itsenäisesti.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia sähköisen kyselyn avulla. Tavoitteena oli löytää vastaus kysymykseen, miten Ilmavoimien esikunnan esimiesten henkilöstöjohtamisen osaamista tulisi kehittää. Tutkimuksen tavoitteena oli myös kartoittaa esimiesten oma näkemys henkilöstöjohtamisen osa-alueiden osaamisestaan ja menetelmistä millä osa-alueita voisi kehittää.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian keskeisimmissä kehittämistoimenpiteissä on kehittämiskohteiksi määritelty mm. palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen, johtaminen ja vuorovaikutustaidot sekä työskentely- ja toimintatapojen kehittäminen. Nämä kehittämiskohteet tukevat tämän opinnäytetyön tavoitetta kehittää esimiesten henkilöstöhallinnon osaamista Ilmavoimien esikunnassa. Strategian mukaisena kehittämiskohteena on varmistaa esimiesten hallinnollinen osaaminen ja laatia koulutus esimiestyön tueksi. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia, liite 1 2014, 2–4). Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Ilmavoimien esikunnan esimiesten osaamisen kehittämiseen liittyen oikeanlaisten kehittämismenetelmien suunnittelussa ja valinnassa. Kyselyn vastauksissa tuli esiin myös kiitosta siitä, että esimiesten osaamista henkilöstöjohtamisessa halutaan kehittää.

Esimiehille olisi hyvä järjestää oma perehdyttämiskoulutus. Tällä hetkellä Ilmavoimien esikunnassa järjestetään perehdyttämiskoulutusta uusille virka-

miehille ja esikuntaan siirtyneille henkilöille. Koulutus on sisällöltään sama kaikille virkamiehille. Toimintatapojen yhtenäistämisen ja asioiden samanlaisen soveltamisen kannalta voisi käyttöön ottaa myös yhteisen perehdyttämiskoulutuksen esimiehille puolustushaarakohtaisesti. Toisaalta myös koko organisaatioon yhtenäinen opetuspaketti esimiestehtävissä toimiville saattaisi yhtenäistää toimintatapoja koko organisaation sisällä. Puolustusvoimien monimuotoinen oppiminen tukee koulutuksen järjestämistä verkko-opiskeluna tai lähiopetuksena mm. videolaitteistojen välityksellä.

Ilmavoimien esikunnan esimiesten mielestä eniten osaamisen kehittämistä vaativat osa-alueet henkilöstöhallinnosta olivat palvelussuhdeasiat ja tehtävänkuvaukset. Palvelussuhdeasiat käsittävät useita eri aiheita, joten koulutus tulisi jakaa pienempiin osioihin. Toisaalta eroavaisuuksia koulutettavissa osa-alueissa oli mm. esimiestason mukaan, joten koulutusta voisi suunnata enemmän esimiestason tarpeiden mukaisesti. Koulutuksen eriyttäminen esimiestason mukaan asettaa haasteita siinä, että ylemmän tason esimiestehtävissä toimii vain muutama henkilö, ja koulutustilaisuuden järjestäminen heille saattaa olla hankalaa jo pelkän aikataulun vuoksi.

Rekrytointi ja muutosjohtaminen olivat kyselyn perusteella huonoimmin osatut osa-alueet. Näiden osa-alueiden osaamisen kehittäminen on myös tärkeää, mutta rekrytointiprosessista suuri osa on siirtymässä Puolustusvoimien palvelukeskuksen vastuulle, joten osaamisen kehittäminen joukko-osastossa tulee täsmentää sen jälkeen, kun vastuut palvelukeskuksen kanssa ovat selkiintyneet.

Esimiehille suoritetun kyselyn perusteella henkilöstöhallinnon osa-alueiden koulutus tulisi järjestää luentona tai luentona ja siihen yhdistettynä ryhmätyöt. Koulutusta tulisi järjestää tarvittaessa tai kaksi kertaa vuodessa. Upseereiden tehtäväkierto ja siihen liittyvät nopeat tehtävävaihdokset vaikeuttavat koulutukseen osallistumista, joten voisi olla perusteltua järjestää koulutuksia useammin kuin kaksi kertaa vuodessa. Koulutus voisi tapahtua vuosittain säännöllisesti tietyinä ajankohtana, jotta koulutuksen ajankohdasta muodostuisi selkeä käsitys ja sen tunnettuus Ilmavoimien esikunnassa kasvaisi. Koulutuksen

ajankohta olisi hyvä merkitä ajoissa seuraavan vuoden toimintakalenteriin tai vastaavaan.

Jonkin verran oli vaihtelua eri henkilöstöryhmissä siitä, mikä koulutusmenetelmä olisi paras mahdollinen. Näen, että koulutuksen kohdistaminen henkilöstöryhmittäin on liian hankala järjestää jo pelkän aikataulutuksen vuoksi. Luokkahuonekoulutuksen tueksi laadittava sähköinen materiaali toimisi tukena hankalissa kysymyksissä. Tällä hetkellä puolustusvoimien sisäisessä verkossa on toimialoittain toimiva materiaalipankki, josta voi hakutoiminnoilla tai selaamalla hakea tarvitsemaansa tietoa. Hakutoiminnon kehittäminen tarkemmaksi antaisi kootusti saman tiedon kaikille esimiehille, ja erillisiä tietopankkeja tms. ei tarvitsisi kehittää, koska niiden ylläpito on haasteellista.

Koulutuksen kestoa arvioitaessa kannatusta sai sekä lyhyet tietoiskumaiset koulutustilaisuudet sekä koko päivän kestävä koulutus. Koko päivän kestävä koulutustilaisuus voisi sisältää osuuden jossa käsitellään perusasioita eri aiheita vaihdellen. Osa koulutuksesta voisi olla ajankohtaisten ja muuttuneiden asioiden tiedottamista tarvittaessa. Käytännön tilanteiden läpikäyminen osana koulutusta nousi esiin esimiesten omissa kehittämissuunnitelmissa. Henkilöstöhallinnon asiantuntijan pitämä alustus aiheesta ja sen jälkeen kokeneemman esimiehen avulla käytännön tilanteiden läpikäyntiä keskustellen antaisi vaihtelua koulutustilaisuuksille. Koulutuksiin olisi hyvä saada teknisen osaamisen ja faktatiedon lisäksi myös käytännön kokemusta ja tilanteita esille.

Tietoiskumaiset lyhyet koulutukset olisi hyvä liittää jonkin toisen tapahtuman tai tilaisuuden yhteyteen. Ilmavoimien esikunnassa järjestetään infotilaisuuksia, joten tietoiskut voisivat sisältyä näihin tilaisuuksiin. Omina tilaisuuksina järjestettävät lyhyet tietoiskut saattavat jäädä ilman osallistujia.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla useampien eri kehittämismenetelmien tutkiminen osaamisen kehittämisen tukena. Useampien kehittämismenetelmien ottaminen mukaan tämän tutkimuksen kyselyyn olisi tuonut laajemman tiedon eri menetelmistä, mutta samalla tutkimus olisi mielestäni kasvanut liian suureksi.

Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen tavoitteena on osaava henkilöstö. Jatkuva oppimista tuetaan ja kaikilla on mahdollisuus kehittää itseään. Esimiesten osaamisen kehittäminen ja hyvä perehdyttäminen henkilöstöalan osa-alueiden osalta vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja työilmapiiriin. Hyvällä henkilöstöjohtamisella saadaan tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu kaikille työntekijöille. Puolustusvoimissa on käytössä syväjohtamisen periaatteisiin perustuva esimies- ja vuorovaikutusvalmennus. Siihen on mahdollista osallistua myös muiden kuin esimiesasemassa olevin työntekijöiden. Ilmavoimien arvolause on *Qualitas Potentia Nostra – Laadussa voimamme*. Yksi arvolauseeseen liittyvä arvostus on halu jatkuvasti kehittää toimintaa. Henkilöstön työmotivaatio ja osaaminen ovat keskeisessä asemassa Ilmavoimissa kun tavoitellaan menestystä.

Tulevaisuuden työntekijät kasvavat tietotekniikan maailmaan, joten koulutuksen suunnittelussa ja erilaisia oppimisvaihtoehtoja ja ympäristöjä kehitettäessä on hyvä huomioida sähköiset oppimisympäristöt entistä laajemmin.

Lähteet

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen, inhimillistä tuloksetekoa. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi. Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Evans, P., Pucik, V. & Björkman, I. 2011. The Global Challenge. International Human Resource Management. Second Edition. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. p. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 20.1.2015.
[Http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1)
- Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O-P. 2011. Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Vaasan yliopisto, julkisjohtaminen. Viitattu 15.1.2015.
[Http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf)
- Hännikäinen, E. 2013. Henkilöstöjohtamisen hajauttaminen keskijohdolle: Näkemyksiä työn haasteista ja organisaation tuesta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Viitattu 20.1.2015.
[Https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94888/GRADU-1390984635.pdf?sequence=1](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94888/GRADU-1390984635.pdf?sequence=1)
- Hänninen, T. 2011. Puolustusvoimat 2020 - huippuosaajia huippuorganisaatiossa. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, maasotalinja. Viitattu 20.1.2015.
[Https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74248/Y2550_H%C3%A4nninen_TK_YEK55.pdf?sequence=1](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74248/Y2550_H%C3%A4nninen_TK_YEK55.pdf?sequence=1)
- Ilmavoimien esikunnan kanslian vuosiraportti 2013. Asiakirja CK646/29.1.2014.
- Ilmavoimien esikunnan työjärjestys 2015. Asiakirja HK761/16.12.2014.

Ilmavoimien koulujen sotilasammattillinen koulutuskalenteri ja opiskelijan opas 2014. Ilmasotakoulun koulutuskeskus.

Johtajan käsikirja. 2012. Pääesikunta/Henkilöstöosasto sekä kirjoittajat. Viitattu 20.8.2014.

[Http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/634e26804ddde509a1b3bfd86fad152c/Johtajan_kasikirja_netti.pdf?MOD=AJPERES](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/634e26804ddde509a1b3bfd86fad152c/Johtajan_kasikirja_netti.pdf?MOD=AJPERES)

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja, voitko hyvin työssäsi? Helsinki: Yrittyskirjat.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma.

Järvinen, V., Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Kyselytutkimus 2007 - raportti. Henkilöstöjohtamisen ryhmä, HENRY ry. Johtamistaidon opisto.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Lehtonen, V-M. 2013. Motivoiva johtaminen sekä innovatiivinen ja hyvinvoiva työyhteisö valtion työpaikkojen tuloksellisuuden perustana vuonna 2012. Tilanneanalyysi ja kehitysehdotukset perustuen työtyytyväisyystutkimuksiin ja muuhun henkilöstöinformaatioon vuosilta 2006 - 2012. Valtiovarainministeriö. Viitattu 21.1.2015.

[Http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyoma_rkkinalaitos/20130410Motivo/Motivoiva_johtaminen.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyoma_rkkinalaitos/20130410Motivo/Motivoiva_johtaminen.pdf)

Leinonen, V-M. 2007. Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla. Akateeminen väitöskirja. Svenska handelshögskolan, ekonomi och samhälle. Viitattu 21.1.2015.

[Https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/261/173-978-951-555-970-8.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/261/173-978-951-555-970-8.pdf?sequence=1)

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttämisen kehittyminen. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia n:o 13. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

- Nissinen, V., Seppälä, T. 2000. Johtajakoulutus murroksessa. Johtamiskäyt-
täytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Jul-
kaisusarja 1. Tutkimuksia n:o 17. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen lai-
tos.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetua. Helsinki: WSOY-
pro.
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro.
- Popper M., Lipshitz, H. 2000. Organizational learning: Mechanism, culture and
feasibility. Management Learning 31 2, 181–196. Viitattu 8.2.2015.
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Abi Inform.
- Puolustusvoimien siviilihenkilöstön osaamisen kehittäminen. 2002. Pääesikun-
ta koulutusosasto PAK 03:01:0. Hallinnollinen ohje. 241/5.4/D/1.
- Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. 2005. Pääesikunta/Henkilöstöosasto.
Viitattu 30.5.2014.
[Http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/51429600400a1df4a853bf86c8584b8e/he-
stra_2005.pdf?MOD=AJPERES](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/51429600400a1df4a853bf86c8584b8e/hestra_2005.pdf?MOD=AJPERES)
- Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. 2014. Pääesikunta/Henkilöstöosasto.
Asiakirja HK1027/19.12.2014. Viitattu 30.1.2015
[Http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/8964f40046dbca659aabb786bf3619b/PU-
OLUSTUSVOIMI-
EN+HENKIL%C3%96ST%C3%96STRATEGIA_V1.pdf?MOD=AJPERES](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/8964f40046dbca659aabb786bf3619b/PUOLUSTUSVOIMI-EN+HENKIL%C3%96ST%C3%96STRATEGIA_V1.pdf?MOD=AJPERES)
- Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013. Viitattu 16.5.2014.
[Http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/44c52f00438ce708af2eef028affb6da/PV-
HTP_2013_nettili.pdf?MOD=AJPERES](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/44c52f00438ce708af2eef028affb6da/PVHTP_2013_nettili.pdf?MOD=AJPERES)
- Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia
2004 - 2017. 2004. Pääesikunta, koulutusosasto.
- Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015. Pääesikunta, suunnitteluosasto.
Asiakirja HK493/1.10.2014.
- Puolustusvoimat verkossa. 2014. Viitattu 18.6.2014.
[Http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/Erikoissivustot/kokonaisturvallisuus/Suom-
eksi/1/1.5/](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/Erikoissivustot/kokonaisturvallisuus/Suomeksi/1/1.5/)
- Puolustusvoimat verkossa. 2015. Viitattu 30.1.2015.
[Http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi!/ut/p/c5/vZDNjqpAFISf-
ZR7g2g3N0PYSoeW3Qf4E2RhAxcGijDCg_fRjMsndjauJp5aVOI-
qQAYeOudTfczH-nLOTyAFmbzXRxlPWFaGns1W0PQcuMXORIA9CSQghdl-
bO69yVseNNxHrGFoaPyZ0ZaHRcDcljisCdyoYXDQAjPS1pZL5xsciLBd-
1Rh01Way7fHr-wZTYfPfsj8-DKiNnV1SdA3qgTNUltJFGOkx_LTvBfgHx_-
cgoEO5Dh3_LhGoLoD9d4zhJex9q-
sNcWvYwlwr9IWSCri24xl90CLogkiKIIISYES5gllGI2I5s2mLNGk6k9vle6tKFz3f-
qq2d27qPAhCz39sxxH-](http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi!/ut/p/c5/vZDNjqpAFISfZR7g2g3N0PYSoeW3Qf4E2RhAxcGijDCg_fRjMsndjauJp5aVOI-qQAYeOudTfczH-nLOTyAFmbzXRxlPWFaGns1W0PQcuMXORIA9CSQghdl-bO69yVseNNxHrGFoaPyZ0ZaHRcDcljisCdyoYXDQAjPS1pZL5xsciLBd-1Rh01Way7fHr-wZTYfPfsj8-DKiNnV1SdA3qgTNUltJFGOkx_LTvBfgHx_-cgoEO5Dh3_LhGoLoD9d4zhJex9q-sNcWvYwlwr9IWSCri24xl90CLogkiKIIISYES5gllGI2I5s2mLNGk6k9vle6tKFz3fqq2d27qPAhCz39sxxH-)

[aAW6m3YY4SKxCvSJh0V3zhXOSbOIR8DppxWg6zkme8NKjt9hLEhKp_XHU5TLjRxelxtMsQutL0mbf1xa4vwX7VU9ki9II-OhewpiKKwO6RY3znJu3ikZW44jEfcJtKSGvew7-zBYkga3EbuZUW8cy4--rnGpa-tA3009DQye_lfANKQSfF/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?pcid=726729004f4a9c7fb15cf1090ad4a1d2](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090603Asiant/5_Puolustusvoimat.pdf)

Rajattomien uramahdollisuuksien etsiminen puolustusvoimissa. Urapilotointitukiryhmän loppuraportti. 2009. Pääesikunta.
https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090603Asiant/5_Puolustusvoimat.pdf

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma - johdon käsikirja. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 2005. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Salonen, T. 2002. Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä - osaamisen johtaminen ja hallinta Puolustusvoimissa. Diplomityö. Tutkimuksia n:o 24. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos.

Schmidt, T., Vanhala, S. 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992 - 2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Cranet-projekti. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisu B-115. Viitattu 15.1.2015.
<http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b115.pdf>

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tuomi, L., Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma.

Valtiokonttori, Kaiku - palvelut. 2009. Osaaminen muutoksessa. Parasta muutosturvaa on osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut.

Valtiovarainministeriö. 2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti. Työryhmämuistio. Viitattu 20.1.2015.
https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyom_arkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf

Valtiovarainministeriö. 2007. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa, osa 2. Helsinki: Edita.

Valtiovarainministeriö. Valtio työnantajana. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Viitattu 16.1.2015.

[Http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/index.jsp)

Valtiovarainministeriö. Valtio työnantajana. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Verkko-oppiminen. Viitattu 30.1.2015.

[Https://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/06_Verkko_oppiminen/index.jsp](https://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/06_Verkko_oppiminen/index.jsp)

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viitala, R.2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto, liiketaloustiede.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista, osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Järnlström, M. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Tutkimuksia 302. Vaasan yliopisto, liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Viitattu 16.1.2015.

[Http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)

Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. 2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Selvityksiä ja raportteja 171. Vaasan yliopisto, liiketaloustiede. Viitattu 16.1.2015.

[Http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf)

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Liitteet

Liite 1. Esimiesten osaamisen kehittäminen-kysely

Taustakysymykset

1. Vastaajan sukupuoli

Nainen
Mies

2. Vastaajan ikä

alle 30
31 - 40
41 - 50
51 - 60
Yli 60

3. Vastaajan koulutustaso

Toinen aste (lukio tai nykyinen ammattiopisto)
Opistoaste (esim. insinööri, merkonomi)
Alempi korkea-aste (esim. insinööri AMK, kandidaatti)
Ylempi korkea-aste (maisteri, YAMK)
Tutkijakoulutusaste (lisensiaatti, tohtori)

4. Vastaajan henkilöstöryhmä

Upseeri
Erikoisupseeri
Opistoupseeri
Aliupseeri
Siviili

5. Minkä puolustushaaran varusmiespalveluksen peruskoulutuksen olet suorittanut?

Ilmavoimat
Merivoimat
Maavoimat
En ole osallistunut puolustusvoimien peruskoulutukseen, ei aselajia

6. Millä osastolla työskentelet Ilmavoimien esikunnassa?

Henkilöstöosasto
Kanslia
Suunnitteluosasto
Operatiivinen osasto
Ilmaoperaatiokeskus
Huolto-osasto
Johtamisjärjestelmäosasto
Sotilasilmailun viranomaisyksikkö
Muu yksikkö (johto, viestintäkeskus, oikeudellinen sektori, lentoturvallisuusyksikkö)

7. Mitkä seuraavista Puolustusvoimien koulutuksista olet suorittanut?

Esiupseerikurssi
 Yleisesikuntaupseerikurssi
 Toimialapäällikkökurssi
 Ylemmän päällystön kurssi
 Perusyksikön päällikkökurssi
 Opistoupseerin jatkokurssi
 En mitään edellä mainituista koulutuksista

8. Millä esimiestasolla toimit kyselyyn vastaamishetkellä

Johto (kom, ep, aep)
 Osastopäällikkö
 Apulaisosastopäällikkö
 Sektorijohtaja tai vast.
 Jokin muu

9. Kauanko olet toiminut esimiestehtävässä (nykyinen tehtävä)?

Alle 1 vuoden
 1 - 5 vuotta
 6 - 10 vuotta
 yli 10 vuotta

10. Kauanko olet toiminut esimiestehtävässä koko työurasi aikana?

alle 5 vuotta
 6 - 15 vuotta
 16 - 30 vuotta
 yli 30 vuotta

11. Montako alaista sinulla on tällä hetkellä?

alle 5
 6 - 10
 11 - 20
 yli 20 alaista

Koulutustausta / esimiesten henkilöstöhallinnon koulutus

12. Oletko osallistunut esimiehille tarkoitettuun henkilöstöhallinnon koulutukseen Puolustusvoimissa (muu kuin Ilmavoimien esikunnan järjestämä koulutus)?

Kyllä
 Ei

Jos vastasit KYLLÄ edelliseen kysymykseen, niin jatka vastaamista myös seuraaviin tämän sivun kysymyksiin. Jos vastasit EI, voit siirtyä seuraavalle sivulle.

13. Mihin henkilöstöhallinnon esimieskoulutukseen olet osallistunut?

Esimies – ja vuorovaikutusvalmennus
 Muutuskoulutus esimiehille
 Pehdyttämiskoulutus
 Kehityskeskustelukoulutus
 Henkilöstöalan opintokokonaisuus (HTO)

14. Oletko osallistunut johonkin muuhun kuin edellä mainittuihin henkilöstöhallinnon esimieskoulutuksiin?

15. Oliko koulutus mielestäsi hyödyllinen?

Kyllä
 Ei

Jos vastasit Ei edelliseen kysymykseen, niin jatka vastaamista myös seuraavaan kysymykseen. Jos vastasit KYLLÄ, voit siirtyä seuraavalle sivulle.

16. Miksei henkilöstöhallinnon esimieskoulutus ollut mielestäsi hyödyllinen? Kuinka parantaisit koulutusta? Mikä oli huonoa?

17. Oletko osallistunut johonkin seuraavista Ilmavoimien esikunnan järjestämistä henkilöstöhallinnon esimieskoulutuksista?

Esimies – ja vuorovaikutusvalmennus
 Muutuskoulutus esimiehille
 Pehdyttämiskoulutus
 Kehityskeskustelukoulutus

18. Oletko osallistunut johonkin muuhun kuin edellä mainittuihin Ilmavoimien esikunnan järjestämiin henkilöstöhallinnon esimieskoulutuksiin?

19. Jos olet osallistunut Ilmavoimien esikunnan järjestämään henkilöstöhallinnon esimieskoulutukseen, niin oliko koulutus hyödyllinen?

Kyllä
 Ei

Jos vastasit Ei edelliseen kysymykseen, niin jatka vastaamista myös seuraavaan kysymykseen. Jos vastasit KYLLÄ, voit siirtyä seuraavalle sivulle.

20. Miksei koulutus ollut mielestäsi hyödyllinen? Kuinka parantaisit koulutusta? Mikä oli huonoa?

21. Järjestetäänkö Ilmavoimien esikunnassa mielestäsi riittävästi koulutusta esimiehille henkilöstöhallinnon osaamiseen liittyen?

Kyllä
Ei

22. Mistä henkilöstöhallinnon osa-alueista kaipaisit eniten koulutusta? (voit valita enintään 3 kohtaa?)

Palvelussuhdeasiat (ajanhall, virkavap, matkaves)
Palkkausjärjestelmä
Kehityskeskustelut
Tehtävänkuvaus
Osaamisen ja työyhteisön kehittäminen
Johtaminen ja esimiestyö
Rekrytointi ja perehdyttäminen
Muutosjohtaminen
Työhyvinvointi ja työkyky
Yhteistoimintamenettely
Ylentäminen ja palkitseminen

23. Onko jokin muu henkilöstöhallinnon osa-alue, kuin edellä luetellut, mistä kaipaisit koulutusta?

24. Kuinka hyvin olet perillä esimiehen vastuulla olevista henkilöstöhallinnon tehtävistä omasta mielestäsi?

1=erittäin hyvin, 2=hyvin, 3=melko hyvin, 4=huonosti

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Palvelussuhdeasiat (ajanhall, virkavap, matkaves) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Palkkausjärjestelmä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Kehityskeskustelut | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Tehtävänkuvaus | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Osaamisen ja työyhteisön kehittäminen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Johtaminen ja esimiestyö | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Rekrytointi ja perehdyttäminen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Muutosjohtaminen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työhyvinvointi ja työkyky | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Yhteistoimintamenettely | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ylentäminen ja palkitseminen | 1 | 2 | 3 | 4 |

25. Mikä on mielestäsi paras menetelmä esimiesten henkilöstöhallinnon osaamisen kehittämiseen?

Kontaktiopetus luokkahuonekoulutuksena
Koulutusmateriaali itseopiskeluun
Opas henkilöstöhallinnon keskeisistä asioista
Verkkokurssi ja testi itseopiskeluun henkilöstöhallinnon keskeisistä osa-alueista

26. Millä tavoin LUOKKAHUONEKOULUTUS tulisi mielestäsi toteuttaa?
1=täysin samaa mieltä, 2=samaa mieltä, 3=eri mieltä, 4=täysin eri mieltä

| | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|
| Luento | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Luento ja ennakkotehtävät | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Luento ja ryhmätyöt | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ryhmätyöt | 1 | 2 | 3 | 4 |

**27. Kuinka usein LUOKKAHUONEKOULUTUS tulisi mielestäsi järjestää?
1=täysin samaa mieltä, 2=samaa mieltä, 3=eri mieltä, 4=täysin eri**

| | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|
| Neljä kertaa vuodessa | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Kaksi kertaa vuodessa | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Joka kuukausi | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Tarvittaessa | 1 | 2 | 3 | 4 |

**28. Minkälainen sisältö LUOKKAHUONEKOULUTUKSESSA tulisi mielestäsi olla?
1=täysin samaa mieltä, 2=samaa mieltä, 3=eri mieltä, 4=täysin eri**

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Lyhyt koulutus (1h) yhdestä aiheesta kerrallaan/kerta | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Lyhyitä tietoisuuksia (1h) eri aiheista yhden päivän ajan, ns. non-stop periaatteella | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Koulutuspäivä aihepiirit vaihdellen (perusasiat) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Koulutuspäivä ajankohtaisista/muuttuneista asioista | 1 | 2 | 3 | 4 |

**29. Minkälainen ITSEOPISKELU olisi mielestäni tehokkainta?
1=täysin samaa mieltä, 2=samaa mieltä, 3=eri mieltä, 4=täysin eri**

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Verkossa suoritettavat tehtävät ("testit") | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Verkosta löytyvä materiaali itseopiskeluun | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Opaskirja itseopiskeluun ja käsikirjaksi | 1 | 2 | 3 | 4 |

**30. Millä tavoin toivoisit saavasi tiedon koulutuksesta?
1=täysin samaa mieltä, 2=samaa mieltä, 3=eri mieltä, 4=täysin eri**

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Kutsu virallisella asiakirjalla | 1 | 2 | 3 | 4 |
| PVAH sanoma | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ilmavoimien esikunnan tapahtumakalenteri | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Torni - portaalin ajankohtaista / tapahtuu -palsta | 1 | 2 | 3 | 4 |

31. Kerro omat toiveesi Ilmavoimien esikunnan esimiesten henkilöstöhallinnon osaamisen kehittämiseen liittyen.

Kiitos vastauksestasi!