

**OSAAMISEN JOHTAMINEN RAJAVARTIOLAITOKSESSA – OSAAMISEN
KEHITTÄMISEN JA HALLINNAN NYKYTILA OPPIVAN ORGANISAATION
NÄKÖKULMASTA**

Diplomityö

Majuri
Antti Virta

Yleisesikuntaupseerikurssi 60
Rajavartiolinja

Heinäkuu 2021

Kurssi Yleisesikuntaupseerikurssi 60	Linja Rajavartiolinja
Tekijä Majuri Antti Virta	
Opinnäytetyön nimi OSAAMISEN JOHTAMINEN RAJAVARTIOLAITOKSESSA – OSAAMISEN KEHITTÄMISEN JA HALLINNAN NYKYTILA OPPIVAN ORGANISAATION NÄKÖKULMASTA	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Heinäkuu 2021	Tekstisivuja 96 Liitesivuja 7
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen ja hallinnan nykytilaa tutkimuksessa muodostetun osaamisen johtamisen teoreettisen mallin avulla. Tutkimuksessa osaamisen johtamisen kokonaisuuden tarkastelu perustui oppivan organisaation koulukunnan näkökulmiin.</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen, ymmärtävä ja tulkinnallinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kuvailevaa kirjallisuuskatsausta sekä aineistonkeruumenetelmänä kyselytutkimusta. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä.</p> <p>Osaamisen johtamista käsittelevä kirjallisuus on laaja ja moniulotteinen. Tutkimuksessa osaamisen johtamista tarkasteltiin kirjallisuudessa esiintyvien keskeisten teemojen avulla, jonka perusteella muodostettiin osaamisen johtamisen teoreettinen malli. Malli rakentui viidestä kokonaisuudesta: 1. Organisaation strategia ja visio, 2. Osaamistarpeet ja niiden ennakointi, 3. Osaamisen varmistaminen, 4. Esimiestyö ja 5. Oppimisen kulttuuria ja ilmapiiri.</p> <p>Ymmärrys Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen järjestelmästä muodostettiin organisaation asiakirjoista, jota täydennettiin kyselytutkimuksen aineistolla. Kysely suunnattiin Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen asiantuntijoille sekä Kaakkois-Suomen rajavartioston henkilöstölle.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisen mallin toteutumista verrattiin Rajavartiolaitoksen kirjalliseen materiaaliin sekä aineistoon. Tarkastelun muodostama synteesi tuotti tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.</p> <p>Tutkimus muodosti käsityksen Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen ja hallinnan nykytilasta. Tulokset osoittivat, että organisaation vahvuuksia ovat toimintaa ohjaavat strategiat sekä oppimisen kulttuuri ja ilmapiiri. Keskeisin kehittämistä vaativa osa-alue liittyi organisaation osaamistarpeiden määrittely- ja ennakointiprosessiin.</p>	
<p>AVAINSANAT</p> <p>Osaaminen, oppiminen, johtaminen, oppiva organisaatio, Rajavartiolaitos</p>	

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	1
1.1.	Tutkimuksen viitekehys	3
1.2.	Tutkimusasetelma ja tutkimuksen tavoite	5
1.3.	Aikaisempi tutkimus	7
2.	METODOLOGIA	8
2.1.	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	8
2.2.	Tutkimusmenetelmät	10
3.	MITÄ OSAAMISEN JOHTAMISELLA JOHDETAAN?	11
3.1.	Kaikki alkaa tiedosta	12
3.2.	Ihmisen osaaminen	14
3.3.	Organisaation osaaminen	17
3.4.	Ihmisen oppiminen	19
3.5.	Organisaation oppiminen	23
3.6.	Oppiva organisaatio	26
3.7.	Osaamisen johtaminen	30
3.8.	Osaamisen johtamisen ja hallinnan prosessi	36
3.9.	Osaamisen johtamisen kokonaisuuden malli	38
4.	TUTKIMUSKOHTEENA RAJAVARTIOLAITOS	41
4.1.	Rajavartiolaitys organisaationa	42
4.2.	Rajavartiolaityksen osaamisen ja hallinnan johtamisen prosessi	43
4.3.	Rajavartiolaityksen strategiat osaamisen suuntaajina	45
4.4.	Osaamisen ja sen hallinnan prosessi	47
4.5.	Osaamisen kehittämisjärjestelmän täytäntöönpano	48
4.6.	Esimiestyön rooli	50
5.	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	53
5.1.	Tutkimuksen tulokset	55
5.1.1.	Strategia ja visio suuntaviivoina tulevaisuudelle	55
5.1.2.	Osaamistarpeet ja niiden ennakointi	60
5.1.3.	Osaamisen varmistaminen	61
5.1.4.	Esimiestyö	65
5.1.5.	Oppimisen kulttuuri ja ilmapiiri	75
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	87
6.1.	Tutkimusprosessin yhteenveto ja johtopäätökset	87
6.2.	Tutkimusmenetelmien arviointi	93
6.3.	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	94
6.4.	Jatkotutkimustarpeet	96
	LÄHTEET	97
	LIITELUETTELO	104

OSAAMISEN JOHTAMINEN RAJAVARTIOLAITOKSESSA – OSAAMISEN KEHITTÄMISEN JA HALLINNAN NYKYTILA OPPIVAN ORGANISAATION NÄKÖKULMASTA

1. JOHDANTO

"Vain muutos on pysyvää", totesi kreikkalainen filosofi Herakleitos, 500 vuotta ennen ajanlaskun alkua.

Nykymaailmamme kehitys kiihtyy kiihtymistään, joten tämä mietelause pätee myös tämän päivän yhteiskuntaamme ja elinympäristöömme. Jotta ympäristömme ei muutu ja kehity hallitsemattomasti, ihmisten tulee sopeutua muutoksiin ja oppia niistä. Muutokset, epävarmuus ja ennakoimattomuus liitetään nykypäivän kehitykseen (Salonen 2002, v).

Yhteiskuntien historiallinen kehitys on perustunut pitkälti tietoon ja osaamiseen. Kulttuuri, jolla on ollut paras tietämys ja osaaminen, on yleensä hallinnut. Nykyäänkin menestyäkseen yhteiskunnan on toimintaympäristönsä vaatimusten mukaisesti keskityttävä uusien asioiden opetteluun (Kotkavirta 1999, 45). Yhteiskunnan sisällä toimivat organisaatiot ovat monimutkaisia järjestelmiä, joka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa (Harisalo 2008, 195; Hatch 2018, 132). Toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutokset koskettavat ihmisiä ja ihmisistä koostuvia yhteisöjä, organisaatioita. Organisaatiot ovat kehittyneet kovaa vauhtia viimeisen sadan vuoden aikana, yhteiskunnan muutoksen ja kehityksen rinnalla. Toimintaympäristön erilaiset uudet muutokset ovat asettaneet organisaatioiden toiminnalle uudenlaisia, yhä nopeammin muuttuvia ja monimutkaisia haasteita. Haasteiden kohtaamiseen organisaatiot tarvitsevat siellä toimivien ihmisten kykyä oppia ja kehittää keinoja näiden haasteiden ratkaisemiseksi. Kuitenkaan päivittäisiä rutiineja ei tule unohtaa, sillä pelkät ideat eivät riitä kehittämään organisaatioiden toimintaa. Ideat on myös kyettävä toteuttamaan, jotta niistä olisi konkreettista hyötyä organisaatioille. (Krogars 1998, 9; Rajaniemi 2010, 61; Viitala 2005, 11.) Osaamisen johtamisessa kysymys on nimenomaan organisaation osaamisen tarpeista ja niiden hallinnoimisesta. Organisaation osaaminen rakentuu ihmisten osaamisesta, joten johtamisen täytyy tukea henkilöstön oppimista ja kehittämistä.

Suomen Rajavartiolaitoksen toimintaan vaikuttava ulkoinen toimintaympäristö on kohdannut konkreettisia muutoksia 2000 -luvulla. Tuoreimmassa Suomen ulko- ja turvallisuuspoliittisessa selonteossakin tuodaan esille toimintaympäristömme viimeaikaiset muutokset ja uhat, joille

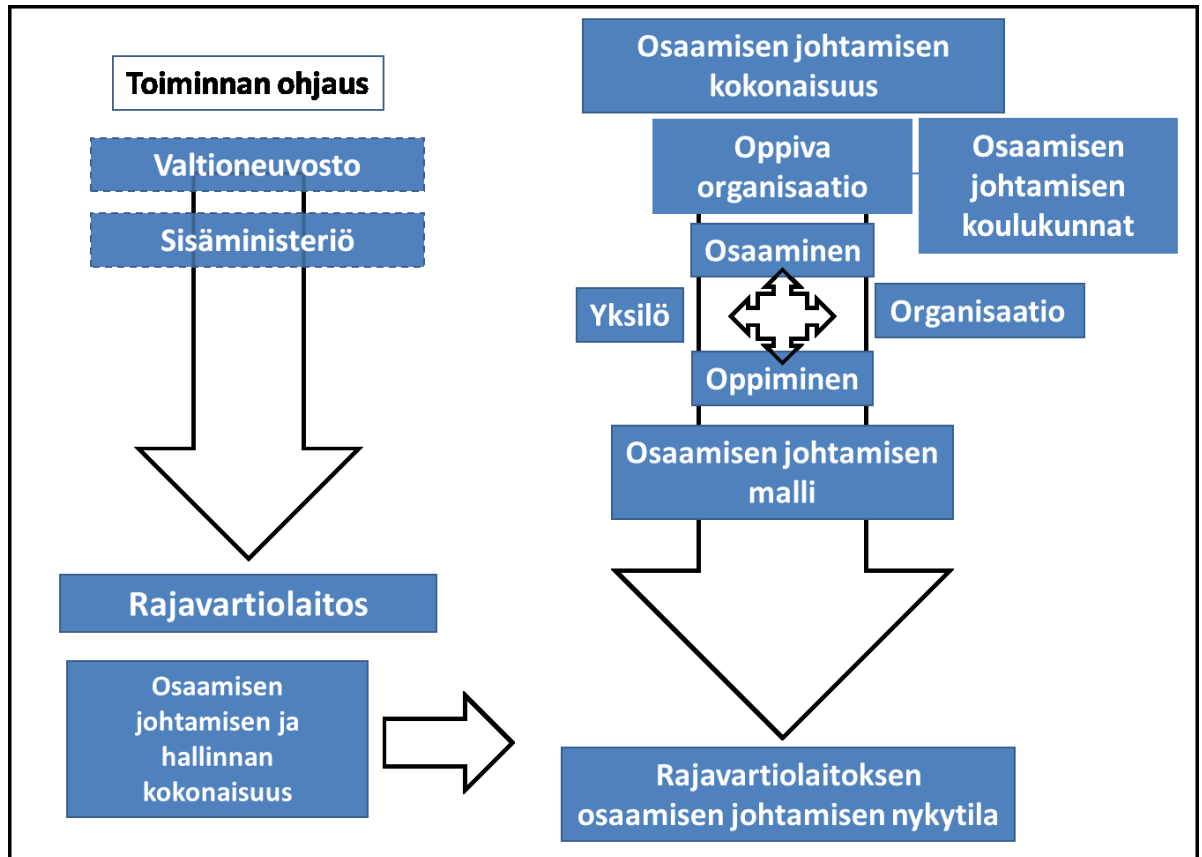
ominaista on muutoksen nopeus ja niiden monimutkainen luonne (Valtioneuvoston kanslia 2020, 11). Uhkia muodostavat sekä globaalit että lähiympäristön ilmiöt. Viimeisimpänä konkreettisena ilmiönä Rajavartiolaitoksen toimintaan vaikuttanut Covid19 -pandemia ja sen myötä toteutetut rajojen valvonnan uudelleen järjestelyt sisärajavaalvontatehtäviin. Myös Rajavartiolaitoksen sisäisen toimintaympäristön muutokset, esimerkiksi taloudelliset tekijät sekä henkilöstöresurssit, ohjaavat kehittämään vaihtoehtoisia ratkaisuja ylläpitää ja uudistaa toimintoja ja niihin liittyvää osaamista. Muuttuva toimintaympäristö asettaa organisaatiolle vaatimuksia osaamisen kehittämiseksi.

Toimintaympäristön teknologinen nopea kehitys on muuttanut useilla aloilla toimintatapoja ja osaamisvaatimuksia (Ojala 2002, 23). Yhden tulkinnan mukaan teknologisessa kehityksessä onkin saavutettu jo taso, jossa ihmisten osaaminen muodostaa pullonkaulan kehityksen etenemiselle (Viitala 2002, 9). Jo 1990 -luvun lopulla oli nähtävissä Rajavartiolaitoksen toimintaympäristön muuttuminen kompleksisemmaksi, joka on lisännyt henkilöstön osaamisvaatimuksia (Kurki 1997, 29).

Osaamisen johtamisen vaatimukset ovat siirtyneet koskettamaan yhä vahvemmin myös julkista sektoria. Osaamisen johtamista on tutkittu muun muassa Puolustusvoimien ja poliisin organisaatioissa. Rajavartiolaitoksessa osaamisen johtamisen kokonaisuutta ei ole vielä tutkittu. Toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti myös Rajavartiolaitoksessa osaamista tulee kyetä johtamaan, kehittämään ja hallitsemaan, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään nyt ja tulevaisuudessa osana kansallisen kokonaisturvallisuuden kenttää.

1.1. Tutkimuksen viitekehys

Tämä tutkimus on sotatieteellinen Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen ohjauksessa laadittu ja toteutettu johtamisen alaan liittyvä tutkimustyö.



Kuva 1: Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä (kuva 1) on kuvattu tämän tutkimuksen viitekehys. Tässä tutkimuksessa Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamista tarkastellaan oppivan organisaation näkökulmista.

Rajavartiolaitos toteuttaa sisäisen turvallisuuden tehtäviä Sisäministeriön ohjauksella ja alaisuudessa. Sisäministeriön hallinnonalan konsernistrategia 2019-2022 mukaan strategian toimeenpanon mahdollistaa yhtenä tekijänä se, että henkilöstön osaamista kehitetään strategia- ja tulevaisuuslähtöisesti (sisäministeriö 2009, 8). Tässä tutkimuksessa toimintaa, rakenteita, johtamista ja kulttuuria tutkitaan osaamisen johtamisen eri osa-alueisiin sitoen. Tavoitteena on tutkia, miten osaamisen johtaminen toteutuu nykyisessä Rajavartiolaitoksessa.

Tutkimuksen rajaukset

Osaamisen johtamisen teoreettinen tausta sitoutuu oppimisen teorioihin (Virtainlahti 2009, 68). Käsitteenä termi ei ole kovin vakiintunut. Arjen tulkinnoissa osaamisen johtaminen ymmärretään osaamiskartoitusten toteuttamisena, osaamisen arviointina ja kouluttamisena. Se on kuitenkin paljon monitasoisempi ja laajempi kokonaisuus. (Viitala 2005, 14–15; Virtainlahti 2009, 68.) Kirjavainen & Laakso-Manninen (2003, 64) ovat koostaneet yhteenvedon kuudesta eri koulukunnasta ja heidän lähestymistavoistaan osaamisen johtamiseen:

Koulukunta	Keskeiset kehittäjät	Pääkysymykset
SHRM (strateginen henkilöstöjohtaminen)	Legge Becker & Gerhard Ulrich & Lake	Kuinka organisaatio suunnittelee, organisoi, valvoo ja kehittää inhimillisiä voimavarojaan toteuttaakseen strategiaansa tai uudistaakseen kilpailuasemaansa?
Intellectual Capital Management (intellektuaalisen pääoman johtaminen)	Edvindhsson & Malone	Kuinka yrityksen intellektuaalisen pääoman inhimillisiä ja rakenteellisia elementtejä voidaan arvioida ja mitata?
Individual Competence / Skills Management (yksilöosaamisen johtaminen)	Dubois McClelland Lawler & Ledford Wood, Wood & Payne	Miten varmistetaan strategisten tavoitteiden edellyttämät yksilöosaamiset oikeisiin paikkoihin, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan?
Competency-based Strategic Management (kyvykkyyksien johtaminen)	Prahalad & Hamel Sanchez & Heene Stalk, Evans & Schulman	Miten tunnistetaan, hyödynnetään ja kehitetään kilpailullisesti arvokkaita, organisatorisiin toimintamalleihin rakentuvia ja yrityksen historian kuluessa jalostuneita kyvykkyyksiä?
Knowledge Management (tiedon johtaminen)	Nonaka & Takeuchi Davenport & Prusak Probst, Raub & Romhardt	Miten tietoa organisaatiossa luodaan, jaetaan, välitetään, yhdistellään ja muokataan ja miten näitä prosesseja voi hallita?
Learning Organization (oppiva organisaatio)	Garvin Pedler, Burgoyne & Boydell Senge	Mistä elementeistä rakentuu ja miten toimii jatkuvasti kehittyvä ja uudistuva organisaatio?

Kuva 2: koulukunnat

Osaamisen johtamista määriteltäessä ovat eri tekijät sidottava oikeaan kontekstiin, sillä se määrittelee osaamisen johtamisen käytäntöjä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa organisaation toimiala (esimerkiksi julkishallinto), organisaation rakenne, organisaatiossa vallitseva kulttuuri sekä osaamisen merkityksen ymmärtäminen. Ei siis voi olla olemassa yhtä oikeaa osaamisen johtamisen johtamistapaa organisaatioiden erilaisuuksista johtuen. (Laine 2007, 8.) Osaamisen johtamisesta löytyy kuitenkin yksi vastaus työn vaatimusten muutoksiin ja niiden hallintaan. Sen lähtökohtana on oppivan organisaation käsite, joka sisältää näkemyksiä muistakin koulukunnista. Tehokkaimmillaan siinä yhdistyy organisaation kehittäminen tulevaisuuden visioihin sitoen, joka ohjaa yksilön osaamisen hallintaa ja kehittämistä. (Perkka-Jortikka 2002, 83.) Osaamisen johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jolla osaamista ennakoitaan,

ylläpidetään, kehitetään ja uudistetaan (Viitala 2005, 14–15). Osaamisen johtamista tarkasteltaessa sekä teoreettisesti että empiirisesti, taustalla vaikuttavat vahvasti oppivan organisaation lähestymistavat osaamisen johtamiseen.

1.2. Tutkimusasetelma ja tutkimuksen tavoite

Suomessa julkinen sektori elää muutoksen aikaa. Muutospaineet ovat kohdistuneet muun muassa byrokraattisen hallinnon tuottamiin johtamismenetelmiin. (Hyrkäs 2009, 46.) Rajavartiolaitos on turvallisuusviranomainen, joka toimii sisäministeriön johdolla sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden alueilla (Rajavartiolaitoksen strategia 2027, 4), osana julkishallintoa. Julkishallinnon organisaation ja taloudellista voittoa tavoittelevan yrityksen toimintaympäristöt ovat erilaisia tavoitteiden näkökulmasta. Julkishallinnon virastojen toimintaa ohjaa vahvasti hallituksen mahdollistamat voimavarat. Yhteiskunta vaatii, että resurssit käytetään mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti turvallisuuden tuottamiseen. (Liikola 2019, 2-5.)

Rajavartiolaitos on viimeisten vuosikymmenien aikana kehittynyt sekä rakenteellisesti että toiminnoiltaan vastaamaan sekä ulkoisen että sisäisen toimintaympäristön vaatimuksiin. Jatkuva kehitys ja toimintaympäristön muutokset vaikuttavat organisaatiossa osaamistarpeisiin ja niiden ennakoimiseen sekä olemassa olevan osaamisen hallintaan. Rajavartiolaitoksessa ei ole käytössä osaamisen johtamisen konseptia, mutta osaamisen johtamisen nykytilaa on tärkeä tutkia. Yhteiskunnan toimintaympäristö ja sen kehitysnopeus vaikuttavat suoraan ihmisten osaamisvaatimuksiin. Tätä voidaan hallita vain tehokkaalla osaamisen johtamisjärjestelmällä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen nykytilaa yhden muodostetun teoreettisen mallin avulla. Jokainen organisaatio on muun muassa historiansa, ympäristönsä, strategiansa, kulttuurinsa ja resurssiensa puolesta ainutlaatuinen (Viitala 2005, 9), joten yhtä ainoaa oikeaa johtamisen mallia ei ole mahdollista määrittää. Yhteiskunnan muutokset liittyvät nykyisessä ympäristössämme yhä useammin myös turvallisuuteen ja siksi osaamistaan tulee kyetä kehittämään jatkuvasti ja järjestelmällisesti. Tästä syystä tutkija on kokenut tärkeäksi tutkia, miten Rajavartiolaitoksessa osaamista johdetaan.

Tutkimuksen tavoitteiden kautta tutkimuksen pääkysymykseksi muotoutui:

Miten osaamista johdetaan Rajavartiolaitoksessa?

Alakysymyksiä:

Mistä osaamisen johtamisen kokonaisuuden teoreettinen malli muodostuu?

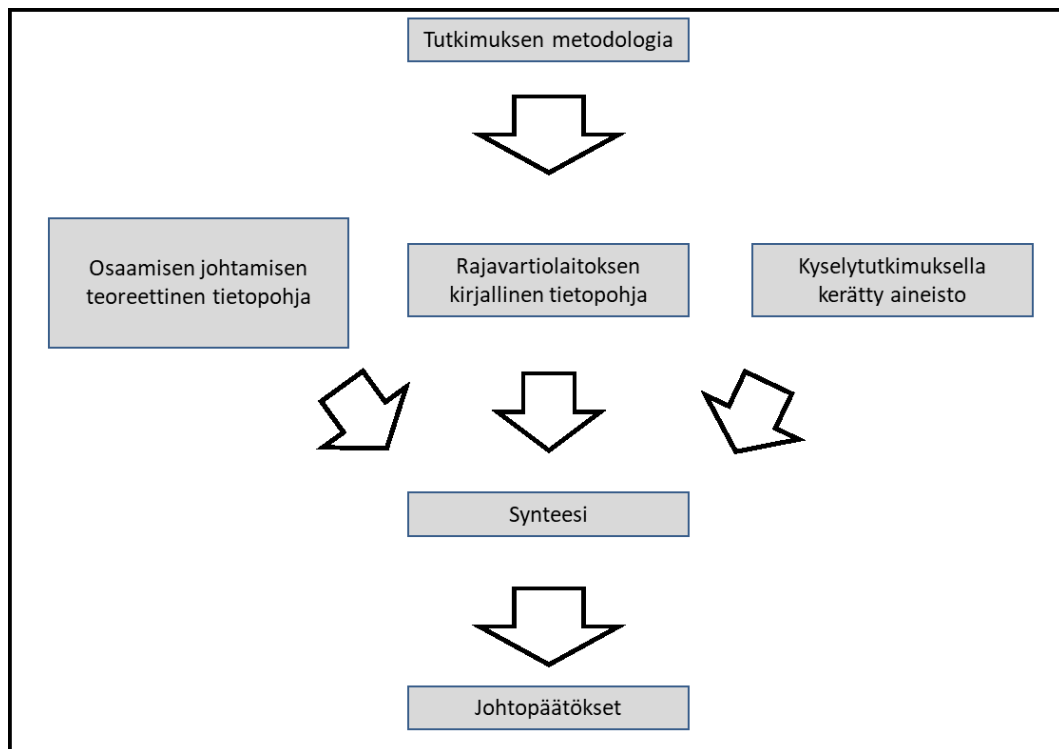
Miten Rajavartiolaitoksen strategia ohjaa osaamisen johtamista?

Miten Rajavartiolaitoksessa seurataan ja ennakoidaan osaamistarpeita?

Miten osaamista hallitaan Rajavartiolaitoksessa?

Miten esimiestyö ja organisaation kulttuuri tukevat osaamisen johtamista?

Tutkimuksen rakenne noudattelee tutkimuskysymyksiä ja tutkimusasetelmaa. Tutkimus muodostuu kuudesta pääluvusta, jotka johdannon lisäksi noudattelevat alla olevaa kuvaa (kuva 3).



Kuva 3: Tutkimusasetelma

Tutkimuksen toisessa pääluvussa tuodaan esille tutkimuksen metodologiset valinnat perusteluineen.

Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan ja tulkitaan osaamisen johtamisen kirjallisuuden keskeisiä teemoja oppivan organisaation näkökulmasta. Katsauksen avulla luodaan ymmärrys osaamisen johtamisen ja hallinnan osa-alueista. Kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostetaan tämän tutkimuksen osaamisen johtamisen kokonaisuuden teoreettinen malli.

Neljännessä pääluvussa tarkastellaan Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen rakenteellista ja järjestelmällistä kokonaisuutta organisaation kirjallisten asiakirjojen muodostaman tietopohjan avulla.

Viides pääluku sisältää tutkimuksen tulokset. Tässä luvussa tutkimuksen aineisto liitetään osaamisen johtamisen teoriaan ja Rajavartiolaitoksen kirjalliseen tietopohjaan. Näiden kolmen kokonaisuuden välisen vuoropuhelun kautta luodaan synteesi ja muodostetaan tutkimuksen tulokset.

Raportin viimeisessä pääluvussa muodostetaan tutkimuksen johtopäätökset ja luodaan näkemys Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen nykytilasta.

1.3. Aikaisempi tutkimus

Riitta Viitala tutki väitöskirjassaan *Osaamisen johtaminen esimiestyössä (2002)* ihmisten osaamisen johtamista. Tutkimuksen tuloksena Viitala määritteli neljä osaamisen johtamisen ulottuvuutta: oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Tutkimus tuotti tuloksena myös osaamisen johtamisen tyypit, jotka erottuvat toisistaan osaamisen johtamisen ulottuvuuksien mukaan. Viitalan tutkimus keskittyi tarkastelemaan erityisesti osaamista, oppimista ja johtajuutta.

Elina Hyrkäs tutki väitöskirjassaan *Osaamisen Johtaminen Suomen Kunnissa (2009)* osaamisen johtamista, tavoitteena oli mallintaa ja kuvata osaamisen johtamisen nykytilaa. Tutkimus osoitti kunnissa vallitsevia erilaisia osaamisen johtamisen orientaatioita. Suurimmiksi tulevaisuuden osaamistarpeiksi paljastuivat ihmisten vuorovaikutustaidot sekä oman ammattialan osaaminen.

Tuula Kivinen tutki väitöskirjassaan *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa (2008)*, tiedon ja osaamisen johtamista ja miten se ilmenee käytännön toimintana terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimustulokset osoittivat muun muassa vuorovaikutuksen merkityksen tiedon jakamisessa, strategisen tason linjausten merkityksen henkilöstön osaamisen ohjaamisessa ja kehittämisessä sekä työilmapiirin ja avoimen tiedon jakamisen merkityksen uuden tiedon ja osaamisen muodostumiselle.

Nina Hietanen tutki opinnäytetyössään *Osaamisen johtamisen kehittäminen Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella (2018)*, Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen osaamisen johtamista, tavoitteena

kehittää osaamisen johtamistyötä. Tutkimuksen tulokset osoittivat tärkeimpinä kehittämisen kohteina poliisilaitoksen henkilöstö- ja koulutussuunnitelmallisuuden parantamisen sekä tavoite- ja kehityskeskusteluiden laadun parantamisen yksilöiden osaamisen kehittämisen työkaluna.

Timo Salonen tutki diplomityössään *Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta puolustusvoimissa* (2002), puolustusvoimien osaamisen johtamista ja hallintaa muodostetun teoreettisen näkökulman ja case tarkastelun kautta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että dynaamisessa toimintaympäristössä kehityskykyinen ja -haluinen henkilöstö on menestyvän organisaation onnistumisen edellytys.

2. METODOLOGIA

2.1. Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofiset lähtökohdat ovat tutkimuksen taustatekijöitä. Ne määrittävät tutkittavan kohteen ilmiön tarkasteluun liittyvän näkökulman sekä miten tutkittavasta kohteesta voi saada tietoa. (Creswell 2013, 16). Tieteenfilosofia kertoo suuntaa näkemyksistä ja tutkimusmahdollisuuksista ratkaistavaan tutkimusongelmaan liittyen (Salonen 2007, 111).

Laadullisella tutkimuksella pyritään paljastamaan enemmän tosiasioita kuin todentamaan olemassa olevia väittämiä, lähtökohtana onkin todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2016, 161). Tämän tutkimuksen tehtävänä on paljastaa Rajavartiolaitoksesta tosiasioita, mutta samalla myös ymmärtää organisaatiota järjestelmänä. Tällä saralla tutkimus noudattelee Aristoteelista tieteenfilosofiaa (Sirén & Pekkarinen 2017, 5), koska tutkimuksella pyritään sekä ymmärtämään osaamisen johtamista ilmiönä että sen ilmentymistä.

Laadullisessa tutkimuksessa ilmiöitä pyritään ymmärtämään syvällisesti ja ymmärryksen avulla etsitään uutta tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 58–59; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–87). Tässä tutkimuksessa laadulliselle tutkimukselle tyypillisimmät piirteet näyttäytyvät siten, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista. Osaamisen johtamisen kokonaisuutta ilmiönä ei voida tarkastella vain osina. Sama koskee Rajavartiolaitosta organisaationa, koska osaamisen johtamista tarkasteltaessa tulee huomioida koko organisaatio.

Ymmärtävä ja kokonaisvaltainen tarkastelu asettaa vaatimuksia myös Rajavartiolaitoksen kulttuurin ja rakenteiden ymmärtämiselle, jotta ilmiön toteutumista kohteessa voidaan tutkia. Tämä kietoo tutkijan saumattomasti osaksi tutkittavaa kohdetta sekä käytettäviä

tutkimusmenetelmiä eikä objektiivisuutta ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä (Hirsjärvi ym. 2016, 161). Tutkija itse on työskennellyt Rajavartiolaitoksessa vuosia ja on toiminut sekä alaisena että esimiehenä organisaation eri tasoilla. Laadullinen tutkimus hyväksyykin tutkijan subjektiivisten näkemysten läsnäolon empiiristen havaintojen tekemisen ja analysoimisen yhteydessä. Tällöin tutkijan omat teoreettiset lähtökohdat ja maailmankuva vaikuttavat tuloksiin, jotka usein perustuvat tutkijan omaan päättelyyn. (Ojala 2019, 17.) Johtamista koskevassa tutkimuksessa ei ole realistista tavoitella lopullisia totuuksia eri ilmiöistä, mutta tieteellisten menetelmien avulla on mahdollista löytää elementtejä ymmärtämisen syventämiselle (Niiniluoto 1997, 65-66; Viitala 2002, 39). Tässä tutkimuksessa tieteelliset menetelmät ja teoria ohjaavat tutkijaa kohti lopullisia tulkintoja ja päätelmiä, mutta tutkijan omat käsitykset ja päättely muodostavat tutkimuksen lopulliset tulokset.

Ontologiassa on kyse siitä, miten tutkija ymmärtää tutkimuskohteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 131; Sirén & Pekkarinen 2017, 3). Tutkija ilmaisee kantansa, miten hän uskoo, että asia tai ilmiö on olemassa (Sirén & Pekkarinen 2017, 3). Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisen kokonaisuus ilmiönä edustaa ontologista näkökulmaa, joka on luonteeltaan abstrakti (Puusa & Juuti 2020, 27). Osaamisen johtamisen kokonaisuuden erilaiset tulkinnat muodostuvat tutkijoiden subjektiivisista näkemyksistä, kun ilmiötä on tutkittu erilaisissa ympäristöissä. Tätä subjektiivista lähestymistapaa kutsutaan sosiaaliseksi ontologiaksi. Se tarkoittaa, että sosiaaliset ilmiöt ovat ihmisen luomia kokonaisuuksia, jossa esiintyy useampia todellisuuskäsityksiä. (Sirén & Pekkarinen 2017, 3; Saunders, Lewis & Thornhill 2012 128–131.) Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisen kokonaisuus osin abstraktinakin aiheena pyritään kokoamaan kirjallisuuskatsauksen avulla yhdeksi teoreettiseksi malliksi, jonka avulla Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen nykytilaa kyetään tulkitsemaan.

Tämä tutkimus noudattaa epistemologian saralla tulkinnallisuutta, eli epistemologista relativismia. Siinä sosiaalinen ilmiö koostuu kohderyhmän subjektiivisista käsityksistä, jolloin kohderyhmä kertoo, miten he tulkitsevat tutkittavan ilmiön asemoituvan (Sirén & Pekkarinen 2017, 4). Tässä tutkimuksessa kohderyhmällä tarkoitetaan Rajavartiolaitoksen henkilöstöä. Organisaation näkökulmasta epistemologia vaikuttaa siinä, kuinka ymmärrämme johtamisen ja organisaatioiden erilaisia piirteitä ja miten tulkitsemme erilaiset prosessit ja ilmiöt tässä ympäristössä (Uotila 2010, 20). Tähän tiedon rakentumiseen yhdistyy myös näkemys sosiaalisesta konstruktionismista. Näkemyksen mukaan samassa yhteisössä elävät ihmiset jakavat tiettyjä sosiaalisesti muodostuneita käsityksiä, jotka eivät välttämättä perustu mihinkään. (Sirén & Pekkarinen 2017, 7). Kaikki edellä mainitut seikat ilmentyvät Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen kokonaisuuden taustalla tässä tutkimuksessa.

2.2. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa osaamisen johtamista koskevan teoreettisen tiedon tarkastelu toteutetaan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmällä. Käytetyt aineistot ovat laajoja ja tutkittava ilmiö pyritään kuvaamaan laaja-alaisesti sekä tutkittavan ilmiön ominaisuuksia pyritään luokittelemaan. (Salminen 2011, 6.) Valitulla menetelmällä on mahdollista tarkastella osaamisen johtamisen kokonaisuutta käsittelevää kirjallisuutta useista näkökulmista ilman tarkkaa rajausta sekä muodostaa monipuolinen käsitys käytännön osaamisen johtamisen kokonaisuuteen sisältyvistä teemoista ja osa-alueista.

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on ilmiösultaan tekstiä (Eskola & Suoranta 2005, 15). Tässä tutkimuksessa erilaisia Rajavartiolaitoksen kirjallisia aineistoja edustavat viralliset asiakirjat sekä valitulta kohderyhmältä kerätty kirjallinen materiaali. Tämän perusteella tutkimuksen tyypittely noudattaa tekstin ja toiminnan merkityksen ymmärtämistä. Tulkintaa tehdään osin hermeneutiikan keinoin, jossa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita, mutta kohteen tai ilmiön ymmärtämistä muovaa tutkijan oma arvomaailma (Hirsjärvi ym. 2003, 16, 161). Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmällä muodostetaan ymmärrys Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen järjestelmästä. Ymmärrystä täydennetään tutkimusaineistolla, jonka jälkeen Rajavartiolaitoksen kokonaisuutta on mahdollista tutkia teoreettisen mallin avulla.

Laadullisen tutkimuksen yhtenä ominaispiirteenä korostuu aineistonkeruutapa. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotokseen perustuen (Hirsjärvi ym. 2003, 160). On tärkeää saada kohderyhmään henkilöitä, jotka ymmärtävät ilmiötä mahdollisimman paljon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Rajavartiolaitoksesta kohderyhmään valittiin vähintään yksi henkilö jokaiselta organisaation tasolta, jotta ilmiötä ja sen toteutumista kyettiin ymmärtämään ja tulkitsemaan. Keskeisten henkilöiden näkemykset lisäsivät ymmärrystä kirjallisuuskatsauksen pohjalta luodun kokonaisuuden ymmärtämiseen sekä sen tulkintaan.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun menetelmänä käytettiin kyselyä. Kyselyn muotona käytettiin postikyselyä (Hirsjärvi, ym. 2016, 196). Kysely lähetettiin sähköpostilla kohderyhmälle. Sähköpostin välityksellä lähetettävään kyselyyn liittyy myös heikkouksia, jotka tutkija tiedosti aineistoa kerätessä. Kyselyllä ei ole mahdollista varmistua, miten vakavasti vastaajat vastaavat kyselyyn tai miten perehtyneitä he ovat asiaan, eli ymmärretäänkö kysymyksiä tutkijan tavoittelemalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2016, 195.) Kyselyn tavoitteena oli hankkia tietoa käsityksistä ja toimenpiteistä asiakirjojen sisältämän kirjallisen aineiston lisäksi

ja tueksi, jotta osaamisen johtamisen kokonaisuuden teoreettista mallia kyettiin vertaamaan Rajavartiolaitokseen kaikkien osa-alueiden osalta. Kohderyhmälle lähetetty kysely oli toimiva menetelmä, koska kohderyhmää ei ollut välttämätöntä perehdyttää aiheeseen. Kyselyllä nimenomaan tavoiteltiin tietoa ja vastaajien tulkintaa osaamisen johtamisen eri osa-alueiden toteutumisen osalta.

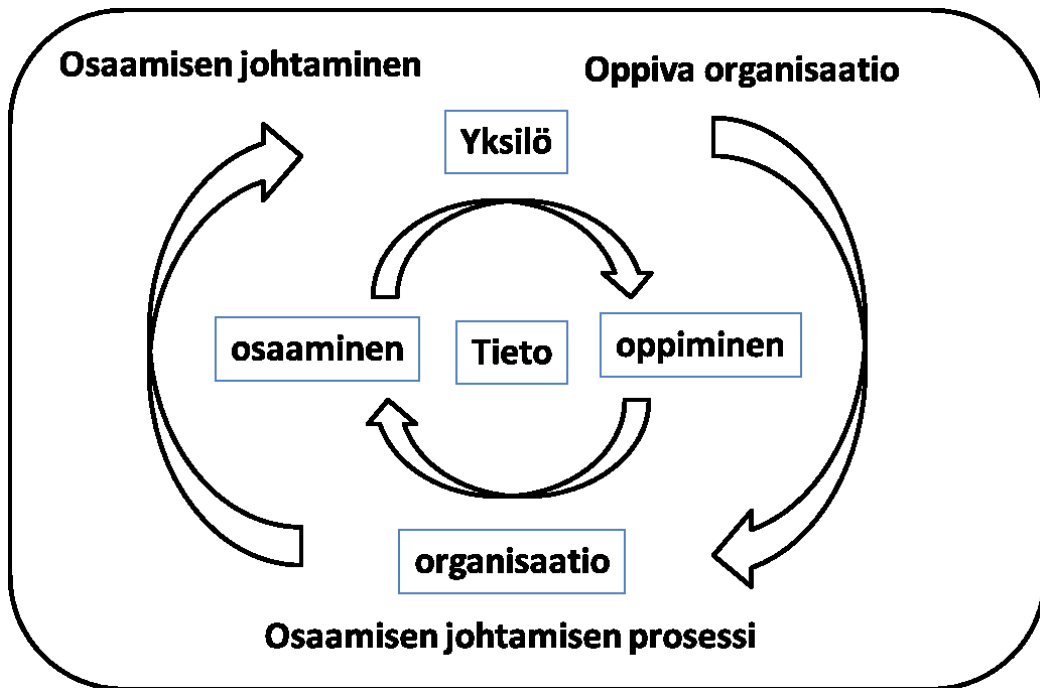
Tutkimusmenetelmä sisältää sääntöjä ja käytänteitä. Ilman tiettyä menetelmää saattaa tutkimus muuttua tutkija ennakkoluulojen empiriseksi todistelemiseksi (Alasuutari 1995, 72-73). Tämä korostuu laadullisessa tutkimuksessa, koska kerätty aineisto on tulkittavissa monilla ja useilla eri tavoilla. Tässä tutkimuksessa nimenomaan aineisto vaikutti analyysimenetelmän valintaan. Aineiston yleisenä analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä, koska tutkimuksen teoreettisen kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostettua mallia ja sen toteutumista tarkasteltiin Rajavartiolaitoksen organisaatiossa. Logiikka perustuikin deduktiiviseen päättelyyn, vaikka johtopäätöksissä palataankin yksittäisten osa-alueiden tulkinnasta takaisin yleisiin havaintoihin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida kerättyä aineistoa ja sen yhteyttä tutkimuksen teoreettiseen aineistoon. Näiden aineistojen analyysijä yhdistelemällä ja vertailemalla tutkijan on tavoitteena saada vastaukset tutkimuksen kysymyksiin ja ongelmaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 155). Tutkimusasetelmassa kuvatus kolmen kokonaisuuden synteessin pohjalta muodostettiin tutkimuksen tulokset.

Sisällönanalyysin avulla tietoaineistoa luokitellaan ja tiivistetään siten, että se on helpommin hallittavissa ja siitä kyetään tekemään luotettavia ja päteviä päätelmiä (Hirsjärvi ym. 2016, 224; Pietilä 1976, 61; Tuomi & Sarajärvi 2002, 110). Tässä tutkimuksessa kyselyllä kerätty aineisto luokiteltiin osaamisen johtamisen kokonaisuuden mallin osa-alueiden mukaisesti eri teemoihin. Teemojen sisällä aineisto jaoteltiin eri alateemoihin kyselyn kysymysten perusteella, jotta keskeiset tulokset saatiin selkeästi näkyviin. Tällä menetelmällä tutkimuksen tulokset kyettiin esittämään selkeästi ja ymmärrettävästi johtopäätösten tukena.

3. MITÄ OSAAMISEN JOHTAMISELLA JOHDETAAN?

Osaamisen johtamiseen liittyvät teemojen sekä osa-alueiden merkitykset voivat vaihdella asian esittäjästä riippuen (Salonen 2002, 19). Kuvassa 4 on määritelty osaamisen johtamisen näkökulmasta keskeisiä teemoja. Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisessa oppivan organisaation koulukunnan näkökulma vaikuttaa teemojen tarkastelun taustalla. Oppivaa organisaatiota tarkastellaan myös omana erillisenä teemana. Osaamisen johtamisen

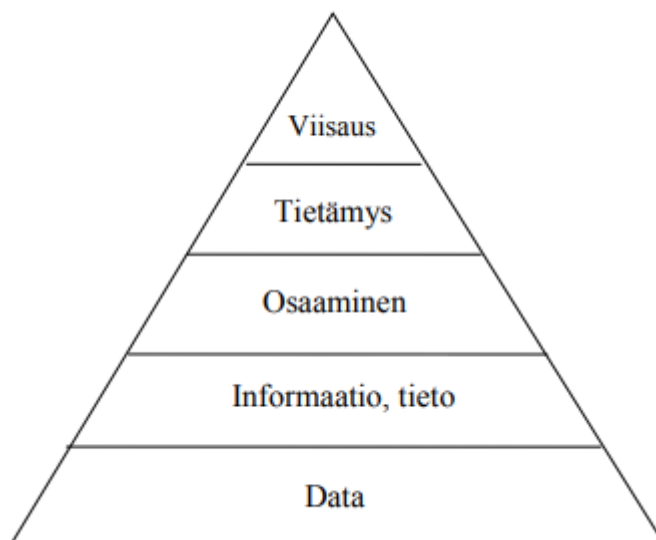
kokonaisuus muodostuu organisaation ja yksilön välisestä osaamisen ja oppimisen prosessista, jonka ytimen muodostaa tieto. Osaamisen johtamisen kokonaisuuden rakentumista tarkastellaan kuvassa esiintyvien teemoja avulla.



Kuva 4: Osaamisen johtamisen keskeiset teemat

3.1. Kaikki alkaa tiedosta

Tieto muodostaa pohjan kaikenlaiselle osaamiselle. Tiedon käsitteitä ja tiedon eri lajien välistä hierarkiaa voidaan kuvata monella eri tavalla.



Kuva 5: Tiedon pyramidi (Ojala 2008, 49).

Yllä oleva kuva (kuva 5) kuvaa tiedon hierarkiaa pyramidin avulla. Yleinen data on tietoa ilman asiayhteyttä, jota syntyy päivittäin valtavia määriä. Kun data liitetään johonkin asiayhteyteen, se saa merkityksen ja muuttuu tiedoksi. Kun ihminen soveltaa tietoa toimintaan, se luo osaamista. Kun osaamista analysoidaan ja kootaan yhteen, puhutaan tietämyksestä. Tietämys taas muodostuu viisaudeksi, kun tietämys on kokonaisvaltaista. Viisauteen sisältyy paljon hiljaista tietoa eli kokemusta. (Ojala 2008, 49-50.) Tietämyksen tasoa voidaan tarkastella myös ihmismielen toimintona, joka eroaa uskomisesta, tahtomisesta ja toivomisesta. Ihmisen tietäessä jostakin asiasta jotain, hänen mielensä toimii eri tavoin kuin toivoessa tai tahtoessa. Tietäminen on pääasiassa tiedon muodostamista ja hallussa pitämistä. Tietäessä yksilön mieleen muodostuu ajatuksellinen suhde sekä tietoon että ympäristöön, jossa tieto on olemassa. Tietäminen voidaan ymmärtää mielen toiminnaksi, jossa muodostetaan, perustellaan tai sovelletaan tietoa. (Kotkavirta 1999, 19–23; Raasumaa, 2010, 25.)



Kuva 6: Datasta osaamiseen (Stähle ja Grönroos 1999, 49).

Yllä oleva kuva kuvaa tietohierarkiaa samansuuntaisesti edellisen näkemyksen kanssa (kuva 6). Organisaation aineettoman tietopääoman muodostavat data, informaatio, tieto ja osaaminen. Datalla tarkoitetaan ymmärrettävää asiasisältöä ja on kohdennettua henkilölle, joka ymmärtää kyseisen asiasisällön merkityksen. Kun henkilö ymmärtää sen merkityksen, muodostuu hänelle siitä informaatiota. Kun informaatioon sisältyy vaikutusta ja merkitystä, se muuttuu tiedoksi. Kun tietoa lopulta sovelletaan käytäntöön, muodostuu osaamista. (Stähle ja Grönroos 1999, 49.) Tieto muodostaa pohjan osaamiselle. Kun tässä tutkimuksessa osaamisen käsitettä tarkastellaan ihmisen ja organisaation näkökulmista, tiedon merkitys näyttäytyy niissä yllä kuvatuilla tavoilla.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 8–9) ovat jakaneet tiedon eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan täsmällistä tietoa, joka on helposti ilmaistavissa ja jaettavissa edelleen. Se poikkeaa hiljaisesta tiedosta siinä, että se on helposti prosessoitavissa, siirrettävissä ja säilytettävissä erilaisissa järjestelmissä. Falconerin mukaan (2006, 143) eksplisiittinen tieto on tietoa, joka on avoimesti tiedossa organisaatiossa. Tällaista tietoa voidaan jakaa esimerkiksi kirjallisten tuotosten ja tietojärjestelmien avulla.

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sanatonta ja ei-käsitteellisessä muodossa olevaa tietoa, joka on henkilökohtaista ja kokemuksen kautta opittua. Hiljaisen tiedon luonne tekee siitä vaikeasti prosessoitavan. Se tulee esille esimerkiksi ammatillisessa erityisosaamisessa, jota virallisissa koulutuksissa ei voida välttämättä opettaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8-9, 59; Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 72.) Suuri osa ihmisten osaamisesta perustuu hiljaiseen tietoon, eli ihmiset toimivat suoraan taitojensa ja tuntemustensa pohjalta (Stähle & Grönroos 1999, 90). Jotta hiljaista tietoa voisi organisaatiossa siirtää ja jakaa eteenpäin, on se muutettava ymmärrettäväksi puheeksi. Kun tässä onnistutaan, luo organisaatio uutta tietoa. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 8–9.)

Organisaatiossa uutta tietoa syntyy eksplisiittisen tiedon ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksesta (Nonaka ja Takeuchi 1995, 62). Näiden kahden tiedon keskinäinen vuorovaikutus johtaa uuden tiedon syntymiseen. Hiljaisen tiedon muuttaminen havaittavaksi tiedoksi on organisaatiolle arvokasta, koska tällöin aiemmin saavuttamattomissa olevan tiedon jakaminen mahdollistuu (Ruohotie 2000, 53-54). Määtän ja Ojalan (1999, 119) mukaan tieto on muun muassa julkisen sektorin elinehto. Tietoa hankitaan, jalostetaan ja siirretään jatkuvasti organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Hanhinen (2010, 48) tulkitsee, että osaamiseen sisältyy olennaisesti yksilön henkilökohtaiset kyvyt muuttaa tieto osaksi omaa toimintaa. Vera & Crossan (2005, 126) yhtyvät tähän näkemykseen. Osaamisen tarkastelussa tiedon ja osaamisen käsitteet kulkevat käsi kädessä. Siksi myös osaaminen on pääasiallisesti tiedollinen käsite, joka sisältää yksilöiden hallitsemat tosiasialliset tiedot ja taidot. Tietäminen on käytäntöä, jossa osaaminen on kiinteä osa käytännöllistä toimintaa.

Erityisesti hiljaisen tiedon hallinnan ja säilyttämisen tarve on ollut monilla aloilla sysäys osaamisen johtamisen esiin nostamiseen (Ojala 2008, 26). Tässä tutkimuksessa tieto muodostaa merkityksen osaamisen kokonaisuudelle, koska ilman tietoa ei voi olla osaamista. Osaamisen johtamisessa tieto on kaiken keskiössä. Tieto muodostaa organisaation aineettoman pääoman ja se ohjaa yksilöiden ja organisaation osaamista. Organisaation ja ihmisten on kyettävä hankkimaan jatkuvasti tietoa ympäristöstään, jotta osaamista voidaan ylläpitää ja kehittää oikeaan suuntaan. Tietoa on kyettävä myös jakamaan ja säilyttämään.

3.2. Ihmisen osaaminen

Osaamisesta on tullut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana yksi keskeisimmistä johtamisen teemoista. Organisaatio menestyy, kun sillä on tarvittava osaaminen. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 22.) Kirjallisuudessa osaamisen terminologialle tuntuu löytyvän

mittava määrä erilaisia käsitteitä. Kaikkia yhdistävä piirre on kuitenkin se, että osaamiseen liitetään yleensä eri osa-alueita soveltava näkökulma. (Helakorpi 2005, 56.)

Tieto

Tieto tai osaaminen ei yksittäin tarkasteltuna tee tai tuota mitään. Ne saavat arvonsa vasta, kun niitä käytetään ja sovelletaan jonkin tavoitteen toteuttamiseen. (Ruohotie 2000, 296.) Erilaiset kokemukset lisäävät tietämystä ja sitä kautta käytännön osaamista (Virtainlahti 2009, 23). Sydänmaanlakan (2004, 150) mukaan osaaminen tulee esiin nimenomaan konkreettisessa toiminnassa. Osaamisesta voidaan puhua vasta, kun kerättyä tietoa sovelletaan käytännön tekemiseen. Tekemisen ja kokemusten myötä kehitetty osaamisen sisältää paljon hiljaista tietoa, jota on vaikea välittää muille. Johtamiselle tämä muodostaa haasteen, koska tieto pitäisi kyetä säilyttämään työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle tai muihin tehtäviin (Ojala, 2008, 52).

Taidot

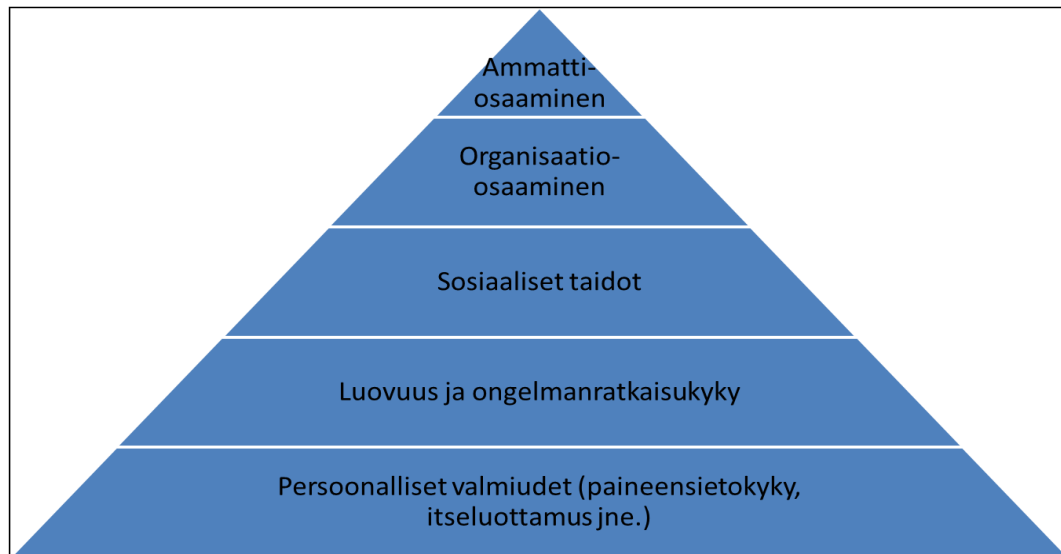
Osaamiseen liittyvässä keskustelussa ihmiset taidot muodostavat oman alakäsitteensä. Taitojen käsite on varsin moninainen ja laaja. Englannin kielestä käännetty käytetyimmät käsitteet ovat taidot (skills), jolla kirjallisuudessa viitataan johonkin käytännön erityisosaamiseen. Pätevyys (competencies) ja kyvykkyys (capabilities) käsitteinä taas ovat melko haastavia konkreettisesti yhdistää käytäntöön. Työtehtävien edellyttämistä valmiuksista suomenkielessä vakiintunut termi, ammattitaito, on käsitteenä kokonaisvaltainen käsite ja siitä on vaikea saada konkreettista otetta, vaikka sen yleensä tunnistaakin henkilössä. (Viitala 2005, 113-114). Sekin on lopulta siis varsin abstrakti käsitteenä, koska se on niin laaja ja voidaan ymmärtää varsin eri tavoin. Ojalan (2008, 50) näkemyksen mukaan taidoille perusteet hankitaan koulutuksen ja opiskelun myötä ja tekemisen, kokemuksen ja lisäkoulutuksen myötä henkilökohtaiset taidot kasvavat. Tämä näkökulma taitojen määrittelyssä soveltuu tähänkin tutkimukseen, koska osaamisen johtamisessa taitojen kehittyminen osaamisen osana kasvaa koulutuksen ja kokemuksen avulla.

Asenne ja motivaatio

Osaamisen kokonaisuudessa tietojen ja taitojen rinnalla suuressa roolissa on myös yksilön asenne (Sydänmaanlakka 2004, 150; Viitala 2006, 115). Asenteet heijastavat yksilön arvostuksia ja motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. Motivaatio on suuressa roolissa siinä, kuinka yksilö pyrkii käyttämään omaamia tietoja ja taitoja käytännössä (Viitala 2006, 115). Kauhasen (2009 143) mukaan osaamisen yhteydessä myös yksilön asenteet tulee huomioida. Asenne ratkaisee, onko yksilö halukas ja motivoitunut ylläpitämään omaa osaamistaan sekä miten yksilö sopeutuu tai haluaa sopeutua työympäristöön ja sen muutoksiin. Asenne oppimiseen on aina yksilökohtaista.

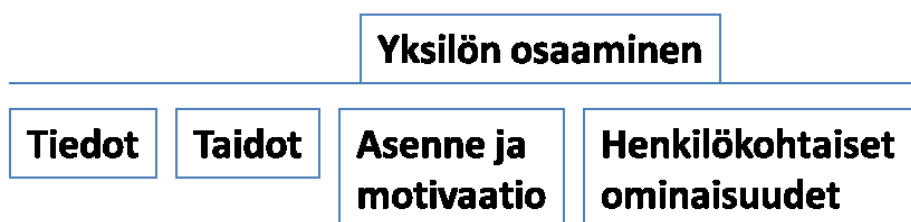
Henkilökohtaiset ominaisuudet

Yksilön osaamiseen sisältyvät myös hänen henkilökohtaiset ominaisuudet, joiden avulla tietoa omaksutaan ja sovelletaan käytäntöön. (Viitala 2005, 35; Sveiby 1997, 36-37). Seeman, Delong, Stucky ja Gutherie (2000, 85–86) sisällyttävät tähän käsitteeseen myös ihmisen kokemukset. Johtajan tulee tuntee alaisensa ja heidän kykynsä, jotta yksilöiden eroavaisuudet kyetään huomioimaan ja heitä kyetään tukemaan kehittämisessä.



Kuva 8: Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116)

Viitala kuvaa osaamisen rakentumista pyramidilla (Kuva 8). Pyramidin kerrokset kuvaavat työelämän osaamisen osa-alueita, Mitä lähempänä pyramidin perustaa jokin osaaminen on, sitä lähempänä se on yksilön henkilökohtaisia valmiuksia. Kuvassa henkilökohtaiset valmiudet kuvaavat työelämässä tarvittavia valmiuksia, joita tarvitaan tehtävästä tai toimialasta riippumatta. Mitä lähempänä pyramidin huippua, sitä läheisemmin osaaminen liittyy konkreettiseen suoritettavaan työtehtävään. (Viitala 2005, 116.) Tiivistetysti voidaan todeta, että mitä kompleksisempi työtehtävä, sitä laajemmin se koskee koko jäävuorta ylhäältä alaspäin.



Kuva 9, Yksilön osaamisen määritelmä (soveltaen Ojala 2008, 51)

Yksilöiden osaaminen on koko organisaation osaamisen lähtökohta ja ratkaiseva tekijä. Ei ole olemassa osaamista ilman ihmistä (Viitala 2005, 15–16). Voidaan kuitenkin todeta, että ihmisten osaamisen kokonaisuus on laaja kokonaisuus ja siksi se vaatii tarkkoja rajauksia. Tässä tutkimuksessa tukeudutaan soveltaen Otalan (2008, 50-51) määritelmään yksilön osaamisesta (kuva 9), koska se on selkeä ja ymmärrettävä kokonaisuus. Osaamisen käsite sisältää tässä tutkimuksessa ihmisen tiedot, taidot, asenteen ja motivaation sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Osaamista tulee johtaa aktiivisesti ja tietoisesti. Esimiehiltä se vaatii oikeanlaista tiedon välittämistä sekä alaisten tukemista ja ohjaamista. Johtamisessa olisi kyettävä huomioitava ihmisten erilaisuus ja kyvyt eri osa-alueilla, jotta heidän osaamista voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.

3.3.Organisaation osaaminen

Organisaatio käsitteenä on perusteellisesti tarkasteltuna erittäin laaja ja se voidaan ymmärtää eri tavoin ja organisaation merkitys voi vaihdella määrittelijän ja tieteenalan mukaan (Soininen 1995, 59-60). Organisaatio voidaan kuvata objektiivisena ympäristönä tai ihmisten mielissä olevina rakenteina, jolloin ne kuvaavat jotain jatkuvaa. Yleensä organisaatio kuvataan hetkellisenä muotona (Juuti 2001, 393; Mintzberg & Van Der Heyden 2000, 25). Objektiivisen tarkastelun kautta organisaatioihin liittyy yleensä ulkoisesti havaittavia osatekijöitä, joita ovat organisaation rakenne, työkuvaukset, tehtävänimikkeet, hierarkia, organisaation strategiset tavoitteet ja käytännöt (Koskinen 2005, 19). Kuusela ja Kuittinen (2008, 229) toteavatkin että organisaatiolla tarkoitetaan tarkoitushakuista sosiaalista järjestelmää, joka tähtää tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Samoilla linjoilla oli myös Etzioni (1970, 9) jo aikoinaan todetessaan, että organisaatiot ovat sosiaalisia ihmisryhmittymiä, joilla pyritään tiettyihin päämääriin. Organisaatio on siis ihmisistä koostuva yhteistoimintajärjestelmä, joka kokoaa ja yhdistää erilaiset resurssit haluttujen tarkoitusten ja tavoitteiden toteuttamiseksi (Harisalo, 2008, 31; Seeck, 2008, 19). Keskeisenä yhteisenä tekijänä yllä mainituista käsitteistä nousee esiin tavoitteellisuus. Oli organisaatio millainen tahansa, siellä työskentelevät ihmiset muodostavat osaamisen, jolla tavoitteet pyritään saavuttamaan.

Organisaation osaaminen rakentuu yksilöiden osaamisista, organisaation tietovarannoista ja toimintatavoista (Stähle & Grönroos 1999, 49-50, 72-73). Organisaation osaaminen ei ole kuitenkaan edellä mainittujen asioiden summa, vaan organisaatio tulee nähdä järjestelmänä, systeeminä (Salonen 2002, 23). Tätä voidaan havainnollistaa ryhmätyöesimerkin avulla. Organisaatioon kuuluu kymmenen ihmistä, joilla kaikilla on joku erityisosaamisalue. Jos he työskentelevät yksilöinä, osaamisen hyödyntämismahdollisuuksia on yhteensä kymmenen.

Kun heidät yhdistetään työryhmäksi, osaamista käytetään yhdistelminä ja osaamisen käyttömahdollisuudet kasvavat merkittävästi (Ståhle & Grönroos 1999, 73). Edellä mainitussa esimerkissä vuorovaikutuksen ja ryhmätyön tuloksena organisaation osaaminen kehittyy. Yksilöiden osaamisista siis muodostuu organisaatiolle varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa syntynyt tietämys kehittyvät. Yksilön näkökulmasta hänen osaamisensa on samalla perusta, jonka varassa hän suoriutuu ja kehittyy tehtävässään ja työyhteisössään. (Viitala 2005, 109.) Ojala näkee asian samansuuntaisesti. Hänen mukaan ihmiset muodostavat organisaation osaamisen, aineettoman resurssin (Ojala 2008, 29-30). Vuorovaikutustilanteissa, joissa ihmiset jakavat kokemuksia, ohjaa luonnolliseen yhteiseen tiedonvaihtoon ja yhteisen ymmärryksen tavoittelemiseen. Organisaation näkökulmasta tiedon taltioimista ja jakamista tukevat toiminnot ovat tärkeitä, koska muuten tieto voi jäädä tietyn ryhmän hiljaiseksi tiedoksi. (Alavi ja Denford 2011, 109.)

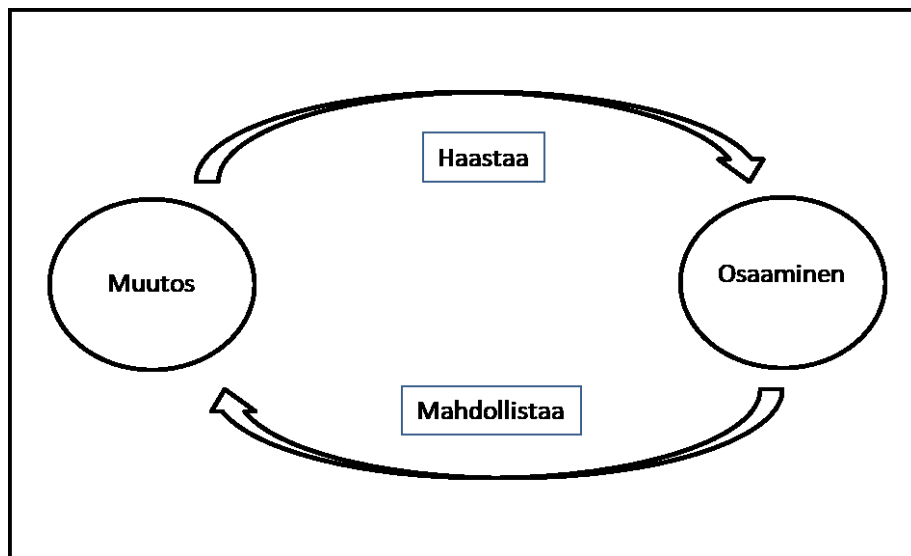
Työntekijöiden osaamista tulisi tarkastella osana organisaation osaamistarpeita eikä pelkästään yksittäisten irrallisten työtehtävien näkökulmasta. Organisaation toimintatapojen ja päämäärien tulee olla tasapainossa siellä työskentelevien yksilöiden kanssa. (Salonen 2002, 25). Esimiehet tulee kyetä ohjaamaan alaisten osaamista haluttuun suuntaan ja tukemaan heitä osaamisen kehittämisessä. Organisaation ymmärtäminen systeeminä auttaa ylläpitämään työntekijöiden motivaatiota, kun he ymmärtävät oman roolinsa työyhteisössä.

Osaamisen johtaminen vaatii sekä strategista että operatiivista johtamista. Lähtökohtana ovat organisaation visio ja tavoitteet. Osaamisen merkitys organisaatioissa tiedostetaan, mutta sen hyödyntäminen ja kehittäminen ei yleensä ole systemaattista. Jos osaamista ei johdeta, se ei tuota organisaatiolle arvoa. Oppimiskyky, osaaminen ja luovuus ovat niitä näkymättömiä resursseja, joilla on suurta merkitystä organisaation arvoon. (Ojala 2008, 12, 15–16, 89.) Boudreau ja Ramsted (2008, 40) korostavat, että työntekijöiden osaamisvaranto on organisaation tulevaisuuden kilpailuvaltti ja siten menestymisen ehto.

Organisaation osaamisen johtamisen vaatimuksena on, että organisaatiossa seurataan toimintaympäristön muutoksia strategiselta tasolta alkaen. Organisaation johto seuraa samalla organisaation vaadittuja osaamisia ja mahdollisia uusia osaamistarpeita. Osaamista on kyettävä arvioimaan jatkuvasti ja sitä on kehitettävä suunnitelmallisesti ja ennakkoiden. Osaamisen johtamisessa tavoitteet ohjaavat olemassa olevan osaamisen kehittämistä.

3.4. Ihmisen oppiminen

Muutos toimii yleensä oppimisprosessin käynnistäjänä. Muutos- ja oppimisprosessiin liittyy jonkun ongelman tai ristiriidan ilmentyminen nykyisessä toiminnassa tai jonkun asian kyseenalaistaminen (Viitala 2005, 55). Oppiminen muuttaa ihmisen käyttäytymistä pysyväisluontoisesti, jolloin käyttäytymisen muutokset ovat oppimistuloksia (Juuti 1999, 75). Toisin sanoen, oppiminen on tietojen sekä taitojen omaksumista ja niiden soveltamista käytäntöön (Viitala 2005, 135).



Kuva 10, Muutos ja osaaminen (Viitala 2005, 29).

Kuvan (kuva 10) mukaan muutos ja osaaminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa. Muutos muuttaa nykyisen osaamisen riittämättömäksi ja haastaa uuden osaamisen hankkimiseen. Toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. Oman haasteensa oppimiskyvylle tilanteeseen luo se, että jatkuvan oppimisen tarpeet liittyvät yhä useammin ennakoimattomiin ja jatkuviin muutosvirtoihin. Toimintaympäristön muutos pakottaa oppimaan pois vanhasta ja mahdollistaa ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Oppiminen on yleensä siis reaktio muutokseen. (Viitala 2005, 29.) Sydänmaanlakka (2004, 150) tulkitsee myös osaamisen kehittymisen yksilön oppimisprosessin tuloksena, osaaminen on uuden oppimista tai vanhan poisoppimista. Ihmiset muokkaavat siis uutta tietoa henkilökohtaisten ominaisuuksiensa perusteella ja muodostaa joko uutta osaamista tai vanhan pois oppimista (Kauhanen 2009, 159).

Yksilön näkökulmasta oppiminen on kuitenkin monimutkainen prosessi. Yksilön kannalta oppiminen merkitsee tiedostettua tai tiedostamatonta ajattelu- ja toimintatavan muuntumista (Lehtonen 2002, 25; Leino & Leino 1997, 74-76; Raasumaa 2010, 27). Oppiminen on siis

prosessi, jolla luodaan ja kehitetään osaamista. Oppiminen perustuu yhtäaikaaisesti tiedon, omien taitojen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien tulkintaan, jonka tuloksena se lisää yksilön tietoisuutta omista mahdollisuuksistaan (Ojanen 2001, 134; Vera & Crossan 2005, 132; Viitala 2005, 135). Oppimisen suuntaamiseksi ja ylläpitämiseksi, yksilöille tulisi tarjota monipuolinen työskentely-ympäristö. Oppiminen muokkaa yksilön maailmankuvaa prosessina, jossa vaikutukset ovat monisyisiä. Ulkoapäin voi näyttää siltä, että oppiminen koskee vain tarkkaan rajattua taitoa. Se voi kuitenkin aiheuttaa muutoksia sekä oppijan tiedoissa että motivaatiossa. (Ruohotie 2000, 78.) Ihmisen osaamisen kehittyminen on toimintaa, joka sekä edellyttää oppimista että johtaa hyödylliseen oppimiseen. Tarvitaan tietoa, jolla vastataan virinneeseen oppimishaasteeseen.

Peruskoulutuksella pyritäänkin kouluttamaan työntekijälle perustiedot, joiden pohjalta ihminen aloittaa osaamisen kehittämisen (Mezirow 1996, 23). Peruskoulutuksella ei voida tehokkaasti vastata nopeasti kehittyviin ja yllättäviin oppimistarpeisiin. Kouluttautuminen on sitä, että henkilö analysoi ja kehittää osaamistaan omatoimisesti ja tämä synnyttää uuden oppimis- ja tietotarpeen. Tällöin aletaan aktiivisesti hakea uutta tietoa ja tapoja soveltaa tietoa käytäntöön (Sarala & Sarala 2001, 134). Suuri osa oppimisesta tapahtuu epämuodollisesti, osittain huomaamatta. Ihminen oppii vuorovaikutuksessa sekä havaintojen että kokemusten kautta. Työelämässä oppiminen on usein välineellistä, jolloin vastauksia etsitään kysymyksiin: ”miten joku asia tehdään” tai ”miten suoriutua jostakin” (Mezirow 1996, 23-25; Viitala 2002, 61).

Vera, Crossan & Apaydin (2011, 157) tukevat tätä ajatusta kokemuksellisen oppimisen näkökulmillaan. Osaaminen kehittyy juuri käytännön työkokemuksen kautta. Tällöin yksittäisen työntekijän tietämys asioista kasvaa, jota voi soveltaa taas tekemiseen tulevaisuudessa. Johtamistoiminnassa tulisikin huomioida tämä näkökulma, varsinkin muutostilanteissa. Esimiesten tulee tuntea alaistensa henkilökohtaisen ominaisuudet ja sitä kautta heidän oppimiskykynsä.

Vallitsevan konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan yksilö rakentaa oppimistilanteessa merkityksiä aikaisemman tiedon, kokemusten ja havaintojen pohjalta. Käsityksen mukaan yksilö voi löytää vaihtoehtoisia tapoja tarkastella kohtaamiaan tilanteita. Samalla yksilön maailmankuva muuttuu jatkuvasti. Tämän oppimiskäsityksen mukaan tieto ja osaaminen eivät rakennu yksittäisistä tiedonpalasista, vaan monimutkaisista yhteyksistä ja verkostoista Sengen (2006) systeemiajattelumallin mukaisesti (Juuti & Virtanen 2009, 141; Tynjälä 2004, 37-38, Raasumaa 2010, 28). Johtamisella voidaan tukea yksilöiden oppimista luomalla oppimiselle kannustava ilmapiiri. Oppimisen kannalta varsinaiset keinot voivat olla yhtä merkittäviä kuin

toiminnan tavoite. Tavoite säätelee, mihin oppija pyrkii. Oppimista säätelee se, mitä oppija tekee. Käytetystä oppimisen keinoista ei riipu vain se, miten paljon opitaan vaan myös se, mitä opitaan. (Rauste-von Wrigh & von Wright 1994, 97-101). Työelämässä tapahtuva oppiminen liittyy työntekijän tietoisuuteen oppimisen mahdollisuuksista eri oppimistilanteissa (Räsänen 1993, 198-199; Viitala 2002, 61). Oppimista tapahtuu oppijan jokapäiväisen toiminnan ja ympäristön vuorovaikutuksen seurauksen. Ympäristö käsittää laajasti yksilön työympäristön, organisaation toimintaympäristön ja yhteiskunnan ympäristön, mutta keskeiseksi nousee kuitenkin päivittäinen työympäristö ja -yhteisö (Sarala & Sarala 2001, 55; Sund 1999, 3; Viitala 2005, 54). Esimiesten tulisi kyetä kannustamaan alaisia ja ohjata oppimista haluttuun suuntaan. Johtamisella tukee muodostaa oppimista tukeva ilmapiiri ja mahdollistaa oppiminen. Tämän takia harjaantumisen vaiheessa oleville työntekijöille esimerkiksi työnkierto ja tehtävien vaihdot haastavat työntekijää kehittymään. Osaamista tulee pyrkiä kehittämään muuttamalla myös ihmisen ympäristöä eikä vain ihmistä itseään. (Sarala & Sarala 2001, 56). Yksi johtamisen keino ylläpitää osaamista ja tukea jatkuvaa oppimista on mahdollistaa työntekijöille esimerkiksi työnkierron avulla monipuolisia ja vaihtelevia työtehtäviä.

Lopulta jokainen ihminen vastaa myös itse osaamisensa kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Esimiesten vastuulla on kuitenkin mahdollistaa ja tukea tässä kehittämisessä (Viitala 2005, 23). Tätä ajatusmallia myötäilee myös Bidella (2011) viitatessaan oppimisen aikakäsitteeseen. Ihmisen osaaminen liittyy oppimiseen sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä. Bidella on käyttänyt esimerkkinä sairaanhoitajaa. He opiskelevat uusia menetelmiä helpottaakseen potilaan oloa tai pelastaakseen hänen henkensä. Samalla he opiskelevat myös sairauksia tai tauteja, joita he voivat kohdata tulevaisuudessa. Keskeistä on ymmärtää, että opittua asiaa tai taitoa voidaan hyödyntää lyhyellä aikavälillä, mutta jakamalla osaamista, joku toinen voi hyötyä siitä myöhemmin tulevaisuudessa. (Bidella 2011, 193.) Kun oppimisvaiheessa huomioidaan, miten tietoa voidaan käyttää myös tulevaisuudessa, tiedon myöhäisempi käyttö helpottuu. Uusissa tilanteissa tiedon siirtymistä vuorostaan edistää aktiivinen pyrkimys tiedostaa yhteyksiä aiemmin opitun tiedon ja nykytilanteen välillä. (Ruohotie 2000, 79.)

Ryhmäoppiminen

Oppimiseen liittyy vahvasti myös yksilöiden ja yhteisöjen sosiaalinen puoli. Oppiminen on muutakin kuin yksilöllinen prosessi. Tietämistä on mahdotonta erottaa olemisesta tai joksikin tulemisesta, jonka vuoksi oppiminen näyttäytyy jatkuvalta ilmiöltä. (Elkjaer 2005, 42-50, Raasumaa 2010, 27). Sosiaalisessa oppimisessa merkitykset eivät ole irrallisia tiedonpalasia yksilöiden mielissä, vaan ne nivoutuvat yhteen organisaation keskeisten rakenteiden ympärille. Oppimisen monimuotoisuuden vuoksi osaamisen johtamisen pitää huomioida yksilöllisen

oppimisen rinnalla myös ryhmäoppiminen. (Brandi & Elkjaer 2011, 29; Lehtonen 2002, 26-27; Raasumaa 2010, 27.)

Ryhmäoppimista koskevan mielenkiinnon taustalla on tavoite kehittää ryhmissä työskentelyä ja sitä kautta pyrkiä kohti koko organisaation oppimista (Sarala & Sarala 2001, 144). Peter Senge (1990, 10) näkemyksen mukaan nykyaikaisessa organisaatiossa tärkein oppija ei ole enää yksilö vaan ryhmä. Viitalan (2006, 111-112) mukaan monimutkaistuvaan työhön tarvitaan laajaa teoreettista tietoa ja suureen rooliin nousevat ihmisten sosiaaliset taidot. Ihmiset tarvitsevat toisiaan lähes kaikessa mihin he ryhtyvät tai tekevät. Organisoiduissa ympäristöissä ihmiset käyttävät innovatiivisuuttaan ja kekseliäisyyttään paremmin työskentelemällä ryhmissä. Organisaatioiden sisäisten olosuhteiden järjestelyllä on suuri merkitys siinä, miten organisaatiot tunnistavat mahdollisuuksia ja uudistavat itseään. Muun muassa henkilöstön potentiaali on riippuvainen työnjaosta, motivoinnista, koordinoinnista ja valvonnasta. (Harisalo, 2008, 13–14.) Moniosaamisen kehittyminen, kun henkilöstö kouluttaa toisiaan normaalien työtehtävien ohessa (Sarala & Sarala 2001, 41). Tehokas ja monipuolinen työryhmä muodostetaan eri toimintaympäristössä tai työtehtävissä työskentelevistä ihmisistä. Tämä tukee innovatiivisuutta ongelmatilanteissa.

Ongelmatilanteissa aihetta joudutaan jäsentelemään. Keskeistä on määrittää, mistä on kysymys ja mikä synnyttää varsinaisen ongelman. Oppiminen on syvällisempää silloin, kun oppijat joutuvat itse jäsentelemään aihetta ja muodostamaan omaa ymmärrystä uudelleen yhdessä muiden kanssa. Oleellista on tapahtuma, jossa ryhmät muodostavat uutta tietoa ja yhteistä näkemystä keskustelujen ja vuorovaikutuksen avulla (Sarala & Sarala 2001, 145). Crossanin, Lanen ja Whiten (1999, 522-537) mukaan oppimiselle ratkaisevaa on tiedon jakaminen vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Myös Senge (1990) näkee asian samalla tavalla. Ryhmissä käyty keskustelu on hyvin tärkeää. Keskusteluissa ryhmä tutkii useasta näkökulmasta ja kriittisesti vaikeita ja monimutkaisia asioita. Tämä prosessi saa esiin kaikkien yksilöiden ajatukset ja kokemukset ja prosessin yhteisvaikutus todennäköisesti ylittää sen, mihin yksilö yksin kykenisi (Senge 1990, 241). Osaamisen johtamisen näkökulmasta ryhmäoppiminen mahdollistaa organisaation kehittämisen sisältäpäin. Tehokkaasti käytettynä ryhmäoppiminen voi nostaa esiin uusia osaamistarpeita.

Ihmisten oppimista voi tukea johtamisella. Tulee tiedostaa, että muutos käynnistää oppimisprosessin. Oppimisprosessissa oppijalla itsellään on suurin vastuu, ketään ei voi pakottaa oppimaan. Johtamisella ja esimiestoiminnalla voidaan kuitenkin rakentaa työyhteisöön toimintakulttuuri, joka tukee oppimista. Organisaation sisällä tietoa tulee jakaa

aktiivisesti vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja esimiesten tulee selkiyttää ja perustella työntekijöille erilaisten muutosten syitä ja taustoja organisaation näkökulmasta. Tämä auttaa työntekijöitä ymmärtämään asioiden välisiä suhteita ja tehostamaan oppimistaan. Esimiesten tulee kannustaa ja tukea alaisiaan ajattelemaan ja kannustaa heitä osallistumaan organisaation kehittämiseen, esimerkiksi erilaisissa projekteissa.

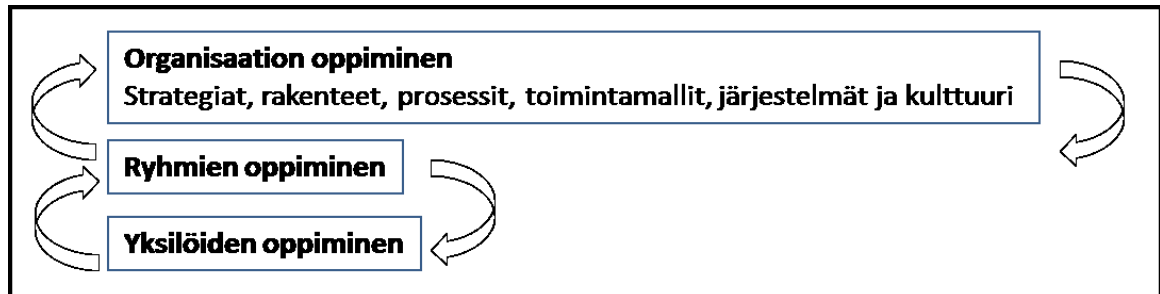
3.5. Organisaation oppiminen

Crossan, Lane ja Hildenbrand ovat määritelleet organisaation oppimista kasvuna organisaation tiedoissa ja ymmärryksessä koskien organisaatiota itseään, organisaation toimintaympäristöä sekä näiden välistä suhdetta. (Viitala 2005, 52). Osaamisen analysointi on osa henkilöstön kehittämistä ja organisaation strategiaa, jossa osa on aina organisaation tarpeista ja osa yksilöiden kehittymistarpeista seuraavaa kehittämistä. Esimerkiksi koulutus, joka sisältyy jatkuvan kasvun ideologiaan. (Helakorpi 2005, 172; Hepo-Oja 2015, 40.)

Organisaation oppimisella on yhteyksiä toimintaympäristöön. Toimintaympäristön muutosten myötä työtehtävät muuttuvat, jolloin myös työntekijöiden osaamisvaatimukset muuttuvat. Osaamista päivitetään kouluttautumisella, joka luo edellytyksiä ottaa käyttöön uusia menetelmiä, toimintamalleja sekä teknisiä sovellutuksia (Ruohotie 2000, 13). Toimintaympäristö ja sen muutokset synnyttävät organisaatiolle uusia osaamisvaatimuksia, joihin organisaation tulee kyetä reagoimaan. Silloin kun organisaation toimintaympäristö on luonteeltaan yksinkertainen ja stabiili, rutinoituminen tärkeimmissä toiminnoissa voi riittää menestykselliseen suoriutumiseen. Tapahtumat voidaan ennakoida ja niihin kyetään varautumaan eri toimintamallein. Oppiminen ja kehittyminen näkyvät tällöin toimintamallien omaksumisena (Viitala 2005, 55).

Monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä rutiinit voivat muodostua toimintamahdollisuuksien rajoitteiksi tai hidasteiksi. Tällöin organisaatiossa on kyettävä luomaan uusia toimintamalleja (Viitala 2005, 55). Muuttuvassa ympäristössä tarvitaan ihmisiä, joilla on motivaatio oppia jatkuvasti (Ruohotie 2000, 7). On esiintynyt kuitenkin tilanteita, joissa ulkoisen toimintaympäristön muutos ei aseta suoria uusia vaatimuksia osaamiselle. Esimerkiksi Suomessa sisärajarakastusten palauttaminen keväällä 2020 Ruotsin ja Norjan vastaisille rajoille ei suoraan muuttanut Rajavartiolaitoksen henkilöstön osaamisvaatimuksia. Henkilöstö joutui soveltamaan osaamistaan normaalista poikkeavaan asiakaskuntaan uudessa toimintaympäristössä.

Pääosin organisaatioissa tapahtuva oppiminen syntyy vuorovaikutustilanteiden pohjalta yhteisen tekemisen ja ongelmanratkaisun kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset oppivat toisiltaan sekä kokemuksistaan, kun ihminen prosessoi ja jakaa omia kokemuksia muiden ihmisten kanssa (Malinen 2000, 104-106; Viitala 2005, 184). Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet mahdollistavat tiedon siirtymisen ihmisten välillä, koska esimerkiksi hiljainen tieto siirtyy tehokkaimmin epävirallisesti sen vaikeasti hahmoteltavan luonteen takia (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63; Järvinen ym. 2000, 140; Von Krogh, 2003, 373). Jotta hiljainen tieto saadaan koko organisaatiota hyödyttäväksi konkreettiseksi tiedoksi kollektiivisen oppimisen mahdollistamiseksi, on hiljainen tieto aluksi tunnistettava. Tunnistamisen jälkeen tieto ulkoistetaan, eli sitä reflektoidaan ja pohditaan yhdessä. Tiedosta luodaan yhdistelmä, esimerkiksi raportti tai ohje, johon on pyritty avaamaan mahdollisimman tarkkaan hiljaisen tiedon sisältö. Tämän jälkeen organisaation muut pyrkivät sisäistämään tiedon toimimalla ohjeistuksen mukaisesti (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-71; Nonaka & Reinmoeller & Senoo 2000, 90–91). Hiljainen tieto ja sen rooli organisaatiolle on ongelmallinen. Jos sitä ei edellä mainitun mukaisesti tunnisteta ja niin se voi jäädä yksittäisten työntekijöiden tietovarannoksi. Tämän takia organisaation oppimisen mahdollistamiseksi hiljaisen tiedon jakamiseksi tulisi olla tiedostetut ja ohjeistetut toimintamallit ja tämä asia tulisi huomioida erityisesti johtamisessa.



Kuva 11, Organisaation oppimisen tasot (mukaillen Viitala 2005, 57).

Viitalan (2005) mukaan organisaation oppimista voidaan jäsentää jaotteleamalla se yksilön, ryhmän ja koko organisaation oppimisen tasoihin (kuva 11). Samalla tämä kuvaa juuri tiedon merkitystä. Yksilöiden oppiminen on esitetty kriittisenä tekijänä organisaation oppimiselle, mutta yksilöiden toisistaan erillinen oppiminen ei tuota tehokasta kollektiivista oppimista. Yksilöiden osaamisen yhdisteleminen ryhmätyön avulla tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistaa kollektiivisen oppimisen. Tästä syystä ryhmäoppimisen on esitetty tuottavan organisaatiossa esimerkiksi toimintamalleja ja infrastruktuuria koskevia muutoksia. Sengeä (1990) mukaillen Viitala tulkitsee, että organisaatio on monimutkainen systeemi. Organisaation oppiminen sisältää kaiken se näkyvä oppimisen tuloksen, osaamisen, joka jää jäljelle yksilöiden vaihtuessa. Tähän sisältyy fyysinen ympäristö, rakenteet, järjestelmät, toimintamallit ja

kulttuuri. (Viitala 2005, 57.) Voidaankin todeta, että organisaation oppiminen on mahdollista vain yksilöiden oppimisen kautta. Yhdessä erilaiset ihmiset kykenevät tuottamaan jotain erilaista ja uutta sekä itselle että organisaatiolle (Brandi & Elkjaer 2011, 36-37). Ryhmien toimintaa käsittelevissä tutkimuksissa onkin saatu todisteita siitä, että ryhmän yhteinen oppimisprosessi voi edistää sekä koko ryhmän että siinä toimivien yksilöiden oppimista, muun muassa yhteisten oppimisprosessien ja yhteishengen avulla (Viitala 2002, 64). Senge (1990, 257) kuitenkin korostaa, että kyvykkäistä jäsenistä muodostuva ryhmä ei ole välttämättä oppiva ryhmä, ellei ryhmä kykene toimimaan ja oppimaan yhdessä. Esimiesten tehtävä on tuntea alaisensa ja muodostaa tehokkaita ryhmiä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Organisaatioissa oppimisen tärkeäksi edellytykseksi on monissa yhteyksissä nostettu ihmisten vuoropuhelu, jossa tavoitteena on asioiden tutkiminen yhdessä ja omien näkemysten kyseenalaistaminen. Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että hyvän vuoropuhelun lopputuloksena ei ole välttämättä tavoitella yhdenmukaista näkemystä vaan monipuolista näkemystä keskustelun kohteena olevaan ilmiöön. Myöhemmin muissa yhteyksissä yksilö kykenee yhdistelemään käsityksiä muihin ilmiöihin, joka kehittää yksilön ajatusmalleja. (Argyris 1999, 229-238; Viitala 2005, 189.) Sengen (1990) mukaan organisaation eri tasoilla aidon vuoropuhelun ja vuorovaikutuksen voi saavuttaa esimiesten ja alaisten välillä vain, jos siihen tietoisesti pyritään. Vuoropuhelun edistämisen pitäisi koskea kaikkia organisaation tasoja ja esimerkiksi organisaatiossa eri tasoilla työskentelevien ihmisten tulisikin jakaa myös tietoa keskenään, myös hiljaista tietoa. Tämä tukee sosiaalisessa järjestelmässä systeemiajattelua, joka tukee asioiden välisten suhteiden ja merkitysten ymmärtämistä. (Senge 1990, 243-245.)

Yksilöiden ja organisaation oppimista täytyy johtaa tietoisesti. Organisaatio oppii sekä sisäisesti yksilöiden että ulkoisesti toimintaympäristöstä kerätyn ja koostetun tiedon avulla. Tästä syystä toimintaympäristöä tulee arvioida jatkuvasti. Tiedon pohjalta organisaatio muodostaa oma visionsa sekä strategiansa toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Strategian ja vision tulee olla selkeitä ja niistä johdettujen tavoitteiden tulee olla konkreettisia. Tavoitteet muodostavat organisaatiolle osaamistarpeita. Osaamistarpeita on kyettävä ennakoimaan ajoissa, jotta organisaatio kykenee hankkimaan ja ylläpitämään tarvittavan osaamisen. Osaamisen johtamisessa on huomioitava myös osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen, eli koulutusjärjestelmä. Tiedon jakamista ja kouluttautumista on mahdollista tukea oppimista ylläpitävällä toimintakulttuurilla. Yhdessä nämä mahdollistavat vuorovaikutteisen oppimisen ja monipuolisen tiedon jakamisen.

3.6.Oppiva organisaatio

1900 -luvun loppupuolella nousi kirjallisuudessa käyttöön oppivan organisaation -käsite. Seuraavaksi on tarkasteltu muutamia käsityksiä aikajärjestyksessä ja mitä yhtäläisyyksiä niistä on löydettävissä (Sarala & Sarala 2001, 53–54):

- Pedler, Boydel ja Burgoyne (1988) tulkitsivat oppivan organisaation olevan organisaatio, joka edistää jäsentensä oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään.
- Hayes, Wheelwright ja Clark (1988) määrittivät, että oppiva organisaatio kehittää ja uusii monipuolisesti toimintojaan osana kilpailukykyään.
- Lessemin (1990) mukaan oppiva organisaatio edistää henkilöstönsä osallistumista monenlaiseseen innovatiiviseen yhteistyöhön mm. oman organisaationsa sisällä.
- Penn (1990) tulkitsi, että oppiva organisaatio muuntaa jatkuvasti toimintatapaansa toimintaympäristön muutosten myötä.
- Lambertin (1991) määritelmän mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, jossa vastuun jakamisen avulla edistetään jokaisen sitoutumista ja aloitteellisuutta sekä edistetään tehokkaasti organisaation sisäistä viestintää.

Sarala & Sarala esiin nostamat näkemykset tarkastelivat oppivan organisaation kokonaisuutta vain organisaation näkökulmasta. Ne keskittyivät erityisesti organisaation rakenteisiin, mutta sivusivat myös johtamiselta vaadittavia osa-alueita. Jones ja Hendry (1992) analysoivat kirjallisuudessa esitettyjä erilaisia näkemyksiä oppivalle organisaatiolle, jotka tarkastelevat kokonaisuutta sosiaalisen järjestelmän näkökulmasta. Analyysin keskeiset havainnot on koottu alla olevaan taulukkoon (ks. Sarala & Sarala 2001, 54).

Päämäärä	Toimenpide
Henkilöstön kehittäminen ja yhteisen vision tavoittelemine	Poistetaan välijohtotasoja ja madalletaan organisaation rakenteita
Toiminnan jatkuva kehittäminen henkilöstön kehittämisen avulla	Avoimuus ja toiminnan kriittinen sekä jatkuva omaehtoinen arviointi
Tehokas muutos- ja kehitystoiminta	Henkilöstön aktiivinen keskinäinen vuorovaikutus
Ymmärretään organisaatio järjestelmänä yhdessä toimintaympäristön kanssa	Tiedon ja ymmärryksen lisääminen ja jakaminen organisaation sisällä

Aluksi suuri osa oppivan organisaation tutkimuksista esitti vain ihannoitavia ja pintapuolisia asioita ja toimenpiteitä organisaation käytännön kehitystyölle. Tutkijoiden joukossa esiintyi

kuitenkin henkilöitä, jotka esittivät käytännön toimenpiteitä kehittämistyölle. Keskeisimpinä tutkijoina heistä nostetaan esiin Pedler kumppaneineen, Garvin ja Senge (Viitala 2005, 39).

Pedler, Burgoyne ja Boydell (1991) jaottelevat oppivan organisaation tunnusmerkit viiteen osa-alueeseen. 1. strateginen johtaminen. 2. oppimista tukevat rakenteet 3. jatkuva sisäisen toiminnan arviointi. 4. ulkoisen toimintaympäristön jatkuva arviointi ja 5. oppimista tukeva ilmapiiri ja yksilöiden osaamisen kehittämismahdollisuudet. (Viitala 2005, 39-40.)

Garvinin mukaan perinteisesti tehokkaan organisaation toimintaan liittyvät piirteet kattavat pitkälti myös oppivan organisaation tunnusmerkistön. Ne ovat liittyneet strategiseen johtamiseen, sisäisiin toimintamalleihin, rakenteisiin ja järjestelmiin, ilmapiiriin ja kulttuuriin sekä organisaation ja ympäristön välisiin suhteisiin. Organisaation oppimiselle tunnusomaisina piirteinä on esitetty järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeilu, omista kokemuksista ja menneisyydestä oppiminen, muiden kokemuksista ja parhaista käytänteistä oppiminen sekä keskeisenä koko organisaation sisäinen tiedonkulku. (Garvin 1993, 78–89.) Garvinin (1993) mukaan oppivalla organisaatiolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi (ks. Sarala & Sarala 2001, 54).

Peter Senge on oppivan organisaatiotutkimuksen saralla alan keskeinen pioneeri, koska hänen julkaisunsa kohderyhmänä ovat olleet sekä teoreetikot että käytännön toimijat. Hänen ideansa kumpuavat eri koulukuntien ajatusten systemaattisesta yhdistelystä ja analysoinnista organisaatioiden järjestelmädynamiikan, psykososiaalisen tutkimuksen ja prosessien viitekehyksissä (Easterby-Smith & Lyles 2011, 12). Yksi syy Sengen suosioon on ollut hänen realistinen lähestymistapansa oppivaan organisaatioon, eli hän huomioi inhimillisyyden myös oppimista vaikeuttavana tekijänä (Calhoun, Starbuck, & Abrahamson 2011, 231) Senge on myös tieteellisissä piireissä yksi viitatuimmista tutkijoista oppivan organisaation saralla ja luonut konkreettisen pohjan tieteelliselle ajattelulle oppivan organisaation kontekstissa (Calhoun, ym. 2011, 226-227). Sengen (1990) mukaan oppiva organisaatio eroaa perinteisestä organisaatiosta siinä, että sen toiminta ja toiminnan kehittäminen tapahtuu yksilöiden omaehtoisen todellisuuden muokkaamisen kautta saatavissa olevan informaation perusteella, eikä ylempää jaetun oikean tiedon mekaanisen vastaanottamisen perusteella (ks. Salonen 2002, 71). Senge näki jo 1990 -luvulla erilaisten organisaatioiden toimintaympäristön kompleksisena. Enää ei riittänyt, että toimintaympäristön muutoksiin vain sopeuduttiin. Organisaatioiden tuli menestyäkseen hallita toimintaympäristöään. Tässä keskiössä oli nimenomaan työntekijöiden osaamisen kehittäminen. (Calhoun, ym. 2011, 238.)

Senge (2006, 6-14) tiivistä oppivan organisaation piirteet neljään kulmakiveen ja viides tekijä yhdistää nämä neljä kulmakiveä kokonaisuudeksi. Neljä kulmakiveä oppivalle organisaatiolle ovat: henkilökohtainen mestaruus, yhteiset ajattelumallit, jaettu visio sekä oppivat ryhmät. Senge määrittä vielä lopuksi viidennen tekijän, systeemiajattelun, joka sitoo edellä mainitut kulmakivet yhteen yhdeksi tärkeäksi kokonaisuudeksi. Voidaan tulkita, että Senge on määrittelyssään huomionut organisaatioteorioiden kehityksen ja poiminut oppivan organisaation pohjaksi näkökulmia eri aikakausien ei teorioista (Calhoun, ym. 2011, 226). Sengen oppivassa organisaatiossa kulmakiviä pitää harjaannuttaa tarkoituksella ja tietoisesti, jotta oppimista tapahtuu. (Viitala 2005, 44.)

Alla on koottu yhteenveto Pedler ym., Garvinin ja Sengen tärkeimmistä oppivan organisaation osa-alueista niin organisaation kuin yksilön oppimisen näkökulmista (Garvin 1993, 78–89; Senge 2006, 129-252; Sarala & Sarala 2001, 61; Viitala 2005, 39-40).

Tutkija / tutkijat	Organisaation oppimiselle keskeinen tekijä	Yksilön oppimiselle keskeinen tekijä
Pedler, Burgoyne ja Boydell	<ul style="list-style-type: none"> - Strategian merkitys ja sen laadintaprosessi - Oppimista tukevat rakenteet - Joustavat toimintamallit - Arviointi ja havainnointi (sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö) - Tehokas tiedonkulku - Palautejärjestelmät 	<ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutus yli yksikkörajojen - Joustavat tehtävänkuvat - Oppimisen kulttuuri ja sitä tukeva työilmapiiri - Palkitsemisjärjestelmät - Mahdollisuudet henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen
Garvin	<ul style="list-style-type: none"> - Strategian merkitys - Sisäiset toimintamallit - Organisaation rakenteet ja sisäiset toimintamallit - Organisaation kulttuuri - Tiedonkulku - Parhaiden käytänteiden etsiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Työyhteisön ilmapiiri - oppimisen kulttuuri ja kokeilutoiminta

Senge	<ul style="list-style-type: none"> - Selkeä strateginen visio ja päämäärä - Tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus - Jatkuva toiminnan reflektointi - Vuorovaikutuksen merkitys ja ryhmätyöskentely - Tiedonkulku - Systemeijattelu 	<ul style="list-style-type: none"> - Elinikäinen oppiminen - Tavoitteellisuus - Laaja ymmärrys asioiden välisistä merkityksistä - Sitoutuminen - Palautteen merkitys - Ryhmätyöskentely - Merkityksien ymmärtäminen
-------	---	--

Oppivaan organisaatioon liittyvä tarkastelu esittää organisaatiot ja niiden toimijat yhteistoiminnallisina olentoina, jotka jalostavat tietoa ja muuttavat toimintatapaansa itseohjautuvasti (Kuusela & Kuittinen 2008, 222). Lopulta oppivan organisaation puolestapuhujat ovat kuitenkin oman koulukuntansa edustajia, jotka korostavat eri asioita ja niiden tärkeyttä (Calhoun ym. 2011, 232) Aiheeseen syvällisesti perehtyneiden tutkijoiden mukaan kyse on enemmänkin hyvää organisaatiotoimintaa kuvaavasta ideaalimallista (Calhoun, ym. 2011, 235; Sarala & Sarala 2001, 55; Viitala 2005, 50). Pedlerin kumppaneineen, Garvinin ja Sengen määritelmistä on kuitenkin nostettavissa esiin yhteisiä tekijöitä, jotka näyttäytyvät tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisen kokonaisuudessa keskeisessä roolissa:

1. Organisaatio tarvitsee selkeät tavoitteet ja päämäärän osaamisen kehittämiseksi ja sen suuntaamiseksi
2. Organisaation rakenteiden tulee tukea jatkuvaa oppimista organisaation kaikilla tasoilla
3. Johtamistoiminnan tulee tukea tiedon jakamista ja jatkuvaa oppimista
4. Organisaatioon tulee luoda oppimisen kulttuuri ja ilmapiiri, joka reflektoi jatkuvasti omaa toimintaansa.

Oppiva organisaatio on ajatus tai mielikuva organisaatiosta, joka kehittyy jatkuvasti toimintaympäristön mukaisesti. Sen osaamisen perusta on siellä työskentelevien ihmisten osaaminen. Ihmisten työskennellessä yhdessä, ne kehittävät organisaation osaamisresurssia ja auttavat tällä tavalla myös organisaatiota kehittymään ja selviämään. (Alavi & Denford 2011, 107; Lipman-Blumen & Leavitt 2000, 261.) Oppiva organisaatio on ymmärrettävä organisaation näkökulmasta oppimisen mahdollistajana. Se toteuttaa kaikkia oppimisen muotoja uuden tiedon soveltamisessa ja kykenee hyödyntämään tässä koko organisaation henkilöstöä. Osaamisen johtamiselle tämä muodostaa selkeitä vaatimuksia. Organisaatiolla

tulee olla selkeät strategiset tavoitteet ja visio, jotka ohjaavat ja määrittävät osaamista ja sen kehittämistä organisaatiossa. Organisaation rakenteiden tulee tukea ihmisten jatkuvaa oppimista kaikilla tasoilla. Tiedolla on suuri rooli, koska se mahdollistaa oppimisen. Tehokas ja jatkuva oppiminen mahdollistetaan sosiaalisessa järjestelmässä ihmisten välisellä vuorovaikutuksella. Organisaation rakenteiden tueksi esimiesten tulee luoda organisaatioon oppimisen kulttuuri, jossa systeemiajattelulla on keskeinen rooli. Tärkeää osaamisen kehittämisessä on jatkuva toiminnan arviointi ja seuranta. Oppiva organisaatio on näkymätön tila, joka johtamistoiminnan kautta saa organisaatiossa näkyviä piirteitä.

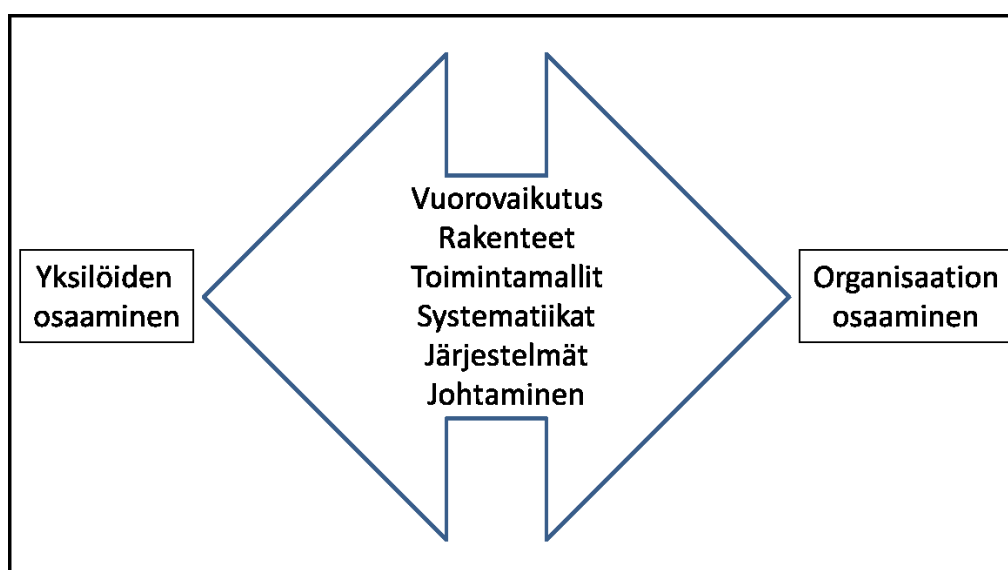
3.7. Osaamisen johtaminen

Johtaminen on toimintaa, jolla lähtökohtaisesti on aina jokin tiedostettu kohde. Jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä ihmisten osaamisen tulisi olla tietoisien johtamisen kohteena ja samanlaisen huomion kohteena kuin muutkin asiat. (Viitala 2005, 18, 23.) Johtaminen voidaan mieltää käyttäytymiseksi tai prosessiksi, jossa esimies pyrkii vaikuttamaan hänen vastuullaan oleviin henkilöihin toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Pirnes 2003, 14-20; Seeck 2008, 18). Johtaminen itsessään onkin ennen kaikkea merkityksellisyyden esiin nostamista ja kokemista (Juuti 1992, 9-11). Kirjallisuudessa osaamisen johtaminen näyttäytyy osaamisen ylläpitona ja sen kehittämisenä, jotta organisaatio kykenee saavuttamaan sille määritetyt tavoitteet (Viitala 2002, 15). Jalavan näkemyksen mukaan osaamisen johtaminen sisältää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa (Jalava 2001, 9-10). Osaamisen johtamisessa keskeistä onkin luoda organisaation oppimista tukevat rakenteet, ilmapiiri ja kulttuuri ja esimiesten on viestittävä sitä kaikilla organisaation tasoilla (Savolainen 2000, 202). Kuten jo aiemmin raportissa on tuotu esille, niin johtamisen tarkoitus on yhdistää organisaation ja yksilön osaaminen yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka avulla yhteiset tavoitteet kyetään saavuttamaan.

Oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen käsiteparilla on viitattu prosessiin, jossa organisaation toimintaa parannetaan lisäämällä tietoa ja ymmärrystä (Huber 1991, 88-90; Garvin 1993, 78-89). Tiedolla ja ymmärryksellä tarkoitetaan organisaatiota itseään, toimintaympäristöä sekä niiden välistä suhdetta (Crossan, Lane & White 1999, 522-537). Osaamisen johtamisen tavoitteena tuleekin olla ihmisten jatkuva osaamisen ja oppimisen kehittäminen (Viitala 2002, 22). Tästä johdettuna osaamisen johtamisessa keskeisiä elementtejä ovatkin tavoitteellisuus, kommunikaatio ja sosiaalinen vuorovaikutus (Hersey & Blanchard 1982, 83). Osaamisen johtaminen ei kuitenkaan näyttäydy omana johtamisen osa-alueena tai

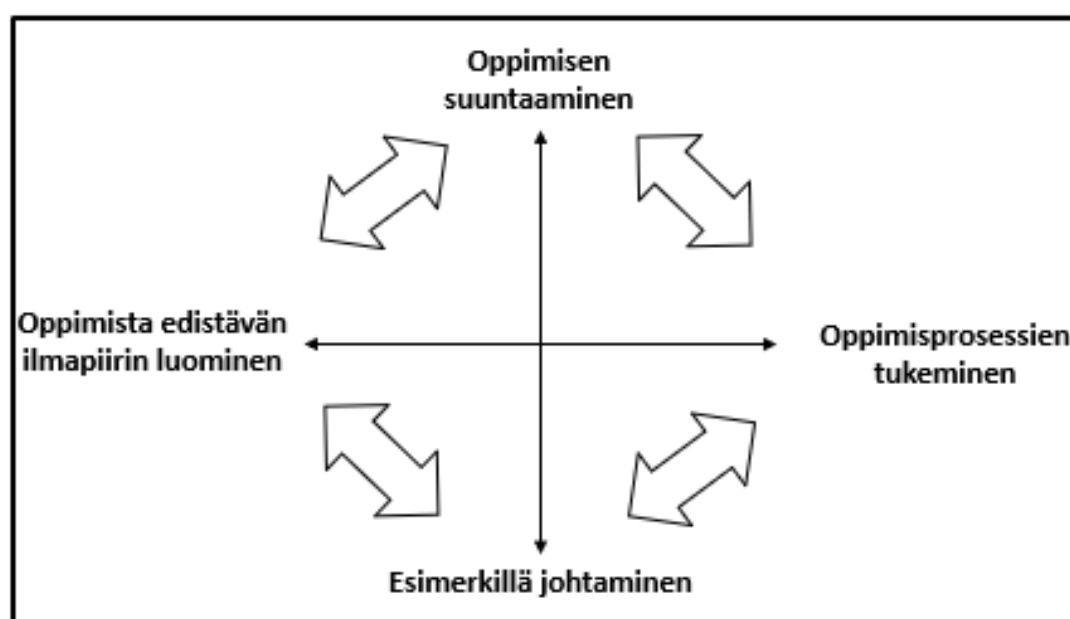
keinovalikoimana, vaan johtamistapana (Viitala 2002, 184). Siksi osaamisen johtaminen tulisikin sisällyttää osaksi päivittäistä johtamistoimintaa. Esimiestoiminnassa päivittäinen tietoinen osaamisen johtaminen korostuu, mitä alemmaksi organisaation tarkastelussa edetään.

Osaamisen johtamisessa näkyy myös organisaation tulevaisuuden tahtotila. Kun yrityksessä syntyy yhteinen näkemys siitä, mitä tavoitellaan ja mihin suuntaan halutaan kehittyä, osaamisen johtaminen organisaation kaikilla tasoilla on mahdollista. (Viitala 2005, 15.) Tässä esimiehillä on suuri rooli. Johtajien tulee selkiyttää alaisilleen asioiden välisiä merkityksiä ja syitä niiden taustalla, systeemiajattelun mukaisesti. Systeemiajattelu tarkoittaaakin rakenteiden tunnistamista vuorovaikutteisten tilanteiden taustalla, joka on oppivan organisaation tapa hahmottaa toimintaansa ja toimintaympäristöään. (Ojala 2008, 274; Senge 2006, 57-128; Sarala & Sarala 2001, 60; Viitala 2002, 45.) Jokainen systeemiin kuuluva ihminen kantaa vastuuta yhteisestä tavoitteesta ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen (Ojala 2002, 166). Työntekijän tuleekin ymmärtää eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon merkitys osana organisaation toimintoja ja rutiineja, jotta omien ja organisaation tavoitteiden mukaisesti kyetään toimimaan (Brandt & Elkaer 2011, 27). Systeemiajattelun mukaisesti jokainen jakaa vastuuta organisaatiossa niin onnistumisista kuin ilmenevistä haasteista. Tämän takia systeemissä syntyneistä ongelmista on turha etsiä syyllisiä vaan keskittyä ongelmien ratkaisuun yhdessä. (Ruohotie 2000, 43.) Systeemiajattelu tukee myös osaamisen kehittämistä. Organisaatiossa esimiehien tulee selkiyttää alaisille asioiden välisiä suhteita kertomalla erilaisten muutosten taustalla olevia syitä ja merkityksiä. Alaisten ymmärrys ja näkemys organisaation asioihin lisääntyy ja se tukee työtehtävissä oppimista ja osaamisen soveltamista uudella tavalla.



Kuva 12, Silta organisaation ja yksilöiden osaamisen välillä (Viitala 2005, 166)

Organisaation osaamisen ja yksilön henkilökohtaisen osaamisen välinen silta muodostuu moniulotteisesta kokonaisuudesta (kuva 12). Sosiaalisessa ulottuvuudessa ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Organisaation rakenteiden, järjestelmien ja toimintamallien ulottuvuus, oppivan organisaation kokonaisuus, ohjaa ja tukee osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä organisaatiossa. Tämän kokonaisuuden ymmärtäminen ja jalkauttaminen ratkaisee organisaation osaamisen ja oppimisen tason. (Viitala 2005, 165.) Oppiva organisaatio vaatii tämän sillan rakentamiseksi oikeanlaisen toimintakulttuurin ja vuorovaikutusta tukevan johtamistoiminnan. Kannustavalla ja tavoitteellisella johtamistoiminnalla voidaan tukea yksilöiden osaamisen kehittymistä.



Kuva 13. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet (Viitala 2002, 187)

Viitala (2002) on tutkinut osaamisen johtamista esimiestyön näkökulmasta ja hän on jakanut esimiehen osaamisen johtamisen tehtäväalueet (kuva 13) neljään osakokonaisuuteen: 1. oppimisen suuntaaminen, 2. oppimista edistävän ilmapiirin luominen, 3. oppimisprosessin tukeminen ja 4. esimerkillä johtaminen. Näistä kolme ensimmäistä kuvaavat johtamisen kohteita ja ovat varsinaisia johtamisen ulottuvuuksia. Esimerkillä johtaminen on kuitenkin esitetty neljäntenä ulottuvuutena, vaikka sen luonne poikkeaa muista. Esimiehen esimerkki on kaikessa hänen toiminnassa läsnä, halusi esimies sitä tai ei. (Viitala 2002, 188.)

Oppimisen suuntaaminen

Viitalan mukaan oppimisen suuntaamisella esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaa. Se on toimintaa, jolla sekä työyhteisöä ja yksittäisiä työntekijöitä autetaan

tiedostamaan toiminnan nykytilaa ja tavoitteita sekä niiden kautta osaamisen tilaa ja osaamistarpeita. Ulottuvuus sisältääkin kolme kokonaisuutta, joita on sivuttu jo aiemminkin raportissa, tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja niitä tukevien käytäntöjen luominen. (Viitala 2002, 188.)

Organisaation strategiat, visio ja tavoitteet sekä toimintaympäristön vaatimukset asettavat kehyksen osaamisen kehittämiseksi. Kun esimies puhuu koko organisaation ja oman yksikkönsä strategioista ja tavoitteista, pitää keskustelua käydä myös niiden vaatimasta osaamisesta. (Kivinen 2008, 201; Viitala 2002, 188.) Jotta organisaation osaamista ja oppimista kyetään hallitsemaan ja suuntaamaan, sitä tulee tietoisesti johtaa. Tavoitteiden tärkeys osaamisen johtamisessa on selkeä. Toinen tärkeä tekijä oppimisen suuntaamiseksi on osaamisen arviointijärjestelmä. Osaamisen johtaminen ei ole vain yhteistä ongelmien ratkaisua, vaan se on työyhteisön jatkuvaa reflektointia ja osaamisen arviointia. Oppimisen suuntaamisen mahdollistamiseksi osaamisen tulee rinnastua asetettuihin tavoitteisiin, mutta oppimisen suuntaamiseksi tukena pitää olla toimiva palautejärjestelmä. (Argyris 1999, 127.)

Oppimista edistävä ilmapiiri ja kulttuuri

Oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen muodostaa toisen ulottuvuuden esimiestyölle. Se sisältää kaksi tehtäväryhmää, koko työyhteisön työilmapiirin ja -kulttuurin kehittämisen ja esimiehen ja alaisten välisen vuorovaikutuksen rakentamisen. (Viitala 2005, 316.)

Työilmapiirin ja -kulttuurin kehittäminen tulisi olla esimiehen tiedostettu johtamistyön kohde, kun tavoitteena on oppimisen edistäminen. Esimies voi kehittää ilmapiiriä auttamalla työntekijöitä selittämään toisilleen toimintansa perusteluja ja taustoja, esimerkiksi työyhteisön kokouksissa. (Viitala 2002, 189.) Juutin ja Virtasen (2009, 146-148) mukaan tämä kannustaa alaisia ideointiin ja ideoiden esille tuomiseen. Organisaation oppimisprosessin tehokkuus riippuu esimiesten kyvystä luoda edellytyksiä innovatiiviselle ja luovalle toiminnalle. Organisaatio voi saavuttaa kilpailuedun, jos sillä on kyky oppia rakentamaan uusia osaamisen yhdistelmiä (Ruohotie 2000, 16-20). Keskeistä onkin, että organisaation kaikilla tasoilla esimiehet ovat valmiita kuuntelemaan henkilöstöä ja avoimia kehittämään organisaatiota myös alhaalta ylöspäin (Viitala 2002, 26).

Hätönen taas korostaa töiden monipuolisuuden merkitystä, johon esimies voi toiminnallaan vaikuttaa. Hätösen (2000, 67) mukaan työntekijöiden osaamisen kehittämisessä työtä monipuolistavat menetelmät kehittävät myös työilmapiiriä. Esimerkiksi työnkierto auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation toimintaa syvällisemmin ja toimintaympäristöä

laajemmin sekä se auttaa kehittämään työntekijöiden systeemiajattelua. Erilaisten koulutustilaisuuksien järjestäminen ei pelkästään takaa laajaa oppimista kaikilla työntekijöillä. Siksi voidaan käyttää mm. työkiertoa, sijaisena toimimista, ryhmätyöskentelyä ja itse varsinaista työssä oppimista. (Ojala 2002, 245; Ruohotie 2000, 103.) Johtamisessa ratkaisevaa on yhteistyön organisointi kaikkialla, missä työntekijöiden työpanoksen tuottavuus riippuu samaan aikaan useasta työntekijästä. Tällöin yksilöiden työ voidaan soveltuvin osin muuttaa ryhmätyöksi. (Sarala & Sarala, 2001, 92.) Nykyorganisaatioissa johtamiskäytännötkin ovat hajautuneet muun muassa tiimeihin tai erilaisiin johtamisjärjestelmiin, jolloin hierarkkiset kontrollirakenteet ovat vähentyneet ja tämä tukee organisaatioiden kehittämistä (Kuusela & Kuittinen 2008, 222). Tämä myös mahdollistaa organisaatioiden rakenteiden madaltamisen oppivan organisaation ajatusmallin mukaisesti.

Myös erilaisten työryhmien tulee pyrkiä kehittämään aktiivisesti omaa toimintaansa oppimalla ja tuoda organisaation toimintaa koskevia aloitteita esiin esimiehilleen toiminnan kehittämiseksi (Sarala & Sarala 2001, 153). Työntekijöiltä vaaditaan aktiivista osallistumista, koska organisaatio on sosiaalinen järjestelmä ja oppiminen tapahtuu yhdessä. Ihmisten kriittinen ajattelu auttaa tunnistamaan ongelmia ja avaamaan mahdollisuuksia. Se rohkaisee ihmisiä kehittämään organisaatioitaan ja sisäisiä käytäntöjä. (Harisalo 2008, 44.) Juuri tähän oppivan organisaation ajatus pohjautuu. Viitala (2005, 50) mainitsee, että oppiva organisaatio haluaa ja kykenee prosessoimaan kokemuksiaan. Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutukseen pohjautuvaa johtamista. Vuorovaikutteisen johtaminen selkiyttää oppimisen suuntaa, tukee oppimista edistävä ilmapiirin rakentumista sekä edistää oppimisprosesseja kommunikaation avulla. Tällä tavoin esimies luo ja ylläpitää rakenteita ja toimintamalleja oppimiselle. (Viitala 2005, 341.) Ideaalitalanteessa osaamisen johtaminen on toimintaa, jossa sekä työyhteisö että yksilö toimivat sopivan haasteellisten tehtävien parissa ja työn ohessa kehittävät osaamistaan. Toiminta on ikään kuin tiede, se korjaa itse itseään tiedon lisääntyessä. (Parviainen 2013, 10.)

Tärkeä tekijä oppimisen ilmapiirin ja kulttuurin rakentamisessa on työntekijöiden motivaation ylläpitäminen, eli työntekijöiden kannustaminen. Tähän sisältyy tarpeeksi haastavien tavoitteiden asettaminen ja luottamuksen osoittaminen tavoitteisiin pyrittäessä. Työntekijöiden tukeminen sisältää myös työhyvinvoinnin tukemisen ja työntekijöiden arvostamisen. Vuorovaikutus kehittää jokaisen työntekijän välistä kommunikaatiota, yhteistyön merkityksen korostamista ja työntekijöiden välisten suhteiden ylläpitämistä. Yhteistyö aktivoi alaisia yhteiseen ongelmanratkaisuun (Jalava 2001, 20-22.) Osaaminen tulisi nähdä alueena, jota tulisi hallita kuten muitakin resursseja (Ruohotie 2000, 15).

Alaiset harvoin tuottavat esityksiä ja ajatuksia esimiehelle kirjallisesti, ellei niin ole erikseen pyydetty. On tärkeää, että esimies jalkautuu alaistensa keskuuteen, havainnoi ja keskustelee heidän kanssaan päivittäin. Tällöin esimies tunnistaa alaisten osaamisen, vaihtaa ajatuksia ja jakaa tietoa. Myös alaisten osallistaminen eri kehitysprojekteihin ja tavoitteiden määrittelyyn tukee organisaation oppimisen ilmapiiriä ja -kulttuuria ja kehittää organisaation osaamista.

Oppimisprosessien tukeminen

Oppimisprosessien tukeminen ulottuvuutena sisältää kaksi tehtäväryhmää, ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisen ja yksilön kehittymisen tukemisen. Osaamisen ja oppimisen teemoja on määritelty aiemmin jo tässä tutkimuksessa, joten nyt tarkastellaan esimiehen roolia prosessissa. (Viitala 2005, 321.)

Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen tarkoittaa sitä, että esimies selvittää työyhteisölleen nykyiset ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset. Osaamiset ja osaamistarpeet tuodaan kaikkien tietoon konkreettisesti. (Viitala 2005, 321). Toisena tärkeänä tehtäväryhmänä on yksilön kehittymisen tukeminen. Tärkeitä apuvälineitä ovat kehittämissuunnitelmat, jotka tulisi laatia sekä koko työyhteisölle että jokaiselle työntekijälle erikseen. Suunnitelman tulisi olla tarpeeksi konkreettinen ja sen toteutumista tulisi kyetä arvioimaan. Tämän mahdollistamiseksi johtajan tulee tuntea alaisensa, heidän osaaminen sekä antaa jatkuvasti rakentavaa palautetta. (Viitala 2005 321-322.)

Oppimista ohjaa aina muutos tai uusi tieto. Esimiehen tehtävänä on jakaa tietoa työyhteisössä, jolloin yksilöt voivat itse kehittää osaamistaan haluttuun suuntaan. Esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi jää näin ollen alaisen kehittymisen tukeminen ja ohjaaminen. Esimiehen tulee kyetä auttamaan yksilöitä pois mukavuusalueiltaan ja nostamaan heitä uudenlaisen todellisuuden ja merkityksen tasoille. (Chiavenato 2001, 21; Juuti 1992, 9-15.) Samalla johtamisella vaikutetaan sekä yksilöiden oppimiseen että motivaatioon ja hyvinvointiin (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2005, 153-155). Johtaminen on yhteisöllinen ja toiminnallinen kokonaisuus, jossa johtajan ominaisuudet ilmenevät eri tilanteissa ja eri ihmisten kesken eri tavoin (Schein 1996, 67-69). Esimiehen tulee tiedostaa, että kaikki yksilöt eivät ole samanlaisia osaamisen lähtökohdiltaan ja erilaisuutta tulee arvostaa. Osaamisen johtamisen yksi tärkeä kokonaisuus on kuunnella alaisten innovatiivisia esityksiä ja mahdollistaa tietyissä rajoissa niiden kokeilu ja toteuttaminen. Esimiehen tehtävänä onkin huolehtia henkilöstönsä osaamisesta kuten muistakin resursseista, jonka varassa vastuualueen tehtävät saadaan suoritettua. Keskeistä on se, että

esimiehet tuntevat alaisensa ja tietoisesti hyödyntävät heidän osaamistaan osana organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista. (Viitala 2005, 23-24, 109.)

Esimerkillä johtaminen

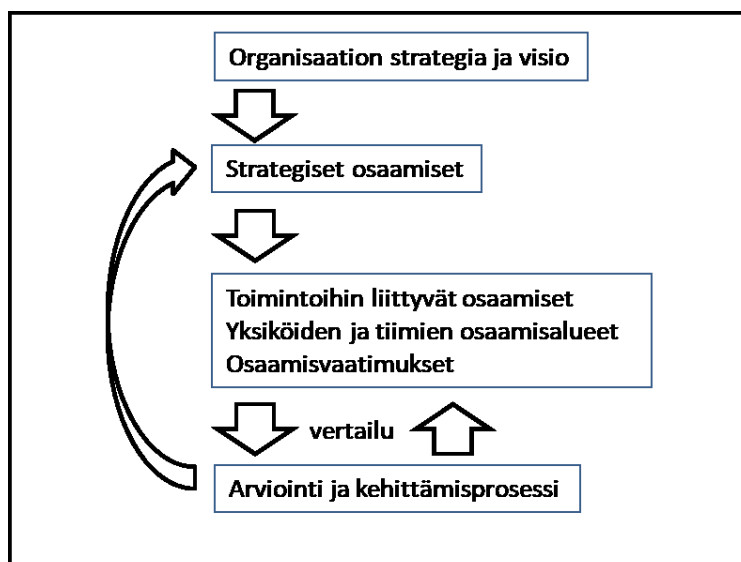
Esimerkillä johtaminen on tärkeä perusta edellä mainituille osaamisen johtamisen tehtäväalueille. Esimiehen käyttäytyminen nojaa myös hänen ihmiskäsityksiinsä. Ihminen, joka kykenee arvostamaan muita ihmisiä, kykenee tukemaan muidenkin kehittymistä. (Viitala 2005, 323-324.) Osaamisen johtaminen vaatii, että esimies on valmis laittamaan myös itsensä alttiiksi oppimiselle. Samalla hän joutuu antamaan oma persoonansa alttiiksi muiden arvostelulle. Esimiehetkin ovat ihmisiä. Esimiehen oman persoonan alttiiksi laittaminen voi aiheuttaa ongelmia johtamistoiminnassa, jos esimiehen persoona ei kykene asettumaan tälle epämukavuusalueelle. Ihmisiä on kuitenkin johdettava läheltä, jolloin esimiehen on kyettävä elämään siellä missä työt tehdään vuorovaikutuksen ja luottamuksen ylläpitämiseksi (Juuti & Virtanen, 2009, 146). Tämä liittyy vahvasti myös oppimisen ilmapiirin ja kulttuurin ylläpitämiseen.

Osaamisen johtaminen organisaatiossa sisältää strategisen johtamisen toimenpiteitä sekä koko organisaatiota koskevan esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin. Osaamisen johtamisella mahdollistetaan työntekijöiden jatkuva itsensä kehittäminen tavoitteiden avulla. Tämä mahdollistetaan esimiestyöllä, joka tukee ja motivoi ihmisiä oppimiaan oikeita asioita ja sitä kautta kehittämään koko organisaation osaamista.

3.8.Osaamisen johtamisen ja hallinnan prosessi

Oppiva organisaatio ja sen johtaminen tarvitsee tiettyjä järjestelmiä, toimintaperiaatteita ja organisatorisia piirteitä, jotka mahdollistavat organisaation osaamisen kokonaisuuden johtamisen (Ojala, 2002, 169).

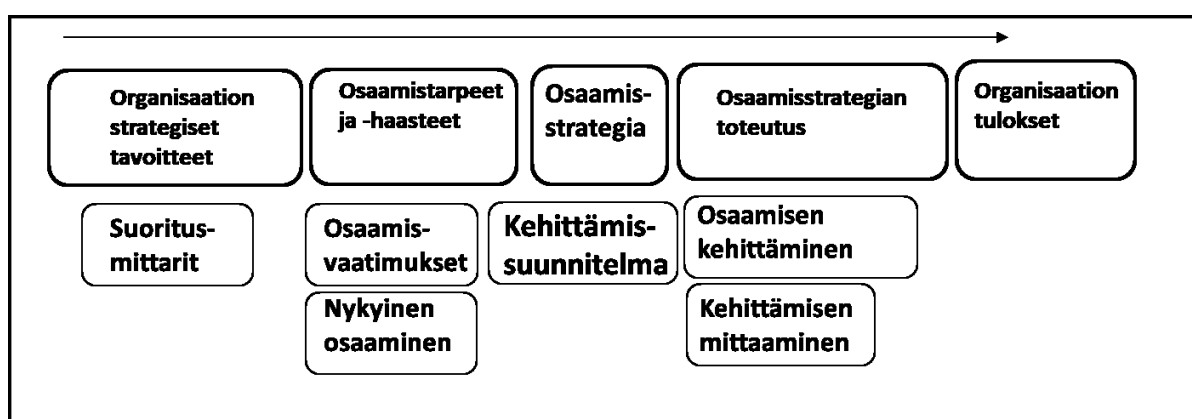
Kuvassa (kuva 14) on esitetty yksinkertaistetusti osaamisen johtamisen prosessin keskeiset elementit. Organisaation strategiset osaamiset ja niihin liittyvät vaatimukset toimivat kiinnekohtina ja suunnan näyttäjinä organisaation strategisten tavoitteiden ja vision tavoittelussa. Toiminnoille, yksiköille ja ryhmille määritellään osaamisalueet sekä niihin liittyvät osaamisvaatimukset. Tätä kokonaisuutta hallitaan arviointi- ja kehittämisprosessilla, joka vertailee osaamisalueita ja osaamisvaatimuksia keskenään. Arvioinnin avulla organisaatiossa tunnistetaan osaamisen nykytila sekä mahdolliset toimintaympäristön asettavan osaamisen vaatimukset. (Viitala 2005, 14–16.)



Kuva 14, Organisaation osaamisen johtamisen prosessi (soveltaen Viitala, 2005, 15)

Hätösen näkemys prosessista noudattelee Viitalan mallia. Hän jakaa organisaation kokonaisprosessin kolmeen vaiheeseen. 1. organisaation nykyosaamisen määrittäminen sekä kehittämiskohteet. 2. osaamisen kehittämisen toteutus, eli kehitys- ja koulutus suunnitelmat ja 3. osaamisen arviointi. Prosessi mahdollistaa tulevaisuuden ja siihen liittyvien osaamisvaatimusten ennakoinnin. (Hätönen 2000, 31.)

Edellä mainittujen kanssa yhdenmukaisen tulkinnan osaamisen johtamisen prosessista muodostaa myös Sydänmaalakka (2000). Prosessi alkaa organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Keskeistä on osaamistarpeiden määrittely, eli millaista osaamista organisaatio tarvitsee toteuttaakseen tarkoitustaan. On tärkeää määritellä ja kartoittaa osaamiskokonaisuudet, jotka ovat mahdollisia jalkauttaa työntekijöille. Kun osaamiset ja osaamistarpeet on määritetty, laaditaan kehityssuunnitelma. Suunnitelman toteutumista taas arvioidaan valittuina ajankohtina organisaation sisällä jatkuvan osaamisen kehittämiseksi. (Sydänmaalakka 2000, 122-124.)



Kuva 15, Osaamisen johtamisen prosessi (Ojala 2008, 89)

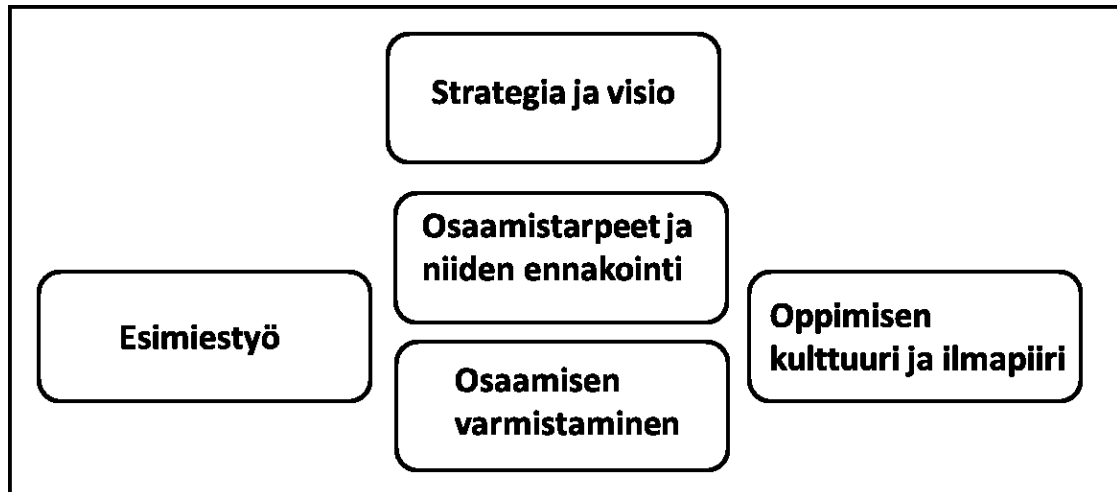
Edellä mainittuja periaatteita noudattelee myös Otalan (2008) osaamisen johtamisen prosessi (kuva 15). Aluksi on tunnistettava toimintaympäristön muutokset. Strategia määrittää organisaation strategiset tavoitteet toimintaympäristön mukaisesti. Strategiset tavoitteet ovat pienimmässäkkin yksikössä osaamisen kehittämisen lähtökohta. Esimerkiksi, mitä osaamista tarvitaan, jotta organisaation toimintaa voidaan tehostaa tai optimoida juuri kyseisen yksikön toimin. Tavoitteet asettavat uusia oppimisvaatimuksia myös yksittäisille työntekijöille henkilökohtaisten tavoitteiden kautta. Osaamista kehitetään valitsemalla tietyt osaamistarpeet sekä keinot osaamisen synnyttämiseksi. Olemassa olevan osaamisen pohjalta laaditaan organisaation kehittämissuunnitelma osaamisen kehittämiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi osaamistarpeiden viestiminen organisaatiolle, kehityskeskusteluvalmennus ja -käytäntö, esimiesten valmentaminen tai yhteistyöhankkeet eri oppilaitosten kanssa. Myös yksittäinen henkilö voi laatia vuosittain suunnitelman oman osaamisensa kehittämiseksi. Osaamisstrategian toteutumista seurataan organisaatiossa kuten muitakin hankkeita aina tiettyinä ajanjaksoina vuoden aikana. Osaamisen tuloksia arvioidaan yleensä erilaisten tehokkuuden ja toiminnan tavoitteiden saavuttamisen näkökulmista, joihin on yleensä laadittu mittarit ja indikaattorit. (Ojala 2008, 89.)

Salosen (2002) mukaan sotilaallisessa organisaatiossa johtamiseen liittyy aina hierarkkisia piirteitä, jotka tuovat omat erikoispiirteensä myös osaamisen johtamiseen. Hän kuitenkin näkee prosessin yhdenmukaisesti edellä mainittujen henkilöiden kanssa. Osaamisen johtaminen tähtää jatkuvaan osaamisen kehittämiseen, joka perustuu visio- ja strategiatyössä määriteltyihin tavoitteisiin. Keskeistä on osaamistarpeiden tunnistaminen ja arviointi sekä niiden pohjalta laadittu suunnitelma osaamisen kehittämiseksi. Suunnitelman toteutumista tulee seurata ja arvioida. Arvioinnin ja palautteen perusteella kannustimeksi sisällytetään palkitseminen. (Salonen 2002, 49-51.). Voidaan siis todeta, että osaamisen johtamisen prosessi rakentuu selkeistä loogisista osa-alueista. Samalla se antaa organisaatiolle kuitenkin vapauksia toteuttaa sitä tavallansa. Prosessi asettaa vaatimuksia organisaation rakenteille ja järjestelmälle, joiden toteutumisesta esimiehet vastaavat organisaation eri tasoilla.

3.9. Osaamisen johtamisen kokonaisuuden malli

Tämän tutkimuksen osaamisen johtamisen kokonaisuuden malli on muodostettu esitetyn kirjallisuuskatsauksen avulla esiin nousseiden keskeisten teemojen pohjalta. Teemoja tarkasteltaessa esiin nousi suuri määrä eri koulukuntien näkemyksiä osaamisen johtamisessa huomioitavista osa-alueista, vaikka keskeisenä tarkastelunäkökulmana pidettiin oppivan

organisaation koulukunta. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät osa-alueet ja niistä muodostuvat näkökulmat noudattelevat suurelta osin Riita Viitalan kuvailemaa osaamisen johtamisen kokonaisuutta (kuva 16), joka muodostaa tämän tutkimuksen osaamisen johtamisen kokonaisuuden mallin. Malli käsittää osaamisen johtamisessa organisaation eri tasoilla esiintyviä organisaation osaamisen ja elinikäisen oppimisen mahdollistamia osa-alueita.



Kuva 16: osaamisen johtamisen kokonaisuuden malli Riitta Viitalaa mukaillen (ks. Osaamme hanke 2015, 17).

STRATEGIA JA VISIO

Osaamisen johtamisen kokonaisuudessa ensimmäinen keskeinen osa-alue on organisaation strategian ja vision rooli sekä niiden kautta johdetut tavoitteet osaamisen kehittämiseksi ja suuntaamiselle. Tämä on osaamisen johtamiselle elintärkeä lähtöpiste. Visio tulee olla laadittu tarpeeksi tulevaisuuteen katsovaksi, jotta se kestää matkan varrella strategian muutokset. Visio ja strategia sekä niistä johdetut tavoitteet tulisi kuvata tarpeeksi konkreettiseksi sitoutumisen ja samaistumisen mahdollistamiseksi (Ojala 2002, 193). Aaltosen (2011, 96) mukaan strateginen ajattelu on johtamisen elinehto ja sen takia strategisten tuotteiden tulee olla ymmärrettäviä ja sisäistettäviä. Organisaation strategia ja visio on kaikista tärkein tekijä osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Se ohjaa työntekijöiden oppimista, joka taas mahdollistaa halutun osaamisen kehittämisen ja organisaation päämäärän saavuttamisen. Organisaation visio on näkyväksi tehty tahtotila, joka halutaan saavuttaa. Oppivan organisaation viitekehyksessä, organisaation strategiaa ja visiota voidaan tarkastella seuraavien kriteerien avulla, jotta se tukee osaamisen johtamista (Viitala 2005, 73; 2009, 59-61):

- Organisaatiossa on määritetty selkeä visio, joka pitkällä aikavälillä toimii suunnan näyttäjänä organisaatiolle ja henkilöstölle.
- Organisaation strategia ohjaa ja suuntaa organisaation toimintaa haluttuun suuntaan ja se määrittää osaamiselle vaatimuksia ja tavoitteita.

- Osaamista johdetaan strategisesti analysoimalla ja arvioimalla toimintaympäristöä strategian määrittämisen tukena
- Osaamisen johtamisen tueksi on laadittu henkilöstöstrategia, joka osaamisen johtamisen näkökulmasta tukee organisaation strategisia päämääriä sekä vision saavuttamista.

OSAAMISTARPEET JA NIIDEN ENNAKOINTI

Osaamisen johtamisen kokonaisuuden toinen keskeinen osa-alue on osaamistarpeiden määrittäminen sekä osaamistarpeiden ennakoiminen. Strategia ja visio asettavat osaamistarpeita sekä nykyisyyteen että tulevaisuudelle. Tulevaisuuden tarkastelu ja arviointi tukevat osaamistarpeiden ennakoimisessa. Jatkuvalla osaamistarpeiden seurannalla mahdollistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja samalla henkilöstön osaamisen jatkuva uudistaminen. Organisaation osaamistarpeiden arviointia ja osaamistarpeiden ennakoointia tulisi arvioida seuraavilla kriteereillä. (Viitala 2005, 87; 2009, 181-182.)

- Organisaatiossa strategisella tasolla toimintaympäristöä analysoidaan osaamistarpeiden ennakoimiseksi
- Osaamisen tarpeita arvioidaan jatkuvasti organisaation sisäisin prosessein osaamisen kehittämisen ohjaamiseksi

OSAAMISEN VARMISTAMINEN

Sosiaalisessa järjestelmässä organisaation rakenteet ja järjestelmät mahdollistavat organisaation osaamisen tason varmistamisen. Varmistaminen käsittää sekä nykyisen osaamisen ylläpitämisen että jatkuvan osaamisen kehittämisen. Osaaminen varmistetaan sillä, että ihmisten osaamista kehitetään ja seurataan suunnitelmallisesti ja toimintaa arvioidaan jatkuvasti. Organisaatiossa osaamisen varmistamisen osa-alueen toteutumisen keskeisimpiä arvioitavia kohteita ovat (Viitala 2009, 182-186):

- Osaaminen varmistetaan suunnitelmallisesti strategian mukaisesti
- Organisaation rakenteet ja prosessit tukevat osaamisen jatkuvaa ylläpitämistä ja kehittämistä
- Organisaation toimintamallit tukevat henkilöstön jatkuvaa osaamisen kehittämistä
- Osaamisen tasoa seurataan ja arvioidaan jatkuvasti organisaation kaikilla tasoilla

ESIMIESTOIMINTA

Osaamisen johtamisessa esimiestoiminta määrittää onnistumisen tavoitteiden saavuttamisessa. Ihmisten osaamista tulee osata ja haluta johtaa, tietoisesti. Esimiestoiminnalla toteutetaan oppivan organisaation perimmäistä ajatusta, että ihmisiä tulee kannustaa ja tukea oppimisessa. Johtajat luovat omalla osaamisellaan organisaation kulttuurin ja ilmapiirin, joka mahdollistaa

työntekijöiden osaamisen jatkuvan kehittämisen, mutta jossa ihmiset itse vastaavat kuitenkin oppimisestaan. Esimiestoiminnassa osaamisen johtamisen ydin on yksilöiden ja organisaation välisen systeemin ja riippuvuuden hahmottaminen. (Viitala 2005, 17). Osaamisen johtamista tukevan esimiestoiminnan toteutumista voidaan arvioida seuraavien kriteerin avulla (Viitala 2002, 188-189):

- Esimiehet suuntaavat oppimista tavoitteiden avulla
- Esimiehet arvioivat jatkuvasti työyhteisönsä osaamisen tasoa
- Esimiehet edistävät avointa työkulttuuria ja toiminta on vuorovaikutteista
- Esimiehet huolehtivat työyhteisön ja yksilöiden osaamisen suunnitelmallisesta kehittämisestä

OPPIMISEN KULTTUURI JA ILMAPIIRI

Oppimisessa keskeistä on vuorovaikutteisen tekemisen kulttuuri, jossa ihmisten osaamista arvostetaan. Kulttuurin ja työilmapiirin näkökulmasta henkilöstön osallistaminen organisaation kehittämiseen ja suunnitteluun on keskeistä henkilöstön sitouttamisessa. Kun työntekijöiden vastuuta ja valtuuksia lisätään, esimiesten rooli on mahdollista muuttua aiemmin mainituksi valmentajaksi, tavoitteena tukea alaisten osaamisen kehittämistä (London ym. 1999, 12-13; Sarala & Sarala 2001, 91–92). Oppimisen kulttuurin ja ilmapiiriin toteutumista voidaan arvioida seuraavien avulla (Viitala, 2009, 36).

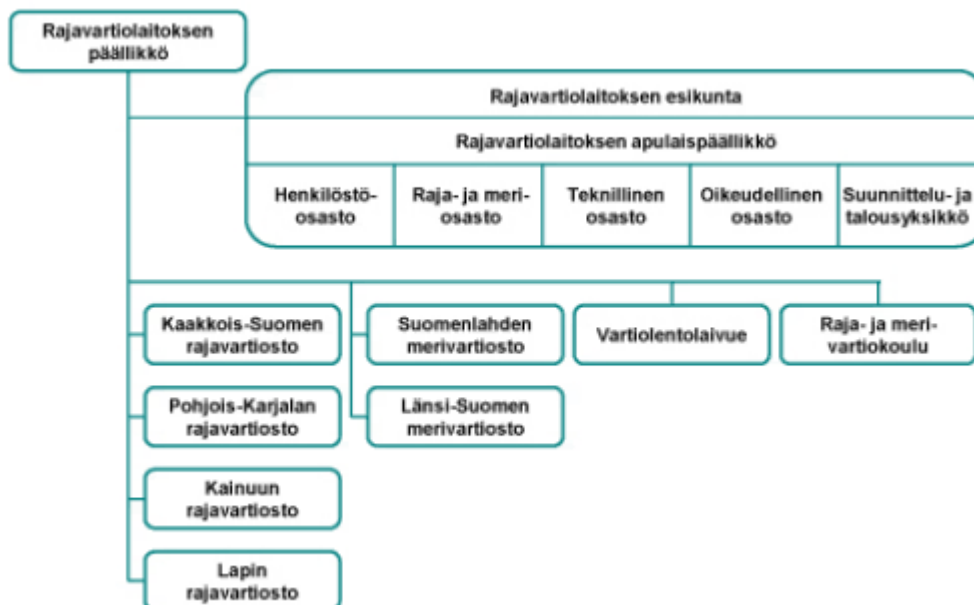
- Johtamisella edistetään avointa ja vuorovaikutteista työilmapiiriä
- Tietoa luodaan ja jaetaan organisaation sisällä kaikilla tasoilla
- Johtaminen kannustaa ja tukee oppimista ja luovaa ajattelua
- Palkitsemisjärjestelmät kannustavat henkilöstöä kehittämään osaamistaan

4. TUTKIMUSKOHTENA RAJAVARTIOLAITOS

Rajavartiolaitos on keskeinen toimija Suomen kokonaisturvallisuuden kentällä, tehtävänä rajaturvallisuuden tuottaminen yhteiskunnalle. Organisaatiossa tulkinta ihmisen elinikäisestä oppimiskäsityksestä lähtee siitä, että ihminen itsessään on aktiivinen ja kehittymishaluinen. Kun ihmiselle antaa vastuuta ja kehittyminen mahdollistetaan, niin se lisää hänen motivaatiotaan ja sitoutumista itsensä kehittämiseen. Tieto käsitetään teoreettisena pohjana kaikelle toiminnalle. Oppiminen käsitetään elinikäisenä prosessina, joka vaatii taustalle tavoitteellisuuden, kokonaisuuksia ymmärtävän ja yhteisöllisesti rakentuvan kokonaisuuden. (Laatukäsikirja 2020, 8.)

4.1. Rajavartiolaitos organisaationa

Rajavartiolaitos organisaationa on sosiaalinen järjestelmä, joka on linjaorganisaationmallin mukaisesti rakennettu sotilaallinen organisaatio. Yleisesti tarkasteltaessa lähes kaikissa organisaatioissa on samankaltaisia rakenteita, joita ovat ylin johto, keskijohto, suoritusporras, suunnittelu- ja tukihenkilöstö (Kurki 1997, 14). Organisaatio noudattelee pitkälti Kurjen mainitsemaa rakennetta.



Kuva 17: Organisaatio (Rajavartiolaitoksen organisaatio).

Rajavartiolaitoksen organisaatio rakentuu yhdeksästä hallintoyksiköstä (HYKS). Näitä ovat Rajavartiolaitoksen esikunta (RVLE), johon sisältyy henkilöstöosasto, raja- ja meriosasto, teknillinen osasto, oikeudellinen osasto sekä suunnittelu- ja talousyksikkö (Rajavartiolaitoksen organisaatio).

Valtakunnan maarajojen valvonnasta vastaa neljä operatiivista hallintoyksikköä, Kaakkois-Suomen rajavartiosto (K-SR), Pohjois-Karjalan rajavartiosto (P-KR), Kainuun rajavartiosto (KR) sekä Lapin rajavartiosto (LR). Merirajojen valvonnasta vastaa kaksi operatiivista hallintoyksikköä, Suomenlahden merivartiosto (SLMV) sekä Länsi-Suomen merivartiosto (LSMV). Rajavartiolaitoksen ilmailusta vastaa yksi operatiivinen hallintoyksikkö, vartiolentolaivue (VLLV). Rajavartiolaitoksen koulutustoiminnasta vastaa Raja- ja merivartiokoulu (RMVK) (Rajavartiolaitoksen organisaatio).

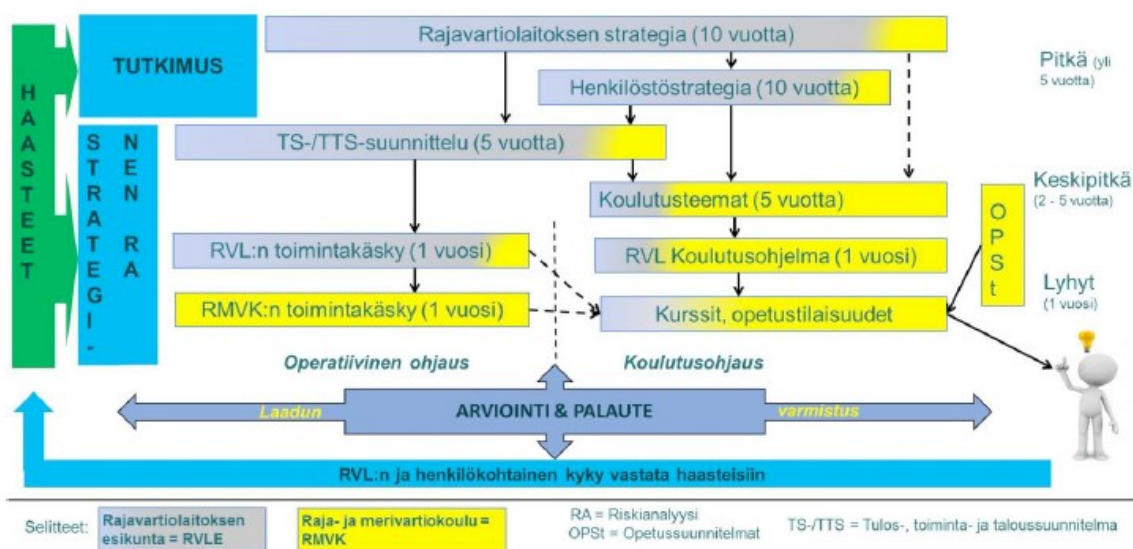
Osaamisen johtamisen näkökulmasta Rajavartiolaitoksessa vastuita on jaettu eri toimialoille, jotka on esitetty seuraavaksi hyvin yksinkertaistetussa muodossa. Ylin johto vastaa strategian laadintatyöstä yhdessä suunnittelu- ja talousyksikön kanssa. Henkilöstöosaston vastuulla on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Oikeudellinen osasto vastaa laillisuusvalvonnasta. Raja- ja meriosasto vastaa strategista osaamista koskevien asioiden käsittelystä ja teknillinen osasto vastaa hankkeista (RVLPAK A.10, 2020, 2). Nämä kaikki toimialat liittyvät ja kietoutuvat toisiinsa osaamisen johtamisen ja hallinnan näkökulmasta, koska kaikilla on oma roolinsa osaamisen kehittämisessä ja sen hallinnassa. Toimialojen välinen yhteistoiminta ja vuorovaikutus on tärkeässä roolissa osaamistarpeiden ennakoimisen ja määrittelyn onnistumiselle.

Raja- ja merivartiokoulu muodostaa hallintoyksikön, joka vastaa Rajavartiolaitoksen päällikön ja RVLE:n määrittämien suuntaviivojen mukaisesti Rajavartiolaitoksen koulutusjärjestelmästä (RMVKPAK B.1 2018, 2). RMVK toimii yhteistyössä RVLE:n henkilöstöosaston kanssa henkilöstön osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvissä asioissa.

Kaikkiin operatiivisiin hallintoyksiköihin sisältyy henkilöstötoimisto, joka vastaa työntekijöiden osaamisen kehittämiseen liittyvästä suunnittelusta, toimeenpanosta ja seurannasta. (esimerkkinä Kaakkois-Suomen rajavartioston esikunnan työjärjestys 2020, 2). Sekä kaikissa hallintoyksiköissä operatiiviset työyksiköt (raja- ja merivartioasemat) vastaavat oman henkilöstönsä ammattitaidon ylläpitämisestä ja koulutustoiminnasta (esimerkkinä Vaalimaan rajatarkastusaseman työjärjestys, 1-2).

4.2. Rajavartiolaitoksen osaamisen ja hallinnan johtamisen prosessi

Osaamisen johtamisessa korostuu työntekijöiden jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Koulutusjärjestelmä perustuu jatkuvan oppimisen periaatteelle. RMVK kouluttaa työntekijöille valmiudet työskennellä operatiivisissa työtehtävissä ja osaamista arvioidaan ja kehitetään yhteisen palautteen perusteella. Henkilöstön täydennyskoulutuksen lähtökohtina ovat Rajavartiolaitoksen tehtävien edellyttämä osaamistarpeet sekä henkilöstön oma aktiivisuus. (RVMKPAK B.1 2018, 2.)



Kuva 18, Rajavartiolaitoksen koulutusjärjestelmä (Raja- ja merivartiokoulun koulutusstrategia, 2)

Kuvassa (kuva 18) on kuvattu Rajavartiolaitoksen koulutusjärjestelmä, joka on samalla osaamisen hallinnan prosessi. Prosessin taustalla toteutuu jatkuva toimintaympäristön analysoiminen. Työn perusteella laaditaan strateginen riskianalyysi ja tunnistetaan tutkimuksellisia tarpeita. Kerätyn ja analysoidun tiedon pohjalta laaditaan organisaation strategia, joka sisältää organisaation vision ja tavoitteet kymmeneksi vuodeksi eteenpäin. Strategian vaatimuksista ja tavoitteista on johdettu oma henkilöstöstrategia ohjaamaan henkilöstön kehittämistä ja sen johtamista. Rajavartiolaitoksen tulos-, toiminta- ja taloussuunnitelma (TS-TTS) on käsittää kerrallaan viisivuotisen prosessin. Prosessin yhteydessä määritetään osaamisen kehittämiseen liittyvät pitkän aikavälin koulusteemat. Tämän pohjalta koulun johdolla laaditaan vuosittain koulutusohjelma, joka sisältää kaikki organisaation opetus- ja koulutustilaisuudet. Osaamisen taso varmistetaan laadunvarmistukseen rakennetuilla arviointi- ja palautetyökaluilla. Tätä kokonaisuutta tukevat operatiivisten hallintoyksiköiden osaamisen kehittämis- ja arviointijärjestelmät, jotka tuottavat tietoa henkilöstön osaamisen nykytilasta ja kehitystarpeista.

Järjestelmällä tarjotaan mahdollisuus eri tehtävissä työskentelevälle henkilöstölle työssä kehittymiseen työtehtävästä tai asemasta riippumatta (Laatukäsikirja 2020, 37). Kokonaisuutena prosessi muodostaa selkeän kokonaisuuden osaamisen hallintaan. Osaamisen tilaa seurataan pitkällä, keskipitkällä ja lyhyellä aikajänteellä. Osaamisen johtamisen näkökulmasta prosessi rakentuu osaamisen varmistamisen osa-alueen ympärille, mutta noudattaa suurelta osin prosessina osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Rajavartiolaitoksen

osaamisen kehittämisen rakenteet on muodostettu koulutuskokonaisuuden yhteyteen, jolloin siihen liittyy vahvasti myös osaamistarpeiden määrittäminen sekä esimiestyö.

4.3. Rajavartiolaitoksen strategiat osaamisen suuntaajina

Rajavartiolaitoksen strategia ja visio

Rajavartiolaitos on pyrkinyt sopeutumaan ja kehittymään organisaationa toimintaympäristön muutoksiin. Vuonna 2017 julkaistiin Rajavartiolaitoksen strategian 2027. Organisaation kehittämisestä on linjattu hallitusohjelmassa sekä valtioneuvoston ja sisäasianministeriön keskeisissä ohjausasiakirjoissa. Taustalla vaikuttavat analyysi nykytilasta ja siihen johtaneesta kehityksestä sekä toimintaympäristön kehitysarvio (Rajavartiolaitoksen intranet: Strateginen suunnittelu ja ohjaus). Strategia on laadittu yhteistyössä esikunnan osastojen, hallintoyksiköiden edustajien sekä Rajavartiolaitoksen henkilöstö ja henkilöstöjärjestöjen kanssa (Rajavartiolaitoksen esikunnan käsky 2015, 1).

Strategiassa on määritetty toiminnalle visio. Visio tähtää siihen, että Rajavartiolaitos on kyvykäs eurooppalainen rajaturvallisuusorganisaatio ja tehokas Suomen turvallisuuden tuottaja. Rajavartiolaitos ennakoi turvallisuusympäristön muutoksia ja kehittää suorituskykyjä vastatakseen ihmisten ja yhteiskunnan turvallisuustarpeisiin raja- ja merialueilla. (Rajavartiolaitoksen strategia 2027, 4.)

Strategia 2027 sisältää organisaation toiminnalle tavoiteltavat päämäärät kolmen päätehtäväalueen, rajaturvallisuuden, meriturvallisuuden sekä alueellisen koskemattomuuden ja puolustusvalmiuden osalta (Rajavartiolaitoksen strategia 2027, 4).

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027

Rajavartiolaitoksen strategisten päämäärien saavuttamiseksi julkaistiin vuonna 2019 henkilöstöstrategia 2027. Se on työkalu henkilöstön kehittämiseksi, jotta organisaation toimintastrategiaa voidaan toteuttaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstöstrategian tarve on suurin, kun organisaatio joutuu sopeutumaan muutoksiin (Kesti 2007, 45).

Santalaisen (2008, 80–82) mukaan onnistuneessa strategiatyössä ja sen toteuttamisessa organisaation rakenteiden ja prosessien tulee olla joustavia sekä tarvitaan muun muassa yhteistoiminnan kulttuuria. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiassa yhdistyvät niin

henkilöstön, henkilöstöjärjestöjen kuin työnantajan yhteisesti määrittelemät tavoitteet ja päämäärät. Myös tämä strategia on laadittu yhdessä sekä henkilöstön että järjestöjen kanssa. (Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027, 2). Hyvä strategia tuotetaan yhteisenä oppimisprosessina (Tuomi & Sumkin 2012, 16).

Henkilöstöstrategiassa osaamisen johtamisen ja hallinnan näkökulmasta keskeisenä päämääränä on, että henkilöstön monipuolinen osaaminen vastaa työelämän tarpeita. Päämäärä saavutetaan 1. rakentamalla toimiva elinikäisen oppimisen ympäristö, jolla vastataan toimintaympäristön asettamiin muuttuviin osaamisvaatimuksiin, 2. uuden henkilöstön rekrytoinnissa huomioidaan tulevaisuuden työelämän tarpeet, muun muassa kokonaisuuksien hahmottaminen (systeemiajattelu), prosessiosaaminen ja ongelmanratkaisukyky, 3. tunnustetaan eri urapolkuihin liittyvä osaaminen ja oman työn kehittäminen toimintaympäristö huomioiden, 4. huomioidaan muu toimintaan liittyvä osaaminen, 5. parannetaan osaamisen keskitettyä hallintaa ja seurantaa. (Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027, 4.)

Rajavartiolaitoksen esikunta vastaa strategisten toimenpiteiden suunnittelusta ja toimeenpanosta sekä toteutuksen seurannasta. Seuranta tapahtuu vuosittain ja samalla tarkastellaan määriteltyjen toimenpiteiden muutostarpeita osana päämääriä. Päämäärät vaikuttavat myös erilaisiin kehittämisalueisiin, joita ovat (Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027, 2, 6):

1. henkilöstön valintaan liittyvät toimenpiteet, jotka sisältävät rekrytoinnin, henkilöstön urapolkumahdollisuudet sekä henkilöstön osaamisen hallinnan keskitetty järjestelmä.
2. Arviointityökalun osaamisen kehittämiseen sekä työkyvyn tilannekuvan ylläpitämiseen
3. Henkilöstön osaamisen jatkuvan kehittämisen ja työssä oppimisen tukevien rakenteiden kehittämisen muun muassa monimuoto-opetusympäristöjen avulla.
4. Luodaan työssä kehittymistä, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia tukeva palkitsemis- ja kannustinjärjestelmä sekä henkilöstön osaamista palautteen antamiseen.

Muuttuvassa toimintaympäristössä osaamisen kehittäminen sekä tehokas johtaminen mahdollistaa organisaation toiminnan suuntaamisen haluttuun suuntaan. Kyse on enemmänkin siitä, kykeneekö ja haluaako organisaatio oppimaan ja kehittymään tarpeeksi tehokkaasti uusien haasteiden edessä.

Rajavartiolaitoksen koulutusstrategia

Raja- ja merivartiokoulun koulutusstrategia vastaa Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian 2027 asettamiin koulutuksellisiin vaatimuksiin sekä muihin keskeisiin osaamisen kehittämisen haasteisiin. Koulutusstrategian tämän hetken tavoite on johdettu suoraan organisaation yhdestä henkilöstöstrategisesta päämäärästä: ”henkilöstön monipuolinen osaaminen vastaa työelämän tarpeita” (Raja- ja merivartiokoulun koulutusstrategia, 2). Tämä voidaan käsittää myös osaamisen johtamisen näkökulmasta keskeisenä lähtökohtana jatkuvalle oppimiselle. Strategia ohjaa myös osaamisen johtamista sitä osin, kuin toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset asettavat uusia pidemmän aikavälin tavoitteita henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.

Raja- ja merivartiokoulun koulutusstrategia asettaa tavoitteita koulutukselle ja sen kehittämiseksi Rajavartiolaitoksen strategiakaudella. Koko organisaatiota koskevat pitkän aikavälin osaamisen kehittämiseen liittyvät tavoitteet jalkautetaan TS-TTS -prosessin sekä koulutusteemojen valmistelun yhteydessä (Laatukäsikirja 2020, 8). Rajavartiolaitoksessa osaamisen määrittely ja siihen liittyvä kartoitustyöprosessi alkaa strategiselta tasolta ja jalkautuu vaatimusten mukaisesti, linjaorganisaatiolle tyypilliseen tapaan, hallintoyksiköihin kohti käytäntöä ja toimeenpanoa.

RMVK:n koulutukselliset tavoitteet käsketään vuosittain toimintakäskyssä. Koulutusstrategia toimeenpannaan vuosittain TS-TTS -prosessissa sekä toimintakäskyllä. Strategian toimenpiteiden toteutumista tarkastellaan säännöllisesti eri mekanismeilla (Laatukäsikirja 2020, 8).

4.4. Osaamisen ja sen hallinnan prosessi

Osaamisen hallitsemisen prosessissa ensiksi tulee määritellä tulevaisuuden osaamistarpeet. Koulutusjärjestelmällä osaaminen varmistetaan ja ylläpidetään. Rajavartiolaitoksen esikunnan tehtävänä on osana uusia hankkeita, tehtäviä tai suorituskykyjä seurata osaamisen tilannekuvaa ja määritellä sen pohjalta uusia osaamistarpeita sekä niihin liittyviä vaatimuksia.

TS-TTS -prosessi toteutuu vuosittain ja siihen osallistuvat organisaation kaikki tasot (Rajavartiolaitoksen intranet: Toiminnan ja talouden suunnittelu ja toimeenpano). Osaamisen hallintaan liittyen pidemmän aikavälin koulutukselliset tavoitteet jalkautetaan tämän prosessin yhteydessä koulutuksen teemoja valmistelun yhteydessä (Raja- ja merivartiokoulun koulutusstrategia, 2). Teemoilla tarkoitetaan vuosittaisia osaamisen kehittämisen

painopistealueita. Teemat ovat apuvälineitä, joilla erityisesti operatiivisen toiminnan tulevaisuuden osaamisvaatimukset saadaan jalkautettua ennakoivasti koulutukseen (Laatukäsikirja 2020, 18). RVLE:n henkilöstöosaston henkilöstöyksikkö vastaa henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja niihin liittyvien asioiden valmistelusta sekä RMVK:n kanssa koulutuksen suunnittelusta, toimeenpanosta ja kehittämisestä (Henkilöstöyksikön työjärjestys 2020, 4). Tässä yhteydessä henkilöstön osaamiseen liittyvät tulevaisuuden vaatimukset vaativatkin RVLE:n eri osastojen välistä vuoropuhelua, johon myös RMVK:n tulisi osallistua. Esimerkiksi uuden hankkeen kautta saatu uusi suorituskkyky tuottaa osaamisvaatimuksia, jotka tulee kyetä tunnistamaan ja ennakoimaan henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

RMVK:n jatkuvan kehittämisen toimintamallin mukaan organisaation sisäinen toiminnan arviointi ja palautejärjestelmä tuottavat tietoa henkilöstön osaamisen tasosta ja osaamisen ylläpitämisen vaatimuksista. Operatiiviset hallintoyksiköt kartoittavat henkilöstön koulutustarpeita sekä vuoropuhelu ja yhteistyö muiden kumppaneiden (Frontex, Puolustusvoimat, Poliisi ja Tulli) kanssa mahdollistaa myös ulkopuolisen osaamisen ja siihen liittyvän tulevaisuuden ennakoinnin tilannekuvan ylläpitämisen Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen järjestelmässä (Laatukäsikirja 2020, 12-18).

Systemaattisella koulutus- ja osaamistarpeiden tunnistamisella ja arvioimisella muodostetaan kokonaisnäkemys organisaation osaamisen tilasta ja kehitystarpeista (Laatukäsikirja 2020, 37). Kansallisena turvallisuusviranomaisena Rajavartiolaitoksessa osaamisvaatimuksia tulee tarkastella myös kansainvälisestä näkökulmasta. Kansainväliset ja kansalliset vaatimukset tuottavat uusia osaamisvaatimuksia. Esimerkiksi Euroopan Unionin lainsäädäntömuutokset tai kansalliset hankkeet rajaturvallisuustekniikan tai tietojärjestelmien osalta luo henkilöstölle uusia osaamisvaatimuksia. Myös turvallisuuteen vaikuttavia uusia uhkatekijöitä tulisi kyetä analysoimaan jatkuvasti, jotta osaamiseen liittyviä tarpeita ja vaatimuksia kyettäisiin ennakoimaan.

4.5. Osaamisen kehittämisjärjestelmän täytäntöönpano

Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen ja hallinnan prosessin tulee tukea henkilöstön oppimista. Koulutusjärjestelmän visiona on tuottaa osaavaa henkilöstöä, joka jatkuvasti kehittää itseään ja työyhteisöään (Laatukäsikirja 2020, 4).

Rajavartiolaitoksen koulutukselliset teemat ja opetus suunnitelmat tarkistetaan vuosittain TS-TTS -prosessin yhteydessä. Kahden ensimmäisen vuoden teemat määritellään vuosittain ja

viimeiset kolme vuotta arvioitujen painotusten mukaisesti. Toiminnallisiin teema-alueisiin sisältyy poikkileikkaavia osaamisalueita (esimerkiksi venäjän kieli ja koiratoiminta), joita ei voi eikä tule sitoa pelkästään yhteen strategiseen osaamisalueeseen. Pitkän aikavälin koulutuksen suunnittelun ohella järjestelmä reagoi tarvittaessa nopeasti myös esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Laatukäsikirja 2020, 18.)

Vuosittain laadittava toimintakäskey ohjaa hallintoyksiköiden toimintaa ja tuloksellisuutta. Toimintakäskeyn pohjalta koulutusstrategiset tavoitteet käsketään vuosittain Raja- ja merivartiokoulun toimintakäskeyssä (Laatukäsikirja 2020, 19; Raja- ja merivartiokoulun koulutusstrategia, 2). Tavoitteet ja koulutusteemat määrittävät myös vuosittaisen koulutuksen sisällön, eli koulutusohjelman laadinnan arviointeineen (Laatukäsikirja 2020, 20-21).

Osaamisen kehittämisen koulutusjärjestelmä perustuu yksilön jatkuvan oppimisen tukemiselle, jossa täydennyskoulutus on jatkuvaa ja työssä oppimista korostaan (Laatukäsikirja 2020, 23). Organisaatiossa on rakenteellisesti tärkeää, että mekanismit jatkuvalle oppimiselle ovat olemassa. Mitä lähemmäksi käytännön työtä edetään, työssä oppimista tuetaan yhä vahvemmin myös esimiestoiminnalla.

Rajavartiolaitoksen koulutusohjelman suunnitteluperusteet syntyvät säädöksistä, strategioista, muista toimintaa ohjaavista asiakirjoista sekä tarvekartoituksista. Tarvekartoitusten avulla operatiiviset hallintoyksiköt ilmoittavat koulutustarpeensa osaamisen kehittämiseksi (Laatukäsikirja 2020, 25). Koulutusohjelmassa on siis uuden osaamisen kouluttamisen lisäksi tärkeää huomioida myös olemassa olevan osaamisen kehitystarpeet osaamisen ylläpitämiseksi.

Koulutusohjelma toimeenpannaan erilaisina opetustilaisuuksina ja kursseina ja toteutuksesta vastaa pääasiassa RMVK. Koulutusohjelma tuottaa työntekijöille tietoa. (Laatukäsikirja 2020, 25-26.) Tiedon pohjalta yksilöt muodostavat ja kehittävät omaa osaamistaan soveltamalla uutta tietoa omassa päivittäisessä työssään. Oppivan organisaation mukaisesti koulutuksella tuotetaan ihmiselle tietoa, jonka pohjalta hän voi muodostaa uutta osaamista kokemuksellisen oppimisen kautta.

Koulutustehtävissä käytetään aktiivisesti myös operatiivisten hallintoyksiköiden henkilöstöä sekä ulkopuolisia opettajia. Tämä myös tukee organisaation osaamista, koska operatiivista työtä tekevillä ihmisillä on viimeisin tieto käytännön työstä sekä sellaista hiljaista tietoa, jota kaikki opettajat eivät kykenisi koulutuksessa hyödyntämään. (Laatukäsikirja 2020, 25.) Tämä kehittää sekä organisaation että yksilöiden osaamista. Operatiivista työtä tekevillä työntekijöillä on laaja

kokemus käytännön työtehtävistä. He saattavat soveltaa hyväksi havaittuja työmenetelmiä tai parhaita käytänteitä, joita muut eivät tiedosta. Tällaisen tiedon ja osaamisen jakaminen kehittää organisaation osaamista.

Operatiiviset hallintoyksiköt järjestävät sisäistä koulutusta koulutusohjelman mukaisesti tai omaehtoisesti. Hallintoyksiköiden koulutuksesta laaditaan suunnitelma ja se jalkautetaan vuosittaisen TS-TTS -proessin yhteydessä koulutuskäskynä hallintoyksikön sisällä. Hallintoyksiköissä myös operatiiviset yksiköt laativat vuosittain oman koulutussuunnitelmansa. Vuosittain organisaation kaikilla organisaation tasoilla järjestetään osaamista ylläpitävää ja täydentävää koulutusta saadun rahoituksen puitteissa.

Rajavartiolaitoksessa osaamista arvioidaan organisaation eri tasoilla jatkuvasti. Henkilöstöosasto vastaa osaamisen tilannekuvan ylläpitämisestä tulevaisuuden osaamisvaatimuksien ennakoimiseksi yhdessä suunnittelu- ja talousyksikön kanssa. Oikeudellinen osasto vastaa laillisuusvalvonnasta, joka itsessään on myös osaamiseen liittyvä palautemekanismi. Laillisuusvalvonnan avulla osaamista ohjataan oikeaan suuntaan. (Rajavartiolaitoksen esikunnan oikeudellisen osaston työjärjestys 2018, 4). RMVK kerää jatkuvasti eri menetelmillä palautetta toteutetusta koulutuksesta, jolla hallitaan ja suunnataan kouluttajien ja opettajien osaamista. Rajavartiolaitoksen koulutukseen kohdistuu myös ulkoisia arviointeja yhteistyöinstituutioiden taholta. Palautteen ja arviointien avulla koulutuksen laatua seurataan ja kehitetään opetuksen kehittämistyöryhmässä. (Rajavartiolaitoksen intranet: koulutuksen laadunhallinta). Operatiiviset hallintoyksiköt seuraavat henkilöstönsä osaamista tavoite- ja kehityskeskusteluilla sekä lähiesimiehet jatkuvasti osana päivittäisiä työtehtäviä.

Rajavartiolaitoksessa koulutusjärjestelmän toimeenpano perustuu vuosisuunnitelmiin. Toimeenpanon yhteydessä osaamista arvioidaan ja kehitetään jatkuvalla arvioinnilla. Kun osaamista arvioidaan jatkuvasti kaikilla tasoilla ja tietoa kyetään välittämään organisaation sisällä, kyetään osaamisen ylläpitämiseen liittyvät tilannekuva pitämään reaaliaikaisena. Tämä mahdollistaa sen, että organisaation ylimmällä tasollakin tiedostetaan osaamisen nykyinen taso ja miten osaamista tulisi kehittää organisaation vision mukaisesti.

4.6. Esimiestyön rooli

Esimiehiä työskentelee organisaation kaikilla tasoilla. Suurimmassa roolissa ovat kuitenkin esimiehet, joilla on suoria alaisia johdettavanaan (Sydänmaanlakka 2000, 75). Kaikki kuitenkin lähtee yksilöstä itsestään, joten lähiesimiehen roolina on tukea ja motivoida alaisia kehittämään

omaa osaamistaan. Esimiehillä johtamisen päämääränä tulee olla nimenomaan osaamisen tukeminen (Ojala, 2002, 201). Tähän mennessä tarkastelussa ovat olleet Rajavartiolaitoksen rakenteet ja prosessit osaamisen johtamisen ja hallinnan mahdollistamiseksi. Seuraavaksi tarkastellaan esimiesten roolia ja mitä työkaluja esimiehille on käytössä osaamisen johtamiseksi ja hallinnoimiseksi.

Tavoite- ja kehityskeskustelut

Tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tärkein käytännön työkalu osaamisen johtamisessa, koska se on esimiehen ja alaisen välillä käytävä säännöllisesti toistuva keskustelu. Keskusteluiden tavoitteena on työsuorituksen arvioinnin ja tavoitteiden asettamisen lisäksi henkilöstön vuorovaikutuksen, yhteistyön ja työilmapiirin kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2000, 85.) Kehityskeskusteluissa osaamista arvioidaan yhdessä esimiehen ja alaisen välillä. Keskustelun avulla molemmat saavat palautetta toisiltaan. (Hätönen 2000, 41.)

Rajavartiolaitoksessa tavoite- ja kehityskeskustelut käydään vuosittain jokaisen työntekijän sekä hänen esimiehensä välillä. Tilaisuudessa arvioidaan työntekijöiden edellisen vuoden työsuorituksia sekä asetetaan tavoitteita tulevalle kaudelle. Tilaisuudella on suuri merkitys työntekijän ja esimiehen väliselle vuorovaikutukselle. Tavoite- ja kehityskeskusteluilla on tarkoitus seurata työntekijöiden osaamista ja kehittämistarpeita sekä tukea henkilökohtaisen työsuorituksen kehittymistä. Rakentava palaute ja toimiva vuorovaikutus tukevat lähiesimiestoimintaa ja työyksikön tuloksellista johtamista sekä strategian jalkauttamista. Hyvin toteutettu keskustelutilaisuus tukee myös työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellista toimintaa. (RVLPÄK B.12 2015, 1.)

Organisaatiossa on määrätty, että hallintoyksiköissä yksiköiden päälliköt, toimistopäälliköt ja hallintoyksikön johto käyvät TS-TTS kierrokseen liittyen tuloskeskustelut ryhmäkeskusteluna, jossa määritetään yhteiset tavoitteet. Tämän perusteella yksiköiden esimiehet voivat määrittää tavoitteet yksikölleen. Tavoite- ja kehityskeskustelujen toteutuksen jälkeen työyhteisöissä käydään kootusti läpi esiin nousseet ja kehittämistä vaativat asiakokonaisuudet. Alaisten palautteen pohjalta keskustellaan työyhteisön kehittämistarpeista tai -ideoista, jotka välitetään organisaatiossa ylöspäin toiminnan kehittämiseksi. (RVLPÄK B.12 2015, 2.)

Osaamisen hallinnan ja ylläpitämisen näkökulmasta on erittäin tärkeää, että esimies ja alaiset ymmärtävät tilaisuuden tarkoituksen, miksi ne käydään ja miten tilaisuuteen pitää valmistautua (Sydänmaanlakka 2000, 85). Rajavartiolaitoksessa tavoite- ja kehityskeskusteluesimiehille

järjestetään tarvittaessa koulutusta oman hallintoyksikön sisällä. jotta keskustelutilaisuudet palvelisivat sekä organisaation että yksilön osaamista.

Palkitseminen

Osaamisen kehittyminen ja uuden osaamisen soveltamisen näkyminen hyvinä työsuorituksia on keskeinen syy palkitsemiselle. Palkka tai palkinto on tärkeä, mutta ei ainoa motivoiva tekijä. Positiivinen palaute, työssä kehittymisen mahdollisuudet ja tarpeeksi haastavat tehtävät ovat tekijöitä, joilla voidaan ylläpitää työmotivaatiota pitkällä aikavälillä. (Sydänmaanlakka 2000, 110.) Jalava tukee tätä näkemystä tuomalle esille, että myönteinen palaute, arvostus ja positiivinen huomio toimivat palkkioina varsin hyvin (Jalava 2001, 35). Yksilön oman oppimismotivaation näkökulmasta palkitseminen voi aktivoida oppimista tehokkaasti. Itseään aktiivisesti kehittäviä työntekijöitä tulisikin palkita henkilökohtaisista suorituksistaan, jossa tietoa on sovellettu käytäntöön oppimisen näkökulmasta.

Rajavartiolaitoksen virallisen henkilöstöjohtamisjärjestelmän puitteissa on mahdollisuus palkita työntekijöitä virallisesti seuraavilla tavoilla:

Tavoite- ja kehityskeskustelut ovat osa Rajavartiolaitoksen palkkausjärjestelmää. Keskustelutilaisuudessa arvioidaan työntekijän suoriutumista työtehtävässään. Esimiehellä on mahdollisuus palkita hyvin tehtävistään suoriutunut työntekijä taloudellisella palkinnolla, eli rahallisesti (RVLPAK B.1 2015, 1-2).

Esimiehellä on myös vuosittain mahdollisuus palkita työntekijöitä Rajavartiolaitoksen palkitsemis-, lahja - ja muistoesineillä. Esimies laatii esityksen palkittavista alaisistaan omalle esimiehelle ja Rajavartiolaitoksen päällikkö tai hallintoyksikön komentaja tekee päätöksen hallintoyksikössä palkittavista henkilöistä. (RVLPAK A.16 2006, 1-2).

Päivittäisjohtaminen

Rajavartiolaitoksessa päivittäisjohtamisen kokonaisuus on jokaisen esimiehen omalla vastuulla eikä sitä ole erikseen ohjeistettu tai koulutettu. Upseerikoulutus ja rajavartioiden täydennyskoulutus kehittävät johtamisvalmiuksia, mutta johtaminen lähtee jokaisesta esimiehestä itsestään. Eniten asioita opitaan itse työssä (Ojala 2002, 245) ja tämä koskee myös esimiesten johtamistoimintaa. Esimiehen johtamistavalla suuri rooli, koska sillä luodaan perusta onnistuneelle henkilöstön osaamisen johtamiselle. Jos esimies kykenee luomaan työyhteisöön hyvää työilmapiiriä, avointa vuorovaikutuskulttuuria eikä tunne työntekijöitään, niin yksilöiden osaamisen kehittäminen voi jäädä vaille tukea ja tavoitteellisuutta

(Sydänmaanlakka 2000, 77). Rajavartiolaitoksessa kukin esimies johtaa omalla tyyllillään, peruskoulutuksensa pohjalta. Päivittäisjohtamisen tulisi koostua alaisten ohjaamisesta, tukemisesta, palautteen antamisesta, valmentamisesta, delegoimisesta ja yhdessä tekemisestä. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittakin, että esimiehen täytyy tuntea alaisensa kyetäkseen johtamaan heitä tehokkaalla tavalla (Sydänmaanlakka 2000, 103). Laatuksikirjakin (2020, 37) viittaa, että osaamisen tason kehittyminen vaikuttaa välillisesti työilmapiiriin ja sitä myötä työtehtävien laadukkaaseen ja tehokkaaseen suorittamiseen.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Tutkijan työnä on eritellä ja yhdistää tietoa, jolloin tuloksissa näkyy analyysi ja synteesi (Puusa 2011, 115). Tavallisesti tutkimuksen tulosluku toimii johtopäätösoosan taustana (Hirsjärvi ym. 2016, 262). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen teoreettinen malli muodostettiin kirjallisuuskatsauksen avulla ja samalla määritettiin kriteerejä arvioida Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen ja hallinnan nykytilaa. Osaamisen johtamisen prosesseihin ja toimintoihin liittyvä aineisto hankittiin perehtymällä Rajavartiolaitoksen keskeisiin kirjallisiin asiakirjoihin.

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi, aineistoa hankittiin kyselyillä Rajavartiolaitoksen keskeisiltä osaamisen johtamisen asiantuntijoilta sekä yhdestä operatiivisesta hallintoyksiköstä, Kaakkois-Suomen rajavartiostosta. Hallintoyksikkö valittiin sillä perusteella, että kyseessä on henkilöstömäärältään suurin hallintoyksikkö (noin 750 henkilöä) ja se on kokonsa ja sijaintinsa vuoksi jatkuvasti erilaisten kehittämistoimien kohteena laajan ja monimuotoisen toimintaympäristönsä takia. Kyseisessä hallintoyksikössä henkilöstön ikäjakauma on suuri ja kyselyn toteutusajankohtana vastaajien työkokemus tehtävissään vaihteli suuresti. Tästä näkökulmasta aineisto tuotti varsin toisistaan poikkeavia näkemyksiä esimiehiltä sekä heidän alaisiltaan eri työyhteisöjen välillä.

Rajavartiolaitoksessa työskentelee vähäinen määrä henkilöstöä, joiden työjärjestyksiin on kirjattu osaamisen johtamisen osa-alueita. Rajavartiolaitoksen esikunnassa kysely kohdistettiin henkilöstöosaston asiantuntijalle, joka vastaa työjärjestyksensä mukaisesti koko organisaation henkilöstön osaamisesta. Kysely lähetettiin myös Raja- ja merivartiokoulun koulutuspäällikölle, joka vastaa osaamisen varmistamiseen ja koulutuksen toteutukseen liittyvistä toiminnoista. Kysely lähetettiin edellä mainituille asiantuntijoille 12.5.2021 sähköpostin välityksellä. Molemmat asiantuntijat vastasivat kyselyyn. Kysely toteutettiin avoimena kyselynä osaamisen johtamisen kokonaisuuden temoihin liittyen (liitteet 2 ja 3).

Asiantuntijoille lähetettiin myös saatekirje (liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen aihepiiri ja teemat.

Operatiivisella tasolla aineiston hankittiin Kaakkois-Suomen rajavartioston esikunnassa esimiestehtävissä toimivilta henkilöiltä sekä rajavartio- ja rajatarkastusasemien päälliköiltä ja varapäälliköiltä. Kaikille esimiehille lähetettiin samansisältöinen avoin teemakysely (liite 5). Esimiesten kysely pilotoitiin 4.-6.12.2020 välisenä aikana yhdellä kohderyhmän jäsenellä, joka on työskennellyt sekä esikunnassa että asemalla esimiestehtävissä. Palautteen avulla kysymyksiä tarkennettiin, jonka jälkeen kysely lähetettiin kohderyhmälle. Kysely toteutettiin 17.12.2020–10.1.2021 välisenä aikana sähköpostin välityksellä. Sähköpostin käyttäminen perustui siihen, että kohdehenkilöt pystyivät kysymään sähköpostin välityksellä tarkentavia kysymyksiä epäselviin asioihin ja sähköpostin avulla koko kohderyhmää olisi ollut nopeaa ohjeistaa vastaamisessa. Kohderyhmälle tiedotettiin kyselyn saatteessa (liite 4) vastauksien käsittelyn anonymiteetista ja luottamuksellisuudesta.

Esimiehet vastasivat kyselyyn seuraavasti:

Kaakkois-Suomen rajavartioston esikunta 7 hlö (vastausprosentti 64 %)

Rajavartio- ja rajatarkastusasemien päälliköt ja varapäälliköt 15 hlö (vastausprosentti 94 %)

Alaiset vastasivat kyselyyn seuraavasti:

Kaakkois-Suomen rajavartioston esikunta 2 hlö (vastausprosentti 25 %)

Rajavartio- ja rajatarkastusasemat 12 hlö (vastausprosentti 45%)

Esimiesten kyselyllä tavoiteltiin kohderyhmän näkemyksiä ja käytännön kokemuksia tutkittavasta kokonaisuudesta. Kyselyn saateen (liite 4) tarkoituksena oli informoida tutkimuksesta ja hahmotella kyselyn keskeistä aihepiiriä.

Alaisille kohdennetun kyselyn tarkoituksena oli tuottaa tietoa esimiesten vastauksen rinnalla siitä, toteutuvatko esimiesten vastaukset hallintoyksikössä kuten esimiehet ne ymmärtävät ja kokevat. Valitut alaiset, jolle kysely kohdistettiin, työskentelivät joko esikunnassa asiantuntijoina tai yksiköissä lähiesimiestehtävissä. Kysely kohdistettiin tähän ryhmään, koska he osaltaan johtavat myös omien alaistensa osaamista ja heitä on koulutettu esimiesten kanssa samassa koulutusjärjestelmässä. Näin heidän voitiin tulkita kykenevän arvioimaan työyhteisössä johtavassa asemassa olevien omien esimiestensä osaamisen johtamistoimintaa luotettavammin verrattuna muihin työntekijöihin. Alaisille lähetetty kysely sisälsi numeraalisia vastausvaihtoehtoja välillä 1-5, 1=täysin eri mieltä, 2=osin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=lähes

samaa mieltä sekä 5=täysin samaa mieltä (liite 7). Saatekirjeessä kannustettiin täydentämään vastauksia myös sanallisesti (liite 6). Kaikkien alaisten vastauksia käsitellään tuloksissa yhdessä koossa anonymiteetin ja luottamuksellisuuden takaamiseksi.

5.1. Tutkimuksen tulokset

5.1.1. Strategia ja visio suuntaviivoina tulevaisuudelle

Hyvä osaamisen johtamista ohjaava strategia koostuu tässä tutkimuksessa seuraavista kriteereistä:

- Organisaatiolla on selkeä strategia ja visio
- Strategia ja visio ohjaa ja suuntaa organisaation osaamista
- Toimintaympäristöä analysoidaan osaamisen johtamisen osana
- Osaamisen ohjaamiseksi ja suuntaamiseksi on laadittu henkilöstöstrategia

Oppivassa organisaatiossa strategialla on suuri merkitys osaamisen johtamiselle, kuten Pedler kumppaneideen, Garvin ja Senge ovat tuoneet esille. Hyvä strategia on selkeä ja se sisältää vision ja tavoitteet organisaatiolle, jotka ohjaavat organisaation toimintaa pitkällä aikavälillä (Garvin 1993, 78–89; Senge 2006, 129-252; Sarala & Sarala 2001, 61).

Rajavartiolaitoksen nykyinen strategia sisältää selkeän vision. Strateginen prosessi on toteutettu valtiohallinnon ohjauksessa, joka sisältää osaltaan tulevaisuuden toimintaympäristöön liittyviä kehitysarvioita.

Kun yrityksessä syntyy yhteinen näkemys siitä, mitä tavoitellaan ja mihin suuntaan halutaan kehittyä, osaamisen johtaminen organisaation kaikilla tasoilla on mahdollista. (Viitala 2005, 15). Hyvä strategia on myös laadittu organisaationa, jolloin koko henkilöstö sitoutetaan siihen. Strategian laadintavaiheessa Rajavartiolaitoksen eri hallintoyksiköiden ja järjestöjen edustajia sitoutettiin osaksi strategian laadintaprosessia pyytämällä heiltä näkemyksiä lopulliseen strategiaan (Rajavartiolaitoksen esikunta 2015, 1).

Rajavartiolaitoksen strategia 2027 visio tähtää tulevaisuuteen ja asettaa vaatimuksia myös osaamisen johtamiselle. Visiossa todetaan, että Rajavartiolaitos on myös tulevaisuudessa kyvykäs organisaatio tuottamaan turvallisuutta sekä kehittää suorituskyykyjään raja- ja merialueiden turvallisuuden ylläpitämiseksi. Tämä asettaa selkeitä vaatimuksia uusien osaamistarpeiden tunnistamiselle, osaamisen jatkuvalle kehittämiselle sekä nykyisen osaamisen ylläpitämiseksi.

Vision lisäksi toimintaa ohjaavat lakisäätteiset tehtävät. Strategiassa 2027 on määritetty vision rinnalle kolme toimintaa ohjaavaa päämäärää. Niiden avulla pyritään saavuttamaan vision mukainen tulevaisuuden tavoitetilä. Päämäärät koskevat rajavartiolaitoksen kolmea päätehtäväaluetta, rajaturvallisuutta, merialueiden turvallisuutta sekä sotilaallisen maanpuolustuksen tehtäväkenttiä. Tehtäväkentät sisältävät organisaation strategiset osaamisalueet ja asettavat vaatimuksia osaamisen johtamiselle. Strategia asettaa vaatimuksia ja tavoitteita toiminnan suuntaamiselle ja kehittämiselle, mikä luo konkreettisia vaatimuksia osaamiselle ja sen kehittämiselle.

Organisaation osaamisen johtamisen yksi osa-alue on strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen konkreettinen työkalu on organisaation henkilöstöstrategia, joka toimii suunnitelmana henkilöstön osaamisen kehittämiselle. Se määrittää suuntaviivat ja sen tarkoitus on mahdollistaa organisaation perustehtävien hoitaminen hyvin ja tehokkaasti. Organisaation henkilöstön osaamisen kehittämisen tuleekin pohjautua organisaation tavoitteisiin ja tulevaisuuden ennakointiin. (Osaamme hanke 2015, 5-7; Viitala 2009, 61.)

Rajavartiolaitoksen strategia 2027 jalkauttamisen tueksi julkaistiin erillinen henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategia kulkee rinnan varsinaisen strategian kanssa ja tukee oppivan organisaation ajatuksen mukaisesti organisaation varsinaisen strategian toteuttamista ja osaamisen ohjaamista ja kehittämistä kohti tulevaisuuden päämäärää. Myös henkilöstöstrategia on laadittu organisaation johdon tahdon mukaisesti yhteistyössä henkilöstön sekä henkilöstöjärjestöjen kanssa. (Rajavartiolaitoksen esikunnan henkilöstöosasto 2017, 1.) Henkilöstöstrategian laadintaprosessissa hallintoyksiköiltä pyydettiin lausunnot kokonaisuuden huomioimiseksi ja organisaation osallistamiseksi sekä sitouttamiseksi strategian laadintaan ja yhteisiin päämääriin. Lausuntopyyntön osana pyrittiin huomioimaan eri asiantuntijoiden arviota tulevasta työelämän muutoksesta, jotta hallintoyksiköt pystyivät ennakoimaan ja ymmärtämään tulevaisuuden toimintaympäristöä lausunnoissaan. Oppivan organisaation näkökulmasta tämä on yksi keino sitouttaa henkilöstö osaksi strategian laadintaprosessia. Kun henkilöstö pääsee osallistumaan strategian laadintaan, samalla he sitoutuvat siihen.

Eri hallintoyksiköiden lausunnoissa tuotiin esille tärkeitä huomioita. Esimerkiksi Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiset päämäärät koettiin selkeinä ja tavoittelemisen arvoisina (Raja- merivartiokoulu 2018, 1; Vartiolentolaivueen lausunto 2018, 1). Osaamisen

johtamisen kokonaisuuden näkökulmasta hallintoyksiköt tulkitsivat, että muun muassa palkitsemisjärjestelmä vaatisi uudistamista ja erilaisia oppimisympäristöjä tulisi lisätä strategian vaatimusten myötä. (Lapin rajavartiosto 2018, 2; Suomenlahden merivartiosto 2018, 6-7) Voidaan todeta, että Rajavartiolaitoksessa toistaiseksi vähäinen keskustelu osaamisen johtamisesta ja sen vaatimuksista, kyettiin hallintoyksiköiden lausunnoissa huomioimaan hyvin osana tulevaisuuden työelämän muutoksia.

Osa oppivan organisaation mukaista strategiaproessia on myös strategian viestiminen henkilöstölle. Tähän Pedlerin kumppaneiden, Garvinin ja Sengen viittaukset organisaation sisäiseen tiedonkulkuun pohjautuvat. Strategian jalkauttamiseksi ei riitä, että strategia vain jaetaan tiedoksi koko henkilöstölle. Parhaimmillaan strategian viestiminen on avointa dialogia. Kun koko henkilöstö tuntee organisaation nykytilanteen ja tavoitteet, on huomattavasti helpompi toimia yhteisen päämäärän hyväksi. Tällöin strategiaa ei mielletä vain ylimmän johdon työkaluksi, vaan jokaisen työntekijän toiminnan tavoitetilaksi. (Osaamme hanke 2015, 11.)

Rajavartiolaitoksen sisäisellä yhteistyöllä laadittiin ja julkaistiin vuonna 2019 henkilöstöstrategia, joka voidaan tulkita olevan tuotettu henkilöstön yhteisenä prosessina. Strategia julkistettiin avoimessa yhteisessä tilaisuudessa, johon koko henkilöstölle pyrittiin tarjoamaan mahdollisuus osallistua työtehtävien ohessa. Tilaisuudessa henkilöstö näki lopullisen strategiatuotteen, mutta tärkein asia oli organisaation yhteisten päämäärien ja tavoitteiden julkistaminen kaikille yhteisessä tilaisuudessa.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta henkilöstöstrategian tulisi sisältää kehittämistä ja toiminnan suuntaamista koskevat periaatteet. Kehittämistä koskevien periaatteiden kirjaaminen on tärkeää, koska näin organisaatio joutuu erittelemään omat menettelytapansa oppivana organisaationa (Osaamme hanke 2015, 8-9).

Henkilöstöstrategian päämäärät asettavat vaatimuksia myös osaamisen johtamiselle. Keskeisin on vaatimus monipuolisesta oikein kohdistetusta osaamisesta. Päämäärän saavuttamiseksi strategia sisältää myös vaatimuksia toimenpiteistä ja periaatteista, jotka tukevat oppivan organisaation vision mukaista tavoitetilaa. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian jalkauttamiseksi on laadittu myös erillinen koulutusstrategia, josta RMVK vastaa.

Osaamisen johtamisen kokonaisuuden näkökulmasta strategiat on laadittu ohjaamaan osaamisen kehittämistä koko organisaatiossa. Oppivan organisaation näkökulmasta strategiassa

on määritelty organisaatiolle tarpeeksi tulevaisuuteen katsova visio ja päämäärät. Rajavartiolaitoksen strategiatyön yhteydessä on huomioitu toimintaympäristön muuttuvat ulkoiset rajaturvallisuuteen vaikuttavat tekijät sekä sisäiset yhteiskunnan työelämän muutokseen vaikuttavat tekijät.

Kaakkois-Suomen rajavartiossa toteutetulla kyselyllä kartoitettiin nykyisen strategian merkityksellisyyttä ja tiedostettavuutta osana operatiivisen hallintoyksikön toimintaa ja sen tavoitteita. Osaamisen johtaminen osaltaan on strategian toteuttamista (Viitala 2005, 67). Esikunnan vastauksista oli tulkittavissa ymmärrys Rajavartiolaitoksen päämäärien jalkautumisesta hallintoyksikön toimintaan. Keskeistä onkin ymmärtää visio ja tavoitteiden merkitys omalle toiminnalle. Esikunnassa tiedostettiin strategian rooli ohjata myös osaamisen kehittämistä oikeaan suuntaan ja miten strategia toteutuu Rajavartiolaitoksen prosesseissa.

Harva niitä päämääriä ja visiota osaa suoriltaan mainita, mutta kun oman toiminnan tavoitteellisuutta mietitään, niin huomaakin toteuttavansa juuri niitä asioita (vastaaja B).

Kaakkois-Suomen rajavartioston operatiivisissa yksiköissä strategisten tavoitteiden merkitys ja niiden ymmärtäminen systeemiajattelun näkökulmasta aiheutti eroavaisuuksia.

Osa esimiehistä tiedosti strategisten tavoitteiden jalkautumisen omassa yksikössään siten, että strategiset päämäärät ohjaavat päivittäistä työntekoa toiminnan taustalla. Yksiköt toteuttavat haluttuja päämääriä yksikön omien tavoitteiden avulla (8 vastaajaa).

Osa esimiehistä kuitenkin tulkitsi, että strategiset tavoitteet eivät näy tai vaikuta yksikön tavoitteisiin tai osaamistarpeisiin (3 vastaajaa).

Osaamisen johtamisen näkökulmasta strategian merkitys ymmärrettiin myös osassa yksiköistä lähes täysin oppivan organisaation ajatusmallin mukaisesti, joka ilmenee seuraavissa vastauksissa.

Strategia ja visio toteutuvat parhaimmillaan itse työn tekemisessä. Henkilöstöllä on halu kehittää itseään. Kun henkilöstön saa irrottautumaan vanhoista toimintatavoista ja suhtautumaan muutokseen ja kehitykseen avoimesti, niin silloin osaaminen kehittyy kohti strategian ja vision kuvaamaa päämäärää. (Vastaaja Q.)

”Strategian ja sen visio rakentavat toimintaympäristön eräänlaiset ”olosuhteet” kuinka toimitaan ja mitä kohti yksikössäkin edetään. Näiden vaikutus voidaan yksilötasolla tuntea vähäiseksi. Laajentamalla näkökulmaa kuitenkin voidaan havaita vision näkyvän työyhteisössä näkyvästikin. Sotilaallisessa organisaatiossa ylhäältä alas johtaminen rakentaa ja purkaa vision konkreettisiksi tavoitteiksi vartiostotasolla. Nämä taas näkyvät yksikössä. Esimerkiksi työskentelyolosuhteiden parantaminen vaatii koko linja-esikuntarakenteen hyväksynnän esim. kustannuskehys johdetaan ylhäältä alas tavalla. Sotilaallisessa rakenteessa portaittainen johtaminen ja vision purkaminen näkyvät mm. toimintakäskeyissä ja ts-tts suunnitteluperusteissa. Tätä kautta visio jalkautuu yksikkötasolle. Yksikkötasolla strategian ja vision tulkinta voivat myös turhauttaa. Siksi sotilaallisessa organisaatiossa välijohdportaan tehtävänä on tehdä näistä konkreettisia asiakokonaisuuksia. Näiden taas tulisi näkyä yksikkötasolla käytännössä ja omin silmin. Yksikkötasolta on suoraan vaikea vaikuttaa strategiaan ja visioon, mutta ennakoivalla johtamisella vartioston komentajan kautta voidaan saavuttaa menestystä. Tämä vaatii aktiivisuutta. Strategialla ja visiolla ei ole jokapäiväistä roolia yksikkötasolla. Toisaalta ne tulisikin nähdä laajaa kokonaisuutta ohjaavana.” (vastaaja R.)

Tulokset osoittavat, että Rajavartiolaitoksessa on määritelty selkeä päämäärä ja visio, joka katsoo tulevaisuuteen oppivan organisaation mukaisesti. Strategia ja visio ohjaavat osaamista ja asettavat vaatimuksia osaamisen kehittämiseksi. Ulkoista toimintaympäristöä arvioidaan osana toiminnan suuntaamista ja kehittämistä. Strategian toteutumisen tueksi on laadittu erillinen henkilöstöstrategia ja sen tueksi on laadittu koulutusstrategia.

Rajavartiolaitoksen strategiat ovat selkeitä toisiaan tukevia kokonaisuuksia ja niiden laadintaprosessiin on pyritty huomioimaan ja sitouttamaan koko organisaation henkilöstö. Oppivan organisaation näkökulmasta tämä on sotilaallisesti organisoidulle Rajavartiolaitokselle hyvä mahdollisuus suunnata ja ohjata osaamisen johtamista ja hallintaa tulevaisuudessa kohti haluttua tavoitetilaa. Liikola (2019, 5) totesi osuvasti, että vaikka Rajavartiolaitoksen sotilasorganisaatiota voidaan pitää mekaanisena ja byrokraattisena, ei pidä kuitenkaan luulla, että se olisi kehityksessä pysähtynyt paikalleen. Tästä osoituksena toimii strategian laadintaprosessi.

Vaikka Rajavartiolaitoksen strategia laadittiin selkeäksi ja se julkaistiin koko organisaatiolle yhteisesti, niin Kaakkois-Suomen rajavartiostossa osa esimiehistä ei ymmärtänyt ja tunnistanut sen vaikutuksia oman työyhteisönsä toiminnalle. Tutkijan mukaan tämä voi johtua siitä, että organisaation strategiasta ei ole jalkautettu selkeitä tavoitteita hallintoyksiköihin ja siitä

alaspäin. Toinen vaihtoehto on, että tietyt esimiehet eivät ole perehtyneet strategiaan laisinkaan. Oppivan organisaation mukaisesti tämä muodostaa suuren haasteen osaamisen johtamiselle, jos henkilöstö ei ole sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin tai ei ymmärrä niitä oman toiminnan taustalla.

5.1.2. Osaamistarpeet ja niiden ennakointi

Henkilöstöammattilaisten rooli osaamisen johtamisessa on keskeinen ja he ovat luonnollinen taho määrittelemään osaamista organisaatiossa (Viitala 2009, 171). RVLE:n henkilöstöosasto vastaa osaamistarpeiden ennakointiin liittyvästä työstä ja sen koordinoinnista. Raja- ja meriosasto asettaa vaatimuksia osaamistarpeisiin liittyen ja RMVK vastaa niiden tarpeiden huomioimisesta ja päivittämisestä suunnitelmiin. Käytännössä henkilöstöosasto yhteensovittaa siis osaamiseen liittyviä vaatimuksia ja toimeenpanoa.

Henkilöstöosasto tarkastelee osaamistarpeita eri henkilöstöryhmien opetussuunnitelmien sisältöjen kautta, eli mitä osaamistarpeita upseereiden ja rajavartijoiden koulutuksessa tulisi huomioida. (vastaaja X).

Rajavartiolaitoksen rakenteet mahdollistavat osaamistarpeiden ennakointityön, jota ohjaa selkeä strategia. Toimintamallit eivät kokonaisuutena tue kuitenkaan osaamistarpeisiin liittyvää ennakoivaa osaamisen määrittelytyötä, koska vastuut eivät ole selkeitä. Kun Rajavartiolaitoksessa suunnitellaan uusia suorituskykyjä, niin RVLE:n eri osastojen roolit ja toimintamallit eivät tue osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Raja- ja meriosaston toimesta operatiivisen puolen vaatimukset huomioidaan eri hankkeissa ja kehittämisohjelmissa, mutta henkilöstöosasto ja koulutus jäävät pääsääntöisesti ulkokehälle. Tällöin tulevaisuuteen tähtäävä osaaminen tai sen ennakoiminen on lähes mahdotonta, erityisesti rahoituksen ja suunnitelmallisuuden näkökulmasta (vastaaja X).

Raja- ja merivartiokoulun edustajan vastauksessa näkyy osin myös edellisen vastaajan esiin nostama haaste osaamistarpeiden määrittelytyöhön liittyen.

RVLE määrittää henkilöstön osaamistarpeet, joiden perustana voi olla tutkimus, teknologia, lakimuutokset tai joku muu suuri muutos. Mitään yhtenäistä suunnitelmaa osaamistarpeiden määrittelytyöhön ei ole olemassa. Osaamistarpeita tuotetaan RMVK:n toteuttaman tutkimuksen avulla tai suoraan strategian tai TS-TTS -prosessin kautta. (vastaaja Y.)

Tutkimustulosten mukaan Rajavartiolaitoksessa rakenteet ja suunnitteluprosessit sisältävät jatkuvan toimintaympäristön analysoimisen mekanismin. Haasteen muodostaa organisaation sisäisten toimintamallien puutteet. Nonaka ja Takeuchin (1995, 8–9) mukaan hiljaista tietoa voi organisaatiossa siirtää ja jakaa eteenpäin vain keskustelun ja vuoropuhelun avulla. Vaikka tuloksissa on huomioitava aineiston otannan suppeus, niin sieltä nousee selkeästi esille kehitettäviä osa-alueita. Tutkimus osoittaa, että Rajavartiolaitoksen esikunnan osastojen välinen yhteistyö ja tiedonvaihto ei tällä hetkellä tue ja mahdollista tulevaisuuteen katsovaa osaamisen määrittelyä. Henkilöstösasto, joka vastaa kokonaisosaamisesta, ei kykene arvioimaan ja ennakoimaan tulevaisuuden osaamisvaatimuksia, koska he eivät ole kiinteästi mukana tulevaisuuden hakkeissa tai kehittämisohjelmissa. Oppivan organisaation ajatusmallin mukaisesti tiedonvaihto ja organisaation sisäinen vuoropuhelu on yksi keskeinen osa-alue osaamisen johtamisessa. Koko organisaation tulee tehdä yhteistyötä ja jakaa tietoa kaikilla tasoilla, jotta toimintaympäristön tuottamaan tietoa kyetään analysoimaan ja sitä kautta osaamistarpeita ennakoimaan.

5.1.3. Osaamisen varmistaminen

Oppivan organisaation mukaisesti organisaation osaaminen varmistetaan seuraavien kriteerien avulla:

- Organisaation rakenteet ja prosessit pohjautuvat suunnitelmallisuuteen ja ne tukevat osaamisen jatkuvaa ylläpitämistä ja kehittämistä
- Toimintamallit tukevat henkilöstön jatkuvaa osaamisen kehittämistä
- Osaamisen tasoa seurataan ja arvioidaan jatkuvasti organisaation kaikilla tasoilla

Osaamisen osalta kaikki alkaa yksilöstä itsestään. Yksillä tulee olla halu kehittää itseään. Osaamista ei voi suoraan lisätä ihmiseen, oppimiseen pitää olla oma halu (Viitala 2005, 135). Tämä toimii myös lähtökohtana Rajavartiolaitoksen osaamisen varmistamiselle ja kehittämiselle.

Rajavartiolaitoksessa osaamisvaatimuksia johdetaan suoraan strategisista päämääristä. Henkilöstöstrategian päämääristä ja tavoitteista johdetaan strategiakaudella koulutusstrategia (koulutusohjelma). Strategian toimenpiteiden toteutumista tarkastellaan säännöllisesti RMVK:n opetuksen kehittämistyöryhmässä. Koulutusstrategia päivitetään aina ylempien strategioiden päivityksen yhteydessä. (Vastaaja Y.)

Rajavartiolaitoksessa yksilöiden osaamisen tilannekuva rakentuu organisaation kaikilla tasoilla pääsääntöisesti tavoite- ja kehityskeskusteluiden avulla. Organisaatiossa alhaalta ylöspäin tuotettu tieto muodostaa organisaation osaamisen tilannekuvan. Osaaminen kyetään varmistamaan ja ylläpitämään, kun puutteet ja osaamisvajeet tiedostetaan.

Tällä hetkellä haasteen osaamisen varmistamiselle muodostaa yhteisen tilannekuvatyökalun puuttuminen. Pääsemme organisaationa osaamisen kehittämisessä reagoinnista ennakkointiin vasta, kun käyttöön saadaan työkalu, joka tuottaa kootusti ja selkeästi tiedon henkilöstön olemassa olevasta osaamisesta sekä osaamisvajeista. Tällä hetkellä tieto on sirpaloitunut eri tietojärjestelmiin organisaation eri tasoilla. Henkilöstön perus-, jatko- ja täydennyskoulutukset saa kaivamalla selville, mutta varsinainen osaaminen tai muualta hankittu osaaminen ei selviä mistään. (vastaaja X.)

Tähän näkemykseen yhtyy myös RMVK:n edustaja vastauksessaan. Koska Rajavartiolaitoksessa ei ole osaamisen hallintajärjestelmää, niin osaamisen tilannekuvaa ei käytännössä voi seurata henkilöstön osalta (vastaaja Y).

Rajavartiolaitoksessa osaamisen varmistaminen painottuu henkilöstön perus- ja jatkokoulutukseen. Henkilöstöosasto vastaa tästä kokonaisuudesta. Raja- ja merivartiokoulu vastaa siitä, että koulutusteemat jalkautuvat koulutusohjelmiin ja opetus suunnitelmat päivitetään RVLE:n vaatimusten mukaisesti.

Suunnitelmallisuus keskittyy henkilöstön perus- ja jatkokoulutukseen, jossa henkilöstöosasto seuraa koulutuspaikkojen ja koulutukseen hakeutuvien henkilöiden määriä. Osaamiseen kehittämiseen liittyvän täydennyskoulutuksen toteutusvastuu on hallintoyksiköillä. (vastaaja X.)

Raja- ja merivartiokoulu toteuttaa erilaisia osaamiskartoituksia, jotka ovat hyviä ja toimivia työkaluja osaamisen tilannekuvan ylläpitämiseksi. Osaamiskartoitusten suurin hyöty on niiden osaamisen kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen haluttuun suuntaan. Se tuo osaamisen nykyisen tason näkyväksi (Viitala 2009, 182). Rajavartiolaitoksen mittakaavassa osaamiskartoituksilla voidaan tunnistaa osaamisvajeita, mutta samalla ohjata osaamisen kehittämistä haluttuun suuntaan.

Rajavartiolaitoksessa strategisten päämäärien ja toimintaympäristön arvioinnin pohjalta laaditaan koulutusteemoja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, joita tarkastellaan vuosittaisen TS-TTS -prosessin osana.

RMVK valmistelee koulutusteemat TS-TTS kaudelle, joihin muut hallintoyksiköt lausuvat omat kantansa (vastaaja Y).

Koulutusohjelma laaditaan vuosittain koulutusteemojen pohjalta. Koulutusohjelman perusteet lähtevät strategiasta, organisaation ohjauksesta sekä hallintoyksiköiden tarpeista. Koulutusohjelmalla varmistetaan osaaminen ja sen kehittäminen halutuilla osaamisalueilla. Koulutusohjelma toteutuu vuosittain käytännön opetustilaisuuksina ja kursseina henkilöstölle ja yhteistyöviranomaisille. Vallitsevan ajattelumallin mukaisesti Rajavartiolaitoksen koulutusohjelma tarjoaa henkilöstölle lähtökohtaisesti vain tietoa, joka asettaa lopulta henkilölle itselleen vaatimuksen jalostaa tiedosta uutta osaamista. Sarala & Sarala (2001, 134) mukaan koulutuksella lisätään tietoa, mutta synnytetään myös uusia oppimis- ja tietotarpeita, joihin oppija aktiivisesti hakea uutta tietoa ja tapoja soveltaa tietoa käytäntöön. Tässä kokonaisuudessa organisaatio noudattaakin osaamisen johtamiselle olennaista konstruktivistista kehittämisajattelua. Tämän oppimiskäsityksen mukaan tiedon ja osaamisen rakentuminen vaatii yksilöltä myös kykyä systeemijatteluun (Juuti & Virtanen, 2009).

Haasteelliset erityistehtävät ovat tehokkaita osaamisen kehittämisen muotoja (Viitala 2009, 191). Rajavartiolaitoksessa osaamisen varmistamisen yksi olennainen kokonaisuus on operatiivisen henkilöstön käyttö opettajina sekä Raja- ja merivartiokoulun opetustehtävissä että hallintoyksiköiden ja yksiköiden omissa sisäisissä koulutustilaisuuksissa. Tämä on tehokas tiedonjakamisen kanava, mutta tarjoaa työntekijöille uusia haasteita kehittää itseään. Tämä tukee henkilöstön moniosaamista (Viitala 2009, 192). Vaihteleva tai uusi toimintaympäristö tehostaa myös osaamisen kehittymistä (Sarala & Sarala 2001, 56).

Osaaminen varmistetaan oppivan organisaation mukaisesti jatkuvalla toiminnan arviointijärjestelmällä. Osaamisen johtamiseen sisältyy jatkuva reflektointi ja osaamisen arviointi (Argyris 1999, 127). Rajavartiolaitoksessa osaamista arvioidaan eri tasoilla vuosittain, jotta tavoiteltu osaaminen kyetään varmistamaan ja ylläpitämään. Osaamisen hallintaan liittyvä arviointi on vastuutettu seuraavasti:

- RVLE ennakoi tulevaisuutta ja seuraa nykyisen osaamisen tasoa
- RMVK ohjaa ja määrittää nykyisen osaamisen kehittämistä RVLE:n vaatimuksen mukaisesti sekä arvioi ja kehittää koulutustoimintaa

- HYKS:t järjestävät sisäistä koulutusta ja arvioivat henkilöstönsä osaamisen tasoa.
- Henkilöstö kehittää omaa osaamistaan ja arvioi omaa osaamistaan organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Rajavartiolaitoksen esikunnan näkökulmasta osaamista arvioidaan organisaation sisällä vain tavoite- ja kehityskeskusteluiden avulla. Kun keskistetty osaamisen seurantajärjestelmä saataisiin käyttöön, niin henkilöstön osaamistarpeita kyettäisiin arvioimaan tehokkaammin (vastaaja X).

Raja- ja merivartiokoulu arvioi henkilöstön osaamista ja koulutuksen tasoa työelämäpalautteen ja koulutuksesta kerätyn palautteen avulla (vastaaja Y).

Tutkimuksessa kaikki esimiehet toivat suorasti tai epäsuorasti vastauksissaan esille, että osaamisen varmistaminen ja ylläpito on myös operatiivisen tason tehtävä. Osaamisen tilannekuvan ylläpitäminen on operatiivisessa hallintoyksikössä lähiesimiesten tehtävä. Kaakkois-Suomen rajavartiostossa haasteita osaamisen johtamisen ja hallinnan toimenpiteille muodosti jo aiemmin todettu keskitetyn tilannekuvatyökalun puuttuminen.

Meillä ei ole tällä hetkellä mitään järjestelmää, josta saisi tietoon reaaliaikaisesti, mitä osaamista ja koulutuksia eri työntekijöillä on. Tieto on käytännössä virkamiehellä itsellään ja hänen aktiivisuudestaan on paljolti kiinni, miten hän tietoa jakaa ammattitaitonsa kehittämiseksi. (vastaaja B.)

Hallintoyksiköissä henkilöstön koulutuksen tilannekuvaa ylläpidetään vaihtelevasti joko hallintoyksikön yhteisellä tai työyksikön omalla seurannalla. Tästä voidaan tulkita, että henkilöstön koulusta pyritään seuraamaan aktiivisesti, mutta siihen ei ole luotu mitään keskitettyä järjestelmää. Hallintoyksiköissä koulutuksia seurataan työyhteisöjen itse kehittämällä menetelmillä. Tämä ei ole organisaation eikä yksilönkään etu.

Osaamisen varmistamisen suunnitelmallisuus on osa henkilöstön kehittämistä ja organisaation strategiaa, jossa osa on aina organisaation tarpeista ja osa yksilöiden kehittymistarpeista seuraavaa kehittämistä (Helakorpi 2005, 172; Hepo-Oja 2015, 40). Henkilöstön koulutus ja siihen liittyvät tavoitteet pyritään johtamaan organisaation strategisista päämääristä ja koulutustoiminnalla pyritään tukemaan yhteisten päämäärien saavuttamista. Tutkimuksen tuloksien mukaan Rajavartiolaitoksessa olemassa olevat rakenteet ja toiminnot tukevat henkilöstön osaamisen varmistamista ja osaamisen varmistaminen perustuu suunnitelmalliseen

toimintaan. Yksilön osaamisen kehittämisessä organisaatio tarjoaa tietoa ja yksilön vastuulla on oppia. Tutkimus kuitenkin osoitti, että osaamisen johtamisen näkökulmasta Rajavartiolaitoksen toimintamalleja ja rakenteita osaamisen varmistamisessa ei kuitenkaan kyetä hyödyntämään tehokkaasti keskitetyn tilannekuvatyökalun puuttumisen seurauksena. Osaamista arvioidaan kattavasti organisaation eri tasoilla, tosin tilannekuva muodostetaan pääsääntöisesti tavoite- ja kehityskeskusteluiden avulla. Henkilöstön osaamisen tason varmistaminen on kuitenkin haastavaa ilman selkeää osaamisen tilannekuvaa.

5.1.4. Esimiestyö

Tehokas osaamisen johtamisen esimiestyö koostuu seuraavista kokonaisuuksista:

- Esimiehet suuntaavat oppimista tavoitteiden avulla
- Esimiehet arvioivat työyhteisönsä osaamisen tasoa jatkuvasti
- Esimiehet edistävät avointa työskentelyä ja vuorovaikutteista toimintaa
- osaamista kehitetään suunnitelmallisesta ja tietoisesti

Osaamisen johtamisen esimiestyön kokonaisuutta tutkittaessa, tutkimuksessa keskityttiin Kaakkois-Suomen rajavartioston esimiehiin ja heidän näkemyksiinsä esimiesten nykyisestä roolista osaamisen johtajina. Esimiehen oma ymmärrys ja aktiivisuus osaamisen johtamiseen liittyy suoraan hänen persoonaansa ja ymmärrykseensä aiheen osalta. Rajavartiolaitos ei tarjoa osaamisen johtamiseen liittyvää koulutusta ja esimiestenkin toimintaa arvioidaan ja ohjataan vain hänen oman esimiehensä toimesta tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Esimiesten vastuulla on mahdollistaa työntekijöiden osaamisen kehittyminen johtamissaan työyhteisöissä (Viitala, 2005, 23).

Kaakkois-Suomen rajavartiostossa esimiehetkin tulkitsevat oppimisen lähtevän jokaisesta yksilöstä itsestään. Vastaajien näkökulmasta työntekijöiltä vaaditaan seuraavia asioita:

- Työntekijän tulee olla aktiivinen ja omatoiminen. Hän esittää itse toiveita kehittää itseään, jotka esimies ratkaisee. (6 vastaajaa.)
- Esimies voi käskää ja ohjata koulutuksiin, mutta oppimisen vastuu on työntekijällä itsellään (vastaaja 2 vastaajaa).
- Työntekijällä itsellään on vastuu myös arvioida itse osaamisensa tasoa, koska esimies ei kykene itse yksin seuraamaan työntekijöiden osaamista (vastaa F).
- Esimiehet eivät välttämättä nopean vaihtuvuuden takia itsekään tunne kuin toimialansa kokonaisuuden. Mitä vaativammassa ja monipuolisemmassa työtehtävässä alainen työskentelee, niin suurempi hänellä on vastuu hallinnoida omaa osaamistaan ja sen kehittämistä. (vastaaja G.)

Esimiestyön yksi päätehtävä on tukea alaisten osaamisen kehittymistä ja motivoida heitä oppimaan sekä luoda ja ylläpitää oppimista tukevaa kulttuuria. Esimiehen vastuulla on sovittaa eriäviä osaamisia yhteen toisiaan täydentäviksi kokonaisuuksiksi haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. (Osaamme hanke 2015, 14.) Osaamisen johtamisessa on kyse nimenomaan inhimillisestä ja vuorovaikutteisesta johtamisotteesta, jossa ihmisiä motivoidaan kehittämään osaamistaan sekä oppimista suunnataan organisaation tavoitteiden mukaisesti (Viitala 2002, 188).

Kaakkois-Suomen rajavartioston esimiesten näkemykset esimiesten roolista osaamisen johtajina sisälsivät oppivan organisaation näkökulmasta olennaisia asioita. Kysely osoitti, että esimiehet ymmärsivät roolinsa työyhteisönsä osaamisen johtajina.

Esimiehen tehtävä on kannustaa, motivoida ja seurata alaisten ja työyhteisönsä osaamisen tasoa. Luoda puitteet ja resurssit oppimiselle ja ohjata osaamisen kehittämistä oikeaan suuntaan. (9 vastaajaa.)

Esimiehen tulee aluksi määrittää tavoite, siihen pääsemiseen nähtävät puutteet ja miten osaamispuutteet voidaan korvata (vastaaja A).

Esimies tulee osaamisen kehittämiseksi tietää ja tuntea työntekijöidensä osaamisen puutteet ja vahvuudet (5 vastaajaa), eli esimiehen tulisi tunnistaa osaamistarpeet ja luoda mahdollisuus oppimiseen (vastaaja I).

Esimies ei ole kuitenkaan yksin työyhteisössään, koska työyhteisö on sosiaalinen järjestelmä. Eräässä vastauksessa tämä kiteytettiin osuvasti. On nykypäivää, ettei kaikkien tarvitse osata kaikkea. Työyhteisöissä on oltava erityisosaajia tai ”kärkiosaajia”, jotka näyttävät tietä, jotka näyttävät tietä muille. Näiden henkilöiden rooli muiden tukena on yhtä tärkeä kuin esimiestenkin. (vastaaja J.)

Oppimisen suuntaaminen tavoitteiden avulla

Osaamisen kehittämistä voidaan ohjata tavoitteiden avulla. Tavoitteiden avulla esimiehet viestivät työyhteisölleen osaamisen nykytilaa ja osaamistarpeita (Viitala 2002, 188). Rajavartiolaitoksessa tavoitteiden laadintaprosessia ohjataan sisäisellä määräyksellä (RVLPAK B.12 2015), johon Kaakkois-Suomen rajavartioston toimintamallit myös perustuvat.

Kaakkois-Suomen rajavartioston esimiesten näkemykset ja yhteisymmärrys tavoitteiden tärkeystä tukevat osaamisen johtamisen kokonaisuuden toteutumista esimiestoiminnassa. Esimiesten vastauksista välittyi ymmärrys toiminnan tavoitteellisuuden tarkoituksenmukaisuudesta ja välttämättömyydestä (7 vastaajaa). Aiempien vuosien tavoitteet ja niiden saavuttaminen vaikuttavat seuraavan vuoden tavoitteiden asettamiseen (vastaaja A), jolloin osaamisen suuntaamisen näkökulmastakin se muodostaa organisaatiossa selkeän jatkumon. Osaamista ei voida tarkastella vuosittaisina kokonaisuuksina, se on elinikäinen prosessi.

Tutkimuksen mukaan oppivan organisaation näkökulmasta merkityksellisenä nähtiin myös tavoitteiden asettamiseen liittyvä prosessi. Rajavartioston tavoitteiden nähtiin tukevan Rajavartiolaitoksen päämääriä ja tavoitteita. Hallintoyksikössä tavoitteet määritetään yhdessä yksiköiden kanssa. Tavoitteet luonnostellaan hallintoyksikön esikunnan toimesta ja alajohtoportaiden (operatiiviset yksiköt) päälliköt pääsevät osallistumaan tavoitteiden määrittämistyöhön. Tämän jälkeen, kun tavoitteet on yhdessä hyväksytty alkavalle vuodelle, rajavartioston komentaja vahvistaa ne (4 vastaajaa). Osa yksiköiden esimiehistä näkivät positiivisena, että he pääsevät osallistumaan hallintoyksikön tavoitteiden määrittämisprosessiin, jolloin he varmasti ymmärtävät ne ja kykenivät sitoutumaan niihin (4 vastaajaa).

Kyselyn vastaukset osoittivat, että tavoitteiden laatimisprosessi nähtiin selkeänä. Rajavartioston tavoitteiden määrittämisen jälkeen laaditaan hallintoyksikön esikunnan työ- ja tarkastussuunnitelma, jossa määritetään esikunnan ja sen toimistojen tavoitteet. Tämän pohjalta jalkautetaan tavoitteet eri toimialoille, mikäli niitä ei ole kirjattu riittävän yksilöivästi esikunnan suunnitelmaan. Toimialat tarkentavat tavoitteitaan tarpeen mukaan. (4 vastaajaa). Tämä ohjaa myös selkeästi osaamista ja siihen liittyviä vaatimuksia.

Hallintoyksikön tavoitteiden pohjalta operatiiviset yksiköt määrittävät omat tavoitteensa vuosittain. Osaamisen johtamisen näkökulmasta osa vastaajista korosti erikseen työtyytyväisyyskyselyn tulosten merkitystä osana tavoitteiden määrittämistä, jolloin yksikön tavoitteista voidaan johtaa selkeämmin myös yksilöllisiä tavoitteita (5 vastaajaa). Esimiesten tulee myös tarkastella työyhteisöään eri näkökulmista ja tarkastella syitä asioiden taustalla. Systemiajattelua hyödyntäen esimiehet voivat asettaa tavoitteita ohjaamaan osaamisen kehittämistä (Ojala 2008, 274).

Operatiivisissa yksiköissäkin tavoitteiden määrittäminen nähtiin yksikön yhteisenä prosessina lähes jokaisen esimiehen vastauksessa. Yksikön päällikkö luonnostelee tavoitteet, jonka jälkeen niitä tarkastellaan yhdessä yksiköiden johto-osan sekä keskeisen henkilöstön kanssa. Yhteisen käsittelyn jälkeen ne julkaistaan työyksikkökokouksessa yksikön päällikön toimesta (14 vastaajaa).

Osa esimiehistä näki tavoitteiden määrittämisprosessissa myös haasteita. Haasteena nähtiin, että esimiehen voi olla haastavaa aktivoida yksikön henkilöstö ottamaan kantaa tavoitteisiin sekä ennen kaikkea ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen (Vastaaja H). Toisen vastaajan mukaan esimieheltä vaaditaan suuri työ, että hän saa muodostettua hallintoyksikön tavoitteista yksikölle konkreettisia tavoitteita, jotka ovat vuoden aikana toteutettavissa (vastaaja P). Tavoitteiden konkretiaa korosti toinenkin vastaaja. Hänen mukaansa tavoitteet pitää pyrkiä määrittelemään mahdollisimman konkreettisiksi asioiksi, jolloin niiden täytyminen tai täyttämättä jättäminen voidaan todeta käytännössä. Samalla ne ovat myös mahdollista jalkauttaa osaksi yksittäisten työntekijöiden tavoitteita. (Vastaaja Q.)

Osaamisen ja oppimisen näkökulmasta erä vastaajista tiivistä tavoitteiden merkityksen osuvasti. ”Jokaisella yksikön työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa yksikön tavoitteisiin. Tämä vaatii myöskin ennakkointia ja asioiden jatkuvaa käsittelyä yksikössä. Jättämällä tavoitteiden määrittely jokaisen vuoden alkuun, on liian myöhäistä saada kaikkia asioita niissä huomioitavaksi. Siksi on oleellista tavoitteen määrittelyn jälkeen jo miettiä niiden käytännön toteutusta ja seuraavan vuoden vaikutusta jo käynnissä oleviin. Tärkeintä on toimiva vuorovaikutus ja avoin tiedottaminen tavoitteiden määrittämisessä. Niiden näkyvyys tai näkymättömyys on suhteessa vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon niistä yksikön sisällä. Ilman riittävää viestintää ja ennakkointia niiden merkitys on vähäinen.” (Vastaaja R.)

Oppivan organisaation osaamisen perusta on siellä työskentelevien ihmisten osaaminen. Ihmisten työskennellessä yhdessä, ne auttavat myös organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet (Alavi & Denford 2011, 107; Lipman-Blumen & Leavitt 2000, 261.) On tärkeää sitouttaa alaiset yhteisiin tavoitteisiin laatimalla tavoitteet yhdessä työyhteisön kanssa.

Esimiesten alaisille toteutettu kysely tuki esimiesten näkemystä tavoitteiden roolista ja sen merkityksestä työyhteisön toiminnalle. Hallintoyksikössä alaisten vastausten keskiarvo jakautui tavoitteisiin liittyvissä kysymyksissä yhteisesti seuraavasti

Kysymys	Vastausten keskiarvo
Tiedän työyhteisöni tavoitteet	4,65
Työntekijät pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan työyhteisön tavoitteisiin	3,21

Kyselyssä alaiset nostivat esiin esimiesten kanssa yhtenevän näkemyksen, että alaisia on haastava aktivoida varsinaiseen tavoitteiden määrittämistyöhön (Vastajat 6 & 12). Toisaalta tuotiin esiin myös se näkökulma, että työyhteisöissä tavoitteiden määrittämiseen nähtiin otettavan mukaan lähinnä esimiestehtävissä toimivia henkilöitä (Vastaja 12). Tässä olennaisena seikkana on huomioida, että esimiesten tulisi myös itse ymmärtää aktivoida ja kannustaa alaisiaan tavoitteiden määrittämiseen liittyvässä työssä. Se nostaa sitoutumisen tasoa henkilöstön keskuudessa ja ohjaa samalla omatoimista osaamisen kehittämistä.

Työyhteisön tavoitteiden määrittämisen jälkeen tavoitteet tulee julkistaa henkilöstölle. Oppivassa organisaatiossa tämä on tärkeä osa prosessia. Esimiehen tehtävä on erityisesti auttaa alaisiaan ymmärtämään organisaation yhteiset ja oman työyhteisön tavoitteet sekä selittää niiden syitä ja vaikutuksia asioiden taustalla (Viitala 2005, 315). Kaakkois-Suomen rajavartiostossa esimiehille toteutettu kysely tavoitteiden jalkauttamisesta tuotti seuraavanlaisia tuloksia esimiesten johtamisessa.

Kyselyn mukaan tavoite- ja kehityskeskustelut tavoitteiden jalkauttamisessa nähtiin lähes kaikissa vastauksissa tilaisuudeksi julkistaa työyhteisön tavoitteet ja keskustella niistä alaisten kanssa (17 vastaajaa).

Osa esimiehistä järjestää työyhteisössään ensiksi yhteisen tilaisuuden tavoitteiden julkaisemiseksi, jossa niistä voidaan yhdessä vielä keskustella. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa yhteisistä tavoitteista johdetaan työyhteisön työntekijöille henkilökohtaisia tavoitteita. (9 vastaajaa.)

Tavoitteiden jalkauttamisen tavoitteena on sitouttaa koko työyhteisö yhteisiin tavoitteisiin, jolloin jokainen voi osaamisellaan pyrkiä auttamaan tavoitteiden saavuttamista. Yhdessä vastauksessa tämä näkökulma nousikin vahvasti esiin: ”Johtamishaaste on saada kaikki kengänkärjet samaan suuntaan työskentelemään tavoitteiden eteen. Se on päivittäistä ja jatkuvaa esimiestyötä sekä johtamista. Keskeistä näissä molemmissa on pitää tavoitteet realistisena, konkreettisina sekä ymmärrettävinä. Silloin ihmisten on helpompi sitoutua niihin eikä niitä mielletä pelkästään ylhäältäpäin tuleviksi käskyiksi.” (vastaaja H.)

Toinenkin vastaaja tarkasteli tavoitteiden jalkauttamista yhteisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Avoin kommunikaatio tavoitteiden määrittämisvaiheiden jälkeen on oleellinen keino saada jalkautettua ne työntekijöille. Tämä vaatii yksiselitteisiä työyhteisön tavoitteita. Samalla lähiesimiesten sitouttaminen tavoitteisiin on tärkeää. Kehityskeskusteluesimiehet avaavat tavoitteet jokaiselle alaiselleen. Tätä on edesauttanut työyksikkökokouksissa yksikön päällikön avoin kommunikaatio asiasta. Vuoden aikana tavoitteiden täytyminen tai saavuttamatta jättäminen tulee myös tuoda yksikön sisällä esille. Ilman vuorovaikutusta tavoitteet jäävät kerran vuodessa tehtäväksi lauseluetteloksi, joka täyttää muodolliset tarpeet. Aito vuorovaikutus ja tavoitteiden jalkauttaminen on enemmän kuin osiensa summa. (vastaaja R.)

Edellä mainitun teema osalta kysyttiin myös alaisten mielipidettä esimiesten näkemyksiin tavoitteiden jalkauttamisesta työyhteisössä.

Kysymys	Vastausten keskiarvo
Työyhteisön tavoitteet keskustellaan läpi henkilöstön kanssa ja liittymäpinnat käytäntöön kerrotaan ymmärrettävästi.	3,21

Alaisten vastauksissa ilmeni suuri hajonta. Vastausvaihtoehto 4 vastattiin seitsemän 7 kertaa ja vastausvaihtoehto 2 vastattiin 3 kertaa. Tähän kysymykseen ei yksikään alainen ollut perustellut kirjallisesti vastauksiaan. Voidaan kuitenkin tulkita, että Kaakkois-Suomen rajavartiostossa vallitsee työyhteisöjen välillä suuria eroavaisuuksia esimiesten välillä siinä, miten työyhteisön tavoitteet julkaistaan ja jalkautetaan henkilöstölle. Oppivan organisaation näkökulmasta, työyhteisön osaamisen johtamisen yksi käytännön työkalu on tavoitteiden asettaminen ja niiden merkitysten avaaminen henkilöstölle. Tavoitteet mahdollistavat henkilöstön oman osaamisen arvioimisen ja kehittämisen.

Rajavartioston esimiestyössä näkyy sotilasorganisaation erityispiirteet. Toimintaa perustuu tavoitteisiin. Esimiesten johtamistoiminta sisältää esimieheltä vaadittavia velvoitteita osaamisen suuntaamiseksi ja on tärkeää huomioida, että jokainen esimies vastauksissaan toi esille tavoitteiden määrittämisen ja niissä konkreetian tärkeyden. Vastauksista voidaan myös tulkita, että esimiehet ymmärtävät tavoitteiden merkityksen työyhteisölle. Osa esimiehistä näki haastavana muodostaa ylemmän johtoportaan tavoitteista konkreettisia tavoitteita omalle työyhteisölle tai alaisten motivoimisen osallistumaan yhteisten tavoitteiden määrittämiseen.

Tavoitteiden julkistaminen yhteydessä esimiehen tulee varmistua, että kaikki ymmärtävät yhteiset tavoitteet. Tavoitteet eivät ole vain esimiehen työkalu, vaan jokaisen työntekijän ja organisaation päämäärä kehittää osaamistaan.

Esimiehet arvioivat osaamisen tasoa jatkuvasti

Aikuinen ihminen on tehokas oppija silloin, kun hän arvioi omaa oppimistaan ja osaamistaan käytännön toimintaan. Esimiehen toteuttama arviointi on työntekijän arvioinnin arviointia. (Viitala 2005, 152.) Kyselyn mukaan Kaakkois-Suomen rajavartiostossa esimiesten näkemykset osaamisen arviointiin jakautuivat kahteen eri kategoriaan. Osa ymmärsi tehtäväkseen työyhteisön kokonaisosaamisen arvioinnin osana työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja osa roolinsa vain henkilöstön osaamisen arvioijana. Tämä voi johtua siitä, että operatiivisessa toiminnassa osaamisen arviointia ei ole koulutettu eikä ohjeistettu. Koulutuksen puute tuli esille myös osassa esimiesten vastauksissa.

Vuosittain osaamista arvioidaan tavoite- ja kehityskeskusteluissa, vaikka sinänsä mitään mittareita näihin ei ole olemassa (vastaaja B). Minun työyhteisössäni tavoitteita ei arvioida millään tavalla (vastaaja D).

Suuri osa vastaajista kuitenkin totesi, että työyhteisön tavoitteiden saavuttamista arvioidaan työyksikkökokouksissa ja henkilöstön osaamista arvioidaan tavoite- ja kehityskeskusteluissa (13 vastaajaa).

Kyselyn perusteella alaisten näkemykset tukivat esimiesten näkemyksiä. Alaiset kokivat että tavoite- ja kehityskeskustelut ovat osaamisen arvioimiseen soveltuva vuosittainen työkalu, vaikkakin varsinaiset mittarit arvioida osaamista tai tavoitteiden saavuttamista puuttuvat Rajavartiolaitoksesta (vastaajat 1 & 6). Otalan (2008, 89) mukaan mittarit ovat tärkeä työkalua tavoitteiden seuraamiseen ja ilman niitä jotain voi jäädä saavuttamatta.

Rajavartiolaitoksessa toiminnan arviointi on jakautunut ja vastuutettu organisaation eri tasoille kuten jo aiemmin tässä raportissa tuotiin esille. Kyselyn mukaan sekä esimiesten ja alaisten näkemyksistä on havaittavissa, että osaamisen pääsääntöinen arviointi toteutetaan vuosittain työyksikkökokouksissa ja osana tavoite- ja kehityskeskusteluja. Kyselyt kuitenkin osoittivat, että esimiehet eivät täysin ymmärrä rooliansa alaisten osaamisen arvioijana osana jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Tämä voi johtua osaamisvajeesta ja koulutuksen puutteesta. Toinen tulkinta voi olla se, että esimiehet eivät ole määrittäneet tarpeeksi konkreettisia ja selkeitä

tavoitteita työyhteisön ja yksilöiden toiminnalle, jolloin tavoitteiden saavuttamista on haastava arvioida.

Esimiehet edistävät avointa työkuultuuria ja toiminta on vuorovaikutteista

Oppiminen on sosiaalinen prosessi, jossa esimiehellä on keskeinen rooli (Viitala 2005, 316). Kyselyllä esimiehiltä selvitettiin heidän ymmärrystä vuorovaikutteisesta johtamisesta ja sen merkityksestä työyhteisön toimintakulttuurille.

Esimiesten tehtävänä on tukea, kannustaa ja palkita niitä yksilöitä, jotka aktiivisesti kehittävät itseään ja työmenetelmiään. Nämä yksilöt toimivat samalla selkärankana koko työyhteisön osaamisessa, he antavat muille uskoa ja uskallusta tehdä asioita uusilla työkaluilla ja työmenetelmillä. (vastaaja J.)

Vuorovaikutus mahdollistaa jatkuvan kahdensuuntaisen palautteen antamisen sekä työyhteisön osaamisen ohjaamisen matalalla kynnyksellä oikeaan suuntaan. Vuorovaikutuksen avulla esimies oppii tuntemaan alaisensa, joka mahdollistaa yksilöiden osaamisen kehittämisen tukemisen mahdollisimman tehokkaasti. Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutukseen pohjautuvaa johtamista. Vuorovaikutus edistää oppimisen ilmapiirin rakentumista ja oppimisprosessit edistyvät kommunikaation kautta. Tällä tavoin esimies luo ja ylläpitää rakenteita ja toimintamalleja oppimiselle. (Viitala 2005, 341.) Oppivan organisaationkin mukaisesti, osaamisen johtamisen yksi tärkeä tavoite on luoda organisaatioon oppimisen kulttuuri, jonka tehtävä on kannustaa innovatiiviseen kokeilutoimintaan (Sarala & Sarala, 2001, 92).

Kyse on mielestäni johtamistaidosta ja esimiehen persoonasta. Tavoitetilassa vuorovaikutus alaisiin olisi luonnollista ja esimies havainnoi alaisensa työntekoa osallistumassa ja olemalla kiinnostunut heidän tehtävistään. Tällä tavalla hän voi antaa jatkuvaa palautetta ja osoittaa alaisia oikeanlaiseen koulutukseen. (vastaaja H.)

Toinen vastaaja tulkitsi, että esimiehet tulee helposti tavoitettavissa, mutta alaisille pitää tarjota mahdollisuus itsenäiseen ja innovatiiviseen työntekoon (vastaaja I).

Oppimisen ja oppivan organisaation näkökulmasta esimiesten vastauksissa korostui vuorovaikutuksen merkitys alaisten tuntemisessa ja sitä kautta osaamisen kehittämisessä eri keinoin.

Esimiehen tulee muun muassa kannustaa alaisia osallistumaan koulutuksiin ja välittää alaisille tietoa mahdollisista koulutustilaisuuksista (9 vastaajaa).

Toisesta näkökulmasta esimiehen tulee edistää innovatiivista työkuultuuria antamalla alaisille haastavia ja erilaisia työtehtäviä, joissa he voivat soveltaa osaamistaan (5 vastaajaa).

Kyselyn perusteella alaiset arvostivat esimiesten johtamistapaa ja tulkitsivat esimiestoiminnan avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi. Kysymys tuotti vastauskeskiarvon 4,43. Alaisten vastausten voidaan tulkita vahvistavan esimiesten näkemykset siitä, että osaamisen johtamisessa tärkeää on jatkuva vuorovaikutus ja sitä kautta muodostuva osaamisen kehittämistä tukeva innovatiivisuuden mahdollistava toimintakulttuuri. Kysely osoitti, että esimiehet pyrkivät vuorovaikutteisen johtamisen avulla tukemaan avointa kulttuuria ja arvostamaan alaisiaan ja heidän innovatiivisuutta työyhteisön kehittämisessä.

Työyhteisön ja yksilöiden osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen

Yksittäisen ihmisen osaamisesta on harvoin hyötyä organisaatiolle, ellei se linkity työyhteisön muihin osaamisiin ja yhteisiin päämääriin (Osaamme hanke 2015, 15). Esimiehen tulee tunnistaa työyhteisössä tarvittava osaaminen ja kehittää sitä suunnitelmallisesti henkilöstönsä kanssa yhdessä (Viitala 2005, 322). Tavoite- ja kehityskeskusteluiden tavoitteena on osaamisen arviointi asetettujen tavoitteiden ja esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen avulla (Sydänmaalakka 2000, 85; Hätönen 2000, 41). Tähän myös Rajavartiolaitoksen sisäisellä ohjeistuksella pyritään (RVLPK B.12 2015, 2).

Tutkimuksessa toteutetun kyselyn mukaan esimiesten ensisijainen työkalu osaamisen suunnitelmalliseen seuraamiseen ja sen kehittämiseen ovat tavoite- ja kehityskeskustelut. Esimiehet näkivät sen mahdollisuutena henkilöstön osaamisen tilannekuvan päivittämiseen ja osaamistarpeiden määrittämiseksi. Rajavartiolaitoksen ohjeistuksen mukaan hyvin toteutettu keskustelutilaisuus tukee myös työyhteisön tavoitteiden saavuttamista (RVLPK B.12 2015, 1).

Täytyy ymmärtää, että tavoite- ja kehityskeskustelu tilaisuutena ei kehitä osaamista, vaan tilaisuuden jälkeiset toimenpiteet koulutuksen ja osaamisen kehittämisen järjestämiseksi osaamisvajeen osalta (vastaaja A). Tavoite- ja kehityskeskusteluita käydään myös osaamisen tunnistamiseksi (vastaaja D).

Tavoite- ja kehityskeskusteluissa arvioidaan sekä menneitä että tulevia tavoitteita yksilöiden osalta. Tilaisuus mahdollistaa kahdenkeskisen hetken esimiehen ja alaisen välillä, jolloin myös alaisella on tilaisuus tuoda esiin omia tavoitteitaan ja esityksiään.

Mielestäni yksi tärkeä tavoite esimiehelle tavoite- ja kehityskeskusteluissa on selvittää alaisen oma motivaatio itsensä kehittämiseen ja uralla etenemiseen (vastaaja I). Tämä on osaamisen johtamisen näkökulmasta hyvä huomio, koska tämäkin tieto on osa tilannekuvaa.

Tavoite- ja kehityskeskusteluiden avulla tutustun alaisiini ja selvitän millaista osaamista he omaavat työyhteisön ulkopuolelta mitä muilla ei ole. Keskustelen sitten heidän mahdollisuuksistaan jakaa osaamista ja tietoa muulle työyhteisölle. (vastaaja K.) Tämä on erittäin hyvä yksittäinen huomio, joka myötäilee Nonakan ja Takeuchin (1995, 8–9) näkemystä, että hiljaista tietoa tulee siirtää ja jakaa eteenpäin, jotta se luo uutta tietoa ja sitä kautta uutta osaamista.

Vaikka kyselyn mukaan esimiehet pääosin tiedostivat tavoite- ja kehityskeskusteluiden merkityksen osaamisen kehittämisessä, niin toteutus ei kaikkien mielestä vastannut tilaisuuden tavoitteita.

Itse kehityskeskusteluiden rooli on vähäinen, koska ollaan henkilöstön kanssa jatkuvasti tekemisissä muutenkin ja yhteistyö on avointa (vastaaja E).

”Lisäksi keskustelut mielletään vahvasti palkkaneuvotteluna, jossa kaikki muu on toissijaista ja käskettyä pakkopullaa” (vastaaja H). Toisenkin esimiehen vastaus tuki tätä näkemystä. ”Varsin moni näkee tavoite- ja kehityskeskustelut pakkopullana, koska laadukkaasti suoritettu työ ja itsensä kehittäminen eivät välttämättä näy henkilökohtaisessa palkkauksessa” (vastaaja D).

Vaikka esimiehet tulkitsivat tavoite- ja kehityskeskusteluiden merkityksen toisistaan poikkeavalla tavalla, niin alaiset näkivät esimiesten toiminnan tukevan heidän osaamisen kehittämistä.

Kysymys	Vastausten keskiarvo
Osaamisen tasoani seurataan ja työssä kehittymistä tuetaan esimiesteni toimesta	3,29
Esimiehet määrittävät tavoite- ja kehityskeskusteluissa ryhmä- ja henkilökohtaisia osaamistavoitteita	3,86.

Vastauksissa esiintyi jälleen hajontaa. Alaiset vastasivat ensimmäiseen kysymykseen seuraavasti: 4 yhteensä yhdeksän (9) kertaa, 3 yhden (1) kerran, 2 kolme (3) kertaa ja 1 yhden (1) kerran. Toisen kysymyksen osalta vastaukset olivat yhdenmukaisia kahta (2) poikkeusta lukuun ottamatta. Alaiset näkivät tavoite- ja kehityskeskusteluiden haasteen samansuuntaisena esimiesten kanssa. Kyselyn mukaan tilaisuudesta on muodostunut palkkaneuvottelu, eikä sitä käytetä enää alkuperäisessä merkityksessään osaamisen seuraamisen työkaluna.

Työssä kehittymistä ei kyetä enää nykyisillä rajoituksilla palkitsemaan halutulla tavalla. Kehityskeskusteluissa ei osaavia henkilöitä pysty palkitsemaan järjestelmän alkuperäisen tarkoituksen mukaisella tavalla rahallisesti. (vastaaja 10.)

Tavoite- ja kehityskeskustelut johtamisen työkaluna mahdollistavat Rajavartiolaitoksen osaamisen tilannekuvan muodostamisen. Tilaisuudessa esimies on tiiviissä vuorovaikutuksessa alaisiinsa ja tilaisuudessa kartoitetaan henkilöstön osaamis- ja koulutustarpeet. Tilaisuuden avulla esimies kykenee suunnitelmallisesti kehittämään ja tukemaan alaisiaan sekä samalla ylläpitämään ja kehittämään työyhteisönsä kokonaisuosaamista. Sengen (1990, 243-245) mukaan aidon vuoropuhelun voi saavuttaa vain, jos siihen pyritään tietoisesti. Parhaimmillaan tavoite- ja kehityskeskustelut muodostuvat ideointitilaisuuksiksi, josta parhaat ideat käsitellään kootusti työyhteisön kesken ja se voi tuottaa uutta osaamista jopa koko organisaatiolle. Tutkimustulosten mukaan osa esimiehistä ei näe tavoite- ja kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen työkaluna. Tämä voi muodostaa haasteen tulevaisuudessa organisaation osaamisen johtamisen tilannekuvan muodostamiselle, jos tilannekuvaan tarvittavia tietoja ei saada kerättyä luotettavasti ja systemaattisesti organisaation sisältä.

5.1.5. Oppimisen kulttuuri ja ilmapiiri

Organisaation menestyminen edellyttää osaavien yksilöiden lisäksi myös sellaisia toimintatapoja, jotka tukevat ihmisten yhteistyötä ja vuorovaikutusta (Osaamme hanke 2015, 16). Oppimisen kulttuuria ja ilmapiiriä tuetaan johtamisella, joka edustaa avoimuutta sekä tiedon vaihdossa että sosiaalisissa verkostoissa. Esimiesten ja alaisten tulee olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään organisaation jatkuvan oppisen mahdollistamiseksi. Oppivan organisaation mukaisesti oppimisen kulttuurin ja ilmapiirin muodostaminen mahdollistuu seuraavilla toimenpiteillä (Viitala, 2009, 36):

- Johtamisella edistetään avointa ja vuorovaikutteista työilmapiiriä
- Tietoa luodaan ja vaihdetaan organisaation sisällä kaikilla tasoilla

- Johtaminen kannustaa ja tukee oppimista ja luovaa ajattelua
- Palkitsemisjärjestelmät kannustavat henkilöstöä kehittämään osaamistaan

Johtamisen merkitys oppimisen kulttuurin ja ilmapiirin edistämässä

Jones ja Hendry (1992) toivat esille, että johtamisessa osaamista kehitetään madaltamalla organisaation rakenteita ja luomalla organisaatioon avoin ja vuorovaikutteinen kulttuuri, jossa osaamista johdetaan henkilöstön kehittämisen avulla (ks. Sarala & Sarala 2001, 54). Kyselyllä RVLE:n ja RMVK:n asiantuntijoilta selvitettiin, miten rajavartiolaitoksessa ylläpidetään ja edistetään työssäoppimista ja osaamisen kehittämistä kannustavaa ilmapiiriä.

Rajavartiolaitoksen esikunnan asiantuntijan vastauksessa oleellisena tekijänä nähtiin jokaisen työntekijöiden oma aktiivisuus ja motivaatio oman osaamisensa kehittämiseen. Työntekijän on tuotava esille selkeästi omat kehittymistarpeensa ja halunsa, jotta esimies kykenee tukemaan alaisiaan osaamisen kehittämisessä. (vastaaja X.)

Raja- ja merivartiokoulun edustajan vastaus korosti työyhteisöjen esimiesten roolia. Koulu edistää oppimisen kulttuuria tukemalla oppimista tuottamalla erilaisia verkko-opetusmateriaaleja. Oppimismahdollisuuksien hyödyntäminen on riippuvainen hallintoyksiköiden ja työyksiköiden esimiesten halusta ja mahdollisuuksista hyödyntää monimuoto-opetusta. (vastaaja Y.)

Rajavartiolaitoksessa koulutusjärjestelmä muodostaa rakenteet henkilöstön osaamisen kehittämiselle ja varmistamiselle. Osaamisen johtamisen näkökulmasta se on vain yksi osa kokonaisuutta. Oppimisen kulttuuri ja ilmapiiri muodostuvat organisaation ihmisten välisestä sosiaalisesta kokonaisuudesta. Esimiehellä on keskeinen rooli ilmapiirin kehittämisessä ja ylläpitämisessä, koska hän asemansa puolesta ohjaa sitä haluamaansa suuntaan (Viitala 2005, 317). Rajavartiolaitoksen linjaorganisaatiossa tämä korostuu.

Kyselyllä Kaakkois-Suomen rajavartioston esimiehiltä selvitettiin, miten he ylläpitävät hyvää työilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta työyhteisöissään. Kysely tuotti kuusi (6) selkeää kokonaisuutta:

Kokonaisuudet	Vastaajien määrä
Läsnäolo ja osallistuminen työyhteisön toimintaan	14 vastaajaa
Jatkuvan keskusteluyhteyden ylläpitäminen	12 vastaajaa
Palautteen merkitys (antaminen ja vastaanottaminen)	8 vastaajaa
Tiedon jakaminen ja asioista tiedottaminen	7 vastaajaa
Toimimalla tasapuolisesti ja luotettavasti	7 vastaajaa
Olemalla oma itsensä ja toimimalla esimerkkinä	7 vastaajaa

Kyselyllä alaisilta selvitettiin heidän näkemyksiään esimiesten roolista työyhteisössä, koska esimiehet saattoivat vastauksissaan tiedostaa oman roolinsa varsin subjektiivisesti.

Kysymys	Vastausten keskiarvo
Työyhteisössä vuorovaikutus esimiesten kanssa on avointa ja vapaamuotoista	4,43
Esimies on tarpeeksi läsnä työntekijöiden keskuudessa	3,86
Voin antaa hyvässä hengessä palautetta myös esimiehelleni	4,5

Sekä esimiesten että alaisten vastauksista oli nähtävissä oppivan organisaation mukainen oppimisen kulttuuria tukeva johtamiskäsitys. Yksi alaisen vastaus nosti esiin Riitta Viitalankin esiin tuoman nykynäkemyksen esimiehen roolista enemmän valmentajana kuin johtajana (Viitala 2005, 326).

”Joukkue urheilussakin tänä päivänä valmennetaan yksilöitä, joista joukkue koostuu. Samahan se työyksikössä, mennään joukkueena, jossa työntekijät ovat yksilöitä. Työntekijän ollessa tietyllä tasolla keskimäärin noin 5 vuoden jälkeen niin keskityttäisiin yksilöllisesti työntekijän kehittämiseen.” (vastaaja 6.)

Oppivan organisaation mukaan osaamisen johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutukseen pohjautuvaa johtamista (Viitala 2005, 341). Tässä tutkimus osoitti, että esimiehen pyrkivät

johtamisessaan jatkuvaan vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa ja osaltaan se tukee osaamisen kehittämistä. Jatkuva osaamisen kehittäminen vaatii tietoista ja avointa vuorovaikutusta koko henkilöstöltä, ei vain esimiehiltä.

Tiedonkulku organisaatiossa esimiesten ja alaisten välillä

Organisaation sisäisen vuoropuhelun tulisi kattaa koko organisaatio ja eri tasoilla työskentelevien ihmisten tulisikin jakaa myös tietoa keskenään (Senge 1990, 243-245). Henkilöstön jatkuvalle oppimiselle merkityksellistä on organisaation sisäinen tiedonvaihto. Kyselyssä Rajavartiolaitoksen esikunnan edustajakin nosti esiin asian tärkeyden.

Esimiehen on huolehdittava osaamistarpeiden ja osaamisen ylläpitoa vaativien toimenpiteiden tiedottamisesta organisaation sisällä eteenpäin. Tiedon tulee liikkua työyksikkö – hallintoyksikkö – RVLE välillä, jotta osaamisen kehittämisen kulttuuri kyetään muodostamaan ja ylläpitämään. (vastaaja X.)

Aiemmin raportissa tuotiin jo esille, että Rajavartiolaitoksessa henkilöstön osaamisen tilannekuvajärjestelmä sisältää puutteita. Nyt tiedonkulkua ja sen toteutumista tarkasteltiin esimiesten näkökulmasta. Linjaorganisaatiossa tieto liikkuu esimiesten kautta. Kyselyllä selvitettiin, miten hallintoyksikön esimiehet jakavat tietoa henkilöstölle.

Tiedonjakamistapa	Vastaajien määrä
Sähköiset tietojärjestelmät (ml. s-posti)	19
Työyhteisön sisäiset henkilöstökokoukset	12
Päivittäinen keskustelu	10
Ohjaamalla alaisia tiedonlähteille	2

Vastauksista ilmeni, että tiedonjakaminen eri tietojärjestelmien avulla on tehokkain ja nopein tapa jakaa tietoa. Tutkimuksen toteuttamisen ajankohtana COVID19 -pandemia vallitsi maailmalla. Tästä syystä voidaan arvioida, että sähköinen tiedonvaihto korostui vastauksissa fyysisten kokoontumisrajoitusten takia. Esimiehet kokivat myös yhteiset tilaisuudet ja keskustelut tärkeinä tiedonjakokanavina. Oppivan organisaation näkökulmasta tiedonvaihdossa tärkeää on keskustelu ihmisten välillä. Keskustelun avulla ihmiset oppivat toisiltaan, joka tehostaa oppimista. Nykyaikaisessa organisaatiossa ihmisten välinen keskustelu ja työskentely vuorovaikutuksessa muiden kanssa edistää oppimista (Sengen 1990, 10).

Tietoon ja organisaation tiedonhallintaan liittyen alaisilta kysyttiin näkemyksiä esimiesten toimintatavoista.

Kysymys	Vastausten keskiarvo
Työyhteisössäni tiedon jakaminen on avointa ja etupainoista	4,01
Työyhteisössä eri työtehtävien ja työsuoritusten merkitys ymmärretään osana Rajavartiolaitoksen päämääriä	3,01

Sekä esimiesten että alaisten vastaukset esittivät, että avoimuus ja jatkuva vuorovaikutus tukevat jatkuvaa ja luonnollista tiedonvaihtoa työyhteisössä. Keskustelu tukee oppimista ja asioiden välisiä merkityksiä ymmärretään laajemmin yhdessä. Systeemiajattelua esiintyy ilman että siihen erikseen tietoisesti pyritään. Alaisten vastauksissa esiintyi kuitenkin hajontaa. Yllä olevan taulukon toiseen kysymykseen vastattiin yhteensä seitsemän (7) kertaa vastausvaihtoehto 4 ja kuusi (6) kertaa vastausvaihtoehto 2. Tämä kertoo esimiesten toisistaan poikkeavista toimintatavoista jakaa tietoa työyhteisön sisällä sekä aktiivisuudesta selvittää alaisilla asioiden taustoja tai merkityksiä. Esimiehen tehtävä on selittää toimintaa sekä sen taustoja ja perusteluja, systeemiajattelun mukaisesti (Viitala 2005, 318). Systeemiajattelu tarkoittaakin rakenteiden tunnistamista vuorovaikutteisten tilanteiden taustalla, joka on oppivan organisaation tapa hahmottaa toimintaansa ja toimintaympäristöään. (Senge 2006, 57-128; Sarala & Sarala 2001.) Toinen syy alaisten vastausten taustalla voi olla, että alaisella itsellään ei ole motivaatiota pyrkiä ymmärtämään asioita laajemmin.

Tiedonhallintaa tutkittiin hallintoyksikön sisällä myös hallintoyksikön poikkileikkaavasta näkökulmasta. Esimiehiltä ja alaisilta kysyttiin, miten tietoa välitetään hallintoyksikön eri työyhteisöjen välillä.

Esimiesten mukaan työyhteisöissä kokemuksia ja uusia ajatuksia pyritään jakamaan yhteisissä koulutustilaisuuksissa sekä erikseen laadituilla muistioilla (15 vastaajaa). Tällöin tieto tai osaaminen ei jää vain yksittäisten työntekijöiden haltuun ja tiedon jakaminen mahdollistaa koko työyhteisön tehokkaamman oppimisen. Keskeistä onkin järjestää tiedonkulku mahdollisimman vuorovaikutteiseksi (vastaaja D).

Kuitenkin osaamisen suunnitelmalliseen jakamiseen ja sitä kautta kehittämisessä nähtiin koko organisaation toiminnan ohjeistamisessa puutteita. Ulkomaan komennuksilla saatuja tietoja ei ole hyödynnetty hallintoyksikön sisällä, koska siitä ei ole olemassa mitään ohjeistusta (vastaaja J).

Kyselyn perusteella esimiehet näkivät työyhteisöjen välisen tiedonjakamisen olennaisena osana toiminnan ja osaamisen kehittämistä. Organisaation poikkileikkaava ja muiden yhteistyöviranomaisten kanssa toteutettavan yhteistoiminnan nähtiin tukevan osaamisen kehittämistä omassa työyhteisössä. Esimiesten vastauksissa on tulkittavissa Covid19 -pandemian vaikutukset muiden yhteistyöviranomaisten kanssa toteutettavaan tiedonvaihtoon. Vastauksissa tunnistettiin kokemusten ja parhaiksi koettujen käytänteiden merkitys tiedon ja yhteisen osaamisen kehittämiseksi, mikä pandemian takia on jäänyt toteutumatta kahden vuoden aikana.

Organisaation poikkileikkaava kokemusten ja tiedon jakaminen nähtiin merkityksellisenä, mutta sen toteuttaminen on esimiehistä kiinni. Organisaation osaamista voidaan kehittää esimerkiksi työyhteisöjen kesken, joka huomioitiin myös osassa esimiesten vastauksissa.

Naapuriyksikkö on konkreettinen kumppani. Omia vahvuusalueita koulutetaan omalla henkilöstöllä toisen yksikön henkilöstölle yhteisissä koulutustilaisuuksissa. (6 vastaaja)

Alaiset kokivat vastauksissaan, että muiden työyhteisöjen kanssa toteutettava yhteistyö ei ole riittävää. Heidän vastaustensa keskiarvo oli 2,57. Alaisten näkökulmasta tapaamisten määrää voisi lisätä, koska yhteisiä aiheita on paljon eikä käsitys asioista ole yhdenmukainen. Vaikka yhteydenpito ja yhteiset koulutustilaisuudet ovat kehittyneet esimiesten näkökulmasta, niin yksi vastaus nosti esiin olennaisen haasteen.

Tiedon välittäminen sähköpostilla ei riitä. Työntekijöille pitää tarjota mahdollisuus keskustella asioista työyhteisöjen välillä. Tarkastelemalla yhdessä esimerkiksi menneitä tapauksia, voidaan keskustella mikä meni oikein ja mitä voitaisiin kehittää ja samalla tieto työyhteisöjen välisistä toimintamalleista välittyy myös muille. (vastaaja 10.)

Osaamisen johtaminen ei ole vain tiedon siirtämistä ja jakamista. Oppimisen mahdollistamiseksi sekä hiljainen että eksplisiittinen tieto tulee jakaa henkilöstölle. Tässä esimiehellä on tärkeä rooli tukea alaisten ymmärrystä systeemiajattelun keinoin, jolloin alaiset ymmärtävät asioiden välisiä merkityksiä ja kykenevät hyödyntämään tietoa omaa oppimiseensa. Rajavartioloitoksessa tiedon jakaminen on avointa ja toimintakulttuuri tukee tätä. Kyselyn tulosten perusteella esimiesten tulisi käyttää enemmän aikaa myös alaisten ymmärryksen kehittämiseen eri asioiden välisistä merkityksistä ja sitä kautta oppimisen tehostamiseen.

Johtaminen kannustaa ja tukee oppimista sekä luovaa ajattelua

Organisaation oppimisprosessin tehokkuus riippuu esimiesten kyvystä luoda edellytyksiä inhimillisten resurssien kehittymiselle sekä innovatiiviselle ja luovalle toiminnalle. Organisaatio voi saavuttaa edun, jos sillä on kyky esimerkiksi oppia rakentamaan uusia osaamisen yhdistelmiä. (Ruohotie 2000, 16, 20.)

Kyselyllä esimiehiltä tiedusteltiin, miten he hyödyntävät henkilöstön osaamista ja ajatuksia työyhteisön oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä.

Miten työntekijöitä osallistetaan työyhteisön toiminnan kehittämiseen?	Vastaajien määrä
Jaetaan suunnittelu- ja kehittämisvastuita	12
Jaetaan koulutusvastuuta	5
Keskustelu ja kehitysajatuksien jakaminen	12

Osa esimiehistä toi vastauksissaan esille useampia yllämainittuja toimintamalleja. Vastauksista oli tulkittavissa, että esimiehet näkevät vastuun jakamisen välttämättömyytenä oppimisen mahdollistamiseksi. Esimiestehtävien vaihtuvuus on yleensä suuri. Tästä syystä alaisilla on usein esimiehiä syvällisempi osaaminen erikoisosaamisalueilla kertyneen työkokemuksen kautta.

Kenttätoimintaa suunnitellaan ja kehitetään henkilöstön kanssa yhdessä monimuotoisen ja laajan kokemuksen pohjalta (vastaaja T). Työyhteisöön on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa tuoda esiin ehdotuksia ja myös kriittisesti arvioida työyhteisön asioita. Jokaisen tulee tuntea pystyvänsä vaikuttamaan työyhteisön kehittämiseen. (vastaaja R.)

Esimiehenä kysyn alaisilta mielipiteitä muutoksista ennen muutoksen tekemistä. Jos itselläni on joku kehitysidea, juttelen siitä mielelläni vuosia asemalla työskennelleiden kanssa. Sitä kautta kehitän omaa ideaani, ennen kuin lähdän viemään sitä eteenpäin. (vastaaja K.)

Eräs esimiehistä nosti esiin hyvän huomion johtamisen näkökulmasta. Alaisten kannustaminen ideointiin ja aktiivisuuteen toiminnan kehittämisessä ei ole sotilasorganisaatiossa itsestäänselvyys ja vaatii esimiehiltä aktiivista johtamisotetta. Alaiset helposti nostavat esiin vain ongelmia ja haasteita. Esimiesten tehtävänä on kannustaa ja ohjata alaisia kehittämään ongelmiin ja haasteisiin myös ratkaisuehdotuksia. (vastaaja H.)

Yllä olevista vastauksista näkyi myös esimiesten arvostus alaisia ja heidän osaamistaan kohtaan. Kun esimies arvostaa alaisten osaamista, hän kykenee tukemaan heitä oppimisessa. Organisaation oppimiselle tunnusomaista onkin uusien menetelmien kokeilu, muiden kokemuksista ja parhaista käytänteistä oppiminen (Garvin 1993, 78–89). Jakamalla vastuuta ja haastamalla työntekijöitä, esimies tukee heidän oppimistaan.

Myös alaisilta kysyttiin, miten he kokevat esimiesten johtamistoiminnan osana oppimisen ilmapiirin rakentumista.

Kysymys	Vastausten keskiarvo
Esimiehet kannustavat työyhteisössä yhteiseen ideointiin ja ajatusten vaihtamiseen	4,36
Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää työyhteisöä esittämällä esimiehille uusia ideoita	4,07

Kyselyn tuloksissa esimiesten ja alaisten näkemykset yhtyivät. Henkilöstöä pyritään käyttämään toiminnan kehittämiseen ja heille jaetaan vastuuta. Oppimisen kulttuuri muodostuu yhteisen tekemisen ja arvostuksen ilmapiiristä, jossa erilainen osaaminen yhdistyy ja erilaisia ideoita kyetään jakamaan vuorovaikutuksessa työyhteisön tai työyhteisöjen välillä. Aiemmin esimiesten vastauksista ilmeni, että tavoite- ja kehityskeskustelu esimiehen ja alaisen välillä on tilaisuus vaihtaa myös kehittämisideoita.

Peter Sengen (1990, 10) näkemyksen mukaan oppivassa organisaatiossa ryhmissä työskentely mahdollistaa tehokkaan oppimisen. Oppimisen monimuotoisuuden vuoksi osaamisen johtamisen pitää huomioida yksilöllisen oppimisen rinnalla myös ryhmäoppiminen (Brandt & Elkjaer 2011, 29; Lehtonen 2002, 26-27). Kyselyllä esimiehiltä selvitettiin miten he hyödyntävät erilaisia työntekijöistä koostuvia työryhmiä toiminnan kehittämiseen ja ideointiin.

Kyselyssä kaikki esimiehet toivat vastauksissaan esiin työryhmätyöskentelyn tärkeyden, kun yhteisiin asioihin etsitään ratkaisuja. Osa esimiehistä tunnisti työryhmätyöskentelyt tärkeyden erityisesti niissä tapauksissa, jotka vaativat erityisosaamista tai -asiantuntemusta (12 vastaajaa).

Ensiksi havaintaan ongelma, johon tulee laatia ratkaisu. Esimerkkinä Covid19 -pandemian varautuminen. Yksikössä koottiin työryhmä, jossa huomioitiin organisaation sisäinen ohjeistus. Työyhteisön näkökulmasta henkilöstö sai tuoda esiin omia ideoita, miten tavoiteltuun

lippuasetelmaan voitaisiin päästä ja yhdessä päätimme käytännön toimintalinjoista. (vastaaja G.)

”Esimerkiksi rajatarkastusaiheisen koulutuspaketin luomisessa käytettiin aseman henkilöstöä monipuolisesti niin että oli osaamista asiakirjoista, ulkovalvonnasta, rikostiedustelusta ja johtamisesta. Laadittaessa koko asemaa koskevaa ohjeistusta haetaan ideoita ryhmistä.” (vastaaja I.)

Työyksikön jäsenet osallistuvat teknisen valvontavälineistön ja -kaluston käyttötaktiikan ja -periaatteiden kehittämiseen, koska heillä on asiasta paras kokemus ja käytännön osaaminen (vastaaja Q).

Työryhmiä on hyödynnetty toiminnan kehittämisessä, joka koskee kaikkia ja erityisesti työtekemistä. Ryhmän johtovastuu annettiin vuoro esimiehelle, jolla oli projektijohtamisen ja pienryhmäjohtamisen osaaminen. Hän kokosi kuuden henkilön ryhmän, joka taas tuotti hänelle tietoa. Heterogeeninen ryhmä kykeni tuottamaan perusteet ja tavoitteet yksikön päällikölle. Tässä ohitettiin organisaatiorakenteen mukainen toiminta ja perustettiin projektiryhmä. Lisäksi työyhteisön ongelmia käsiteltäviä ryhmiä on perustettu. Tällöin ongelmien epävirallinen käsittely ja esittely muille työyhteisön jäsenille auttaa ongelman ratkaisemista. (vastaaja R.)

Covid19 -pandemia ohjasi esimiehiä kehittämään toimintaa myös työyhteisöjen välillä. Pandemiasta johtuen rajatarkastusasemallani rajatarkastustehtävien määrä romahti. Yhteistyössä naapuriyksikön kanssa aloimme toteuttamaan rajojen valvontaa yhteisillä resursseilla. Työvuorossa oleva henkilöstö jaettiin pienryhmiin, esittelin heille tehtävän ja käskin suunnitella kyseisten tehtävien suorittamisen. Lopuksi pienryhmien ajatuksia vertailtiin ja kommentoitiin. (vastaaja U.)

Alaisilta kysyttiin, että miten he kokivat työryhmien käytön osana toiminnan kehittämistä.

Kysymys	Vastausten keskiarvo
Työntekijöistä koostuvia työryhmiä käytetään toimintojen kehittämiseen ja ideointiin	4,14

Virkamiehiä käytetään tarkoituksenmukaisesti työryhmissä, esimerkiksi osana hankkeita, joissa vaaditaan monialaista näkemystä ja kokemusta (vastaaja 2).

Nyt käytäntö on varsin vaihtelevaa. Työryhmätyöskentelyä voisi käyttää enemmänkin. (vastaaja 6.)

Olennoisinta oppivan organisaation näkökulmasta onkin, että esimiehet osaavat hyödyntää työryhmätyöskentelyä ongelmanratkaisuun, koska oppivan organisaation mukaisesti ryhmätyöskentely on tehokkain tapa kehittää osaamista (Senge 1990, 10). Vastuun jakaminen ja yhteiseen ideointiin kannustaminen on tärkeä osa oppimisen kulttuuria (Hätönen, 2000, 14). Kysely osoitti, että Rajavartiolaitoksessa henkilöstön keskuudessa vallitseva vuorovaikutus ja esimiestoiminta tukevat oppimisen kulttuuria. Ihmisten osaamista arvostetaan ja työntekijöiden osaamista hyödynnetään työryhmissä osana toiminnan kehittämistä.

Palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmä on osaamisen johtamisen järjestelmää. Palkitsemisjärjestelmä sitouttaa henkilöstöä palvelukseen organisaatiossa. Se vaikuttaa vahvasti myös siihen, miten henkilöstö motivoituu kehittämään omaa osaamistaan (Viitala 2005, 248). Rajavartiolaitoksella on oma virallinen palkitsemisjärjestelmänsä. Osaamisen johtamisen tukena myös epävirallinen sanallinen palaute ja alaisten huomioiminen muilla keinoin on osa palkitsemisjärjestelmää (Jalava 2001, 35).

Kyselyllä esimiehiltä selvitettiin, miten palkitsemisella tuetaan alaisten kehittymistä ja edistetään kannustavaa oppimisen ilmapiiriä. Esimiehet vastaukset tuottivat seuraavia näkemyksiä.

Esimiesten näkemykset	Vastaajien määrä
Organisaation viralliset ja virkaiän myötä tulevat palkitsemiset vuosittain	12 vastaajaa
Sanallinen kiitos ja palaute alaisille	7 vastaajaa
Rahallinen palkitseminen vuosittain	4 vastaajaa
Valinnan uusiin ja ylempiin tehtäviin	2 vastaajaa
Annetaan vastuuta ja vapauksia	4 vastaajaa
Ei juuri mitenkään tai en tiedä	6 vastaajaa

Rajavartiolaitoksen viralliset palkitsemiset toteutetaan vuosittain (RVLPAK A.16 2006, 1-2). Suuri osa esimiehistä näki tämä ainoana mahdollisuutena palkita henkilöstöä hyvin tehdystä

työstä ja osaamisensa kehittämistä. Esimiehet näkivät tämän myös ongelmallisena osaamisen johtamisen näkökulmasta.

Rajavartiolaitoksen viralliset palkitsemiset eivät liity osaamisen kehittämiseen ja tekoihin vaan kerättyihin virkavuosiin ja virkaikään (vastaaja I & Q).

Esinepalkinnot ovat menettäneet merkityksensä yksiköissä, joissa henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä. (vastaaja H.)

En näe, että kukaan alaisistani kehittäisi omatoimisesti osaamistaan saadakseen siitä palkinnoksi rajapaalun (Vastaaja D.)

Organisaation virallisia palkintoja ei yhdistetty esimiesten mielestä osaamisen johtamiseen. Tämä on Rajavartiolaitoksessa kulttuurisidonnainen asia. Osaamisen kehittymistä arvioidaan myös tavoite- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä ja siinä yhteydessä ammattitaidon kehittymisestä on ollut mahdollista palkita rahallisesti. Rahalla on motivoiva vaikutus (Viitala 2005, 248). Esimiehetkin tiedostivat tämän vastauksissaan.

Hyvin tehdystä työstä pitää voida palkita rahallisesti osaamisen mukaan (vastaaja F).

Olen vuosien saatossa havainnut, että ainoa merkityksellinen palkitseminen liittyy henkilöstön palkkaukseen (vastaaja D).

Olen pyrkinyt palkitsemaan suoritusarvioinneissa niitä henkilöitä, jotka ovat aktiivisesti kehittäneet omaa ammattitaitoa ja tukeneet osaamisellaan koko työyhteisöä. Mielestäni yksikön osaaminen ei ole palkitsemisen arvoista, jos henkilö ei jaa aktiivisesti osaamistaan työyksikön tai työkavereiden hyväksi. (vastaaja J.)

Kyselyn tuloksien mukaan Rajavartiolaitoksen virallinen palkitseminen sekä nykyinen palkkausjärjestelmä eivät tue oppimisen kulttuurin rakentumista organisaatiossa. On tärkeää huomioida, että palkitseminen ei ole luonteeltaan pelkästään rahallista tai aineellista. Vähintään yhtä tärkeä palkitsemisen muoto on esimiehen antama tunnustus ja palaute hyvin hoidetusta työstä. (Osaamme hanke 2015, 10) Kyselyssä esimiehet nostivat esiin myös tämän epävirallisen palkitsemisten merkityksen. Sanallinen kiitos ja palaute sekä sen näyttäminen alaisille vastuun jakamisena ja luottamuksen osoituksena ovat esimiesten keinoja ylläpitää positiivista oppimisen ilmapiiriä työyhteisössä (Sydänmaanlakka 2000, 110).

Vaikka palkitseminen käytännössä rajoittuu vuosittain virallisiin palkintoihin, niin esimies voi aina esittää alaisilleen kiitosta hyvin tehdystä työstä. Tämä on keino kannustaa muitakin osaamisensa kehittämiseen. (vastaaja B.)

Esimiehen asiallinen ja oikea-aikainen palaute ja kiitos on usein hyödyllisen ja konkreettisin palkinto (vastaaja H). Positiivisen palautteen lisäksi esimies voi näyttää palkita alaisia antamalla vastuuta ja vapautta toteuttaa asioita, jotka alainen hyvin hallitsee (vastaaja J).

Osa esimiehistä kuitenkin tulkitsi, että Rajavartiolaitoksessa palkitsemisjärjestelmällä ei kyettä ylläpitämään oppimisen kulttuuria. Vuosittaiset viralliset palkitsemiset tulevat palvelusvuosien perusteella eikä sillä ole yhteyttä osaamisen kehittämiseen.

Organisaatiossa ei palkitsemisella ei tueta osaamisen kehittymistä juuri mitenkään. Palkinnot oman kokemuksen perusteella jaetaan pitkälti virkaiän ja palkitsemisjärjestyksen perusteella. (vastaaja O.) Palkitseminen Rajavartiolaitoksessa pohjautuu hyvin pitkälti palvelusvuosiin eikä tekoihin (vastaaja Q).

Myös alaisilta kysyttiin näkemyksiä, miten heidän toimintansa ja kehittymisensä huomioidaan tai palkitaan esimiesten toimesta.

Kysymys	Vastausten keskiarvo
Työyhteisössäni aloitteellisuus ja hyvien ideoiden käytännön soveltaminen huomioidaan ja jopa palkitaan	3,5

Alaisten vastauksissa hajonta oli jälleen suuri. Vastaukset jakautuivat kaikille vastausvaihtoehtojen tasoille 1-5. Tämä vahvistaa esimiesten näkemyksiä siitä, että erilaisia palkitsemisen menetelmiä ei joko ymmärretä osaamisen johtamisen työkaluna tai niitä ei osata hyödyntää osaamisen kehittymisen tukena.

Kehitysideat kyllä noteerataan ja otetaan useimmiten käyttöön, mutta palkitseminen jää usein puheen tasolle (vastaaja 2). Hyvät ideat huomioidaan, mutta ei niistä millään tavalla juuri palkita (vastaaja 5).

Kyselyn tuloksista on tulkittavissa, että Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuurissa aineellisten palkintojen merkitys henkilöstön keskuudessa vahva. Esimiehet ja alaiset eivät välttämättä tiedosta sanallisen ja aineettoman palkitsemisen merkitystä osana oppimista tukevaa ilmapiiriä. Aineellisia ja aineettomia palkitsemisen menetelmiä tulisikin soveltaa johtamisessa yhdessä, jolloin se tukisi oppimisen kulttuurin ja ilmapiiriä. Eräs esimies kiteytti tämä seikan hyvin vastauksessaan.

Palkitseminen on rutiininomainen suorite vuosittain. Oikein käytettynä siinä voidaan motivoida työntekijää hyvästä työstä. Palkkausjärjestelmä ei itsessään mahdollista riittävän joustavasti palkitsemista, jotta se olisi motivoinnin keino. Palkitseminen tulee siksi nähdä laajempänä kokonaisuutena. Se on myös aineetonta. Pääsy pitkällä aikavälillä koulutustapahtumiin tai työssä kehittyminen voi avata tulevaisuudessa mahdollisuuden uusiin tehtäviin. Kannustaminen ja kiittäminen ovat yleensä parhaita tapoja parantaa yksilön motivaatiota suorittaa työtään. (vastaaja R).

Kyselytutkimuksen tulosten mukaan Rajavartiolaitoksen virallinen palkitsemisjärjestelmä on tehoton työkalu tukemaan osaamisen ja oppimisen kulttuuria. Esimiehet sekä alaiset kuitenkin tulkitsivat osaamisen kehittämisen näkökulmasta kokonaisuutta suppeasti vain näistä lähtökohdista. Vain osa esimiehistä ymmärsi vuorovaikutuksen ja siihen liittyvän aineettoman palautteen roolin merkityksenä osaksi palkitsemisjärjestelmää.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1. Tutkimusprosessin yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkastelu -ja johtopäätösosiossa tutkimustulokset suhteutetaan selkeästi tutkimuksen taustakirjallisuuteen ja sen pohjalta laadittuihin tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi ym. 2016, 263).

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuksen aihepiiri oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation käsitteiden osalta on laaja. Tutkimuskysymykset voivatkin muotoutua tutkimusprosessin aikana tutkimusaineiston ja kirjallisuuden vuoropuheluna. (Hagman 2015, 10). Tutkimusasetelman kautta tutkimukselle muodostui suuntaa antavat tutkimuskysymykset, jotka tarkentuivat tutkimuksen edetessä.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen ja hallinnan nykytilaa oppivan organisaation näkökulmasta. Osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation kirjallisuuskatsauksien avulla tarkasteltiin keskeisiä osaamisen johtamisen teemoja ja osa-alueita. Tarkastelun pohjalta tutkimukselle muodostettiin osaamisen johtamisen kokonaisuuden malli, jolla vastattiin tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen.

Teoreettisen mallin avulla tutkittiin Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen nykytilaa. Tämän tutkimuksen tulokset on koostettu kokonaisuuden selkeyttämiseksi alla olevaan taulukkoon. Taulukko sisältää tutkimusasetelmassa kuvatun synteessin ja johtopäätökset.

Osaamisen johtamisen teoreettinen malli	Tutkimuksen tulokset	Johtopäätökset Rajavartiolaitoksen nykytilasta
<p>Strategia ja visio</p> <p>-Organisaatiolla selkeä strategia ja visio.</p> <p>-Organisaation strategia ohjaa ja suuntaa organisaation toimintaa sekä asettaa vaatimuksia ja tavoitteita osaamiselle</p> <p>-Toimintaympäristöä analysoidaan osaamisen kehittämiseksi</p> <p>-Organisaatiolla on henkilöstöstrategia, joka tukee organisaation strategisia päämääriä sekä vision saavuttamista</p>	<p>-Rajavartiolaitoksella on selkeä strategia ja visio tulevaisuudelle</p> <p>-Strategia ohjaa toimintaa ja asettaa vaatimuksia ja tavoitteita osaamisen kehittämiseksi</p> <p>- Toimintaympäristöä analysoidaan ja seurataan strategisella tasolla</p> <p>-Rajavartiolaitoksella on henkilöstöstrategia ja koulutusstrategia, jotka tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista</p> <p>- Koko organisaatio sitoutettu strategian laadintaprosessiin</p> <p>- Organisaation kaikilla tasoilla ei ymmärretty tai tunnistettu strategisten tavoitteiden merkitystä</p>	<p>-Strategia on selkeä ja se asettaa selkeän tavoitetilan tulevaisuudelle</p> <p>-Yhteinen laadintaprosessi sitouttaa koko henkilöstön yhteisiin tavoitteisiin</p> <p>-Organisaation eri tasoilla tukee kyettä määrittämään konkreettisia tavoitteita, joilla tuetaan strategisten tavoitteiden päämääriä</p>
<p>Osaamistarpeet ja niiden ennakointi</p> <p>- Toimintaympäristöä analysoidaan osaamisen ennakoimiseksi</p> <p>-Osaamistarpeita ennakoidaan ja arvioidaan jatkuvasti</p>	<p>-Toimintaympäristöä analysoidaan jatkuvasti</p> <p>-Selkeiden toimintamallien puute ja vastuiden epäselvyys asettavat haasteita osaamistarpeiden ennakoimiselle</p> <p>-Tiedonkulku ja vuorovaikutus eivät tue osaamistarpeiden määrittelyyn liittyvää työtä</p>	<p>- Toimintaympäristön analysointi mahdollistaa osaamisen ennakoinnin</p> <p>- Organisaation sisäisen tiedonkulun ja toimintamallien puutteet asettavat suuria haasteita osaamistarpeiden määrittämiselle ja ennakoimiselle</p>

<p>Osaamisen varmistaminen</p> <p>-Osaaminen varmistetaan suunnitelmallisesti strategian mukaisesti</p> <p>-Organisaation rakenteet ja prosessit tukevat osaamisen jatkuvaa ylläpitämistä ja kehittämistä</p> <p>-Organisaation toimintamallit tukevat henkilöstön jatkuvaa osaamisen kehittämistä</p> <p>-Osaamisen tasoa seurataan ja arvioidaan jatkuvasti organisaation kaikilla tasoilla</p>	<p>-Rajavartiolaitoksella on koulutusjärjestelmä, jolla osaaminen varmistetaan ja hallintaan</p> <p>-Rajavartiolaitos tuottaa tietoa ja oppijan vastaa oppimisestaan</p> <p>-Henkilöstölle tarjotaan monipuolisia työtehtäviä osaamisen ylläpitämiseksi</p> <p>-Rajavartiolaitoksella on kattava osaamisen arviointijärjestelmä, jolla osaamista arvioidaan</p> <p>-Haasteena keskitetyn osaamisen seurantajärjestelmän puuttuminen</p>	<p>-Organisaation rakenteet ja prosessit tukevat osaamisen suunnitelmallisen varmistamisen</p> <p>-Henkilöstön osaamista ylläpitämistä on tuettava esimiestoiminnalla, vaikka yksilö vastaa itse oppimisestaan</p> <p>-Osaamista arvioidaan systemaattisesti arviointijärjestelmällä, joka tuottaa osaamisen tilannekuvaa</p> <p>-Osaamisen varmistamiselle haasteen muodostaa keskitetyn osaamisen seurantajärjestelmän puuttuminen</p>
<p>Esimiestoiminta</p> <p>-Esimiehet suuntaavat oppimista tavoitteiden avulla</p> <p>-Esimiehet arvioivat osaamisen tasoa jatkuvasti</p> <p>-Esimiehet edistävät avointa ja vuorovaikutteista kulttuuria</p> <p>-Esimiehet toteuttavat työyhteisön ja yksiköiden osaamisen suunnitelmallista kehittämistä</p>	<p>-Esimiehet hyödyntävät tavoitteita osaamisen suuntaamisessa ja tavoitteiden laadintaprosessiin osallistetaan koko työyhteisö.</p> <p>Haasteena tavoitteiden konkreettisuus ja alaisten sitouttaminen.</p> <p>-Tavoite- ja kehityskeskusteluilla arvioidaan ja seurataan osaamista, vaikka tilaisuuden roolia osaamisen johtamiseksi ei kaikilta osin tiedostettu tai tunnistettu</p> <p>-Esimiestoiminta edistää avointa ja vuorovaikutteista kulttuuria</p>	<p>-Esimiestyö tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä avoimella ja vuorovaikutukseen perustuvalla johtamisella, joka perustuu asetettuihin tavoitteisiin</p> <p>-Esimiehet arvioivat henkilöstönsä osaamista systemaattisesti</p> <p>-Osa esimiehistä ei täysin ymmärrä rooliaan osaamisen johtajana, vaikka usea johtamisen osa-alue toteutuukin esimiestoiminnassa</p>
<p>Oppimisen kulttuuri ja ilmapiiri</p> <p>-Johtamisella tuetaan oppimisen kulttuuria</p> <p>-Tietoa luodaan ja vaihdetaan organisaation sisällä kaikilla tasoilla</p> <p>-Johtaminen kannustaa ja tukee innovatiivisuutta ja oppimista</p> <p>-Palkitsemisjärjestelmät kannustavat henkilöstöä kehittämään osaamistaan</p>	<p>-Johtaminen tukee ja edistää avointa ja vuorovaikutteista oppimisen kulttuuria</p> <p>-Tietoa hallitaan ja jaetaan organisaatiossa. Esimiesten tulisi tukea alaisten ymmärrystä asioiden välisistä merkityksistä ja taustoista</p> <p>-Johtaminen kannustaa ja tukee oppimista ja luovaa ajattelua</p>	<p>-Kokonaisuutena johtamisen kulttuuri tukee oppimisen kulttuuria ja ilmapiiriä</p> <p>-Tiedon merkitys ymmärretään ja sitä jaetaan organisaation sisällä oppimisen mahdollistamiseksi</p> <p>-Henkilöstöä ja heidän osaamistaan arvostetaan ja hyödynnetään organisaation osaamisen kehittämisessä</p>

	-Rajavartiolaitoksen virallinen palkitsemisjärjestelmä ei tue osaamisen kehittämistä -Vain harva esimies tietoisesti hyödyntää epävirallista palkitsemisjärjestelmää johtamisen tukena	-Palkitsemisjärjestelmät eivät kannusta oppimaan eikä kaikki esimiehet osaa hyödyntää niitä johtamisen tukena
--	---	---

Johtopäätösten perusteella vastataan alatutkimuskysymyksiin sekä muodostetaan vastaus tutkimuksen päätutkimuskysymykseen ja tutkimustehtävään.

Rajavartiolaitoksen strategia ja visio

Tutkimus osoitti, että Rajavartiolaitoksen nykyinen strategia on selkeä ja tulevaisuuteen katsova, joka sisältää selkeän päämäärän ja vision. Sen toteutumisen tueksi on laadittu erilliset henkilöstö- ja koulutusstrategiat, jotka ohjaavat toimintaa ja asettavat vaatimuksia osaamiselle. Strategiat muodostuvat toiminnan ja oppimisen kautta (Viitala 2005, 70). Rajavartiolaitoksen strategiat on laadittu yhdessä koko organisaation kanssa, joka sitouttaa henkilöstöä yhteisiin tavoitteisiin. Keskeiset strategiat on myös julkaistu henkilöstölle avoimissa tilaisuuksissa, joka on tukenut henkilöstön sitoutumista organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Rajavartiolaitoksen nykyinen strategia ja visio näyttävät suuntaa ja ohjaavat osaamisen kehittämistä. Tulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten tuloksia siitä, että organisaation kaikilla tasoilla organisaation strategia tulee tuntea, jotta siihen voidaan sitoutua ja sillä voidaan ohjata osaamisen kehittämistä. Osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation näkökulmasta Rajavartiolaitos on strategisesti oikealla tiellä. Vaikka strategia ja siihen liittyvät tavoitteet ohjaavat toimintaa, niiden merkitys organisaation sisällä on tärkeää ymmärtää. Tutkimus kuitenkin osoitti, että osa operatiivisen hallintoyksikön esimiehistä ei ymmärtänyt tai tunnistanut organisaation tavoitteita oman työyhteisönsä toiminnan taustalla.

Osaamistarpeiden määrittäminen ja ennakointi Rajavartiolaitoksessa

Tutkimuksen mukaan tämä osa-alue asettaa suurimman haasteen osaamisen johtamiselle. Rajavartiolaitoksessa ei ole selkeää toimintamallia osaamistarpeiden ennakoimiseksi ja vastuut ovat epäselviä. Tutkimuksen perusteella voidaan tulkita, että Rajavartiolaitoksen esikunnan sisällä vuorovaikutuksen ja tiedonkulun puutteet asettavat haasteita osaamistarpeiden ennakoimiselle. Vaikka toimintaympäristöä analysoidaan järjestelmällisesti, osaamistarpeiden määrittäminen ei ole suunnitelmallista eikä siihen ole yhteisiä toimintamalleja.

Osaamisen varmistaminen Rajavartioloitoksessa

Osaamista hallitaan kokonaisuudella, johon sisältyy erillinen koulutusjärjestelmä. Tutkimus osoitti, että Rajavartioloituksen strategiasta johdettua koulutusjärjestelmää toteutetaan osana toiminnan suunnittelua, jotta organisaatio kykenee kehittämään osaamistaan strategisen tahtotilan mukaisesti. Koulutusjärjestelmä tuottaa henkilöstölle tietoa, mutta konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaisesti yksilö itse vastaa tiedon jalostamisesta uudeksi osaamiseksi. Osaamisen varmistaminen kuuluu myös jokaisen esimiehen vastuulle oman työyhteisönsä osalta. Rajavartioloitoksessa organisaation rakenteet ja prosessit tukevat suunnitelmallista osaamisen johtamista. Rajavartioloitoksessa osaamista arvioidaan vuosittain systemaattisesti organisaation kaikilla tasoilla, joka muodostaa tietoa organisaation sisäisiä osaamistarpeista ja kehittämiskohteista.

Jotta organisaatiossa osaamista kyetään kehittämään, tulee aluksi tunnistaa osaamistarpeet ja osaamiseen kohdistuvat vaatimukset. Tutkimus nosti esille puutteen Rajavartioloituksen osaamisen hallintajärjestelmässä. Rajavartioloitoksessa ei ole keskitettyä järjestelmää henkilöstön osaamisen tilannekuvan muodostamiseksi. Organisaation rakenteita ja toimintamalleja osaamisen varmistamiseksi ei kyetä hyödyntämään tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, jos keskitettyä tietojärjestelmää osaamisen hallinnan näkökulmasta ei ole käyttävissä.

Esimiestyö

Tutkimuksen mukaan esimiehet ymmärtävät roolinsa osaamisen johtajina. Osaamisen kehittymistä ohjataan ja suunnataan tavoitteiden avulla ja esimiehet ymmärsivät tavoitteiden merkityksen osaamisen johtamisessa. Työyhteisön tavoitteiden yhteinen laadintaprosessi tukee henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin. Haasteina nähtiin tavoitteissa konkreettisuuden puute, jolloin niiden saavuttamista on haasteellista mitata sekä alaisten aktivoiminen yhteiseen prosessiin. Tutkimuksen mukaan tavoitteiden julkistaminen tulisi olla osa prosessia ja se tulisi toteuttaa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa.

Tutkimus osoitti esimiestyön näkökulmasta myös osaamisen arvioinnin tärkeyden. Tavoite- ja kehityskeskustelutilaisuuksien avulla henkilöstön osaamista arvioidaan vuosittain. Tutkimuksen mukaan arviointimittareiden ja kriteerien puute asettaa haasteita osaamispuutteiden esiin nostamiseen ja tavoitteiden arvioimiseen. Tavoite- ja kehityskeskusteluiden avulla esimiehet seuraavat työyhteisön osaamisen tasoa. Tutkimus osoitti myös sen, että esimiehet eivät täysin ymmärrä tavoite- ja kehityskeskusteluiden mahdollisuuksia tai tarkoitusta osaamisen johtamisen työkaluna.

Tämän tutkimuksen mukaan Rajavartiolaitoksen organisaation johtamiskulttuurissa on nähtävissä muutos hierarkkisesta sotilasjohtamisesta siirtymisestä kohti valmentavaa johtamista. Esimiestoiminta tuki oppivan organisaation mukaisesti avointa ja vuorovaikutteista oppimisen kulttuuria ja sen ylläpitämistä.

Rajavartiolaitoksen oppimisen kulttuuri ja ilmapiiri

Rajavartiolaitoksessa oppimiskäsitys on yksilökeskeistä ja esimiesten tehtävänä on tukea alaisten oppimista. Tutkimus osoitti, että Rajavartiolaitoksessa oppimisen ilmapiiri pohjautuu esimiestoiminnan ja työyhteisön sosiaalisen järjestelmän vuorovaikutuksen kulttuuriin, joka tukee osaltaan osaamisen johtamista.

Tutkimustulokset osoittivat, että Rajavartiolaitoksen johtamiskulttuuri tukee oppimista avoimen ja vuorovaikutteisen johtamisotteen kautta. Jatkuva osaamisen kehittäminen vaatii jatkuvaa ja avointa vuorovaikutusta koko henkilöstöltä, ei vain esimiehiltä.

Tieto mahdollistaa oppimisen ja osaamisen kehittämisen. Voidaan todeta, että Rajavartiolaitoksessa tiedon jakaminen on avointa ja vuorovaikutteinen johtaminen tukee tiedon jakamista. Tiedon merkitys oppimiselle ymmärretään ja hiljainen tieto pyritään tuomaan esiin ja jakamaan työyhteisöissä. Tutkimuksen perusteella esimiesten tulisi tukea enemmän alaisia ymmärtämään asioiden välisiä merkityksiä.

Tutkimus osoitti myös sen, että esimiesten johtamistoiminta tukee oppivan organisaation mukaista osaamisen johtamista. Esimiehet arvostavat työntekijöitä ja heidän osaamistaan jakamalla vastuuta ja madaltamalla tätä kautta organisaation rakenteita. Työntekijöitä kannustetaan innovatiivisuuteen hyödyntämällä työryhmiä toiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksen mukaan Rajavartiolaitoksen palkitsemisjärjestelmä ei kokonaisuudessaan palvele osaamisen johtamista. Henkilöstön näkökulmasta virallinen palkitsemisjärjestelmä ei motivoi osaamisen kehittämiseen. Vain harva esimiehistä ymmärsi epävirallisen palkitsemisjärjestelmän merkityksen oppimiseen kannustamisen keinona.

Tutkimus muodosti käsityksen Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen nykytilasta, sekä vahvuuksista että kehitettävistä osa-alueista. Vahvuuksia ovat Rajavartiolaitoksen strategiat osaamista ja osaamisen kehittämistä ohjaavina kokonaisuuksina sekä organisaation oppimisen ilmapiiri ja kulttuuria osaamisen kehittämistä tukevin kokonaisuuksina. Osa kehitystä

vaativista osa-alueista on jo huomioitu henkilöstöstrategiassa, mutta niiden toimeenpano on kesken. Tutkimus paljasti suurimmat puutteet osaamistarpeiden määrittämisen ja ennakkoinnin prosessissa.

6.2. Tutkimusmenetelmien arviointi

Tässä tutkimuksessa teoreettisen aineiston tutkimusmenetelmänä käytettiin kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Menetelmää sovellettiin sekä osaamisen johtamisen alan kirjallisuuden että Rajavartiolaitoksen kirjallisen materiaalin tarkasteluun. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla ilmiötä pyritään luokittelemaan (Salminen 2011, 6). Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyillä ja sen analysoimiseen käytettiin teoreettista sisällönanalyysia. Laadullisessa tutkimuksessa analyysitavan valintaa ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta eikä analyysitavoissa yksikään ole toista parempi. Valittu analyysitekniikka riippuu pitkälti tutkimuksen tavoitteista (Puusa 2011, 114). Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmälliset valinnat tukivat tutkijaa saavuttamaan tutkimuksen tavoitteet.

Tutkimuksessa teoreettisen kirjallisuuskatsauksen avulla muodostettiin osaamisen johtamisen kokonaisuuden teoreettinen malli, jonka avulla Rajavartiolaitoksen organisaation osaamisen johtamisen nykytilaa tutkittiin. Kuvailen kirjallisuuskatsauksen menetelmä tuki tutkimusta. Sen avulla tutkija kykeni etsimään ja muodostamaan käsityksen osaamisen johtamisen keskeisistä teemoista ja osa-alueista, joiden avulla osaamisen johtamisen kokonaisuuden malli oli mahdollista muodostaa. Tutkimuksen teoreettinen malli päättyi mukailemaan vahvasti Riitta Viitalan käsitystä osaamisen johtamisen kokonaisuudesta. Voidaan kuitenkin todeta, että Viitala itsekin on päätenyt malliinsa osin samojen teemojen ja osa-alueiden tarkastelun kautta, joita tässä tutkimuksessa tarkasteltiin. Tutkijan näkemyksen mukaan näin laajan aiheen tutkimiseen kuvaileva kirjallisuuskatsaus menetelmänä toimi hyvin.

Rajavartiolaitoksen kirjallisen materiaalin tutkimiseen tutkimusmenetelmän valinta ei ollut täysin toimiva valinta. Organisaation aihepiiriä koskeva suppea kirjallisuus aiheutti tutkijalle haasteita keskeisten teemojen löytämisessä ja aineistoa oli haastava analysoida objektiivisesti. Tästä syystä tutkija pyrki luvussa neljä (4) tavoittelemaan ymmärryksen muodostamista Rajavartiolaitoksen järjestelmästä ja prosesseista, jota tutkimuksen aineistolla täydennettiin ja syvennettiin synteesin muodostamisessa tutkimustulosten yhteydessä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyillä sähköpostin välityksellä. Osaamisen johtaminen on vielä uusi tai osalle jopa tuntematon asia Rajavartiolaitoksessa. Tutkija tiedosti riskit

aineistonkeruutavan valinnassa. Tutkija kuitenkin arvioi, että avoimilla kyselyillä saataisiin kerättyä kattava aineisto eri henkilöstöryhmien näkemyksistä. Menetelmän valinnassa tunnistetut riskit kuitenkin toteutuivat osin, koska osa kyselyyn vastaajista ei ottanut kyselyä vakavasti tai ymmärtänyt kysymyksiä tutkijan tavoittelemalla tavalla. Tutkijan näkemyksen mukaan aineistonkeruumenetelmänä haastattelut olisivat voineet tuottaa laadullisempaa aineistoa tutkimukselle.

Tutkimuksen aineiston jäsentelyyn sovellettu teorialähtöinen sisällönanalyysi menetelmänä tuki aineiston analysoimista ja tuloksien tarkastelua tutkimuksen teoreettiseen malliin kanssa. Valinta tuki synteessin muodostamista ja sitä kautta tutkimuksen tavoitteen saavuttamista.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen nykytilaa osaamisen johtamisen teoreettisen mallin avulla. Tutkimusmenetelmät tukivat tutkimusprosessia ja tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista tutkijan tavoittelemalla tavalla.

6.3. Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat silti. Tästä syystä tutkimuksissa arvioidaan myös tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2016, 231.) Luotettavuutta arvioitaessa käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti (Aaltio & Puusa 2011, 154).

Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2016, 231). Tutkimusprosessin kokonaisuus rakentui selkeistä vaiheista. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tutkija perehtyi osaamisen johtamisen teoreettiseen kirjallisuuteen ja samalla tutkija muodosti itselleen esiyymmärryksen osaamisen johtamisen aiheeseen sisältyvistä teemoista ja päätyi tiettyyn teoreettiseen malliin tutkimuksen toteuttamiseksi. Prosessin toisessa vaiheessa tutkija tarkasteli Rajavartiolaitoksen järjestelmää teoreettisesta näkökulmasta ja muodosti ymmärryksen organisaation nykyisestä järjestelmästä. Prosessin kolmannessa vaiheessa kyselyn tuottamaa aineistoa ja Rajavartiolaitoksen kirjallista tietoa verrattiin ja analysoitiin teorian tietoon ja siitä muodostettiin synteesi. Analyysi muodosti vastauksen tutkimuksen päätutkimuskysymykseen. Voidaan todeta, että tutkimus mittasi sitä, mitä oli tarkoituskin.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2016, 231). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiällisin luotettavuuden

kriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 2005, 210).

Osaamisen johtaminen kattaa koko organisaation rakenteet, prosessit ja sosiaalisen järjestelmän toimintakulttuureineen. Tästä näkökulmasta osaamisen johtaminen ei ole pelkästään esimiesten tehtävä. Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin kyselytutkimuksella Rajavartiolaitoksen esikunnasta yhdeltä asiantuntijalta ja Raja- ja merivartiokoululta yhdeltä asiantuntijalta. Henkilöt olivat työjärjestyksiensä puolesta sitoutuneet osaamisen johtamiseen, mutta he edustivat yksin organisaationsa näkemyksiä. Luotettavuuden näkökulmasta Rajavartiolaitoksen esikunnan ja Raja- ja merivartiokoulun havainnot pohjautuivat yhteensä kahden henkilön vastauksiin. Tässä tutkimuksessa Kaakkois-Suomen rajavartiosto edusti operatiivisten hallintoyksiköiden näkemyksiä osaamisen johtamisen nykytilasta. Hallintoyksikössä kysely kohdistettiin keskeisille esimiehille sekä heidän alaisilleen. Luotettavuutta arvioitaessa, kyselytutkimus olisi voitu toteuttaa kaikissa hallintoyksiköissä, jolloin tutkimuksen luotettavuus olisi kasvanut. Toisaalta kaikki rajavartiolaitoksen esimiehet ovat koulutettu yhdenmukaisen järjestelmän avulla, joten hallintoyksikön tulokset olivat yleistettävissä Rajavartiolaitoksen nykytilaa tarkasteltaessa.

Kyselytutkimuksen yhteydessä vastaajille lähetettiin saatekirjeet, joihin liitettiin tietoa tutkimuksen aiheesta. Tiedolla kohderyhmää pyrittiin ohjaamaan oikean tarkastelukulman valintaan kyselyyn vastaamisessa. Kysymykset asiantuntijoille ja esimiehille olivat avoimia ja alaisille numeraalisia, joihin pyydettiin vastaamaan myös sanallisesti. Yhtäkään tutkimuksen vastauslomaketta ei ollut tarpeen hylätä. Lähes kaikki esimiehet vastasivat kyselyyn. Vaikka alaisista vain harva vastasi kyselyyn, niin kaikista työyhteisöistä saatiin ainakin yksi vastaus. Numeraalisten vastausten tukena vain osa alaisista vastasi kyselyyn sanallisesti. Tällä ei ollut kuitenkaan tutkimuksen tuloksen kannalta suurta merkitystä, koska alaisten vastauksilla pyrittiin etsimään vahvistusta esimiesten näkemyksille. Tähän alaisten vastauksen tarjosivat vastaukset.

Tutkimuksen kysely pyrittiin laatimaan huolellisesti teoreettiseen malliin sitoen. Kyselyiden tuottama aineisto pyrittiin analysoimaan huolellisesti ja tutkija tukeutui aineistoa käsitellessään ja analysoidessaan yleisiin luokittelun menetelmiin ja sääntöihin. Tutkija suhde tutkimusaiheeseen oli jo lähtökohdiltaan subjektiivinen ja sen rooli vahvistui tutkimuksen edetessä. Tästä syystä ei voida varmuudella sanoa, että toistamalla tutkimus uudestaan valituilla menetelmillä, tutkimus tuottaisi samat tulokset.

6.4. Jatkotutkimustarpeet

Tässä tutkimuksessa tutkittiin Rajavartiolaitoksen osaamisen johtamisen nykytilaa yhden teoreettisen mallin avulla. Tutkimuksessa tunnistettiin nykytilasta erilaisia vahvuuksia ja kehittämistä vaativia osa-alueita. Osaamisen johtamisessa kuitenkin korostuu organisaation sisäinen vuorovaikutus osana oppimista sekä tiedonhallintaa. Tulevaisuudessa voisi olla hyödyllistä tutkia, miten teknologian kehitys ja etätyöskentely mahdollistavat osaamisen johtamisen ja millaisia uusia vaatimuksia se asettaa johtamiselle.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.
- Aaltonen, T. 2011. Johda ihmistä. Teologiaa johtajille. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.
- Alavi, M. & Denford, J. 2011. Knowledge Management: Process, Practise, and Web 2.0. Teoksessa M. Easterby-Smith & M. Lyles (toim.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. 2 painos. Oxford: Blackwell.
- Argyris, C. 1999. On Organizational Learning. Oxford: Blackwell.
- Bidella, A. 2011. Learning Portfolios: An Alternative to Learning Organizations. Teoksessa M. Easterby-Smith & M. Lyles (toim.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. 2 painos. Oxford: Blackwell.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Jyväskylä: Gummerus.
- Brandi, U. & Elkaer B. 2011. Organizational Learning Viewed from a Social Learning Perspective. Teoksessa M. Easterby-Smith & M. Lyles (toim.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. 2 painos. Oxford: Blackwell.
- Calhoun, M. Starbuck, W. & Abrahamson, E. 2011. Flads, Fashions, and the Fluidity of Knowledge: Peter Senge's "The Learning Organization". Teoksessa M. Easterby-Smith & M. Lyles (toim.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. 2 painos. Oxford: Blackwell.
- Chiavenato, I. 2001. Advances and Challenges in human resource management in the New Millenium. Public Personnel Management.
- Creswell, J. 2013. Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches. California: Thousand Oaks SAGE Publications cop.
- Crossan, M. Lane, H. & White, R. 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. Academy of Management Review Vol 24, No 3.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. 2011. The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management. Teoksessa M. Easterby-Smith & M. Lyles (toim.) Handbook Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. 2 painos. Oxford: Blackwell.
- Elkjaer, B. 2005. Social Learning theory: Learning as Participation in Social Processes. Teoksessa M. Easterby-Smith & M. Lyles (toim.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Oxford: Blackwell.
- Eskola, J. & Suoranta, S. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Etzioni, A. 1970. Nykyajan oganisaatiot. Helsinki: KK:n laakapaino.
- Falconer, L. 2006. Organizational learning, tacit information and e-learning: a review. The Learning Organization, Vol. 13, No. 2.
- Garvin, D. 1993. Building a learning organization. Harvard Business Review. July–August 1993.

- Hagman, S. 2015. Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto.
- Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hatch, M. 2018. Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford: Oxford University Press.
- Helakorpi, S. 2005. Työn taidot: ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005.
- Henkilöstöyksikön työjärjestys. 2020. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL2017237
- Hepo-Oja, M. 2015. Osaamisen Johtaminen Perusopetuksessa -Kolmiportaisen tuen vaatimus opettajan ja rehtorin kokemana. Tampereen yliopisto.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1982. Management of organizational behavior: Utilizing human resources, Yhdysvallat: Prentise-Hall.
- Hietanen, N. 2018. Osaamisen johtamisen kehittäminen Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2004. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Muuttumaton lisäpainos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press 2008
- Hirsjärvi, S. Remes, P. ja Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 9 painos. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. Remes P. ja Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Huber, G. 1991. Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literature. Organizational Science 2. <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2.1.88> (viitattu 25.11.2020).
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa, Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, digipaino.
- Hätönen, H. 2000. Osaava Henkilöstö -nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Oitmäki: Aavaranta Oy.
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino OY.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Järvinen, A. & Koivisto T. & Poikela E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä, 1. painos. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.

- Kaakkois-Suomen rajavartioston esikunnan työjärjestys. 2020. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL2024612.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Kesti, M. 2007. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, R. 2003. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kivimäki, M. Elovainio, M. Vahtera, J. & Virtanen, M. 2005. Johtaminen ja työntekijöiden hyvinvointi. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen, Terveyshallintotiede terveydenhuollon yhteisöissä. Helsinki: WSOY.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa, Kuopio: Kuopion Yliopisto.
- Koskinen, O. 2005. Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Kotkavirta, J. 1999. Ajatus. Tietoteoria. Helsinki: WSOY
- Krogars, M. 1998. Sotilasorganisaatiot muutoksessa, peruskartoitus tulevaisuuskehityksen vaikutuksista puolustusvoimien organisointiin ja johtamiseen. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos, julkaisusarja 1. Helsinki: Hakapaino OY.
- K-SRPAK A.1. 2019, Kaakkois-Suomen rajavartioston työjärjestys. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL Dno-2019-247.
- Kurki, I. 1997. Rajavartioston organisaatio- ja johtamismallit kaksiportaisessa johtamisjärjestelmässä: organisaatiomuutoksen aiheuttamat kustannusvaikutukset. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Kuusela, P. Kuittinen, M. (toim.) 2008. Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: UNIpress Suomi
- Laatukäsikirja. 2020. Raja- ja merivartiokoulu 2020.
- Laine, M. Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Laine, P. 2007 Osaamisen johtaminen ja HRD – Tarua vai totta? Kuvaus viiden caseorganisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Julkaisusarja A, nro A20/2007. Turun ammattikorkeakoulu, Porin yksikkö.
- Lapin rajavartiosto. 2018. Lapin rajavartioston lausunto Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiaan 2027. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL185616.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaatioiden osaamisen strateginen hallinta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Leino, A.-L. & Leino J. 1997. Opettaminen ammattina. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Liikola, J. 2019. Luovuus arkipäiväisenä jännitteenä, tutkimus kokonaisvaltaisesta ryhmän luovuudesta. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Lipman-Blumen, J. & Leavitt, H. 2000. Kuumat ryhmät tuloksentekijänä, Porvoo: WSOY.
- London, M. & Smither, J. 1999. Empowered self-development and continuous learning. Human Resource Management 38:1. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291099-050X%28199921%2938%3A1%3C3%3A%3AAID-HRM2%3E3.0.CO%3B2-M> (viitattu 23.11.2020)

- Malinen, A. 2000. Towards the Essence of Adult Experiential Learning. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Mezirow, J. 1996. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Painotalo Mikkor.
- Mintzberg, H. & Van Der Heyden, L. 2000. Re-viewing the organization. Is it a chain, a hub or a web? Ivey Business Journal 65 (1).
- Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Edita.
- Niiniluoto, I. 1997. Johdatus tieteenfilosofiseen ajatteluun. Käsitteen ja teorian muodostus. Keuruu: Otava.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge – Creating company. New York: Oxford university press.
- Nonaka, I. & Reinmoeller, P. & Senoo D. 2000. Integrated IT Systems to Capitalize on Market Knowledge. Teoksessa Von Krogh G. Nonaka I. & Nishiguchi T. (toim.), Knowledge Creation – A Source of Value. Eastbourne: Macmillan Press LTD.
- Ojala, H. 2019. Älykkään tekemisen kulttuuri rajavartiolaitoksessa. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Ojanen, S. 2001. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. Oppimateriaaleja 99. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Osaamme hanke. 2015. Osaamisen johtaminen – osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. Rovaniemen koulutuskuntayhtymä.
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu -kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell OY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Parviainen, M. 2013. Osataanko osaamista johtaa? – Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus perusyksikön päällikköjen ja ammattialiuupseerien kokemuksista osaamisen johtamisesta Panssariprikaatissa. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Pedler, M. Burgoyne, J. & Boydell, T. 1991. The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development. Lontoo: Mc Graw-Hill Book Company.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita.
- Pietilä, V. 1976. Sisällön erittely. Helsinki: Gaudeamus,
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.’
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Raasumaa, V. 2010. Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus, tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Rajavartiolaitos. 2019. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027.

Rajavartiolaitoksen esikunnan henkilöstöosasto. 2017. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian valmistelu. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL1713956.

Rajavartiolaitoksen esikunnan oikeudellisen osaston työjärjestys. 2018. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL171098.

Rajavartiolaitoksen esikunnan käsky. 2015. Rajavartiolaitoksen strategian päivittäminen. Rajavartiolaitoksen asiakirja id2769052.

Raja- ja merivartiokoulu. 2018. Raja- ja merivartiokoulun lausunto. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL186445.

Raja- ja merivartiokoulun koulutusstrategia. 2021. Rajavartiolaitos 2021.

Rajavartiolaitoksen intranet: koulutuksen laadunhallinta. (Viitattu 19.3.2021).

Rajavartiolaitoksen intranet: Toiminnan ja talouden suunnittelu ja toimeenpano. (viitattu 17.3.2021)

Rajavartiolaitoksen intranet. Strateginen suunnittelu ja ohjaus. (Viitattu 11.3.2021).

Rajavartiolaitoksen organisaatio, <https://www.raja.fi/rajavartiolaitos/organisaatio> (viitattu 25.11.2020)

Rajavartiolaitoksen strategia 2027. 2017. <https://www.raja.fi/rajavartiolaitos/strategia>, (viitattu 25.11.2020).

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Rauste-von Wriqth, M.-L. ja von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY.

Ristikangas, V. Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

RMVKPAK B.1. 2018. Raja- ja merivartiokoulun johtosääntö. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL173102.

Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menetykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

RVLPAK B.12. 2015. Tavoite- ja kehityskeskustelut Rajavartiolaitoksessa. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL Dno/2015/2484.

RVLPAK A.16. 2006. Rajavartiolaitoksen palkitsemis-, lahja - ja muistoesineet. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL Dno /132/13/2006.

RVLPAK A.10. 2020. Rajavartiolaitoksen esikunnan työjärjestys. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL1935864.

Räsänen, J. 1996. Kehityksen ulottuvuuksia. Kehityssuuntautunut oppiminen ja -arviointi. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja, opetusjulkaisuja 62, Vaasa.

- Salonen, T. 2002. Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä -osaamisen johtaminen ja hallinta puolustusvoimissa. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Salonen, T. 2007. Tieteenfilosofia. 4. Täydennetty painos. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. 2. tarkistetun painoksen lisäpainos. Helsinki: Talentum.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio -oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. Research Methods for Business Students. 6. painos. United Kingdom: Pearson.
- Savolainen, T. 2000. How organizations promote and avoid learning: development of positive and learning cycles. Journal of Workplace Learning 12:5.
- Schein, E. 1996. Leadership and Organizational Culture. Teoksessa Hesselbein, F. Goldsmith, M. & Beckhard, R. (toim.) Leaders of the Future. New Visions, Strategies and Practices for the Next Era. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa, Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Seeman, P. De Long, D. Stucky, S. & Guthrie, E. 2000. Building intangible assets: a strategic framework for investing in intellectual capital. Knowledge Management: Classic and Contemporary works. Cambridge: The MIT Press.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline - the art and practice of the learning organization. Iso Britannia: Random House.
- Senge, P. 2006. The Fifth Discipline - the art and practice of the learning organization. Uudistettu painos. Iso Britannia: Random House.
- Sirén, T. ja Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu -tutkielman laadintaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 3, Helsinki.
- Sisäministeriö, 2009, Sisäministeriön hallinnonalan konsernistrategia. <https://intermin.fi/ministerio/konsernistrategia>. (Viitattu 22.2.2021).
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:3, Turku.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Sund, A., 1999. Työyhteisön kehittäminen - perustutkimus oppiva organisaatio toimintamalliin perustuen oppimisen ja osaamisen käsityksistä muuttuvassa toimintaympäristössä. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Suomenlahden merivartiosto. 2018. Suomenlahden merivartioston lausunto Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiaan 2027. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL185098.
- Sveiby, K. 1997. The New Organizational Wealth, Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco: Barret-Koehler Publishers.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs Organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Sydänmanalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos, Latvia: Linovia Print.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tynjälä, P. 2004. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Tammi.
- Uotila T.-P. 2010. Osaamistiedon epistemologiat systeemiteoreettisesta näkökulmasta. Teoksessa Uotila, T.-P. (toim.), Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen, Vaasan yliopiston julkaisuja, Vaasa.
- Vaalimaan rajatarkastusaseman työjärjestys. 2020. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL2025663.
- Valtioneuvoston kanslia. 2020. Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko. Valtioneuvoston kanslia.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162513/VN_2020_30.pdf?sequence=1&isAllowed=y (viitattu 3.6.2021).
- Vartiolentolaivueen lausunto. 2018. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian 2027 luonnos. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL187044.
- Vera, D. & Crossan, M. 2005. Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework. Teoksessa M. Easterby-Smith & M. Lyles (toim.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Oxford: Blackwell.
- Vera, D. Crossan, M. & Apaydin, M. 2011. A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity. Teoksessa M. Easterby-Smith & M. Lyles (toim.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. 2 painos. Oxford: Blackwell.
- Viitala R. 2005. Johda osaamista! -osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä, Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Von Krogh, G. 2003. Knowledge sharing and the communal resource. Teoksessa Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (toim.), The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management. Oxford: Blackwell.

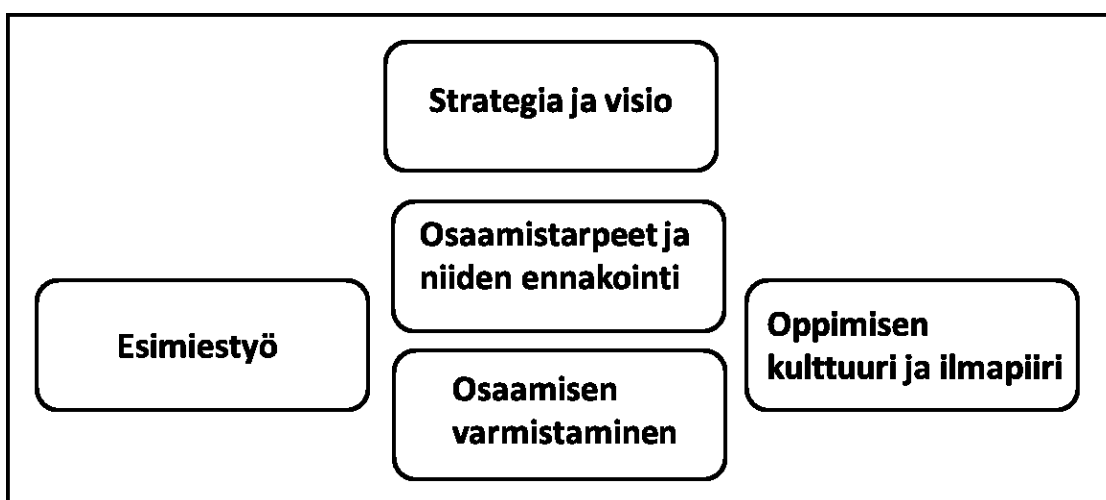
LIITELUETTELO

LIITE 1 SAATE KYSELYLOMAKE RVLE & RMVK	112
LIITE 2 KYSELYLOMAKE RVLE	113
LIITE 3 KYSELYLOMAKE RMVK	114
LIITE 4 SAATE KYSELYLOMAKE ESIMIEHET	115
LIITE 5 KYSELYLOMAKE ESIMIEHET	116
LIITE 6 SAATE KYSELYLOMAKE ALAISET	117
LIITE 7 KYSELYLOMAKE ALAISET	118

LIITE 1 SAATE KYSELYLOMAKE RVLE JA RMVK

Arvoisa tutkimukseen valittu vastaaja,

Opiskelen Yleisesikuntaupseerikurssilla Santahaminassa ja tutkintoon liittyen laaditaan opinnäytetyö. Työni aihe liittyy osaamisen johtamiseen, koska nykyisessä Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiassa viitataan vahvasti henkilöstön osaamiseen ja elinikäiseen oppimiseen. Työni tarkoituksena on tutkia osaamisen johtamisen nykytilaa Rajavartiolaitoksessa. Olen tutkimuksessani muodostanut teoreettisen mallin osaamisen johtamisen kokonaisuudesta, johon vertaan Rajavartiolaitoksen nykyistä järjestelmää ja toimintakulttuuria.



Tutkimuksen teoreettinen malli

Kysely toteutetaan sähköpostin välityksellä, mutta halutessanne vastauksenne käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Pyydän ilmoittamaan tämän vastaamisenne yhteydessä.

Pyytäisin vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian, mutta viimeistään 7.6.2021. mennessä ja palauttamaan vastauksesi sähköpostiini. Arvioni mukaan vastaaminen vie noin 30 minuuttia.

Jos sinulla on kysyttävää opinnäytetyöhöni liittyen, annan mielelläni lisätietoja sähköpostin välityksellä.

Terveisin,

Antti Virta

LIITE 2 KYSELYLOMAKE RVLE

Rajavartiolaitoksen strategia ja visio osaamisen ohjaajina

Miten Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian toteutumista seurataan ja arvioidaan?

Rajavartiolaitoksen osaamistarpeiden määrittäminen ja niiden ennakointi

Miten Rajavartiolaitos ennakoi tulevaisuuden osaamistarpeita (mitä osaamista säilytämme ja kehitämme, mitä osaamista hankimme muualta ja millaisesta osaamisesta voimme luopua) ja kenen toimesta?

Miten esimerkiksi erilaiset uudet suorituskykyihin liittyvät hankkeet arvioidaan osaamisvaatimusten näkökulmasta ja kenen toimesta?

Osaamisen varmistaminen Rajavartiolaitoksessa

Miten Rajavartiolaitoksessa ylläpidetään organisaation osaamisen tilannekuvaa?

Miten työntekijöiden/yksilöiden osaamista seurataan ja miten tunnistetaan mahdollisia osaamisvajeita tai kehittymistarpeita?

Miten osaamisen kehittäminen suunnitellaan ja toteutetaan ja kenen toimesta?

Oppimisen kulttuuri

Miten rajavartiolaitoksessa edistetään ja ylläpidetään työssäoppimista ja osaamisen kehittämistä kannustavaa ilmapiiriä?

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi,

Antti Virta

LIITE 3 KYSELYLOMAKE RMVK

Rajavartiolaitoksen strategia ja visio osaamisen ohjaajina

Miten Rajavartiolaitoksen koulutusstrategian toteutumista seurataan ja arvioidaan?

Rajavartiolaitoksen osaamistarpeiden määrittäminen ja niiden ennakointi

Miten RMVK osallistuu tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoimisen määrittelytyöhön (mitä osaamista säilytämme ja kehitämme, mitä osaamista hankimme muualta ja millaisesta osaamisesta voimme luopua)?

Osaamisen varmistaminen Rajavartiolaitoksessa

Miten rajavartiolaitoksen kehittämisen visiossa ja strategioissa on tunnistettu/huomioitu henkilöstön osaamisen kehittymistarpeet?

Miten osaamisen kehittymistarpeet on määritetty?

Mitkä tahot osallistuvat RVL:n osaamistarpeiden määrittämiseen liittyvään työhön?

Miten Raja- ja merivartiokoulu ylläpitää organisaation osaamisen tilannekuvaa?

Miten työntekijöiden/yksilöiden osaamista seurataan ja miten tunnistetaan mahdollisia osaamisvajeita tai kehittymistarpeita?

Miten vuosittaisten koulutusteemojen valitsemiseen liittyvä prosessi toteutetaan ja keitä prosessiin osallistuu?

Miten RVL:n laatujärjestelmällä arvioidaan koulutuksen toteutumista?

Oppimisen kulttuuri

Miten rajavartiolaitoksessa edistetään ja ylläpidetään työssäoppimista ja osaamisen kehittämistä kannustavaa ilmapiiriä?

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi,

Antti Virta

LIITE 4 SAATE KYSELYLOMAKE ESIMIEHET

Arvoisa tutkimukseen valittu vastaaja,

Opiskelen Yleisesikuntaupseerikurssilla Santahaminassa ja tutkintoon liittyen laaditaan opinnäytetyö. Työni aihe liittyy osaamisen johtamiseen, koska nykyisessä Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiassa viitataan vahvasti henkilöstön osaamiseen ja elinikäiseen oppimiseen. Työni tarkoituksena on tutkia osaamisen johtamisen nykytilaa Kaakkois-Suomen rajavartiostossa, eli miten Kaakkois-Suomen rajavartioston esimiehet sekä esikunnassa että operatiivisissa yksiköissä tukevat alaisten osaamisen kehittymistä ja miten esimiehet ymmärtävät roolinsa osaamisen kehittäjinä osana operatiivista toimintaa.

Kyselyssä esiintyvä termi osaaminen käsittää työntekijän tiedoista, taidoista ja motivaatiosta muodostuvan kokonaisuuden. Ihmisten osaamista johdettaessa ei voi keskittyä vain yhteen osa-alueeseen.

Tässä kyselyssä omasta organisaatiostasi (esikunta / toimisto / toimiala / yksikkö) käytetään yhteistä käsitettä työyhteisö. Kysymyksiin vastataan siis oman työyhteisösi näkökulmasta.

Kysely toteutetaan sähköpostin välityksellä, mutta vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina.

Pyytäisin vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian, mutta viimeistään 4.1.2021. mennessä ja palauttamaan vastauksesi sähköpostiini. Arvioni mukaan vastaaminen vie noin 40-50 minuuttia.

Jos sinulla on kysyttävää opinnäytetyöhöni liittyen, annan mielelläni lisätietoja sähköpostin välityksellä.

Terveisin,

Antti Virta

LIITE 5 KYSELYLOMAKE ESIMIEHET

Työyhteisösi toiminnan tavoitteellisuus ja toiminnan suuntaaminen

Miten RVL:n strategia ja visio mielestäsi näkyvät työyhteisösi toiminnassa?

Miten työyhteisösi vuosittaiset tavoitteet määritetään ja miten työyhteisösi jäsenet osallistuvat työhön?

Miten työyhteisön tavoitteet jalkautetaan henkilöstölle ja osaksi heidän toimintaansa?

Miten työyhteisön tavoitteiden toteutumista arvioidaan?

Työntekijöiden rooli

Millaisena näet työntekijöiden oman vastuun osaamisensa ylläpidossa ja kehittämisessä?

Miten työntekijöiden osaamista ylläpidetään ja seurataan työyhteisössäsi?

Miten esimiehet tukevat alaisten osaamisen kehittymistä muuten osana päivittäistoimintaa?

Miten uutta osaamista (esim. Frontex kokemukset) jaetaan työyhteisön sisällä?

Oppimisen ja kehittämisen suuntaaminen

Miten työntekijöitä osallistetaan työyhteisön toiminnan kehittämiseen?

Miten erilaisia työntekijöistä koostuvia työryhmiä hyödynnetään toiminnan kehittämiseen ja ideointiin? (Anna esimerkki)

Kuvaile, miten työntekijöiden muuta (siviilielämän) osaamista kyetään hyödyntämään työyhteisössäsi?

Miten osaamista jaetaan ja kehitetään yhdessä muiden K-SR:n työyhteisöiden tai viranomaisten kanssa?

Esimiestoiminta

Millainen rooli esimiehillä on mielestäsi työyhteisösi osaamisen johtamisessa?

Miten tavoite- ja kehityskeskusteluita käytetään osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen?

Miten palkitsemista käytetään osaamisen kehittymisen tukemiseen työyhteisössäsi?

Miten henkilöstö pidetään jatkuvasti tietoisena ajankohtaisista ja organisaatiossa tapahtuvista asioista?

Miten mielestäsi esimiehenä ylläpidät hyvää työilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta työyhteisössäsi?

Mikä tällä hetkellä esimiehenä on mielestäsi suurin haaste henkilöstön jatkuvalla kehittämiselle?

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi, Antti Virta

LIITE 6 SAATE KYSELYLOMAKE ALAISET

Arvoisa tutkimukseen valittu vastaaja,

Opiskelen Yleisesikuntaupseerikurssilla Santahaminassa ja tutkintoon liittyen laaditaan opinnäytetyö. Työni aihe liittyy osaamisen johtamiseen, koska nykyisessä Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiassa viitataan vahvasti henkilöstön osaamiseen ja elinikäiseen oppimiseen. Työni tarkoituksena on tutkia osaamisen johtamisen nykytilaa Kaakkois-Suomen rajavartiostossa, eli miten Kaakkois-Suomen rajavartioston esimiehet sekä esikunnassa että operatiivisissa yksiköissä tukevat alaisten osaamisen kehittymistä ja miten esimiehet ymmärtävät roolinsa osaamisen kehittäjinä osana operatiivista toimintaa.

Kyselyssä esiintyvä termi osaaminen käsittää työntekijän tiedoista, taidoista ja motivaatiosta muodostuvan kokonaisuuden.

Tässä kyselyssä omasta organisaatiostasi (esikunnan toimisto/ toimiala / operatiivinen yksikkö) käytetään yhteistä käsitettä työyhteisö. Kysymyksiin vastataan siis oman työyhteisösi näkökulmasta.

Esimiehellä tarkoitetaan tässä kyselyssä sinun lähiesimiehiäsi (toimialajohtaja, päällikkö & vapapäällikkö, jne.).

Jos haluatte täydentää vastauksianne sanallisesti, niin kirjoittakaa se heti kysymyksen perään. Kysely toteutetaan sähköpostin välityksellä, mutta vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina.

Pyytäisin vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian, mutta viimeistään 4.1.2021. mennessä ja palauttamaan vastauksesi sähköpostiini antti.virta@raja.fi. Arvioni mukaan vastaaminen vie noin 30 minuuttia.

Jos sinulla on kysyttävää opinnäytetyöhöni liittyen, annan mielelläni lisätietoja sähköpostin välityksellä.

Terveisin,

Antti Virta

LIITE 7 KYSELYLOMAKE ALAISET

Vastaa monivalintakysymyksiin kirjaamalla parhaiten näkemyksiäsi ja tuntojasi vastaava numero.

1=täysin eri mieltä 2=osin eri mieltä 3=en osaa sanoa
4=lähes samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä

Työyhteisösi toiminnan tavoitteellisuus ja toiminnan suuntaaminen

Tiedän työyhteisöni tavoitteet

Työyhteisön jäsenet pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan työyhteisön tavoitteiden määrittämiseen

Työyhteisön tavoitteet keskustellaan läpi henkilöstön kanssa ja liittymäpinnat käytäntöön kerrotaan ymmärrettävästi

Asetettujen tavoitteiden saavuttamista arvioidaan työyhteisön sisällä

Työntekijöiden rooli

Osaamisen tasoa seurataan ja työssä kehittymistä tuetaan esimiesteni toimesta

Saan palautetta esimieheltä toiminnastani osaamiseni ja ammattitaitoni kehittämiseksi

Työyhteisössä järjestetään tarpeeksi sisäistä koulutusta työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi ja jakamiseksi

Oppimisen ja kehittämisen suuntaaminen

Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää työyhteisöä esittämällä esimiehille uusia ideoita

Työntekijöistä koostuvia työryhmiä käytetään toimintojen kehittämiseen ja ideointiin

Työntekijöiden muuta (siviilielämän) osaamista pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon työtehtävissä

Osaamista jakamisen näkökulmasta yhteistyö muiden K-SR:n työyhteisön kanssa on aktiivista ja toimivaa

Mahdollisia sattuneita virheitä käsitellään avoimesti niistä oppimisen mahdollistamiseksi

Esimiestoiminta

Esimiehet määrittävät tavoite- ja kehityskeskusteluissa ryhmä- ja henkilökohtaisia osaamistavoitteita

Esimiehet selittävät työyhteisön tavoitteiden merkityksen osana ylemmän johtoportaan tavoitteita ja päämääriä

Työyhteisössäni aloitteellisuus ja hyvien ideoiden käytännön soveltaminen huomioidaan ja jopa palkitaan

Työyhteisössäni tiedon jakaminen on avointa ja etupainoista

Työyhteisössä eri työtehtävien ja työsuoritusten merkitys ymmärretään osana Rajavartiolaitoksen päämääriä

Esimiehet kannustavat työyhteisössä yhteiseen ideointiin ja ajatusten vaihtamiseen

Työyhteisössä vuorovaikutus esimiesten kanssa on avointa ja vapaamuotoista

Esimies on tarpeeksi läsnä työntekijöiden keskuudessa

Voin antaa hyvässä hengessä palautetta myös esimiehelleni

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi,

Antti Virta