

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU

Tutkimus kunnossapitoprosesseista ja osaamisen johtamisesta
Pohjois-Suomen huoltorykmentissä

Mikko Seppänen

Tekniikan ala
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman opinnäytetyö
Insinööri (YAMK)

Kemi 2014

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö on tehty Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa 26.8.2011 - 30.12.2013. Työn toimeksiantajana on Pohjois-Suomen huoltorykmentti, puolustusvoimat.

Osoitan kiitokseni organisaationi asiantuntijoille siitä, että he mahdollistivat tämän opinnäytetyön toteuttamisen. Kiitän työn ohjaajana toiminutta Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajaa, tekniikan lisensiaatti Timo Kauppia sekä erityisen lämpimästi toimeksiantajan edustajana ja työn valvojana toiminutta Pohjois-Suomen huoltorykmentin teollisuusinsinööriä, insinöörimajuri Jukka Nikupeteriä hänen tuestaan ja kannustuksestaan.

Kiitän myös haastatteluihin osallistuneita henkilöitä heidän arvokkaista näkemyksistään ja pyyteettömästä vaivannäöstään tutkimukseni hyväksi.

Suuret kiitokset ansaitsevat myös perheenjäseneni, työni ei olisi valmistunut ilman heidän kannustustaan, pitkämielisyyttään ja ymmärrystään kirjoitustyötäni kohtaan.

Littera scripta manet,

Mikko Seppänen, Oulussa 31.12.2013

TIIVISTELMÄ

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Tekniikan yksikkö	
Koulutusohjelma	Teknologiaosaamisen johtaminen
Opinnäytetyön tekijä	Mikko Seppänen
Opinnäytetyön nimi	Tutkimus kunnossapitoprosesseista ja osaamisen johtamisesta Pohjois-Suomen huoltorykmentissä
Työn laji	Opinnäytetyö (ylempi AMK)
Päiväys	31.12.2013
Sivumäärä	75 + 11 liitesivua
Opinnäytetyön ohjaaja	TkL Timo Kauppi
Organisaatio	Pohjois-Suomen Huoltorykmentti, Puolustusvoimat
Organisaation yhteyshenkilö/valvoja	INSMAJ Jukka Nikupeteri, ins (ylempi AMK)

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin tapaustutkimuksena Pohjois-Suomen Huoltorykmentin tärkeimpiä huollon järjestelyiden johtamisen kunnossapitoprosesseja sekä prosessien johtamiseen liittyviä turvattavia avainosaamisia.

Puolustusvoimien suorituskyky muodostuu yhteisistä ja eri puolustushaarojen suorituskyvyistä. Logistiikan suorituskyky on yksi neljästä yhteisestä suorituskyvystä. Logistiikka on operaatioiden mahdollistaja, logistiikkajärjestelmä tuottaa tarvittavan logistiikan suorituskyvyn.

Organisaation logistiikan suorituskyky koostuu logistiikka-alan johtamasta ja ohjaamasta logistiikkajärjestelmän toiminnasta ja osaamisesta. Logistiikkastrategia ohjaa puolustusvoimien logistiikan suorituskyvyn rakentamista, ylläpitoa ja käyttöä. Onnistuneen strategian tuloksena tulee olla toimivia ja yhdenmukaisia prosesseja, järjestelmiä, joukkorakenteita, ajanmukaista varustusta, kehittyntä joukkotuotantoa sekä ohjeistusta ja osaamista.

Osaamisen johtaminen on puolustusvoimien suorituskyvyn rakentamista, jolla ohjataan puolustusvoimien henkilöstön, organisaation sekä toimintatapojen kokonaisvaltaista ja systemaattista kehittämistä. Henkilöstön osaaminen, kompetenssi tarkoittaa latinalaisen kantasana (Competentia) mukaisesti tehtävän ja tietämyksen välistä yhteyttä.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli tunnistaa tärkeimmät Pohjois-Suomen huoltorykmentin huollon järjestelyiden johtamiseen liittyvät kunnossapidon avainprosessit. Työn toisena tavoitteena oli kuvata keskeiset prosessien osaamisen johtamiseen liittyvät tekijät. Työn kolmantena tavoitteena oli meneillään olevaan puolustusvoimauudistukseen liittyen esittää organisaation kunnossapitoprosessien turvattavat avainosaamiset ennen toiminnan aloittamista uudessa kokoonpanossa.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös täydentää kohdeorganisaatiolle aihepiiristä aiemmin tehtyjen opinnäytetöiden kokoelmaa.

Asiasanat: prosessi, kunnossapito, osaaminen

ABSTRACT

Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Technology	
Degree Programme	Technology Management
Name	Mikko Seppänen
Title	Study Of maintenance processes And knowledge management in North Finland Logistics Regiment
Type of Study	Master's Thesis
Date	31 Dec 2013
Pages	75 + 11 appendices
Instructor	Timo Kauppi LicSc (Tech.)
Company	North Finland Logistics Regiment, Finnish Defence Forces
Contact Person/Supervisor from Company	Jukka Nikupeteri, MAJ (Eng), MEng

The focus of this thesis was to study the maintenance processes of the North Finland Logistics Regiment and their management within the context of knowledge management.

The capability of the Defence Forces consists of joint capabilities, including the capabilities of the different services. Logistics is one of the four joint capabilities. Logistics is an enabler of operations and the logistics system produces the capabilities necessary for logistics.

The organization's logistics capability is made up of logistics functions and knowhow led and steered by the logistics industry. The logistics strategy steers the construction, maintenance and use of the Defence Forces' logistics capabilities. The result of a successful strategy should be effective and consistent processes, systems, and structures, modern equipment, advanced troop production, as well as guidance and expertise.

Knowledge management is the construction of capability, which steers the comprehensive and systematic development of the Defence Forces' personnel, organization and practices. In accordance with the Latin origin of the word (Competent), the know-how or competence of the personnel refers to the connection between task and skill.

The first objective of the thesis was to identify the most important key maintenance processes relating to the management of logistics arrangements of the North Finland Logistics Regiment.

The second objective was to describe factors related to the management of know-how in important processes. In relation to the ongoing Defence Forces Reform, a third aim was to present the key competencies of the organisation's maintenance processes that must be secured before starting activities in the new organization.

The study also aimed to complement the Defence Forces' collection of previous theses on this subject matter.

Keywords: process, maintenance, know-how.

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT	I
TIIVISTELMÄ	II
ABSTRACT	III
SISÄLLYSLUETTELO.....	IV
KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET	VI
1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimusongelma.....	2
1.2. Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus.....	2
1.3. Tutkimuksen viitekehys ja metodi	3
1.4. Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	4
2. TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	5
2.1. Laadullinen tutkimus.....	5
2.2. Kohdeorganisaation kuvaus	6
2.3. Prosessien kuvaus	6
2.3.1. Maavoimien Materiaalilaitoksen prosessit.....	8
2.3.2. Pohjois-Suomen huoltorykmentin ja kunnossapitosektorin prosessit.....	9
2.3.3. Prosessien tulosten katselmointi osana toiminnanohjausta.....	11
2.4. Maavoimien kunnossapidon kehittyminen	12
2.4.1. Strateginen kumppanuus	15
2.4.2. Kiinteän hinnoittelun periaattein toteutettavat työt.....	15
2.4.3. Teknisen elinjaksosuunnittelun järjestelmätyöryhmätoiminta.....	17
2.4.4. Käyttövalmiuden tuottaminen maavoimissa	17
2.4.5. Elinjaksojen kokonaishallinnan kehittäminen.....	19
2.4.6. Käytettävyys tavoitetilassa.....	20
2.5. Laadun ja prosessien merkitys organisaatiolle.....	20
2.6. Osaamisen johtaminen	21
2.6.1. Ihmisten johtaminen.....	22
2.6.2. Osaamisen hallinta	23
2.6.3. Osaamisen mittaaminen ja kehittäminen	24
2.6.4. Hiljainen tietämys	28
2.6.5. Parantamissuunnitelma osana itsearviointia	29
2.7. Puolustusvoimauudistus.....	30
2.8. Puolustusvoimauudistukseen liittyvät tunnistetut riskit.....	32
2.8.1. Potentiaalisten riskien analyysi, riskitasot ja riskiluku	32
2.8.2. Riskin pienentämisen vaatimat toimenpiteet ja keinot.....	35
3. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	36
3.1. Tutkimusmenetelmä.....	36
3.2. Tutkimusaineiston valinta ja kerääminen.....	36
3.3. Analysointimenetelmä.....	37
3.4. Tutkimuksen luotettavuus ja aikataulu	37
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
4.1. Tärkeimmät löydökset.....	39
4.2. Prosessin tehtävät ja vaikuttavuus.....	43
4.2.1. Prosessin vaikuttavuus	44
4.3. Prosessin nykytilanne ja vakiintuneet toimintatavat sekä roolit	46

4.3.1.	Prosessin asiakkaat ja asiakkaille tuotettavat palvelut.....	47
4.3.2.	Prosessin toimittajat sekä yhteistyökumppanit	48
4.3.3.	Toimintaa ohjaavat dokumentit sekä vuorovaikutussuhteet	48
4.3.4.	Prosessin tulosten seurantamenettelyt.....	49
4.3.5.	Prosessin kytkennät organisaation muihin prosesseihin	50
4.4.	Toiminnan haasteet ja esitykset prosessin kehittämiseksi	51
4.4.1.	Prosessikuvauksen haasteet.....	52
4.4.2.	Syötteen ja niiden hallinnan haasteet	53
4.4.3.	Prosessin toimintaan liittyvät haasteet	54
4.4.4.	Esitys prosessin kehittämiseksi	55
4.5.	Prosessien osaaminen ja osaamisen johtaminen	56
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET	62
5.1.	Yleistä	62
5.2.	Avainosaamiset	63
5.3.	Esitys jatkotoimenpiteistä	65
6.	YHTEENVETO JA POHDINTA	66
6.1.	Tutkimuksen luotettavuus	67
6.2.	Tutkimuksen uskottavuus ja merkitys.....	68
6.3.	Kokemuksia	68
7.	LÄHDELUETTELO.....	71
8.	LIITELUETTELO	75

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

AQAP	Allied Quality Accuracy Publication
ELJAKE	Suorituskykyjen elinjaksojen kokonaishallinta
GQA	Government Quality Assurance
GOAR	Government Quality Assurance Representative
HALLSE	Hallintosektori
HCM	Human Capital Management
HESTRA	Henkilöstöstrategia
HJNP	Huoltojohdon neuvottelupäivät
HOS	Huolto-osasto
HR	Huoltorykmentti
HTP	Henkilöstölinpäätös
HUPALÄSE	Huoltopalvelu- ja lääkintäsektori
JOTU	Joukkotuotanto
JTYRY	Järjestelmäryhmä
JÄRJOS	Järjestelmäosasto
KAURA	Kausiraportti
KEH	Kehittämishanke
KPI	Key performance indicator
KULJSE	Kuljetussektori
KUNE	Kunnossapidon neuvottelupäivät
KUPISE	Kunnossapitosektori
LOGR	Logistiikkarykmentti
LOGSTRA	Logistiikkastrategia
MAAV	Maavoimat
MAAVE	Maavoimien esikunta
MAAVMATLE	Maavoimien Materiaalilaitoksen esikunta
MOK	Menettelyohjeiden kokoelma
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NO	Normaaliolot
OPTALSE	Operatiivinen- ja taloussektori
PAK	Pysyväisohjeiden kokoelma
PARSU	Parantamissuunnitelma
PBL	Performance based logistics
PE	Pääesikunta
PEHENKOS	Pääesikunnan henkilöstöosasto
PSHRE	Pohjois-Suomen huoltorykmentin esikunta
PSHR JORY	Pohjois-Suomen huoltorykmentin johtoryhmä
PSHRVAROS	Pohjois-Suomen huoltorykmentin varasto-osasto
PSSL	Pohjois-Suomen sotilasläänin esikunta
PESUUNOS	Pääesikunnan suunnitteluosasto
PO	Poikkeusolot
POA	Potentiaalisten riskien analyysi
POTS	Poikkeusolojen vuosityösuunnittelu
PV	Puolustusvoimat
PVAH	Puolustusvoimien asiakirjahallintaportaali

PVLOG

PVUUD

QPR

RMA

RTI

RTO

SAP

TEKA

TRSS

TOK

TÄYDSE

VTS

VURA

YP1

YP2

Puolustusvoimien logistiikka

Puolustusvoimauudistus

QPR Business Process Modeling & Analysis
Solution

Maineeseen kohdistuva riski

Tietoon kohdistuva riski

Toimintaan kohdistuva riski

Systems Applications Products

Telakuorma-auto

Toiminnan ja resurssien suunnittelun prosessi

Tekniset ohjeet kokoelma

Täydennyssektori

Vuosityösuunnittelu

Vuosiraportti

Ydinprosessi 1

Ydinprosessi 2

1. JOHDANTO

Suomen sotilaallinen puolustaminen on puolustusvoimien päätehtävä. Tehtävän toteuttaminen edellyttää siinä tarvittavien valmiuksien luomista ja ylläpitoa. Puolustusvoimat ylläpitävät suorituskykyä, jolla ennaltaehkäistään tilannetta, jossa Suomi joutuisi sotilaallisten toimien kohteeksi. Myös laadukkaalla puolustusvoimien kunnossapitoprosessien osaamisen johtamisella on merkittävä osuus tämän tehtävän toteuttamisessa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on puolustusvoimat. Toimeksiannon mukaisesti tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa tärkeimmät kohdeorganisaation, Pohjois-Suomen huoltorykmentin (PSHR), huollon järjestelyjen johtamiseen liittyvät kunnossapidon avainprosessit sekä tunnistaa keskeiset prosessien johtamiseen liittyvät turvattavat avainosaamiset puolustusvoimauudistuksessa. Tutkittavista prosesseista käytetään puolustusvoimissa yleisesti yhteistä nimitystä kunnossapitoprosessi. Osaamisella tarkoitetaan tietoja, taitoja ja muita valmiuksia sekä niiden soveltamista käytäntöön haluttujen päämäärien saavuttamiseksi.

Puolustusvoimauudistuksessa myös tutkimuksen kohdeorganisaatio, sen hallintoyksikkö ja tutkimuksen kohteena olevat kunnossapitoprosessit järjestellään siten, että uudet kunnossapidon prosessit ja toimintatapamallit ovat käytössä vuoden 2015 alusta. Prosessien ja avainosaamisen turvaamisen tutkiminen on ajankohtaista ja perusteltua, koska puolustusvoimissa meneillään oleva puolustusvoimauudistus on saavuttanut toimeenpanovaiheensa.

1.1. Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on tunnistaa tärkeimmät Pohjois-Suomen huoltorykmentin huollon järjestelyiden johtamiseen liittyvät kunnossapidon avainprosessit ja turvattavat avainosaamiset puolustusvoimauudistuksessa.

Tutkimuksen tulee vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat huollon järjestelyiden johtamisen tärkeimmät kunnossapidon avainprosessit?
- Mitä ovat tärkeimmiksi tunnistettujen prosessin johtamisen avainosaamiset?
- Mitkä ovat keskeiset turvattavat osaamiset?

1.2. Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytteessä tutkitaan tapaustutkimuksena kohdeorganisaation huollon järjestelyihin liittyviä kunnossapitoprosesseja sekä niihin liittyviä avainosaamisia. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on tunnistaa tärkeimmät Pohjois-Suomen huoltorykmentin (PSHR) huollon järjestelyiden johtamiseen liittyvät kunnossapitoprosessit. Työn toisena tavoitteena on kuvata keskeiset prosessien osaamisen johtamiseen liittyvät avainosaamiset. Kolmantena tavoitteena on esittää huollon järjestelyiden johtamisen kannalta keskeiset turvattavat kunnossapidon osaamiset. Tutkimuksen avulla pyritään myös tunnistamaan nykyisen organisaation toimintaan liittyvä avainhenkilöstön mahdollinen hiljainen tieto ennen henkilöstön siirtymisiä pois organisaation palveluksesta.

Organisaation muita toimintoja ja prosesseja kuvataan vain tutkimuksen kannalta vaadittavassa laajuudessa. Tutkimuksen painopisteenä on se kunnossapitoprosessien osaamisen toiminnallisuus, joka tulisi turvata puolustusvoimauudistukseen liittyen, aloitettaessa toiminta toisaalla uudessa kokoonpanossa. Tutkimuksen aineiston kerääminen ja puolustusvoimauudistuksen seuraaminen päättyi 1.10.2012 puolustusvoimauudistuksen ensimmäisen vaiheen päättyessä. Aineiston keräämisvaiheen jälkeen tutkimuksessa siirryttiin työn kirjoitus- ja analysointivaiheeseen. Tässä opinnäytetyössä ei huomioida enää 1.10.2012 jälkeen puolustusvoimauudistuksen myötä tapahtuneita muutoksia ja kehitystä organisaation rakenteissa tai toiminnoissa. Tutkimuksessa kuvattavien prosessien

käytännön toimivuutta, soveltuvuutta tai käytettävyyttä ei arvioida tässä tutkimuksessa. Puolustusvoimien aineiston turvaluokittelusta johtuen prosessi kuvataan vain esimerkein yleisellä tasolla.

1.3. Tutkimuksen viitekehys ja metodi

Laadullisen tutkimuksen havaintoja tarkastellaan johtolankoina, joita tarkastellaan vain ja ainoastaan tietystä, eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta. Tällaista erityistä näkökulmaa nimitetään teoreettiseksi viitekehyyksi. Jotta aineistossa olevat havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista, tarvitaan selkeä tutkimusmetodi. Metodi koostuu niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja, sekä niistä säännöistä, joiden mukaan näitä havaintoja voi edelleen tulkita. /1, s. 77./ Havainnot ovat erilaisia vastauksia *mitä*-kysymyksiin. Havaintojen avulla ratkaistaan arvoitus, esitetään vastaus johonkin *miksi*-kysymykseen. /1, s. 215./

Tutkimusaineiston tuottaminen on toteutettu digitaalisesti tallennetuina teemahaastatteluina. Aineisto on tekijän hallussa ja se sisältää osin viranomaiskäyttöön luokiteltavaa materiaalia. Aineistosta julkaistaan vain julkiseksi luokiteltavaa materiaalia. Haastattelun kysymykset toimitettiin etukäteen tutkimukseen osallistuville ennen varsinaista haastattelua. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1, alkuperäisessä julkaistussa kirjoitusasussaan. Tutkimuksen teemahaastattelujen viitekehys ja näkökulma on, että saadun aineiston havainnoissa on pyritty toistuvuuden etsimiseen mahdollisen säännönmukaisuuden toteutukseksi. Laadullisen analyysin perusperiaatteiden mukaisesti on havaintojen pohjalta ollut pyrkimys sääntöjen muodostamiseen, jotka olisivat päteviä kautta koko aineiston. /1, s. 191./ Käytetyssä metodissa teemahaastattelujen analysoiduista aineistosta muodostettuja havaintoja on tarkastelu kokonaisuutena, jossa kunnossapitoprosessien osaamisen johtaminen on ollut niin sanottu punainen lanka tuloksien tuottamiseksi.

1.4. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön valittujen keskeisten käsitteiden määrittelyt ovat prosessi- ja laatustandardeissa käytettyjä. Pääosin käsitteet ovat työn tilaajan puolustusvoimien prosessikäsikirjan sekä puolustusvoimien määritelmärekisterin mukaisia määrittelyitä.

Kaikki työn keskeiset käsitteet esitetään liitteessä 2 olevassa aakkosellisessa luettelossa. Puolustusvoimien normiston mukaiset avainosaamiset on esitetty aloittain liitteessä 3. Käytetyt sotilasalan lyhenteet ovat puolustusvoimien normiston mukaisia.

2. TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään tutkimuksen teoriaosuus. Luvussa kuvataan tutkimusmenetelmä, kohdeorganisaatio ja suorituskykyä käsitteenä sekä prosessienjohtamisen että henkilöstövoimavarojen johtamisen periaatteet puolustusvoimissa.

Luvussa kuvataan myös kohdeorganisaation logistiikan järjestelyiden ja osaamisen johtamisen periaatteita. Aihealueesta johtuen on luvun suhteellinen osuus opinnäytetyöstä laaja, mutta opinnäytetyön teoreettisten lähtökohtien ymmärtämiseksi välttämätön.

2.1. Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittu laadullinen tutkimus on samankaltaisten merkkien tulkitsemista ja uusien johtolankojen aktiivista tuottamista. Vihjeiden ja johtolankojen pohjalta yritetään päätellä jotain sellaista, joka ei ole havainnoista paljaalla silmällä nähtävillä. Laadullisen analyysin periaatteiden mukaisesti aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, aineiston ajatellaan valottavan jonkin sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta; havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta.

Havaintojen pelkistämisessä erotetaan kaksi osaa. Aluksi aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettisesta näkökulmasta. Näkökulmassa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista. /1, s.79./ Pelkistämisvaiheessa havaintojen määrää karsitaan havaintojen yhdistämisellä. Tähän päästään etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä, tai muotoilemalla sääntö, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Toinen vaihe laadullisessa analyysissä on arvoituksen ratkaiseminen, mikä merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. /1, s. 37./

2.2. Kohdeorganisaation kuvaus

Pohjois-Suomen huoltorykmentti on Maavoimien materiaalilaitoksen (MAAVMATL) johtajan alainen hallintoyksikkö, joka vastaa maavoimien huollon järjestelyistä Pohjois-Suomessa. Huoltorykmentti tukee alueellaan toimivia muita puolustushaaroja ja rajavartiolaatosta. Huoltorykmentillä on järjestelmävastuu telakuorma-autoista, moottorikelkoista sekä maalilaitteista ja SAAB- ampumaharjoituslaitteista. /49./

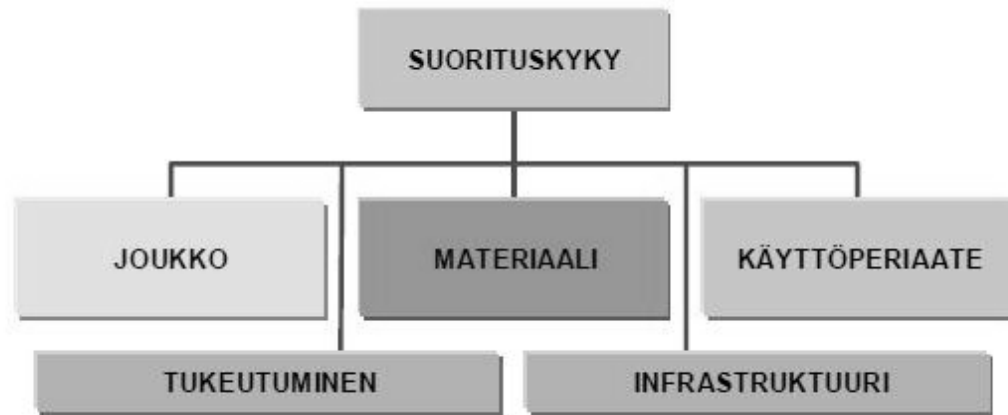
Huoltorykmenttiin kuuluvat johto, esikunta ja varasto-osasto. Rykmenttiä johtaa komentaja apunaan esikunta. Esikunta koostuu kuudesta sektorista, jotka ovat hallinto-, kuljetus-, huoltopalvelu- ja lääkintähuolto-, kunnossapito-, täydennys-, sekä operatiivinen ja taloussektori. Esikuntaa johtaa esikuntapäällikkö.

Tutkittava toiminnallisuus sijoittuu normaali- ja poikkeusoloissa Pohjois-Suomen huoltorykmentin kunnossapitosektorille. Tutkimuksen kohteena olevan prosessin omistajuus on kunnossapitosektorilla ja sen omistaja on kunnossapitosektorin johtaja. /19./

2.3. Prosessien kuvaus

Puolustusvoimien toimintakäsikirjan luonnos kuvaa puolustusvoimien toimintaa puolustusvoimauudistuksen jälkeisessä tilassa. Toimintakäsikirjassa on kuvattu puolustusvoimien prosessit vastuineen ja omistajuuksineen sekä esitetty puolustusvoimien pitkän tähtäimen kehittämisen hallintamekanismi: suorituskykyperusteinen kehittämisohjelmarakenne. /14, s.16./ Puolustusvoimien komentaja totesi 5.4.2012 vieraillessaan Oulun varuskunnassa, että puolustusvoimien päätehtävä on rauhanaikana tuottaa tarvittavaa sodanajan suorituskykyä. Hänen mukaansa taito, tahto ja väline muodostavat suorituskyvyn.

Suorituskyky muodostuu toisiinsa integroiduista osatekijöistä: joukko, materiaali, käyttöperiaate sekä näitä tukevista tukeutumisjärjestelyistä ja infrastruktuurista. Puolustusvoimien kokonaissuorituskyvyn muodostuminen on esitetty kuvassa 1.

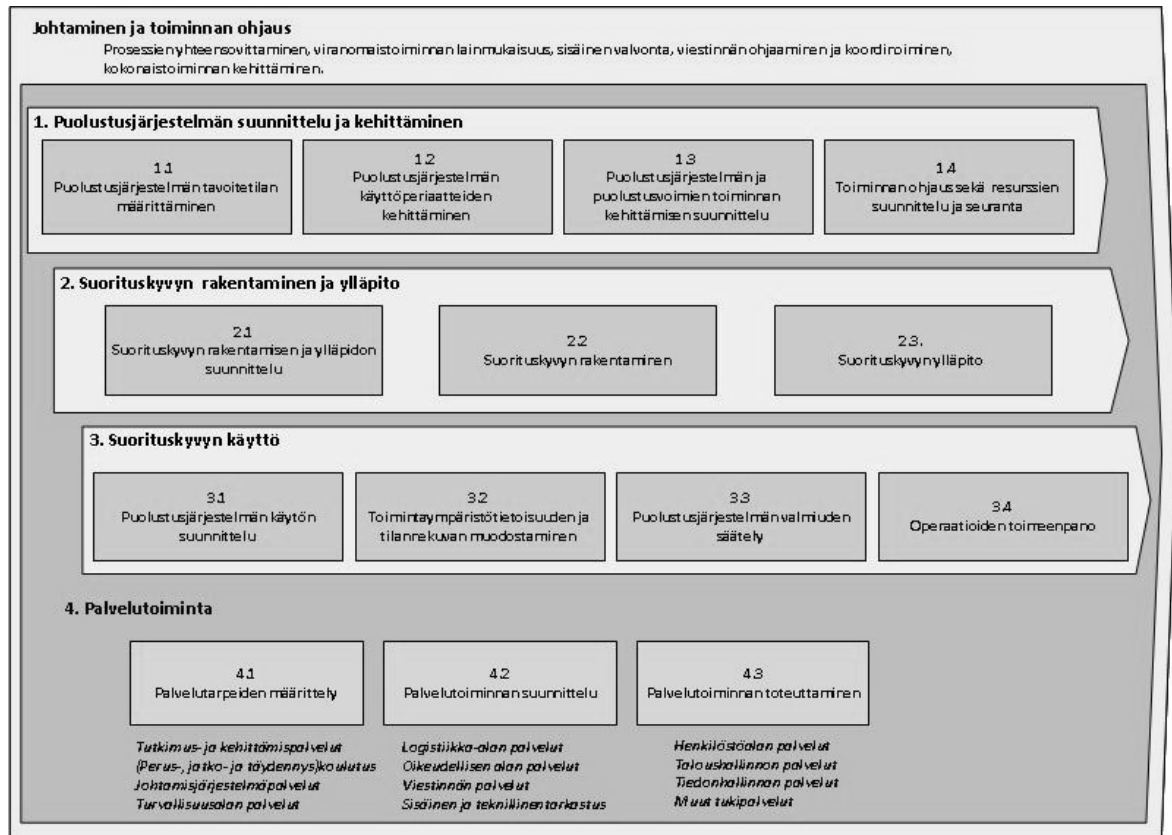


Kuva 1. Puolustusvoimien kokonaissuorituskyvyn muodostuminen. /15, s. 30./

Puolustusvoimien suorituskyky muodostuu puolustusvoimien yhteisistä sekä maa-, meri-, ja ilmapuolustuksen suorituskyvyistä. Puolustusvoimien yhteisiä suorituskykyjä ovat muun muassa johtaminen, tiedustelu, informaationsodankäynti, logistiikka, puolustusvoimien yhteinen tulenkäyttö ja erikoisjoukot. Henkilöstön suorituskyky muodostuu osaamisesta ja yksilön toimintakyvystä. /7, s. 29./

Puolustusvoimien toimintaa ohjataan ja eri kokonaisuuksia yhteen sovitetaan prosesseilla. Toiminta jaetaan neljään pääprosessiin, jotka jakautuvat osaprosesseihin ja edelleen alaprosesseihin. Prosessien omistajuus on Pääesikunnassa. Pääprosessit jakautuvat osaprosesseihin ja edelleen alaprosesseihin. /8, s. 2-3./ Prosessikartta esitetään kuvassa 2.

Johtamisen ja toiminnan pääprosesseja ovat seuraavat kokonaisuuden kannalta keskeiset järjestelmän läpileikkaavat tehtäväketjut: puolustusjärjestelmän suunnittelu ja kehittäminen, suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito, suorituskyvyn käyttö sekä palvelutoiminta.



Kuva 2. Puolustusvoimien prosessikartta. /8, s. 3./

2.3.1. Maavoimien Materiaalilaitoksen prosessit

Maavoimien Materiaalilaitoksen 1-tason pääprosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin organisaation tehtävien mukaisesti. Ydinprosesseja ovat johtamisprosessi, materiaalsen suorituskyvyn hallintaprosessi, joka on laitoksen ydinprosessi 1 (YP1). Maavoimien huollon järjestelyiden prosessi on ydinprosessi 2 (YP2). Tukiprosessit nimensä mukaisesti tukevat organisaatiota ydinprosessien tehtävien suorittamisessa.

Maavoimien Materiaalilaitoksen 2-tason johtamisprosesseja ovat kehittämisen suunnittelu, operatiivinen suunnittelu, tavoitetilan määrittäminen, tilannetietoisuuden kehittäminen sekä toiminnan ohjaus.

Maavoimien Materiaalilaitoksen suorituskyvyn hallinnan 2-tason prosesseja ovat tehtävien hallinta, järjestelmän elinjakson hallinta, arkkitehtuurin hallinta, vaatimusten hallinta ja konfiguraation hallinta.

Maavoimien Materiaalilaitoksen huollon järjestelyiden 2-tason prosesseja ovat tehtävän hallinta, huollon järjestelyiden suunnittelu, asiakashallinta, palveluiden suunnittelu, toteuttaminen ja seuranta, huollon järjestelyjen tilannekuvan muodostaminen sekä toimialaprosessit. Huollon järjestelyiden prosesseista vastaa Maavoimien Materiaalilaitoksen huolto-osasto. Osaston vastuulla ovat huollon järjestelyiden toteuttamisen sekä erillisseurattavat ja kehitettävät 3-tason prosessit. Toimialaprosesseja ovat 4-tason seuraavat prosessit, teollisuuden valmiuden järjestelyt, täydennysten järjestelyt, kunnossapidon järjestelyt, kuljetusten järjestelyt, lääkintähuollon järjestelyt, huoltopalveluiden järjestelyt ja tilahallinnan palvelut.

Maavoimien Materiaalilaitoksen tukiprosesseja ovat hankintojen hallinta, taloushallinto, henkilöstövoimavarojen hallinta, tietohallinto, laadunvarmistus sekä viestintä.

2.3.2. Pohjois-Suomen huoltorykmentin ja kunnossapitosektorin prosessit

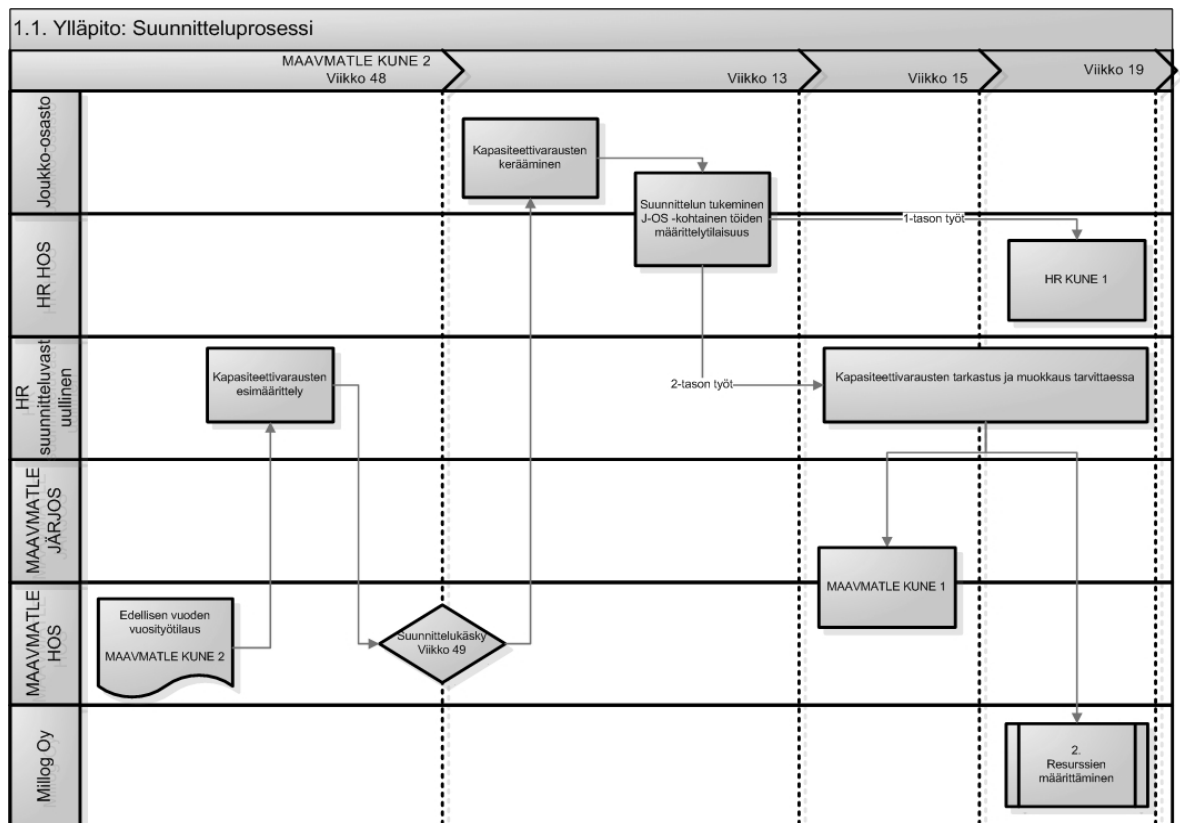
Pohjois-Suomen huoltorykmentti vastaa alueellaan *huollon järjestelyiden johtamisesta*. Pohjois-Suomen huoltorykmentin prosessit ovat osa Maavoimien Materiaalilaitoksen prosesseja.

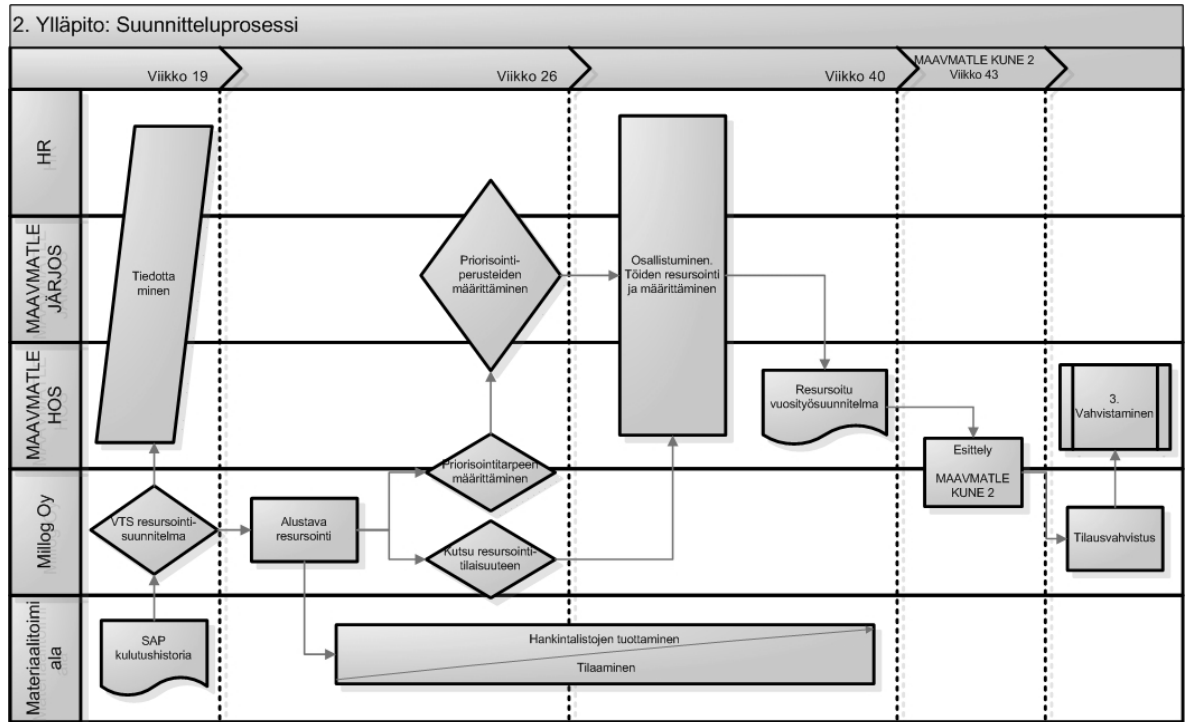
Pohjois-Suomen huoltorykmentin 1-tason prosesseja ovat tehtävät, talous, henkilöstö ja riskit. Tehtävien 2-tason prosesseja ovat johtaminen, operatiivinen suunnittelu, materiaallisen suorituskyvyn hallinta, huollon järjestelyt, räjähdetyöt ja koeammunta, turvallisuuden erillisseurattavat sekä tietohallinto. Talouden 2-tason prosesseja ovat määrärahat ja toiminnan SAP-seuranta. Henkilöstöprosessin 2-tason prosesseja ovat henkilöstötilanne ja sairauspoissaolot. Riskien 2-tason prosesseja ovat: PSHR:n osaamista ei siirry logistiikkalaitokseen, maastopalo räjähdetarastoalueella, rakennuspalo varastoalueella, työtaturmat varastoalueella, liikenneonnettomuus sekä PV uudistuksen henkilöstöriskit.

Pohjois-Suomen Huoltorykmentin kunnossapitosektorin vastuulla olevan materiaallisen suorituskyvyn hallinnan 3-tason prosesseja ovat teknisten elinjaksosuunnitelmien tarkastaminen (prosessi 1.3.3), järjestelmien ja materiaalin käytettävyys (prosessi 1.3.4) sekä järjestelmätyöryhmien toimeenpano (prosessi 1.3.5).

Huollon järjestelyiden 3-tason prosesseja ovat huollon järjestelyjen toteuttaminen sekä erillisseurattavat ja kehitettävät prosessit. Kunnossapitosektorin vastuulla on huollon järjestelyiden toteuttamisen 4-tason kunnossapidon järjestelyiden prosessi (prosessi 1.4.1.3). Kunnossapitoprosesseista vastaa kunnossapitosektorin johtaja henkilöstönsä avulla.

Kunnossapidon järjestelyjen osaprosesseja ovat kunnossapidon vuosityösuunnitelmaprosessit. Pohjois-Suomen huoltorykmentin kunnossapitoprosessi sisältyy MAAVMATLE:n seuraavaksi esitettyyn kaksiosaisen kuvan 4 vuosityösuunnittelun prosessikaavioon.





Kuva 4. Kunnossapidon vuosityösuunnitteluprosessi. /8, s. 7./

2.3.3. Prosessien tulosten katselmointi osana toiminnanohjausta

Kohdeorganisaatiossa on käytössä QPR-tuloskortit. Tuloksista kirjataan kuukausista määrättyjen periodien väliajoin toimialojen tehtävät ja tavoitteiden toteuma puolustusvoimien Intranetin Torni-portaalin tuloskortille. Tulokset katselmoidaan organisaation johtoryhmän toimesta periodeittain. Periodin 1–4 tehtävät ja tavoitteiden toteutuma vuodelta 2012 on kirjattava toukokuun ensimmäisen viikon aikana, tulokset analysoidaan 2/2012 johdon katselmoinnissa.

Periodin 5–7 tehtävät ja tavoitteiden toteutuma vuodelta 2012 on kirjattava elokuun ensimmäisen viikon aikana, tulokset analysoidaan 3/2012 johdon katselmoinnissa. Periodin 8–10 tehtävät ja tavoitteiden toteutumat vuodelta 2012 on kirjattava marraskuun ensimmäisen viikon aikana, tulokset analysoidaan 4/2012 johdon katselmoinnissa. Periodin 11–12 tehtävät ja tavoitteiden toteutumat vuodelta 2012 on kirjattava vuoden 2013 tammikuun ensimmäisen viikon aikana, tulokset analysoidaan 1/2013 johdon katselmoinnissa.

Johdon katselmoinnin vakiohenkilöstökokoonpanoon kuuluvat komentaja toimien samalla puheenjohtajana, esikuntapäällikkö, toimialojen sektorien johtajat, talouspäällikkö, kiinteistöpäällikkö, turvallisuuspäällikkö, tietohallintopäällikkö, johtava ajoneuvotarkastaja, laatupäällikkö, ympäristöinsinööri sekä johdon sihteeri toimien kokouksen sihteerinä. /18./

2.4. Maavoimien kunnossapidon kehittyminen

Seuraavien kappaleiden tarkoitus on antaa tutkimustyön lukijalle yleisellä tasolla kokonaiskuva maavoimien kunnossapidosta, sen kehittymisestä nykyisyyteen sekä mahdollisista tulevaisuuden toimintamalleista. Kunnossapidon kehittymistä valotetaan seuraavaksi Vesa Kämärin liseniaattityön sekä lukuisten artikkelien kautta.

Puolustushallinnossa syntyi 2000-luvun alussa strateginen aie keskittyä ydintoimintoihin, ulkoistaa pääosa tukitoiminnoista ja saavuttaa kustannussäästöjä, jotka voitaisiin kohdentaa ydintoimintoihin. Puolustusministeriö perusti ulkoistamisen hallinnoimiseksi kumppanuusohjelman, johon kuului lähes alusta alkaen kuusi hanketta. Hankkeet ovat nyt toteuttamisvaiheessa. /3, s. 42./

Puolustushallinnossa kumppanuusohjelmalla ymmärretään mahdollisuutta organisoida tukitoimintoja mahdollisimman tehokkaalla tavalla tilaaja-tuottajamallin puitteissa joko ulkoistamalla toiminto tai kokoamalla toiminto palvelukeskukseen organisaation sisälle eli sisäistämällä. Puolustusvoimien tukitoimintojen uudelleenjärjestely tapahtuu joko ulkoistamalla tai sisäistämällä toiminnot palvelukeskuksiin. Järjestelyt ovat osa puolustushallinnon strategista johtamista. /10, s. 45/

Puolustusministeriön johtoryhmä käsitteli Pohjoisella maanpuolustusalueella toteutettavaa korjaamotoiminnan kumppanuushanketta maaliskuussa 2000. Kainuun Prikaatin uuden korjaamorakennuksen rahoitukseen suunniteltiin kumppanuusperusteista mallia yhdessä Liikenne- ja viestintäministeriön omistaman Raskone Oy:n kanssa. Mallissa kumppani rahoittaisi hankkeen ja ottaisi korjaamon valmistumisen jälkeen vastuulleen tavanomaisen

ajoneuvokaluston huollon ja korjaustoiminnan. Puolustusministeriö julkaisi huhtikuussa 2001 periaatepäätöksen pilottihankkeen etenemisestä.

Pääesikunta perusti korjaamopalveluiden kumppanuushankkeen eli Kulpi-hankkeen Pohjoisen maanpuolustusalueen johtoon toukokuussa 2001 ja määrittäi kuitenkin sen tavoitteiksi: korjaamopalveluiden mahdollisimman laajan ulkoistamisen poikkeusolojen vaatimukset huomioon ottavaa kumppanuutta hyväksi käyttäen sekä vertailukelpoisten laskentamallien määrittämisen itse tuotettaville ja strategisella kumppanuudella tuotettaville palveluille. Viimeisenä tavoitteena oli valtakunnallisesti hyödynnettävissä olevien kumppanuussopimusmallien laatiminen. /11, s. 57./

Puolustusministeriön pilottihankkeeksi kaavailema ja ohjeistama kumppanuusjärjestely oli siirretty siten sivuun. Pääesikunta päätti liittää pilottihankkeeseen alueella sijaitsevan Puolustusvoimien Materiaalilaitoksen Tervolan Varikon. Kumppanuus tuli aloittaa koko alueella vuoden 2004 alusta alkaen. Kämärin mukaan mitään toimintamalleja ei otettu käyttöön Pohjoisella Maanpuolustusalueella 1.1.2004 alkaen. /11, s. 58-59./

Eräänlaisen alkusoiton muodosti maavoimien materiaalin kehittämiseksi pääesikunnan perustama Akuutti-hanke. Hankkeen nimitykselle ei ole löydettävissä varsinaista lyhenneselitystä. Hanke perustettiin edellä esitetyn Kulpi-hankkeen rinnalle. Akuutti-hankkeessa pyrittiin selvittämään missä määrin, millä vaatimuksilla ja millä toteuttamisperiaatteilla puolustusvoimien ajoneuvokaluston huollon ja ylläpidon ulkoistaminen olisi tarkoituksenmukaista. Hanke ei johtanut jatkotoimenpiteisiin, mutta loi perusteita jatkohankkeille.

Varuskuntakorjaamoiden, puolustusvoimien Materiaalilaitoksen sekä teollisuuden osuutta ja vastuunjakoa selvitettiin seuraavaksi pääesikunnan perustamassa Akku-kumppanuushankkeessa. Suunnittelu laajeni koskemaan koko maavoimien materiaalin kunnossapitoa. Akku-hankkeen nimitykselle ei ole löydettävissä varsinaista lyhenneselitystä.

Kämärin mukaan hankkeen väliraportissa esiteltiin jatkotyöskentelyn perustaksi kolme toiminnallista vaihtoehtoa:

- Oman toiminnan kehittäminen.
- Kunnossapidon osittainen kumppanuus.
- Kunnossapidon täysi kumppanuus. /12, s. 47./

Hankkeen loppuraportti sisälsi yksityiskohtaiset, hyvin perustellut kuvaukset kunnossapidon tavoitetilasta, palveluverkosta, organisaatiosta ja henkilöstöstä. Raportissa esitettiin myös jatkotyöskentelyn perusteet:

- Kunnossapitoa kehitetään perustuen huoltorykmentteihin ja tilaaja-tuottajamalliin.
- Aloitetaan neuvottelut teollisuuden kanssa täydestä kumppanuudesta.
- Neuvottelujen tuloksista riippuen palvelut tuoteistetaan joko puolustusvoimien omalla palveluverkolla tai strategisen kumppanin palveluverkolla. /12, s. 47./

Puolustusministeriö luopui mitenkään ohjeistamatta kumppanuusohjelmasta ja siihen liittyvistä organisaatioista. /12, s. 48/. Akku-hanketta jatkettiin pääesikunnan päällikön päätöksellä vuosien 2005 - 2007 aikana kahdella hankkeella. Hankkeet olivat Kunnossapidon neuvotteluhankkeen jatkotarkastelu eli Kuja-hanke ja Kuja-hankkeen neuvotteluvaihe.

Molemmissa käytiin neuvotteluja maavoimien materiaalin kunnossapidon ulkoistamisesta puolustustarviketeollisuuden kanssa ja suunniteltiin oman toiminnan kehittämistä sekä vertailtiin vaihtoehtoja. Hankkeet muodostivat Akku-hankkeen kanssa loogisen kokonaisuuden. /12, s. 49/.

2.4.1. Strateginen kumppanuus

Kunnossapidon strategista kumppanuutta varten teollisuusyritykset perustivat 2007 yrityksen nimeltään Millog Oy. Sen osakkaita olivat Patria Oy, Insta Oy, Raskone Oy, Sisu Auto Oy ja Oricopa Oy. Koska maassamme ei ollut toimijoita, jotka olisivat yksin olleet riittävän isoja tai omanneet riittävän laajan tietotaidon ryhtyäkseen puolustusvoimien kumppaniksi. Oman toiminnan kehittämisen ja strategisen kumppanuuden toimintamallien vaihtoehtojen välinen ero ei ollut suuri vaihtoehtoja vertailtaessa Kuja-hankkeen vertailutyöryhmän toimesta. Merkittävin ero syntyi strategisen kumppanuuden eduksi toimintamallin tehokkuudessa. Vuotta myöhemmin neuvotteluvaiheessa vertailun tekivät ”Maavoimat 2008” -suunnittelun koordinaatioryhmä, mikä vastasi maavoimien osuudesta puolustusvoimien rakennemuutoksen suunnittelussa. Vertailuryhmä päätyi suosittamaan oman toiminnan kehittämistä. /12, s. 48./

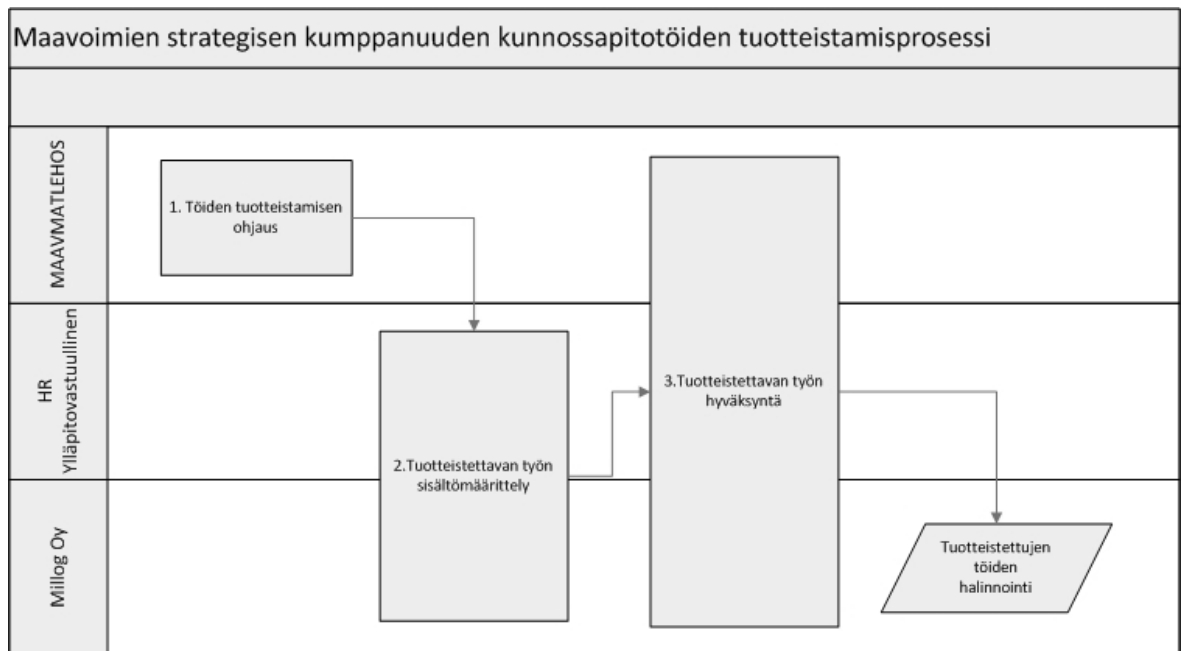
Pääesikunnan ja Puolustusministeriön johto kävivät 2007 lokakuun ja marraskuun aikana perusteelliset keskustelut vaihtoehtoista, niiden eduista, riskeistä sekä toiminnallisesta ja taloudellisesta vertailusta usean kokouksen sarjana. Pääesikunta esitti joulukuussa 2007 Puolustusministeriölle siirtymistä maavoimien materiaalin kunnossapidossa strategiseen kumppanuuteen 1.1.2009 lukien. Puolustusministeri hyväksyi 5.3.2008 pääesikunnan esityksen. Mallista käytetään nimitystä tilaaja-tuottaja -malli. /12, s. 50-51./

2.4.2. Kiinteän hinnoittelun periaattein toteutettavat työt

Kunnossapidon strategisessa kumppanuussopimuksen 25.11.2010 muutosasiakirjassa nro 4 on kuvattu, että työsuoritteiden hinnoittelua kehitetään määrittämällä niille perushinta. Kehityksen seuraavassa vaiheessa hinnoittelua tullaan ohjaamaan siten, että se perustuu käytettävyyteen. Tavoite on, että vuonna 2013 välittömistä kunnossapidon työsuoritteista 50 % sekä niiden toteuttamiseen liittyvät välilliset työsuoritteet ovat perushintaisia tai käytettävyyteen perustuvia. Töiden kiinteähintaistaminen vähentää perushintaisen sopimuksen sisältämän 720 000 tunnin työtuntikehystä kiinteähintaistettujen tuotteiden suoritelmää vastaavalla tuntimäärällä. /25, s. 3./

Vuosi 2012 oli kiinteähinnoitellun kokonaisuuden osalta pilotointivuosi Millog Oy:n materiaalipalveluiden toteuttamisessa kiinteähintaisena. /26, s. 2/ Kiinteän hinnoittelun töiden osuudesta totesi 17.8.2012 Millog Oy:n Pohjois-Suomen asiakkuuspäällikkö Tuukka Törrö, että tällä hetkellä Millog Oy:n Maavoimien Materiaalilaitoksen esikunnalle tekemän kvartaaliraportin Q2 mukaan kiinteähinnoiteltuja töitä on ollut 22 % alkuvuoden 2012 perussopimuksen mukaisista tunneista. /22/.

Kunnossapitotöiden tuotteistamisprosessi tuotteistamisen ohjauksesta töiden hallintaan on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Kunnossapitotöiden tuotteistamisprosessi. /50./

Tuotteistamisprosessi etenee seuraavien periaatteiden mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa tapahtuu töiden tuotteistamisen ohjaus, jossa MAAVMATLEHOS yhteistyössä Millog Oy:n kanssa määrittää tuotteistettavat toimenpiteet. Toisessa vaiheessa tehdään tuotteistettavan työn sisältömäärittely, jossa huoltorykmentti ja Millog Oy määrittävät tuotteistettavan työn sisällön. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu tuotteistettavan työn hyväksyntä, jossa huoltorykmentti ja Millog Oy esittävät tuotteistettavaa työtä hyväksyttäväksi, ja MAAVMATLEHOS hyväksyy työn. Viimeinen vaihe on

tuotteistettujen töiden hallinnointi, jolloin hyväksynnän jälkeen tuotteistetun työn dokumentaation hallinnoi Millog Oy.

2.4.3. Teknisen elinjaksosuunnittelun järjestelmätyöryhmätoiminta

Vuoden 2011 aikana käynnistettiin järjestelmätyöryhmätoiminta, jossa kaikki työryhmät sekä ohjausryhmät alatyöryhmineen kokoontuivat kertaalleen sekä laativat kokoontumisista muistiot. Toiminnan tavoitteena on teknisen elinjaksosuunnittelun hallinta. Ohjausryhmän keskeisenä tehtävänä vuoden 2012 osalta oli valmistuvan ohjeistuksen pilotointi muutamalla järjestelmällä sekä ohjeistuksen käyttöönottojärjestelmätyöryhmillä. Ohjausryhmien alaisuudessa työskentelevät alatyöryhmät suunnittelevat ja valmistelevalt järjestelmäkohtaisen asiakirjakokonaisuuden osakokonaisuudet. MAAVMATLE:ssa pilotoinnin toteutuksesta vastaavat järjestelmäosaston (JÄRJOS) toimialojen ohjaamat järjestelmätyöryhmät (JTYRY:t) ohjausryhmän antamien perusteiden mukaisesti. /27./

2.4.4. Käyttövalmiuden tuottaminen maavoimissa

Maavoimien Materiaalilaitoksen esikunta teki helmikuussa 2012 esityksen Maavoimien Esikunnalle tutkimusluvasta tutkimukselle ”Maavoimien siirtyminen käyttövalmiusperusteisen ylläpidon ostamiseen”. Insinööriluutnantti Ilkka Mäkipirtin tutkimuksessa tarkasteltaisiin Yhdysvaltojen asevoimilla laajasti käytössä olevan Performance based logistics -mallin (PBL) soveltuvuutta Suomen Maavoimien uudeksi kunnossapitokonseptiksi. /28./ Mallissa perinteisestä tilaaja-tuottaja -mallista luovutaan ja määritetään sotavarustekohtaisesti käytettävyyksvaatimukset, johon ylläpito perustuu. Tällöin sotavarusteen omistaja ei osta ylläpitäjältä toimenpiteitä, vaan sotavarusteen käyttövalmiutta.

Tekemässään päätöksessä Maavoimien Esikunta myönsi työlle tutkimusluvan. Tutkimustyön lopullinen nimi on käyttövalmiuden tuottaminen maavoimissa. /29./ Työ on määritetty julkiseksi MAAVMATLE 14.12.2013 tekemällä selvityksellä. /30./ Hyväksymisprosessissa vielä olevan tutkimuksena johdannossa Mäkipirtti toteaa, että

Yhdysvalloissa on pyritty käyttöönottamaan sotavarusteiden käytettävyyden parametreihin perustuvaa kunnossapitoa osana menettelytapojen kehittämistä aktiivisesti 2000-luvun alusta alkaen. Esimerkiksi Englanti, Australia ja Japani ovat kehittäneet PBL-toimintamallista omaan toimintaympäristöönsä sopivia menettelyitä koskien pääasiassa lentoteknistä materiaalia. Mäkipirtin opinnäytetyössä on tutkittu, miten käytettävyyteen perustuva kunnossapito soveltuu Suomen maavoimien toimintaympäristössä käyttöönotettavaksi uudeksi kunnossapitojärjestelmän toimintamalliksi.

PBL-mallissa perinteisestä kunnossapidon tilaaja-tuottaja -mallista luovutaan. Tällöin määritetään järjestelmäkohtaisesti käytettävyyden parametrit, joihin kunnossapidon toteuttajan toimenpiteet perustuvat. Sovitusta käytettävyydestä laaditaan sopimus, joka sisältää yleensä kiinteän osuuden sekä erillisen kannusteosan. Tällöin palveluntuottajan kate muodostuu sitä korkeammaksi, mitä tehokkaampia toteutettavat toimenpiteet ovat sovitun käytettävyyden saavuttamiseksi. Toimintamalli kannustaa palveluntuottajaa ylläpitämään korkeaa käytettävyyttä, jolloin sotavarusteiden käytettävyys voi nousta merkittävästi. Jotta käytettävyydelle on mahdollista määrittää kustannus, on ymmärrettävä käytettävyyden ja kustannusten välinen korrelaatio.

Julkaisemattomassa tutkimuksessaan Mäkipirtti toteaa, että siirtyminen käyttövalmiusperusteisen kunnossapidon ostamisen toimintamalliin on Maavoimien strateginen valinta.

Toimenpidesuosituksinaan hän esittää, että:

- Maavoimien tulisi päättää tahtotila sotavarusteiden ylläpidon toteutustavasta.
- Maavoimien tulisi aloittaa jatkotutkimus käyttövalmiuden johtamisesta ja käyttövalmiuden toimeenpanosta.
- Maavoimien tulisi huomioida Logistiikkalaitoksen perustamisen ja johtosuhteiden määrittelyn yhteydessä, miten sotavarusteiden käytettävyys muodostuu, jotta elinjakson operointivaiheen käytettävyyden ohjaamisessa ei olisi irrallisia toimijoita.

- Maavoimien tulisi siirtyä asiakaslähtöisempiin menettelytapoihin, joissa näkökantana on tilaaja - tuottaja mallin yksittäisten työsuoritteiden tilaamisen sijasta laajempien tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen.
- Toimintamallin käyttöönotossa on järkevää siirtyä yksinkertaisista sotavarusteista kompleksisempiin saatujen kokemusten mukaisesti.
- Käyttövalmiussopimusta ei ole järkevää laatia, ellei käyttövalmiutta ole mahdollista varmentaa asiakkaan tai kolmannen osapuolen toimesta.
- Maavoimien Materiaalilaitoksen tulisi jatkossa osallistua kiinteämmin joukkotuotannon materiaaliseen tukemiseen.
- Kunnossapitoa ei tulisi nähdä ainoana käyttövarmuutta muodostavana elementtinä, sillä se on vain yksi osio sotavarusteen käytettävyyden muodostumisessa.
- Sotavarusteen käytettävyyden ostamisessa käytettävyyssperusteisen kunnossapidon sijaan tavoitteena tulisi olla käytettävyyssperusteinen ylläpito, joka sisältää laajemmin sotavarusteen käytettävyyden muodostumisen kokonaisuuden.

2.4.5. Elinjaksojen kokonaishallinnan kehittäminen

Puolustusjärjestelmän joukkojen ja järjestelmien suorituskykypohjainen kehittäminen edellyttää nykyistä järjestelmällisempää ja koko suorituskyvyn elinjakson kattavaa ohjausta. Olemassa olevat prosessit – suorituskykyperustainen suunnittelu- ja toimeenpano, hankekeskeinen vaatimusten hallinta, ja suorituskykyjen elinjakson hallinta sekä johtamisjärjestelmäkeskeinen arkkitehtuurisuunnittelu) – on kyettävä integroimaan toisiinsa nykyistä tehokkaammin. Näin vältetään päällekkäistä työtä sekä yhtenäistetään käsitteistöä ja menettelytapoja.

Suorituskykyjen elinjaksojen kokonaishallinnan (ELJAKE) tavoitteena on yhdistää tällä hetkellä erilliset suorituskykyjen suunnittelun ja elinjakson hallinnan prosessit eheäksi suorituskyvyn kokonaishallinnaksi. Lisäksi yksinkertaistetaan ja tehostetaan suorituskykyihin liittyvää suunnittelua ja kustannustietoisuutta sekä määritetään yhteiset suorituskykyyn liittyvät käsitteet. Projektin lopputuotteena on tarkennettu strateginen suunnittelu- ja toimeenpanoprosessi, johon on liitetty muut keskeiset osaprosessit ja

elementit. Pääesikunta käynnistää suorituskykyjen ELJAKE-projektin, jonka tavoitteena on suunnitella ja ohjeistaa suorituskykyjen suunnittelun sekä elinjaksoiden hallinnan toiminnot tehokkaaksi kokonaisuudeksi. /31./ Maavoimien komentaja antoi päätökset ja linjaukset käytettävyyden ja kustannusten optimoinnin jatkokehittämisestä huhtikuussa 2012. Järjestelmien käytettävyyden ja elinjaksokustannusten optimointityökalun kehittämistä jatketaan osana järjestelmäryhmätoimintaa. Optimointityökalun käyttöönoton tavoiteaika on vuosi 2015. /32./

2.4.6. Käytettävyys tavoitetilassa

Huollolle keskeistä on puolustusvoimien logistiikan keskittäminen tulevaisuudessa Pääesikunnan alaiseen Logistiikkalaitokseen. Huoltorykmenteistä saadut hyvät kokemukset saatetaan koko logistiikkajärjestelmän lähtökohdaksi. Keskitetyt logistiikan palvelut tuotetaan kaikille puolustushaaroille tarvetta vastaavasti.

Palveluntuottajina tulee olemaan uusimuotoiset ja Joint-kykyiset logistiikkarykmentit. Joint-kyvyllä tarkoitetaan yhteisiä toimintatapoja yli meri-, ilma-, ja maavoimien puolustushaararajojen. Logistiikan uutena käsitteenä on toimittava käytettävyys. /13, s. 4./

2.5. Laadun ja prosessien merkitys organisaatiolle

Maavoimien Materiaalilaitoksen toiminta perustuu kahteen päätehtävään, jotka on mallinnettu laitoksen ydinprosesseiksi: materiaalisen suorituskyvyn hallinta ja maavoimien huollon järjestelyt. Ydinprosessit tuottavat materiaalista suorituskykyä ja huoltoa laajalaiselle asiakaskunnalle ja erityisesti kouluttaville joukko-osastoille Pääesikunnan ja Maavoimien esikunnan antamien tehtävien ja vaatimusten mukaisesti. Tukiprosessit ja johtaminen tukevat ydinprosessien toimintaa. Materiaalilaitos luo materiaalisen suorituskyvyn ja huoltaa joukot. Laadukas, sertifioitu toiminnanohjausjärjestelmä luo perustan materiaalisen suorituskyvyn luomiselle. Kunnossapitojärjestelmän käyttöperiaate on ensimmäinen osa materiaalista suorituskykyä.

Government Quality Assurance (GQA)-laadunvarmistuksen tarkoituksena on varmistaa, että hankittava puolustusmateriaali vastaa sille asetettuja vaatimuksia. Varmistuminen tapahtuu kansainvälisesti yhteensopivilla menettelyillä, jotka on kuvattu North Atlantic Treaty Organization (NATO) Allied Quality Accuracy Publication (AQAP)-julkaisuissa. Kaikissa puolustusmateriaalihankinnoissa on sopimusvaatimuksena asiaankuuluva AQAP 2000-sarjan julkaisu. Tämä tarkoittaa, että toimittajan toiminnan tulee täyttää kyseessä olevan julkaisun vaatimukset. Puolustusmateriaalihankintojen tekijöiden tukena Maavoimien materiaalilaitoksessa toimii riippumaton GOA-laadunvarmistuselin. Sen jäsenet Government Quality Assurance Representative (GOAR) valvovat puolustusmateriaalitoimittajien toimintaa AQAP-vaatimusten täyttämiseksi. Materiaalin kunnossapitoprosessi on laadunvarmistuksen piirissä. QPR Business Process Modeling and Analysis Solution (QPR)-järjestelmää käytetään osaltaan kunnossapitoprosessin seurantaan ja ohjaamiseen. Laatu järjestelmän piirissä oleva puolustusmateriaali on toinen osa materiaalista suorituskykyä.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa 2005 puolustusvoimien silloisen komentajan amiraali Kaskealan linjauksissa todetaan, että sodan ajan vahvuuden pienenemisen ja rauhanajan johtamis- ja hallintojärjestelmän uudistamistarpeet, asejärjestelmien teknistyminen sekä kansainvälisten tehtävien monimuotoistuminen edellyttävät henkilöstöjärjestelmän jatkuvaa kehittämistä. /43./ Osaava henkilöstö on kolmas materiaallisen suorituskyvyn perusteista.

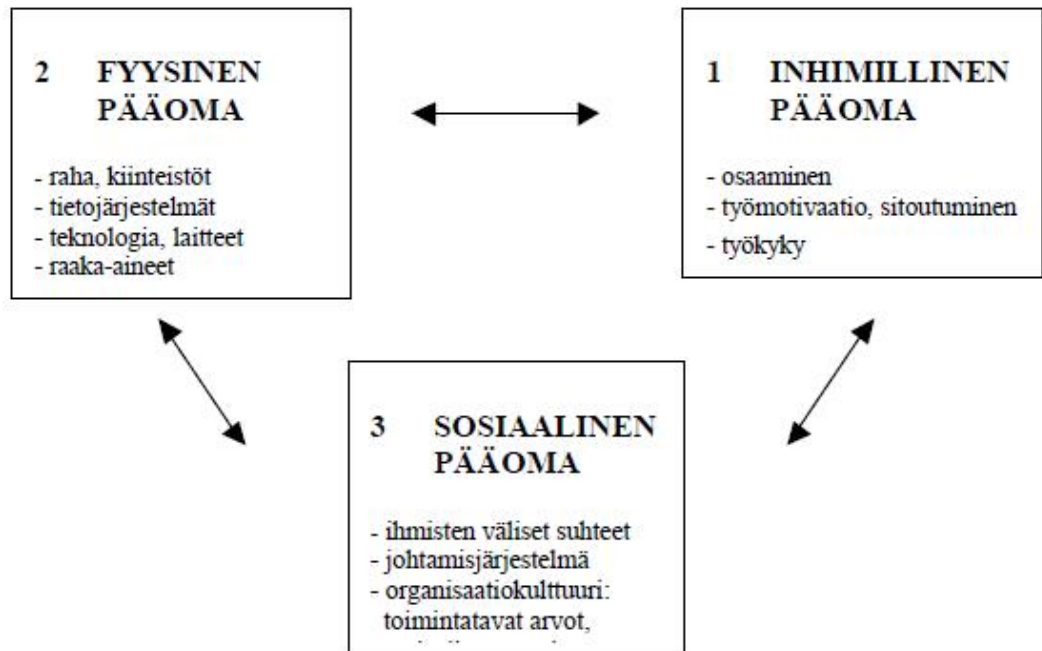
2.6. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on kriittinen menestystekijä valtiotyönantajan kilpailukyvyille ja siten koko hallinnon toiminta- ja palvelukyvyille. Mitä osaamisen johtaminen siis on?

Osaaminen voidaan määritellä työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytännön työtehtävissä. Sen johtaminen pitää sisällään sekä organisaation että henkilöstön osaamisen systemaattisen arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen toiminnan tavoitteista lähtien. /16./ Osaaminen voimavarana esitetään kuvassa 6.

Johtopäätökset voidaan kiteyttää seuraaviin lauseisiin;

- Osaaminen on keskeisin voimavara, jolla valtiotyönantaja vastaa tulevaisuuden kilpailuun.
- Osaamisenäkökulma on säilytettävä valtion henkilöstöstrategiaan ja ohjausprosesseihin.
- Osaamisen johtaminen on toiminnan johtamista. Kaikkea osaamista ei voi eikä tarvitse hallita, vaan on luotava edellytyksiä osaamisen kehittymiselle.



Kuva 6. Organisaation voimavarat. /4, s. 130./

2.6.1. Ihmisten johtaminen

Organisaatio antaa muodollisen vallan ja auktoriteetin. Esimies ansaitsee persoonallisen vallan ja auktoriteetin. Syntyy johtajuus, joka elää ja vaikuttaa henkilöstön hyväksymänä. Ihmisten johtaminen on prosessijohtamista ja vuorovaikutustyötä, yhteistyön synnyttämistä

henkilöstön kanssa perustehtävän suunnassa. Johtaminen on tärkein keino, jolla huolehditaan organisaation tuloksellisesta ja tehokkaasta toiminnasta. /33./

Puolustusvoimien komentaja kenraali Ari Puheloinen totesi 4.5.2012 vieraillessaan Oulun varuskunnassa, että osaamisen turvaaminen on keskeisin ja tärkein peruskysymys tässä muutoksessa. Hänen mukaansa keskeinen syy on, että sodanajan kokoonpanossa täytyy olla rauhanajan ammattilaisia avaintehtävissä eri tasoilla.

2.6.2. Osaamisen hallinta

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian (HESTRA) tehtävänä on tukea puolustusvoimien kehittämistä ja ohjata puolustusvoimien henkilöstöjohtamista. Puolustusvoimien henkilöstön määrä, rakenne ja osaaminen on mukautettava palvelemaan tehtävien toteuttamista ja puolustusjärjestelmän pitkäjänteistä kehittämistä. /43, s 16./ Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että varmistetaan henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen, osaaminen, toimintakyky sekä tehtävien edellyttämä ja kustannustehokas henkilöstörakenne.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksen (HTP) 2011 mukaan henkilöstön osaamisen johtaminen on puolustusvoimien suorituskyvyn rakentamista, jolla ohjataan puolustusvoimien henkilöstön, organisaation sekä toimintatapojen kokonaisvaltaista ja systemaattista kehittämistä. Osaamisen hallinnan kokonaisuus muodostuu osaamisten ja osaamisvaatimusten määrittelystä, osaamisen tilannekuvan muodostamisesta ja osaamisen varmistamistoimenpiteistä sekä näiden elementteihin sisältyvistä työvälineistä. /34./

Osaamisen määrittely perustuu puolustusvoimien tehtävärakennemalliin. Puolustusvoimien kaikki normaali- ja poikkeusolojen tehtävät sijoittuvat johonkin tehtävärakenteen 37 tehtäväperheestä. Toimiperheille on asetettu osaamisvaatimuksia tehtävän sisällön, vastuun, johtamisen ja yleisen osaamistason mukaisesti. Osaamisvaatimukset on kuvattu puolustusvoimien avainosaamisten luettelossa. Luettelo esitetään liitteessä 3.

Osaamislue t t e l o on osaamisen hallinnan työväline, joka kokoaa yhteen henkilökohtaisen sekä tehtävässä vaaditun osaamisen. Osaamislue t t e l o koostuu avainosaamisista, lisen seisistä, toimintakyvystä ja kielitaidosta. Osaamislue t t e l o n osaamiset ovat toisiaan täydentäviä. Puolustusvoimien avainosaamisia on yhteensä 85 ja ne jakaantuvat henkilöstö-, logistiikka- ja operatiivisiin aloihin sekä puolustusvoimien yhteisiin ja puolustushaarakohtaisiin avainosaamisiin.

Vuonna 2011 perustettiin puolustusvoimien osaamislue t t e l o t o i m i k u n t a, hyväksyttiin toimiperheiden osaamisvaatimusten sekä avainosaamisten ja käyttäytymiskompetenssien kuvaukset osaksi puolustusvoimien osaamislue t t e l o a.

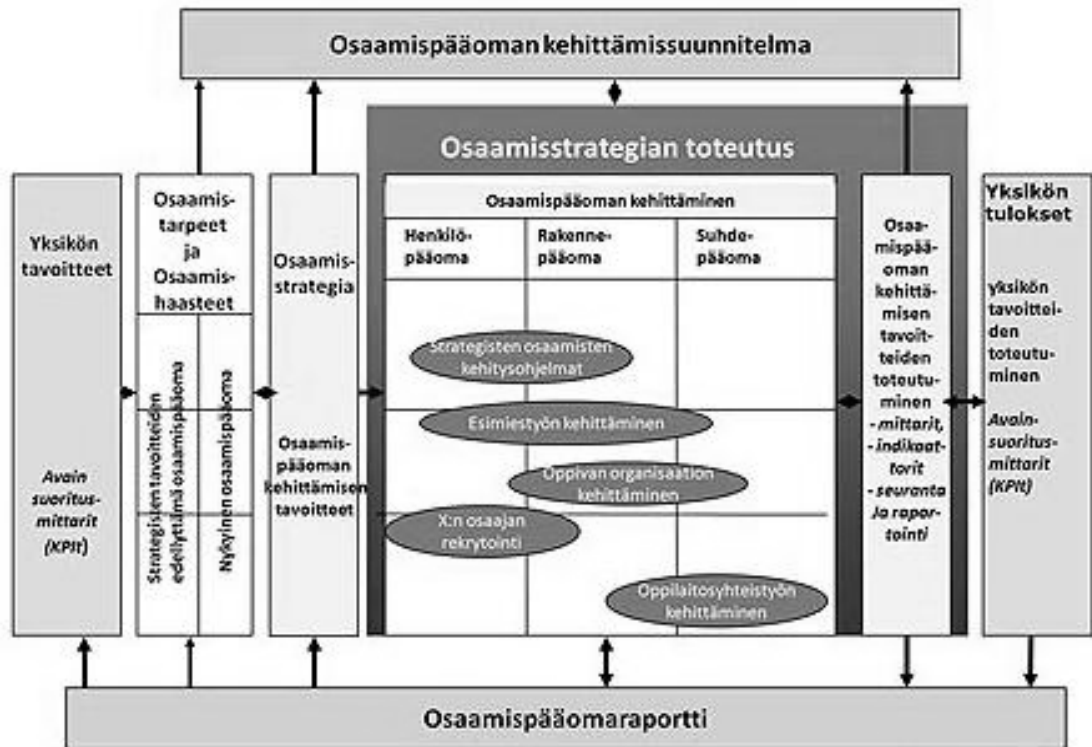
Puolustusvoimien koulutuspäällikön johtaman osaamislue t t e l o t o i m i k u n n a n tehtävänä on käsitellä osaamislue t t e l o o n tehtävät muutokset. Osaamislue t t e l o t o i m i k u n t a valvoo osaamislue t t e l o n laatua, kattavuutta ja kehittämistä sekä tarkastaa ja korjaa tai korjauttaa havaitut puutteet niin, että esimerkiksi avainosaamisten ja lisen s s i e n kuvauksiin ei synny ristiriitaisuuksia tai päällekkäisyyksiä. /35./

2.6.3. Osaamisen mittaaminen ja kehittäminen

Osaamistarpeet ja -haasteet, osaamisstrategia, valitut osaamispääoman kehittämistoimenpiteet, jotka liittyvät kaikkiin osaamispääoman osa-alueisiin sekä valittujen toimenpiteiden tavoitteet mittareineen muodostavat osaamispääoman kehittämissuunnitelman. Yksikön tai yrityksen liiketoimintatavoitteet, kuvattuna esimerkiksi avainsuoritusmittareina Key performance indicator (KPIt), tavoitteiden luomat osaamishaasteet ja -tarpeet, valittu osaamisstrategia, toteutetut osaamispääoman kehittämistoimet sekä niiden toteutuminen tavoitteisiinsa verrattuna ja yksikön tai yrityksen liiketoiminnan tulos avainsuoritusmittareilla kuvattuna muodostavat osaamispääomaraportin. /5, s. 38./

Osaamispääoman kehittämissuunnitelma ja -raportti tulee sisällyttää esimiesten tehtäviin ja raportin tulos esimiesten mittareihin. Tietopohjaisessa liiketoiminnassa ei riitä, että esimiehet huolehtivat vain taloudellisesta tuloksesta, vaan heidän on pidettävä huoli myös

organisaation osaamisresursseista. Samaan aikaan, kun johdetaan tekemistä, pitää johtaa myös tulevaisuutta. /6, s. 28./ Osaamispääoman johtamisprosessi esitetään kuvassa 7.



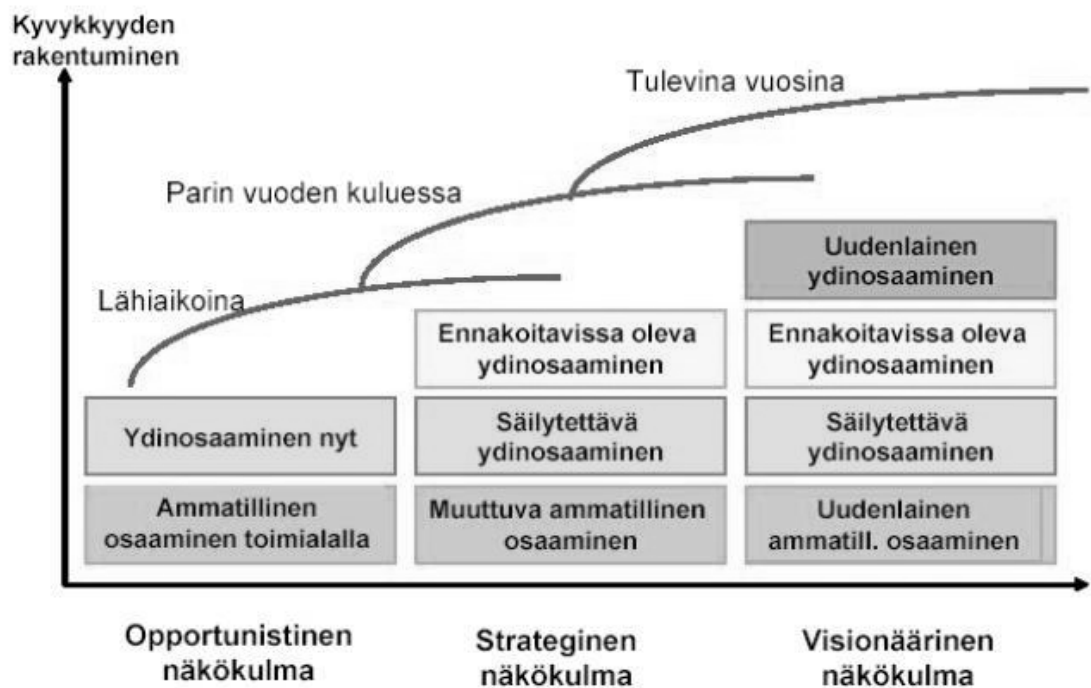
Kuva 7. Osaamispääoman johtamisen prosessi, osaamispääomamaraportista osaamispääoman kehittämissuunnitelmaan. /6./

Esimiehiltä edellytetään osaamisen johtamisessa ja organisaatioiden oppimisessa seuraavanlaisia kykyjä:

- Muuttaa strategia osaamistarpeiksi.
- Luoda osaamisen kehittymistä tukevat olosuhteet.
- Hallita osaamisen arvioinnin ja kehittämisen menetelmiä.
- Ymmärtää organisaatiokulttuuria, sen prosesseja ja hallita merkitysten muodostumista.
- Valmentaa ja kannustaa henkilöitä.
- Hahmottaa tulevaisuutta ja välittää sitä koskevat näkemykset organisaatioon.

Miten motivoida ja motivoitua kehittämään osaamista? Organisaation oppiminen ja oppimisen kehittyminen on kiinni henkilöstöstä ja heidän toiminnastaan. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta esiin nousee tulos- ja kehityskeskustelu. Keskustelun tulisi kattaa työntekijän osaamiseen liittyvät asiat ja yhdessä arvioiden rakentaa toteuttamiskelpoinen suunnitelma riittävän osaamisen turvaamiseksi. Osaamisen ennakointi on tärkeä osa organisaation toimintaa. Maailma ja markkinat eivät säily samanlaisena. Ydinosaamista pidetään tärkeänä kilpailutekijänä muuttuvassa tilanteessa. Oleellista on organisaation jatkuva uusiutuminen ja yksilöiden omaavan osaamisen ja uusien innovaatioiden kierrättäminen. /44./

Kyvykkyyden rakentuminen ja ydinosaamisen kehittyminen esitetään kuvassa 8 eri näkökulmista. /45./



Kuva 8. Osaamisen kehittyminen. /9./

Kaikki puolustusvoimissa toteutettava osaamisen kehittäminen tapahtuu työnantajan tarpeesta. Tätä tukee työntekijän motivaatio hankkia osaamista. Puolustusvoimien

osaamisen tarve operationalisoituu normaali- ja poikkeusolojen tehtävien edellyttämässä osaamisvaatimuksissa. /36, s. 7./

Puolustusvoimat ei itse järjestä kaikkea suorituskäytönsä ylläpidossa tarvittavaa koulutusta. Ulkopuoliseen koulutukseen osallistumisen tarpeellisuus määritellään tapauskohtaisesti kehityskeskustelun yhteydessä. /36, s. 13./

Pääesikunnan henkilöstöosaston käskyssä kehityskeskusteluista puolustusvoimissa vuosina 2011 – 2012 ohjeistetaan luomaan henkilöstön käytölle perusteet tulevalle kaudelle. Kehityskeskustelussa todennetaan ja tarkastetaan sekä kirjataan henkilön harjaantuminen sodanajan tehtäväänsä, henkilön tehtävänkuvauksen tarkastetaan sekä kirjataan mahdolliset palvelushalukkuudet. Lopuksi keskustellaan henkilön toimintakyvystä ja työhyvinvoinnista sekä esimiehen toiminnasta. /36, s. 15./

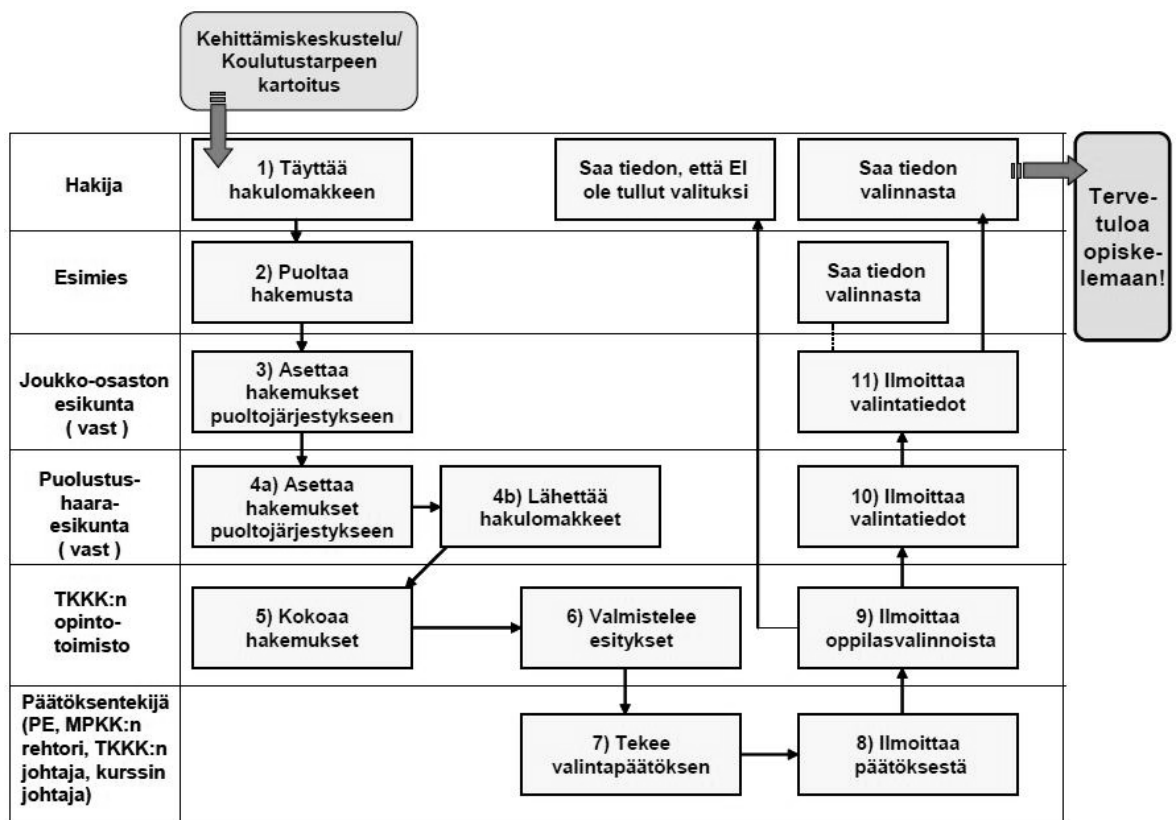
Kehityskeskustelun kehittämissuunnitelmassa on suunniteltava henkilön osaamisen kehittämistarpeet tuleville vuosille. Aiemmin laaditut kehittämissuunnitelmat tarkastetaan ja niiden toteutuminen arvioidaan. Käskyn mukaan kehittämissuunnitelmat on rakennettava aina työnantajan tarpeen perusteella.

Esimies vastaa omien alaistensa osaamisen ylläpidosta ja luo edellytyksiä osaamisen kehittämiselle myös urasuunnitelman mukaiseen seuraavaan tehtävään. Esimiehen tulee huomioida mahdollisen osaamisvajeen täyttämisen suunnittelussa myös puolustusvoimien ulkopuolinen koulutustarjonta. /36, s. 16./

Pohjois-Suomen huoltorykmentin henkilöstövoimavarojen johtamissuunnitelman mukaan henkilöstön osaamisen kehittämiseksi huomioidaan koulutustarpeet kehityskeskustelussa ja toimialojen suunnitelmissa. Työsuojeluun, työhyvinvointiin ja tasa-arvoasioihin liittyvää koulutusta on suunnattava kaikille, mutta erityisenä painopisteenä ovat esimiehet. Henkilöstölle tarjotaan tehtävähoidon vaatimia koulutusmahdollisuuksia kaikille henkilöstöryhmille noudattaen seuraavia periaatteita. Tarjotaan kaikille ammattiryhmille mahdollisuus ammattitaitoa kehittävään koulutukseen sekä kehitetään sijaisjärjestelyjä niin, että koulutukseen osallistuminen ei lisää toisten työtaakkaa. Lisäksi koulutukseen osallistuminen ei myöskään saa lisätä kohtuuttomasti henkilön omaa työtaakkaa, vaan

töiden järjestelyssä tulee huomioida koulutuksen vaatima aika. Ja lopuksi koulutusta ja työhajausta tulee kehittää niin, että koulutusta ja oppimista suunnataan eri-ikäisille oppijoille ja kannustetaan henkilöstöä myös omaehtoiseen koulutukseen. /37./

Esimiehen ja työntekijän päästyä kehityskeskustelussa siihen, että hakija pyrkii täydennyskoulutukseen, etenee hakuprosessi Maanpuolustuskorkeakoulun koulutuskalenterin 2012 mukaan kuvassa 9 esitetyn mukaisesti.



Kuva 9. Hakuprosessi täydennyskoulutukseen. /51./

2.6.4. Hiljainen tietämys

Tietämystä tai osaamista voidaan erottaa kahdenlaista: eksplisiittinen eli kirjoittamatonta tai julkilausumatonta ja implisiittinen, eli hiljaista tai piilevää. Eksplisiittistä tietoa voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Sitä voidaan jakaa taulukkoina, käsikirjoina ja ohjeina. Implisiittinen, hiljainen tieto on syvällä organisaatiossa ja ihmisissä ja sitä on vaikea

täsmentää. Se tulee ilmi toiminnan kautta ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. /16./ Tutkimuksessa avainosaamiseen liittyvää hiljaista tietämystä kartoitettiin teemahaastatteluin.

2.6.5. Parantamissuunnitelma osana itsearviointia

Pohjois-Suomen huoltorykmentin laatupäällikön mukaan voimassaoleva Pohjois-Suomen huoltorykmentin parantamissuunnitelma kohdentuu nykyisen organisaation toiminnan parantamiseen. /18./ Parantamissuunnitelmaa laadittaessa tarkastellaan menneen kauden tuloksia ja etsitään parantamiskohteita toimintatavoissa tai menetelmissä.

Tämän tutkimuksen tekijä esitti parantamissuunnitelman tarkastelutilaisuudessa 10.10.2012, että henkilöstösuunnittelun ensimmäisen vaiheen päätyttyä ja henkilöstökokoonpanon selvittyä aloitettaisiin osaamisvajeen kartoitus huomioiden suunnitellut uudet tehtävät. Tehtäviin vuoden 2015 alusta suunnitellun henkilöstön osaaminen ja osaamisprofiilit suhteessa tehtävissä vaadittavaan osaamiseen ja samalla tunnistettaisiin mahdolliset osaamisvajeet. Tunnistetut osaamisvajeet olisivat osaamisen kehittämissuunnitelma vuosille 2013 ja 2014.

PSHR:n johtoryhmän katselmuksen kokouspöytäkirja 1/2013 liitteenä 13 on vuoden 2013 parantamissuunnitelma. Suunnitelmassa eräänä parannettavana kokonaisuutena on henkilöstön koulutus. Parantamistoimenpiteistä todetaan, että tammikuussa 2013 tehdään vuoden 2014 koulutustarveilmoitus, johon liitetään osaamistarve. Kehityskeskustelussa kartoitetaan henkilölle koulutussuunnitelma. Koulutukset tulee suunnitella niin, että puolustusvoimauudistus huomioidaan koulutussuunnitelmassa ja siirtyvällä henkilöstöllä on mahdollisuus koulutuksiin. /38./

Koulutussuunnitelmassa tarkastellaan henkilön olemassa olevaa tai tulevaa tehtävänkuvasta suhteessa henkilön osaamiseen ja laaditaan osaamiskartoitus. Mikäli kartoituksessa todetaan osaamisvaje, laaditaan henkilölle koulutussuunnitelma. Pohjois-Suomen huoltorykmentin vuoden 2013 parantamissuunnitelmaan liittyen voidaan todeta, että puolustusvoimauudistuksessa uusiin tehtäviin siirtyvän henkilöstön tehtävänkuvaukset eivät olleet käytettävissä edes luonnoksina tammikuun 2013 kehityskeskusteluissa. Uusien

tehtävien tehtävänkuvausten puuttuminen johtui puolustusvoimauudistuksen suunnitteluprosessin aikataulusta, tehtävät eivät olleet kattavasti täysin kuvattuina ja palkkauksen osalta vaativuusluokiteltuina kehityskeskustelujen alkaessa.

Helmikuussa 2013 tehdyn ensimmäisen vaiheen koulutuskartoituksen vuodelle 2014 tekemiseen ei ollut parantamissuunnitelmassa määritettyjä perusteita, jotta puolustusvoimauudistus ja uusien tehtävien koulutusvaatimukset tosiasiallisesti olisivat tulleet huomioitua. /39./

2.7. Puolustusvoimauudistus

Helmikuussa 2012 uutisoidussa Puolustusvoimauudistuksen ratkaisumallissa esitettiin vähennystarpeeksi vuoteen 2015 mennessä noin 2200 tehtävää, jotka jakaantuisivat siten, että siviilitehtäviä olisi noin 1600 henkilöä ja sotilaita noin 600. Vähennys oli suunniteltu ratkaisumallissa toteutettavaksi käyttäen luonnollista poistumaa, toiminnan uudelleen järjestelyjä sekä muita keinoja. Muina keinoina mainittiin henkilöstön uudelleen sijoittaminen, kouluttautumisen tukeminen, ylivahvuus ja irtisanominen. Irtisanottavien määräksi arvioitiin noin 1200 henkeä ja loppujen poistuman todettiin tapahtuvan luonnollisen poistuman kautta. /46./

Toukokuussa 2012 puolustusvoimauudistuksesta uutisoitiin seuraavasti otsikolla: ”Puolustusvoimat irtisanoo jopa 1200”. Helsingin Sanomien kotimaan artikkelissa Pääesikunnan päällikkö vara-amiraali Juha Rannikko kertoo, että 1200 Puolustusvoimien työntekijää on irtisanomisuhan alla puolustusvoimauudistuksesta johtuen. /47./

Puolustusvoimauudistuksen henkilöstösuunnittelun ensimmäinen vaihe päättyi 1.10.2012. Ensimmäisen vaiheen päättyessä tutkimuksen kohdeorganisaation, Pohjois-Suomen huoltorykmentin henkilöstön osalta vuoden 2015 henkilöstökokoonpanosuunnitelmassa oli paikka 62 henkilölle. Henkilöstövahvuus tiedon julkistamishetkellä oli 89 henkilöä, joten muutoksen kohteeksi oli määritetty 20 henkilöä. Eläkemahdollisuus ennen vuotta 2015 oli seitsemällä henkilöllä. /30./

Koko Puolustusvoimien henkilöstöstä muutoksen kohteena oleviksi henkilöiksi määritettiin ensimmäisen vaiheen lopuksi 865 henkilöä. Määrä jakaantui siten, että sotilaita oli 130 henkilöä ja siviileitä 735 henkilöä. Puolustusvoimien henkilöstöpäällikön kenraalimajuri Sakari Honkamaan mukaan irtisanottavien määrä jää selvästi alle 865 henkilön. Vielä avoimia tehtäviä henkilöstösuunnitelmassa oli ensimmäisen vaiheen päättyessä 385, joista sotilaiden tehtäviä oli 177 ja siviilitehtäviä 208. Puolustusvoimissa tulee tavoitetilan mukaisesti vuonna 2015 olemaan 12 300 tehtävää, noin 8000 sotilas- ja 4300 siviilitehtävää. Muutoksen kohteeksi on määritetty henkilöt, joille suunnittelun siinä vaiheessa ei ollut voitu osoittaa tehtävää Puolustusvoimien uudessa organisaatiossa. /48./

Irtisanottavien määrän tarkentuminen ratkaisumallin helmikuussa 2012 esitetystä 1200 henkilöstä uudistuksen ensimmäisen vaiheen päättymisen yhteydessä julkaistuun 865 henkilöön, voidaan vähenemisen ainakin osittain olettaa johtuvan henkilöstön hakeutumisesta muiden työnantajien palvelukseen. Pohjois-Suomen huoltorykmentistä henkilöstösuunnittelun ensimmäisen vaiheen alkuun mennessä on kaksi henkilöä irtisanoutunut ja siirtynyt muiden työnantajien palvelukseen. /19./

Yleistämättä voidaan todeta, että puolustusvoimauudistuksesta johtuva palvelupaikan muutos, tai jo sen todettu uhka, aiheuttaa osaamisen menettämistä puolustusvoimissa; kaikki osaavat henkilöt eivät jää puolustusvoimien palvelukseen.

Puolustusvoimien sisäisessä Torni-portaalin työsuhteosiossa esitetään palvelussuhteen ehtojen yhteydessä, otsikkona iskevästi ja lyhyesti: Henkilöstö on tärkein voimavaramme!

Mutta onko näin? Kun yhtiön virallisissa arvoissa kirjoitetaan esimerkiksi ihmisestä tuloksenteon tärkeimpänä osana ja samaan aikaan leikataan pois resursseja ja työnteon mahdollisuuksia, ovat arkiarvot ja viralliset arvot ristiriidassa. Arvot eivät silloin tue toimintaa niin, kuin oli ollut tarkoitus. Päinvastoin; viralliset arvot tekevät ristiriidan teorian ja käytännön välillä irvokkaaksi. Tätä kautta pettymys organisaatioon lisääntyy, ja ihmiset alkavat tuntea toimivansa epärehellisesti itseään ja asiakkaita kohtaan.

Sitoutuminen organisaation tavoitteisiin vähenee, koska niitä ei enää koeta omiksi. Organisaation ja työntekijöiden tarinat alkavat eriytyä. /2./

2.8. Puolustusvoimauudistukseen liittyvät tunnistetut riskit

Pääesikunnan määräyksessä henkilöpoliittisista reunaehdoista muutostilanteessa todetaan, että henkilöstösuunnittelun merkitys korostuu muutostilanteissa. Henkilöstösuunnittelun noudattaviksi periaatteiksi esitetään, että henkilöstösuunnittelun tulee olla avointa, tasapuolista ja läpinäkyvää ja ratkaisujen tulee olla perusteltuja ja osaaminen on varmistettava uusissa organisaatioissa. Lisäksi muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle annetaan mahdollisuus esittää halukkuus ammatitaitoaan vastaaviin tehtäviin uuden tai muuttuneen organisaation tehtäviin. /40./

Määräyksen kohdassa osaamisen kehittämisen tukeminen sen sijaan käsitellään vain muutoksen kohteena olevan henkilöstön uudelleensijoittumista tukevaa osaamisen kehittämistä näkökulmasta, jossa henkilö sijoittuu puolustusvoimien ulkopuolisiin tehtäviin. Osaamisen kehittämistä ei määräyksessä ohjeisteta esimerkiksi henkilöstön sijoittamiseksi puolustusvoimien muihin tehtäviin, joihin osaaminen ei ole muutostilanteessa riittävä.

Kuinka tunnistetaan muutostilanteeseen, puolustusvoimauudistukseen sisältyvät henkilöstösuunnittelun riskit? Riskien tunnistamiseen on käytetty potentiaalisten riskien analyysiä, josta käytetään myös nimitystä potentiaalisten ongelmien analyysi.

2.8.1. Potentiaalisten riskien analyysi, riskitasot ja riskiluku

Pohjois-Suomen Huoltorykmentin potentiaalisten riskien analyysissä (POA) 11.4.2012 suurimmaksi ongelmaksi tai riskiksi todettiin mahdollisuus, ettei perustettavaan Logistiikkalaitokseen saada rekrytoitua riittävästi Pohjois-Suomen huollon järjestelyjen osaajia. Syyksi arvioitiin, että nykyisestä henkilöstöstä pääosa siirtyy eläkkeelle eikä avoimia tehtäviä saada täytettyä. Henkilöstö hakeutuu heti kun mahdollista avautuviin puolustusvoimien virkoihin ja siirtyy ennen toimintojen lopettamista uusiin tehtäviin.

Henkilöstö ei halua muuttaa paikkakunnalta, jonka seurauksesta irtisanoutuu puolustusvoimista ja hakeutuu muualle töihin. Seurauksiksi arvioitiin, että menetetään pitkälle koulutettujen ja osaavien henkilöiden työpanos ja osaamista. Tästä syystä johtuen tuleva Logistiikkalaitos ei kaikilta osiltaan ole toimintakykyinen. Lisäksi arvioitiin seurauksina olevan motivaatio-ongelmia ja asiantuntijoiden poistumista organisaatiosta. Riskianalyysi hyväksyttiin 16.4.2012 Pohjois-Suomen huoltorykmentin johtoryhmän (PSHR JORY) kokouksessa. Potentiaalisten riskien analyysi sisältää osin turvaluokiteltua ja viranomaiskäyttöön tarkoitettua materiaalia. Tuloksia ei edellä mainitusta syystä johtuen saa esittää seuraavaa yksityiskohtaisemmin tässä tutkimuksessa.

Puolustusvoimauudistukseen liittyen Pohjois-Suomen huoltorykmentin potentiaalisten riskien analyysin mukaan riskit kohdistuvat toimintaan (RTO), tietoon (RTI) ja maineeseen (RMA). Riskit arvioitiin melko todennäköisiksi, ja uhkan toteutuvan kerran kuukaudessa. Riskien vaikutukset arvioitiin vakaviksi seuraavasti:

- Toiminta keskeytyy päiviksi (RTO).
- Tuotteen ominaisuudet muuttuneet, asiakas ei hyväksy tuotetta muutostojenpiteiden jälkeen, sotasalaisuus vaarantunut (RTI).
- Merkittävä maanpuolustukselliseen puolustusvoimien maineenhallintaan kohdistuva haitta, joka sitoo resursseja (RMA).

Linjaa ja toimialaa sitovat riskiluvun tasot. Tavoitteena on, että riski pidetään ”merkittävää riskiä” pienempänä, eli riskiluvun on siis oltava pienempi kuin yhdeksän.

Toimintaan, tietoon ja maineeseen kohdistuvaksi riskiluvuksi analyysissä saatiin 16 pistettä todennäköisyyden lukuarvon neljä sekä vaikutuksen merkityksen lukuarvon neljä tulona. Jos riskiluku on yhdeksän tai sitä suurempi, tulee määritellä ja käynnistää toimenpiteet riskin toteutuman estämiseksi tai riskiluvun laskemiseksi alle yhdeksän. Uhan riskiluvun merkitys esitetään taulukossa 1.

Taulukko 1. Riskien seurausten vakavuus suhteessa riskin todennäköisyyteen.

erittäin todennäköinen 5	kohtalainen 5	merkittävä 10	sietämätön 15	sietämätön 20	sietämätön 25
melko todennäköinen 4	vähäinen 4	kohtalainen 8	merkittävä 12	sietämätön 16	sietämätön 20
keskimääräinen 3	vähäinen 3	kohtalainen 6	merkittävä 9	merkittävä 12	sietämätön 15
harvinainen 2	vähäinen 2	vähäinen 4	kohtalainen 6	kohtalainen 8	merkittävä 10
erittäin harvinainen 1	merkityksetön 1	vähäinen 2	vähäinen 3	vähäinen 4	kohtalainen 5
Uhkan toteutumisen todennäköisyys 1- 5	vähäinen 1	melko vähäinen 2	keski- määräinen 3	vakava 4	erittäin vakava 5
Seurausten vakavuus 1 - 5					

Uudistuksen toimeenpanossa on tunnistettu jossain määrin todennäköisenä ja vaikutuksiltaan *vakavana* riskinä asiantuntijoiden ja erityisosaamisen häviäminen. Asiantuntijat eivät välttämättä siirry toiselle paikkakunnalle, vaan he irtisanoutuvat ja hakeutuvat muiden organisaatioiden tehtäviin. /41, s. 30./

Vaikutuksiltaan *erittäin vakavana* riskinä on tunnistettu päätöksenteon viivästyminen siten, että rakenteellisia uudistuksia ja toimipaikkojen lakkautuksia ei kyetä tekemään esitetyssä aikataulussa. Kehyspäästösten vaikutukset kohdentuisivat silloin erittäin raskaasti puolustusvoimien toimintaan ja vaarantaisivat puolustusvoimien toimintakyvyn vuosina 2014 ja 2015. /41, s. 31./

Riskiä pienentää se, että Tasavallan presidentti ja valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen ministerivaliokunta on käsitellyt uudistuksen perusteita ja tavoitteita ja linjannut 8.2.2012 puolustusvoimauudistusta puolustusministeriön tekemän esityksen pohjalta. Riskiä vähentää myös se, että puolustusministeriön hallinnollisten päätösten perustaksi pääesikunta jättää kattavat selvitykset muutosten vaikutuksista. Lisäksi säädösvalmistelussa ei ole noussut esille laajoja muutostarpeita, ja monet eduskunnan käsittelyyn menevät hallituksen esitykset ovat luonteeltaan enemmän teknisiä muutoksia. /46./

2.8.2. Riskin pienentämisen vaatimat toimenpiteet ja keinot

Pohjois-Suomen huoltorykmentin riskienhallinnan analyysissä toimenpide-ehdotuksiksi riskin hallitsemiseksi kirjattiin sisäiseen tietojärjestelmään seuraavaa:

- Täytetään avoinna olevat ja avutuvat tehtävät.
- Tiedotus uudistuksesta on erittäin tärkeää. Tiedotuksen on oltava oikea-aikaista ja riittävää.
- Vastuu on HR:n johdolla. MAAVMATLE:n tulee kaikin keinoin tukea, jotta avoinna olevat tehtävät saadaan täytettyä.

Henkilöstön kytkeminen paikallistasolla henkilöstösuunnitteluun mukaan pienentää osaamispääoman häviämisen riskiä. Siirtymisvelvollisten suunnitelmallinen pätevöittäminen ja täydennyskoulutus vastaavat riskin realisoitumisesta syntyvään osaamisvajeeseen sekä lisäävät yksittäisen työntekijän työ- ja palvelusmotivaatiota.

Varsinainen riskienhallintasuunnitelma jätetään puolustusministeriölle erillisenä asiakirjana, ja riskejä käsitellään säännöllisesti Kaartin korttelin johtoryhmässä Pääesikunnan ja puolustusministeriön välillä. /41, s. 31./

3. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

3.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin. Haastatteluiden kohderyhmäksi valittiin kohdeorganisaation työn ohjaajan ja valvojan kanssa tutkimuksen aiheen kannalta keskeiset materiaalsen suorituskyvyn hallinnan ja kunnossapidon järjestelyiden prosessin ja osaamisiin liittyvät henkilöt.

Kohderyhmäksi muodostui viisi henkilöä, joiden suhde tutkittavaan prosessiin olivat ohjaaja, omistaja, toimija ja asiakas. Haastateltujen henkilöiden tehtävänimikkeet olivat esikuntapäällikkö Jaakko Karppinen, hän on prosessin hallinnollinen esimies ja ohjaaja. Kunnossapitosektorin johtaja Ari Sarjosalo, hän on prosessin omistaja. Kunnossapitoinsinööri Kai Harju, hän on prosessissa toimijan roolissa. Korjaamon johtaja Juha Suomalaisen, hän on prosessissa asiakkaan roolissa. Valmiusyhtymän huoltopäällikkö Timo Savolainen, myös hän on prosessissa asiakkaan roolissa. Haastateltavista kaikki palvelevat sotilasvirassa. Yli 20 vuotta palvelleita henkilöitä haastateltavista oli neljä henkilöä. Haastateltavista yhdellä oli yleisesikuntaupseerin tutkinto, yhdellä esiuupseerin tutkinto ja kolmella insinöörin tutkinto.

3.2. Tutkimusaineiston valinta ja kerääminen

Tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin tutkimuksen esiselvitysvaiheessa. Työn teoriaosuuden lähdeaineisto kerättiin tutkimuksen tekijän haltuun tai aineiston saatavuus varmistettiin. Teemahaastatteluja varten tehtiin tutkimussuunnitelma, joka hyväksyttiin aloituskokouksessa. Haastattelujen ennakkomateriaali toimitettiin tutkimukseen osallistuville haastateltaville etukäteen tutustumista varten. Ennakkomateriaali on esitetty liitteessä 1. Haastattelut taltioitiin digitaalisin nauhoittein.

Tutkimuksen oleelliseksi katsotut vastaukset kirjattiin tutkimuksen tuloksiin sekä analysoitiin. Julkaistuista tuloksista poistettiin turvaluokitukseltaan viranomaiskäyttöön tarkoitettu materiaali.

3.3. Analysointimenetelmä

Laadullinen tutkimusprosessi on olennaisilta osiltaan hypoteesin testaamista. Näitä hypoteeseja ei vain muotoilla ennakkoon, vaan vähitellen tutkimuksen ja analyysin edetessä sitä mukaa kun kohde tulee tutuksi ja tutkimuksessa löydetään mielekkäitä kysymyksiä tai hypoteeseja. /1, s. 268 - 269./

Tutkimukseen osallistuneille esitettiin teemahaastattelussa kysymyksiä, joilla pyrittiin muodostamaan käsitys tutkittavista prosesseista sekä johtamisen avainosaamisista, nimenomaisesti haastateltavan näkökulmasta. Analysointivaiheessa tutkimustulosten sisältöä vertailtiin ja etsittiin toistuvuutta säännönmukaisuuden testaamiseksi. Ristiriitaisuuksia pyrittiin selvittämään täsmentävin kysymyksin.

3.4. Tutkimuksen luotettavuus ja aikataulu

Tutkimusta voidaan arvioida luotettavaksi menetelmän ja toteuttamisen osalta, mutta lopullisesti tutkimuksen tuloksia voidaan luotettavasti arvioida vasta 2015 puolustusvoimauudistuksen toimeenpanon tapahduttua. Tutkimuksen aihepiiri sovittiin 8.4.2011 Pohjois-Suomen Huoltorykmentin komentajan everstiluutnantti Pasi Virran kanssa käydyssä keskustelussa. Tutkimuksen valmistumisen tavoiteajankohdaksi tarkentui myöhemmin syksy 2013.

Tutkimuksen tausta-aineiston kerääminen alkoi opiskelijaksi hyväksymisilmoituksen saavuttua 20.6.2011. Työn aihe tarkentui 8.2.2012 puolustusvoimauudistuksen ratkaisumallin julkistamisen myötä. Työ aloitettiin 18.7.2012 käydyssä aloituspalaverissa. Seurantapalaveri pidettiin 8.10.2012.

Haastattelut toteutettiin 7.8., 9.8. ja 15.8.2012 kohdeorganisaation esikunnassa palvelevien haastateltavien osalta ja 29.10. Lapin Ilmatorjuntarykmentissä sekä 30.10. Kainuun Prikaatissa palvelevien osalta. Tutkimuksen dokumentointi opinnäytetyöksi alkoi 1.11.2012. Kirjoitusvaihe päättyi 30.12.2013.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin, jotka ovat

- Mitkä ovat huollon järjestelyiden johtamisen tärkeimmät kunnossapidon avainprosessit?
- Mitä ovat tärkeimmiksi tunnistettujen prosessin johtamisen avainosaamiset?
- Mitkä ovat keskeiset turvattavat osaamiset?

Kerätystä tausta- ja tutkimusaineistosta on valittu tutkimuskysymyksiä kannalta parhaiten huollon järjestelyiden kunnossapidon avainprosesseja kuvaavat asiakokonaisuudet. Myös hiljaisen tiedon kartoittamisen osalta esitetään tarkastelun tulos.

4.1. Tärkeimmät löydökset

Pohjois-Suomen huoltorykmentin kunnossapitoprosessin järjestelyjen johtamisen toiminnallisuus on muotoutunut nykyiseen muotoonsa Maavoimien Materiaalilaitoksen johtaman kunnossapitoprosessin kehittymisen myötä. Tutkimuksen haastattelujen havaintojen perusteella kunnossapitoprosessit ovat erityisesti kehittyneet puolustusvoimien yhteistoiminnan osalta strategisen kumppanin Millog Oy:n kanssa. Toiminnallisuudesta on syntynyt hyviä vakiintuneita toimintatapoja kuten kunnossapidon normaaliolojen vuosityösuunnittelu (VTS) sekä poikkeusolojen vuosityösuunnittelu (POTS).

Huoltorykmentin kunnossapidon vuosityösuunnitteluun liittyvä toiminta on koettu erityisen tärkeäksi, ja tuloksia on asiakastyytyväisyyskyselyjen tulosten ja tutkimuksen haastattelujen havaintojen mukaisesti yleisesti pidetty hyvinä. Tutkimuksen haastattelujen havaintojen analyysin perusteella kunnossapitoprosessin vuosityösuunnitteluprosessia pidetään huollon järjestelyiden johtamisen osalta tärkeimpänä avainprosessina ja prosessin osaamisen hallintaa tärkeimpänä kunnossapidon avainosaamisena. Tutkimuksen havaintojen mukaan vuosityösuunnittelun avainosaamiset sisältävät normaaliolojen ja poikkeusolojen vuosityösuunnitteluprosessin hallinnan osaamiset. Molempien

vuosityösuunnitteluprosessien avainosaamiset korostuvat puolustusvoimien olemassaolon merkityksen kautta: puolustusvoimien tehtävä on varautua sotilaalliseen maanpuolustukseen. Prosessin tehtävä on tuottaa materiaalista suorituskykyä.

Normaaliolojen vuosityösuunnitteluprosessilla ylläpidetään kouluttavien joukko-osastojen asevelvollisten joukkotuotannossa tarvittavaa kalustoa. Joukkotuotantosuunnitelmien katsottiin olevan tärkein lähtökohta normaaliolojen vuosityösuunnittelulle. Joukkotuotantosuunnitelman tuntemuksen lisäämistä pidettiin välttämättömänä kunnossapitoprosessin suunnittelutehtävissä toimien henkilöiden osaamisien kannalta.

Poikkeusolojen vuosityösuunnitelmalla varaudutaan kalustollisen valmiuden nostamisen vaatimukseen siirryttäessä mahdollisesti normaalioloista häiriötilaan tai poikkeusoloihin. Operatiivisten suunnitteluperusteiden tuntemuksen lisäämistä pidettiin välttämättömänä poikkeusolojen kunnossapitoprosessin suunnittelutehtävissä toimivien henkilöiden osaamisien kannalta.

Vuosityösuunnitteluprosessien katsottiin olevan kokonaisuudessaan osa valtakunnallista materiaalsen suorituskyvyn hallinnan prosessia. Haastattelujen havaintojen perusteella erityisesti korostettiin Pohjois-Suomen huoltorykmentin suunnitteluvastuulla olevien telakuorma-autojen sekä lumikelkkojen elinkaaren hallinnan avainosaamista.

Aineiston perusteella myös erityisen merkittävä osaaminen on Pohjois-Suomen maantieteellisten olosuhteiden kuten ilmaston ja etäisyyksien sekä rajallisten paikallisten resurssien vaikutuksen merkityksen huomioiminen kunnossapitoprosesseissa.

Vuosityösuunnitteluprosessien toimintatapamallit ovat olleet joustavia ja asiakkaiden esittämät kunnossapidon tarpeet on kyetty tyydyttämään. Kunnossapitoprosesseihin liittyvä ohjeistus on dokumentoitua ja asiakkaiden saatavilla. Ohjeistuksen päivityksistä tiedottamisessa on ollut puutteita. Prosessissa asiakkaan roolissa toimivat eivät aina ole olleet tietoisia ohjeistuksen muutoksista. Kunnossapitoprosessin eri vaiheiden etenemistä on kyetty seuraamaan ja poikkeamat on kyetty korjaamaan. Vuosityösuunnitelman toteutumaa on analysoitu prosessin omistajan johdolla yhteistyössä tilaajan sekä tuottajan

kanssa. Toiminta on verkostoitunutta. Henkilökohtaiset suorat yhteistyösuhteet sekä osaamiset korostuvat prosessin jatkuvan parantamisen osalta.

Vasta vuosien kuluttua kyetään tarkastelemaan, tulevatko potentiaalisten riskien analyysissä määritetyt riskit laukeamaan ja menetetäänkö tarvittavaa avainosaamista henkilöstön poistuman kautta. Aikaisintaan vuonna 2015 kyetään tarkastelemaan, onnistuttiinko puolustusvoimauudistuksessa turvattava osaaminen säilyttämään tilanteessa, jossa kunnossapitoprosessit, sen omistajuus sekä osaaminen määritellään uusien toimintatapamallien mukaiseksi.

Tutkimuksen kannalta tärkeimmät löydökset liittyvät kunnossapitoavainprosessin osaamisten hallintaan puolustusvoimauudistuksen aikana. Kyetäänkö osaaminen säilyttämään ja kunnossapitoprosessin suunnittelutehtävissä toimivat henkilöt valitsemaan ja kouluttamaan siten, että toiminta jatkuu ilman merkittävää häiriötä keskeytyksettä sujuvasti organisaatiorakenteen muutoksen jälkeen.

Turvattavat osaamiset ovat tutkimustulosten havaintojen analyysin perusteella normaali- sekä poikkeusolojen kunnossapitoprosessin järjestelyjen johtamisen osaaminen ja telakuorma-autojen sekä lumikelkkojen materiaalsen elinkaaren hallinnan osaaminen. Lisäksi turvattaviksi osaamiseksi tuloksien havaintojen perusteella havaittiin maavoimien joukkotuotantosuunnitelmien merkityksen sekä Pohjois-Suomen maantieteellisten olosuhteiden aiheuttamien vaikutusten tunteminen kunnossapidolle.

Tutkimuksen haastattelujen tulosten analysoinnin perusteella ei kyetty tunnistamaan hiljaista tietoa, joka menetetään henkilöstöjärjestelyjen yhteydessä. Lähtökohtaisesti havainto tukee puolustusvoimien johtamisen ajattelutapaa, jossa toiminnan johtaminen ei saa olla yhden henkilön osaamisen varassa. Osaaminen tulee olla korvattavissa tai toiminnot uudelleenjärjesteltävissä.

Tutkimuksen tulosten perusteella tärkeimmät tunnistetut materiaalista suorituskykyä tuottavat ydinprosessit ja niihin liittyvät johtamisen avainosaamiset esitetään taulukossa 2.

Taulukko 2. Yhteenveto tärkeimmistä johtamisen osaamisen avainosaamisista

Tärkeimmät materiaalista suorituskykyä tuottavat ydinprosessit ja vastaavat turvattavat johtamisen avainosaamiset			
Kunnossapidon järjestelyiden prosessi, normaaliolojen vuosityösuunnittelu (NO)	Materiaalisen suorituskyvyn hallinnan-prosessi, järjestelmä-vastuu	Kunnossapidon järjestelyiden prosessi, poikkeusolojen vuosityösuunnittelu (POTS)	Joukkotuotanto-suunnitelmien sekä alueellisten olosuhteiden tunteminen osana kunnossapidon järjestelyiden prosessia
Suunnitteluprosessin substanssi-osaaminen	Materiaalisen suorituskyvyn perusteiden hallinta, elinkaaren-hallinta	Operatiivisten vaatimusten vaikutusten tunteminen	Joukkotuotanto-suunnitelmien vaatimusten sekä olosuhteiden vaikutuksen tunnistaminen ydinprosesseihin

Tutkimuksen kannalta keskeisimmät teemahaastattelujen osioiden 1–5 asiat esitetään seuraavaksi.

4.2. Prosessin tehtävät ja vaikuttavuus

Pohjois-Suomen huoltorykmentin kunnossapitoprosessin tehtäviä ja vaikuttavuutta kartoitettiin teemahaastattelun ensimmäisessä osiossa.

Haastattelun perusteella prosessin tehtävänä on tuottaa ja ylläpitää toimintakykyinen ja palvelusturvallinen materiaali puolustusvoimien joukoille Pohjois-Suomessa. Pohjois-Suomen huoltorykmentin kunnossapitosektorin johtaja kuvaa prosessin tärkeintä tehtävää ja sen päätuotteita seuraavasti: prosessin tärkein tehtävä on tuottaa kunnossapitopalveluita asiakkaille ja sen päätuotteita ovat kunnossapidon vuosityösuunnitelmat ja poikkeusolojen vaatimusten toteutuminen kunnossapidon osalta. /21./

Haastattelun perusteella prosessin tehtävä tunnustetaan ja liitetään kuuluvaksi kunnossapitosektoriin. Tätä tukee myös tutkimuksen haastattelujen analyysi. Kaikki viisi haastateltavaa ilmoittivat prosessin tärkeimmäksi tehtäväksi joukkotuotannon tukemisen sekä materiaalisen suorituskyvyn ylläpidon poikkeusoloja varten.

Prosessin merkitystä kuvaa Rovaniemen korjaamon johtaja haastattelun ennakkomateriaaliin antamassaan vastauksessaan seuraavasti: prosessi on osa ylemmän huoltotason ohjausta. /23./

Haastattelun ja ennakkomateriaaliin saatujen kirjallisten vastauksien perusteella tutkittava prosessi jakaantuu kahteen osaan; kunnossapidon järjestelyiden prosessiin sekä materiaalisen suorituskyvyn hallinnan prosessiin. Näitä voidaan pitää tutkimuksen tärkeimpinä löydöksinä huollon järjestelyiden johtamisen kunnossapidon avainprosesseista.

Haastattelussa Kainuun Prikaatin huoltopäällikkö määritteli prosessin tärkeimmän tehtävän normaalioloissa seuraavasti: prosessilla varmistetaan Kainuun Prikaatin joukkotuotantokaluston käytettävyys. /24./

Haastateltavien näkemys mahdollisesta kunnossapitoprosessin toiminnallisesta eroavaisuudesta normaali- ja poikkeusolojen kesken oli kaikkien viiden haastatellun osalta yksimielinen. Kunnossapitoprosessi tulee toimia normaalioloissa samoin periaattein kuin poikkeusoloissa. Eroavaisuuksina kolme haastateltavista mainitsi kunnossapitoprosessin normaalioloihin painottuvan kustannusseurannan merkityksen ja taas toisaalta poikkeusoloihin liittyvän kunnossapidon tilannekuvan luomisen suuremman merkityksen.

Poikkeusolojen tilannekuvan merkitystä kuvattiin haastattelussa näin: raportoinnin merkitys korostuu poikkeusolojen aikana, jos tilannekuvaa halutaan reaaliaikaisesti ylläpitää. Toiminnan ohjaamisen tulee perustua faktoihin, ja silloin se tarkoittaa, että pitää olla reaaliaikainen tieto. /19./

Eroavaisuutena normaali- ja poikkeusolojen prosesseissa eräs haastateltava arvioi poikkeusolojen toimintatapojen olevan sujuvamman ja joustavamman. /21./ Toinen haastateltava arvioi samassa asiayhteydessä, ettei taloudellisten resurssien puute hidasta tai estä prosessin toimintaa poikkeusoloissa. /19./

Tavoitetilassa puolustusvoimien logistiikkajärjestelmä on varma, joustava, yhteistoimintakykyinen ja vakioitu. Järjestelmän prosessit ja toimintamallit ovat yhdenmukaisia ja mahdollisimman yksinkertaisia. Järjestelmän rakenne, vastuut ja toimijoiden roolit ovat selkeitä. Puolustusvoimien toiminnanohjausjärjestelmällä Systems Applications Products (PVSAP) on keskeinen rooli päämäärän – Logistiikka, operaatioiden mahdollistaja – saavuttamisessa. /17./ Järjestelmä on maavoimien materiaalilaitoksen strategian mukainen. /42./

4.2.1. Prosessin vaikuttavuus

Tutkittavan prosessin vaikutusta omaan tehtävään kysyttäessä haastateltavien vastaukset vaihtelivat selvästi roolien ja virka-aseman mukaisesti. Suoraan prosessissa tai sen ohjauksessa toimivat henkilöt (kaksi) totesivat prosessin vaikuttavan merkittävästi omaan tehtäväänsä, johtamiseen ja ohjaukseen. Prosessin todettiin toimivan pääpiirteittäin hyvin sekä antavat riittävät perusteet kunnossapidon toimijoille. Prosessin vaikutusta omaan

tehtävänsä liittyen, huoltorykmentin esikuntapäällikkö kuvaa antavansa omaan tehtävänsä liittyen suunnittelutehtäviä ja suunnittelulinjauksia prosessiin liittyvissä asioissa. /19./

Haastattelun ennakkomateriaalin vastauksissa prosessin omistajan roolissa oleva haastateltava toteaa oman toimintansa liittyvän tutkittavaan prosessiin kunnossapidon johtamisen kautta, mainiten kuitenkin, että prosessissa toimitaan MAAVMATLE:n ohjauksessa. Kunnossapitosektorin johtaja kuvaa tehtävänsä olevan toimintaedellytysten luomista alueellisille asiantuntijoille pitkälti henkilöstöhallinnon johtamisen kautta. /21./

Kaksi prosessin asiakkaiksi itsensä ja edustamansa joukko-osaston määrittelemät henkilöä, totesivat joko vastaavansa tai osallistuvansa myös prosessiin huollon operatiiviseen suunnitteluun sekä huollon järjestelyiden johtamisen kautta. Toiminnan luonnetta kuvattiin Kainuun Prikaatin huoltopäällikön haastattelussa seuraavasti; oman toiminnan kuvattiin vaikuttavan kunnossapidon suunnittelun tarkkuuteen. Prosessin vaikuttavuutta omaan toimintaan taas silloin kun prosessi ei toimi kuten on suunniteltu, esimerkiksi kun resursointi ei onnistu. /24./

Kysyttäessä prosessin vaikutusta omaan toimintaan, kuvasi prosessiin osallistujan roolissa oleva haastateltava suhteen vaikutusten kohdistuvan suoraan materiaalin käytettävyyteen. Käytön ja käytettävyyden kautta saatu palaute ohjaa osaltaan hänen toimintaansa omassa tehtävässään. /20./

Kysyttäessä tutkittavan prosessin merkitystä puolustusvoimien paikallisiin, alueellisiin ja valtakunnallisiin hallintotasoihin kokivat kaikki haastateltavat toiminnan merkityksen välttämättömäksi ja merkityksen kasvavan tultaessa valtakunnalliselta hallintotasolta alueelliselle hallintotasolle. Jokaisen haastateltavan mielestä merkitys oli suurin paikallisella tasolla.

4.3. Prosessin nykytilanne ja vakiintuneet toimintatavat sekä roolit

Pohjois-Suomen huoltorykmentin kunnossapitoprosessin nykytilannetta kartoittavat kysymykset tehtiin teemahaastattelun toisessa osiossa.

Tutkimuksen haastattelujen perusteella tutkittavan prosessin omistajan rooli ei ole yksiselitteinen. Tätä havaintoa tukevat myös haastattelun ennakkomateriaalin kysymyksiin saadut kirjalliset vastaukset. Prosessin omistajuutta ja muita rooleja selvitetessä enemmistö (neljä) määritteli prosessin omistajaksi PSHRE:n kunnossapitosektorin johtajan. Prosessin omistajuutta ja omaa rooliaan kuvaa kunnossapitosektorin johtaja kuitenkin näin: ”Minä vastaan näistä PSHR:n kunnossapidon järjestelyistä ja niihin liittyvistä toimista, mutta esikuntapäällikkö omistaa tämän kunnossapitoprosessin”. /21./

Telakuorma-autojen osalta materiaalsen suorituskyvyn prosessin omistajaksi ja toiminnalliseksi esimieheksi yksi haastateltavista nimesi MAAVMATLE järjestelmäinsinööriin, toteamalla syötteiden tehtäviinsä tulevan Materiaalilaitoksen esikunnan järjestelmäinsinööriltä joka hallinnoi järjestelmää. Haastateltavan mukaan kunnossapitosektorin johtaja on vain hallinnollinen esimies. /20./

Tutkittavan organisaation kunnossapitoprosessin omistajuus ei siten tulosten mukaan ole yksiselitteistä eikä selvää prosessin avaintehtävän osalta.

Haastattelun vastausten perusteella prosessin rooleissa toimivat

1. Prosessin esimiehenä

- PSHR:n komentaja ja esikuntapäällikkö.
- MAAVMATLE:n järjestelmäinsinööri (toiminnallinen esimies, TEKA).

2. Prosessin omistajana

- Kunnossapitosektorin johtaja tai esikuntapäällikkö.
- MAAVMATLE:n järjestelmäinsinööri (toiminnallinen esimies, TEKA).

3. Prosessiin osallistujina toimivat

- Kunnossapitosektorin henkilöstö.
- Esikunnan henkilöstöä sen muilta sektoreilta.
- Huoltorykmentin varasto-osaston henkilöstöä.
- Asiakkaat (Pohjois-Suomen sotilasläänin alueen joukko-osastot, korjaamot ja kunnossapitokeskus).
- Kumppanit.
- Muut huoltorykmentit sekä MAAVMATLE.

4. Prosessin suorituskyvyn mittaajina toimivat

- MAAVMATLE:n henkilöstöä.
- PSSL:n henkilöstöä.
- Hallinnolliset esimiehet.
- Prosessiin osallistujina toimivat kunnossapitosektorin henkilöt.
- Järjestelmäryhmien (JTYRY:n) henkilöstöä.

4.3.1. Prosessin asiakkaat ja asiakkaille tuotettavat palvelut

Haastattelujen sekä ennakkokysymyksiin saatujen vastausten perustella prosessin tärkeimpinä ulkoisina asiakkaina ovat Pohjois-Suomen alueella toimivat puolustusvoimien hallintoyksiköt, joille tuotetaan materiaalista suorituskykyä. Lisäksi muiksi ulkoisiksi asiakkaiksi nimettiin ilmavoimat, merivoimat, rajavartiolaitos ja yhteistyökumppanit.

Jokainen haastateltavista piti tutkittavan kunnossapitoprosessin tärkeimpänä asiakkaalle tuotettuina palveluina materiaalin kunnossapitopalveluja eli materiaalista suorituskykyä. Kolme haastateltavista totesi kunnossapidon normaaliolojen vuosityösuunnittelun ja poikkeusolojen vuosityösuunnittelun sekä materiaalin kierrätysuunnitelmien olevan keskeiset asiakkaille tuotetuista palveluista. Ennakkomateriaalin kysymyksiin saadut kirjalliset vastaukset tukevat myös haastattelujen tuloksia.

4.3.2. Prosessin toimittajat sekä yhteistyökumppanit

Haastateltavien näkemykset prosessin tärkeimmästä toimittajasta olivat yhdenmukaisia. Kaikki haastateltavat nimesivät tärkeimmäksi toimittajaksi puolustusvoimien strategisen kumppanin Millog Oy:n. Kaksi haastateltavista nimesi lisäksi MAAVMATLE:n kunnossapitoprosessin ohjausroolissa. Kolme haastateltavista nimesi toimittajaksi tai yhteistyökumppaniksi muut huoltorykmentin sektorit, varuskuntakorjaamot, kunnossapitokeskukset ja kenttähuoltojoukot sekä yleisesti yhteistyössä toimivat siviiliyritykset. Yksi haastateltavista nimesi alihankintaan liittyviksi muiksi yhteistyökumppaneiksi Würth Oy:n sekä Conlog Oy:n. /20./ Pohjois-Suomen huoltorykmentin esikuntapäällikkö totesi haastattelussa puolustusvoimien ulkopuolisista toimijoista Millog Oy:n olevan suurimman ja lisäksi muut siviiliyritykset alihankkijoina Millog:n kautta. /19./

Haastateltavista kaksi nimesi yhteistyökumppaneiden kanssa toteutettavia projekteja kysyttäessä Pohjois-Suomen huoltorykmentin ylläpitovastuulla olevan telakuorma-auton käytettävyyden turvaamisen alaprojektin. Pohjois-Suomen huoltorykmentin kannalta alaprojektin merkitystä kommentoi kunnossapitosektorin johtaja haastattelussaan seuraavasti: ”Käytännössä meillä on tämä TEKA-aliprojekti tai telakuorma-autojen käytettävyyden turvaamisen alaprojekti. Se on se meille keskeinen projekti. Se on MATLE:n projekti. Käytännössä se liittyy elinjakson hallintaan, sillä pyritään turvaamaan järjestelmien elinjakso”. /21/

4.3.3. Toimintaa ohjaavat dokumentit sekä vuorovaikutussuhteet

Haastateltavien käsitykset toimintaa ohjaavista dokumenteista vaihtelivat vastaajan roolien mukaisesti. Haastateltava prosessin esimies nimesi keskeiset toimintaa ohjaavat dokumentit seuraavasti:

- Maavoimien huolto-ohjeistus ja maavoimien huollon järjestelyt.
- Tukeutuminen Pohjois-Suomen huoltorykmenttiin.
- Joukko-osastojen huollon ohjeet.
- Vuosittaiset toimintasuunnitelmat ja huoltokäskyt sekä tekniset ohjeet. /19./

Kolme haastateltavaa nimesi kunnossapitoa ja huoltoa ohjaavina dokumentteina normit, tekniset ohjeet (TOK:t), pysyväisohjekirjat (PAK:t) sekä menettelyohjekokoelman (MOK:t). Kunnossapitosektorin johtaja mainitsee tärkeimpiä toimintaa ohjaavia kunnossapitoon liittyviä normeja olevan yhteensä 261 kappaletta. /21./

Haastateltavien vastausten analyysin perusteella tutkittavan prosessin vuorovaikutussuhteet jakaantuvat kolmeen pääryhmään.

- Eri johtoportaiden antamaan ohjaukseen ja johtamiseen.
- Huoltorykmentin eri sektorien ja rinnakkaisten huoltorykmenttien välillä. olevaan tasavertaiseen neuvottelevaan vuorovaikutussuhteeseen.
- Vuorovaikutussuhteisiin prosessiin toimijoina osallistuvien sekä kumppanien ja sidosryhmien välillä.

Linjaorganisaation vuorovaikutussuhteiden ja ohjaustoiminnan haasteeksi prosessissa ohjaavassa roolissa toimiva haastateltava mainitsi, että kaikki tieto tulee kuljettaa organisaatiossa alhaalta ylös ja vastaavasti kaikki ohjaus tulee kuljettaa ylhäältä alas. /21/ Eräänä ratkaisuna ohjaustoiminnan ongelmiin toinen haastateltava mainitsi aloitetun järjestelmätyöryhmätoiminnan (JTYRY) todeten, että järjestelmätyöryhmätoiminta on hyvä asia ja sen suuntainen toiminta olisi tullut aloittaa jo aiemmin. /19/

4.3.4. Prosessin tulosten seurantamenettelyt

Tulosten seurantaan liittyvinä merkittävänä menettelyinä kolme haastateltavaa mainitsi QPR-tunnusluvut, kausiraportit (KAURA), vuosiraportit (VURA) sekä johdon katselmoinnit sekä erilaiset toiminnan tarkastukset. Tunnusluvuista mainitsi kunnossapitosektorin johtaja haastattelussa näin: ”QPR on meille säädetty raportointijärjestelmä, jolla MATLE:lle raportoidaan meidän toiminnasta käytännössä 90 %. QPR on käytössä jokaisella sektoreilla ja sitä käytetään kausiraporteissa ja kvartteriraporteissa sekä vuosiraporteissa. Alaprojektin raportointi on meillä siinä se keskeinen ja sen perusteella tehdään päätöksiä”. /21/

Kaksi haastateltavaa mainitsi myös neljännesvuosittain tapahtuvat Q-katselmoinnit strategisen kumppanin kanssa. Katselmoinneissa puolustusvoimien työn tilaajan edustaja tarkastelee vuosityösuunnitelman (VTS) toteumaa yhdessä strategisen kumppanin Millog Oy:n työn toimittajan edustajan kanssa.

Kaikki haastateltavat mainitsivat tulosten seurantamenettelyä kysyttäessä Pohjois-Suomen huoltorykmentin asiakastyytyväisyyskyselyn. Vuosittain toteutettava tyytyväisyyskysely kohdennetaan Pohjois-Suomen asiakkaiden ja yhteystoimintatahojen avainhenkilöille. Jakelussa olevien henkilöiden luettelo tarkastetaan ja päivitetään vuosittain parhaimman vastaavuuden varmistamiseksi. Saatuja vastauksia tarkastellaan huoltorykmentin johdon katselmoinneissa. Saatu tieto analysoidaan sekä käytetään toiminnan kehittämiseen Pohjois-Suomen sotilasläänin huoltojohdon neuvottelupäivillä sekä sektoreiden oman toiminnan arvioinnissa.

Esikuntapäällikkö totesi haastattelussaan että kyselyissä on vielä kehitettävää. Tavoitteena on, että saataisiin paremmin esille kunkin toimialan kehitettävä tilanne. /19/

Pohjois-Suomen huoltorykmentin toimialoja ovat hallinto, operatiivinen ja talous, huoltopalvelu ja lääkintä, kunnossapito, kuljetukset sekä täydennykset. Esikunnan eri sektorit on nimetty toimialojen mukaisesti sotilaslyhentein seuraavasti; HALLSE, OPTALSE, HUPALÄSE, KUPISE, KULJSE ja TÄYDSE.

4.3.5. Prosessin kytkennät organisaation muihin prosesseihin

Haastateltavat tunnistivat useita kytkentöjä organisaation muihin sisäisiin prosesseihin ja toimijoihin. Omiksi, kunnossapidon pääprosesseiksi tunnistettiin kaksi; PSHR:n materiaalisen suorituskyvyn hallinnan prosessi ja maavoimien kunnossapidon järjestelyjen prosessi. Prosessien kytkennät johtoesikunnan, MAAVMATLE:n materiaalisen suorituskyvyn hallinnan prosessiin sekä maavoimien kunnossapidon järjestelyiden prosessiin tunnistettiin kaikkien osalta. Eräs haastateltava kuvasi huoltorykmentin kunnossapidon prosesseja lyhyesti näin: ”Ne ovat ne huollon putki ja järjestelmäputki.”.

/20./

Kunnossapitosektorin johtaja totesi Pohjois-Suomen huoltorykmentin esikunnan kunnossapitosektorin prosesseissa toimivien henkilöiden toimivan tiiviimmässä yhteistyössä verrattuna muihin huoltorykmenttien esikuntiin. Pohjois-Suomen huoltorykmentin esikunnassa on kunnossapitosektori, jossa tehdään samalla myös järjestelmävastuuseen liittyviä töitä. Muilla huoltorykmenteillä on kunnossapitosektorin rinnalla järjestelmäsektori tai vastaava järjestelmäkeskus. Pohjois-Suomen huoltorykmentin toimintatapa on selkeästi vuorovaikutteisempi. Prosessit on haastateltavan mukaan paremmin vuorovaikutussuhteessa henkilötasolla kun esimerkiksi muilla huoltorykmenteillä. /21./

Haastateltavat olivat yksimielisiä, siitä että Pohjois-Suomen huoltorykmentin kunnossapitoprosessin materiaalisen suorituskyvyn hallinnan sekä kunnossapidon järjestelyiden prosessi on merkittävä osa MAAVMATLE:n materiaalisen suorituskyvyn hallinnan prosessia ja sen kautta MAAV:n huollon prosessia. Merkitys korostuu alueellisesti.

Tutkittavan prosessin liittyminen huoltorykmentin muiden sektorien prosesseihin tunnistettiin. Kolme haastateltavaa mainitsi tutkittavan kunnossapitoprosessin liittyvän olennaisesti poikkeusolojen operatiivisen suunnittelun prosessiin. Neljä haastateltavista tunnisti myös liittynän talouden- ja toiminnan resurssien suunnittelun prosessiin (TRSS).

4.4. Toiminnan haasteet ja esitykset prosessin kehittämiseksi

Pohjois-Suomen huoltorykmentin kunnossapitoprosessin kehittämiskohteita kartoittavat kysymykset olivat haastattelun kolmannessa osiossa. Prosessin kehityskohteita kartoitettiin kysymyksillä, jotka liittyivät prosessin toiminnan selkeyteen, prosessin liittymisestä kohdeorganisaation muuhun toimintaan, syötteiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden hallintaan, raportointiin ja toiminnan valvontaan.

Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus määritellä kehityskohteita esitettyjen kysymysten ulkopuolelta. Haastattelujen aihepiiriä ei rajattu.

4.4.1. Prosessikuvauksen haasteet

Haastateltavien käsitykset prosessin nykytilasta vaihtelivat riippuen haastateltavan asemasta ja suhteesta prosessiin. Huoltorykmentin esikuntapäällikkö totesi, että puolustusvoimien pääprosessit on kuvattu vasta julkaistussa toiminnanohjausasiakirjassa. Toimintakäsikirjassa ja yleisesti ottaen tutkittavan prosessin yläpuolelta löytyvän johtamisen prosessin ja prosessin alapuolelta tarvittavat tukiprosessit. Mutta itse MAAVMATLE:n kunnossapitoprosessin prosessikuvaus tai -kartta oli haastateltavalle tuntemattomampi. Esikuntapäällikkö kuvasi suhdettaan kunnossapitoprosessin prosessikuvauksiin kertoen, että prosessi on enemmän kunnossapitosektorin omaa asiaa hänen näkökulmasta katsottaessa. Esikuntapäällikkö ei mene prosessiin syvälle, vaan se on prosessin omistajalle kuuluvaa leipätyötä. /19./

Haastateltavista kahdelle tutkittavan prosessin prosessikuvaus ei ollut tuttu. /23. ja 24./ Prosessit on kuvattu QPR-järjestelmässä. Haastateltavalla ei ole selausoikeutta järjestelmään, joka on luotu lähinnä materiaalilaitoksen sisäiseen käyttöön tulosten saavuttamisen seuraamiseksi. /23./

Puolustusvoimauudistukseen liittyen toimintakäsikirja kuvaa toimintaa 2015 alkaen, uudistuksen jälkeisessä tilassa. /14./ Käsikirja ei kuitenkaan sisällä tulevia prosessikuvauksia. Käsikirjasta voi kuitenkin tehdä johtopäätöksiä puolustusvoimauudistuksen jälkeiseen tilaan liittyen, esimerkiksi nykyisten huoltorykmenttien järjestelmävastuutehtävien keskittämisestä tulevaan järjestelmäkeskukseen (JÄRJK). Nykyiset prosessit on kuvattu QPR-raportointijärjestelmässä. Varsinaiset 1-tason kunnossapidon prosessien prosessikartat on kuvattu puolustusvoimien asianhallintajärjestelmässä vuosityösuunnittelua koskevilta osin vuosittain julkaistavissa asiakirjoissa sekä 2-tason kunnossapitoprosessin prosessikuvauksen osalta puolustusvoimien ja Millog Oy:n yhteistietokannassa.

Kunnossapitosektorin johtaja määritteli prosessin tilaa ennakkomateriaalin kysymyksiin antamissaan vastauksissaan kertoen, ettei prosessi ole selkeä kokonaisuudessaan käytännön tasolla. Koska kaikkea materiaalia pyritään käsittelemään samalla tavalla, sotavarusteita, järjestelmiä sekä muuta materiaalia. Pitkälti erot prosessikäytännöissä johtuu historiallisista perusteista ja toimintatavoista. Tavoitteet ja tulokset on pääosin kyllä ymmärretty. /21./

Pohjois-Suomen huoltorykmentin kunnossapidon järjestelyjen prosessista totesi kunnossapitosektorin johtaja haastattelussaan vuosityösuunnittelun osalta, että prosessin vaiheistus on selkeä, mutta liian moniportainen ja hidas muutoksenhallinnan osalta. Historiatietoon perustuva suunnittelu on hänen mukaansa asettunut tasolle, jossa tulospanos suhde on kohtuullinen. /21./

Materiaalisen suorituskyvyn prosessissa toimijan roolissa oleva kunnossapitoinsinööri kuvasi nykytilaa ja haasteita haastattelussa kertoen, että prosessi itsessään on selkeä putki. Ongelmana hän kuitenkin koki, että putkia on tällä hetkellä kaksi. ”Järjestelmäputki ja huollon putki eivät juttele keskenään, eivätkä tiedä mitä toinen tekee”. /20./

Haastattelujen sekä ennakkomateriaalin kysymyksiin annettujen vastausten analyysin perusteella vastuiden ja tehtävien selkeys eri alueilla ja alueiden välillä, esimerkiksi varaosalogistiikassa, kaipaa selkeyttä. Materiaalisen suorituskyvyn hallinnan prosessi, ”järjestelmäputki” koetaan selkeäksi. Erään haastateltavan mukaan eri putket ja niiden toiminnan ymmärtämättömyys sekä eri huoltorykmenttien toimijoiden toiminnan tunnistamattomuus vaikeuttavat toiminnan sujuvuutta huoltorykmentin esikunnan sisällä. /23./

4.4.2. Syötteet ja niiden hallinnan haasteet

Haastateltavilta kysyttiin yleisellä tasolla kehitettäviä kohteita tutkittavan prosessin syötteistä ja niiden hallinnasta. Esikuntapäällikkö vastasi haastattelussaan syötteiden kehittämiseen liittyen seuraavasti: ”Näkisin, että ne syötteet mitkä tulee siihen prosessiin, niin ne pitäisi katsoa sillä tavalla laajasti. Se materiaalin käytettävyys ja

kunnossapitoprosessi, sen tehtävät jotka vuosittain tulee, niiden lähtösäys pitäisi tulla joukkotuotantosuunnitelmasta.” /19./

Kunnossapitosektorin johtaja totesi, että prosessin syötteet ovat hallinnollisen ohjauksen lisäksi toiminnan- ja resurssien suunnittelusta riippuvaisia. /21./ Prosessissa toimijan asemassa oleva haastateltava totesi, että itse kunnossapitoprosessiin tulee syöteinä prosessiohjausta kahdesta putkesta ja se monimutkaistaa asioiden hoitamista. /20./

4.4.3. Prosessin toimintaan liittyvät haasteet

Prosessin toimintaan liittyvissä kysymyksissä kaksi haastateltavista toi esille, että joissakin yksittäisissä asioissa huoltorykmentin ohjaus ja osallistuminen materiaalisen suorituskyvyn kunnossapitoprosessiin on koettu joukko-osaston kannalta tarkasteltuna turhana välikätenä. Samat haastateltavat toivat myös esille, että toisaalta puolustusvoimien strategisen kumppanin Millog Oy:n toiminta helpottuu huoltorykmentin osallistuessa samaiseen MAAVMATLE:n materiaalisen suorituskyvyn kunnossapitoprosessiin vuosityösuunnittelun osalta. Prosessin raportoinnin todettiin tapahtuvan QPR-järjestelmän kautta, PSHR:n johtoesikunnalle, MAAVMATLE:lle. Materiaalisen suorituskyvyn hallinnan prosessin ja kunnossapidon järjestelyjen johtamisen prosessin ohjaus jakaantuu johtoesikunnan kahdelle eri osastolle. /23. ja 24./ Raportointiin palautteena saadun ohjauksen tapahtuessa kahdelta eri taholta, yksi haastateltava oli kokenut saadun ohjauksen välillä ristiriitaiseksi. /23./

Haastattelujen neljännessä osiossa yksi haastateltavista mainitsi kerran vuodessa toimeenpantavat PSSL:n huoltojohdon neuvottelupäivät (PSSL HJNP) sekä kaksi kertaa vuodessa toteutettavat MAAVMATL:n kunnossapidon neuvottelupäivät (MAAVMATL KUNE 1 ja 2) sekä samoin kaksi kertaa vuodessa toimeenpantavat PSHR:n kunnossapidon neuvottelupäivät (PSHR KUNE 1 ja 2) hyvänä tiedottamisen kanavana sekä eräänlaisena raportoinnin välineenä. /24./ Yksi haastateltavista mainitsi asiakkaille tarkoitetut huoltotiedotteet tiedottamiskanavana. /23./ Kunnossapitosektorin osuus huoltotiedotteisiin on prosessissa lähinnä tiedotteiden jakelun varmistaminen sekä tarvittaessa asiantuntijaohjauksen antaminen.

JTYRY-toimintaan sekä telakuorma-autojen käytettävyyden turvaamisen alaprojektiin liittyvät raportoinnit koettiin niihin osallistuvien kahden haastateltavan mukaan ongelmattomaksi. /20. ja 21./

Viikoittain PSHR:n johtoryhmälle tapahtuva raportointi johtoryhmän kokouksissa (PSHR JORY) sekä periodeittain tapahtuva johdon katselmointiin liittyvä raportointi ovat kunnossapitosektorin johtajan mukaan ongelmattomia. /21./ Prosessin toiminnan valvonta tapahtuu QPR-järjestelmän lisäksi johdon katselmointien kautta. /18./

4.4.4. Esitys prosessin kehittämiseksi

Vuosittain julkaistavan Maavoimien Materiaalilaitoksen kunnossapidon vuosityösuunnittelukäskyn sekä alueellisen tarkentavan toiminnanohjausasiakirjan julkaiseminen on perusedellytys vuosityösuunnitteluprosessin onnistumiselle. Pääprosessin omistajatahon, Maavoimien Materiaalilaitoksen muuttuessa Logistiikkalaitokseksi on ydinprosessin ohjaamiseksi annettava tarvittavat perusteet jo ennen muutoksen läpivientiä.

Erityisesti on huomioitava puolustusvoimien uuden toimintakäsikirjan jalkauttaminen asiakkaille sekä puolustusvoimauudistuksen jälkeen tavoitetilassa olevan kunnossapitoprosessien toimintatapamallien kouluttaminen kaikille prosessiin osallistuville. Tulevien logistiikkarykmenttien toiminnan yhtenäistäminen ohjeistuksen avulla on välttämätöntä siten, että prosessit ovat yhtenevät ja yhteensopivat yli puolustushaarojen.

Valtakunnalliset joukkotuotantosuunnitelmat on ohjeistettava huomioitavaksi osaksi vuosityösuunnitteluprosessia. Suunnittelun tarkempi vaiheistaminen on tapahduttava valtakunnallisen prosessinomistajatahon, Maavoimien Materiaalilaitoksen puolesta, esimerkiksi vuosityösuunnittelukellon avulla.

4.5. Prosessien osaaminen ja osaamisen johtaminen

Pohjois-Suomen huoltorykmentin kunnossapitoprosessin eri tehtävissä tarvittavaa osaamista kartoittavat kysymykset olivat haastattelun viidennessä osiossa. Haastateltavilta kysyttiin huoltorykmentin kunnossapitoprosessiin osallistuvien roolihenkilöiden tehtävien avainosaamista. Tutkittavan prosessin roolit jaettiin kysymyksessä neljään osaan; esimies, omistaja, osallistujat sekä ryhmään prosessia mittaavat valvovat tai ohjaajat.

Tutkimuksen kannalta keskeinen osa saaduista vastauksista esitetään seuraavaksi. Vastaajan oma tehtävä on mainittuna luettelon alussa. Vastaajan käsitykset vaihtelivat koskien tutkittavan prosessin roolihenkilöiden tehtäviä, eli kuka tutkittavan prosessin roolihenkilö haastateltavan mielestä on kyseessä. Vastaajan tarkoittama tehtävä on mainittu roolihenkilön jälkeen sulkeissa. Ennakkomateriaaliin ja haastattelussa annetut keskeiset vastaukset olivat seuraavat:

Vastaajana on esikuntapäällikkö

1. Esimiehen avainosaaminen (vastaaja tarkoittaa esimiehillä komentajaa sekä esikuntapäällikköä).
 - Avainosaaminen on Pohjois-Suomen huollon järjestelyiden suunnittelu-, valmistelu ja toimeenpano normaali- ja poikkeusoloissa, huollon järjestelyjen prosessin johtaminen.

”Se on se huollon järjestelyn kokonaisuus.”

2. Omistajan avainosaaminen (vastaaja tarkoittaa prosessin omistajana kunnossapitosektorin johtajaa).
 - Pohjois-Suomen huoltorykmentin materiaalsen suorituskyvyn hallinta ja kunnossapidon järjestelyjen suunnittelu-, valmistelu- ja toimeenpano osana Pohjois-Suomen huollon järjestelyjä normaali- ja poikkeusoloissa on tehtävän avainosaaminen..

”Osana sitä, tätä kokonaisuutta.”

3. Osallistajat (vastaaja tarkoittaa osallistujina lähinnä kunnossapitosektorin henkilöstöä, mutta myös prosessiin osallistuvina muiden sektorien henkilöstöä sekä PSHRVAROS:n henkilöstöä).
 - Maavoimien materiaalin ja kaluston tuntemus sekä käytön hallinta.
 - Kaikki materiaaalialat, elektroniikka-, ase- ja ajoneuvokaluston rakenteen osaaminen.
 - Varaosakulutuksen laskenta ja täydennyksen hallinta.
 - Kunnossapidon vuosityösuunnitelmien 1- ja 2-tason hallinta.
 - Kunnossapitopaikkojen kunnossapitokyvyn tuntemus normaali- ja poikkeusoloissa, mukaan lukien kenttähuoltojoukot.
 - Materiaalihallinnon ja valvonnan osaaminen omaan toimintaansa liittyen.

”Tämä on aika laaja, tämä osallistajat kokonaisuus.”

4. Mittaajat, valvojat sekä ohjaajat.
 - Avainosaaminen näissä rooleissa on vastaajan mukaan sama kuin prosessiin osallistujien roolissa.

”Mittaamisen kannalta valvojien sekä ohjaajien tulee tietää ihan samoja asioita.” /19./

Vastaajana on kunnossapitosektorin johtaja

1. Esimiehen avainosaaminen (vastaaja tarkoittaa esimiehenä esikuntapäällikköä).
 - Henkilöstöjohtamisen hallinta.
 - Kehityskeskustelukäytännön hallitseminen, suoritusarviointi ja tavoitteiden asettaminen antavat hyvät lähtökohdat, jos ne on laadittu oikein.
 - Toiminnan- ja resurssien suunnittelun prosessin (TRSS) hallitseminen.

”Esimiehen rooli, niin kuin kaikissa prosesseissa, tulee henkilöstöjohtamisesta. Se antaa hyvät perusteet ja sillä sitä toimintaa pitkälti käytännön tasolla ohjataan.”

2. Omistajan avainosaaminen (vastaaja tarkoittaa omistajana esikuntapäällikköä).
 - Prosessien tuntemus.
 - Yhteistoimintakyky.
 - Toiminnan- ja resurssien suunnittelun prosessin (TRSS) hallitseminen.

”Tämä prosessin tuntemus on tietenkin tärkeää, että tietää mistä tulee syötteitä ja tietää mitä se tuottaa, ja millä reunaehdoilla prosessia kehitetään tai millä resursseilla siinä toimitaan.”

3. Osallistajat (vastaaja tarkoittaa osallistujina kunnossapitosektorin henkilöstöä mukaan lukien kunnossapitosektorin johtajaa).
 - Järjestelmiin liittyvä asiantuntijuus.
 - Prosessien ja normien tuntemus.
 - Verkottunut toiminta.
 - Yhteistyökyky muiden kanssa.
 - Innovatiivisuus.
4. Mittaajat, valvojat sekä ohjaajat.
 - Järjestelmiin liittyvä asiantuntijuus.
 - Verkottunut toiminta.
 - Yhteistyökyky. /21./

Vastaajana on kunnossapitosektorin kunnossapitoinsinööri

1. Esimiehen avainosaaminen (vastaaja tarkoittaa esimiehinä kunnossapitosektorin johtajaa).
 - Hallinnollisen esimiehen yleisjohtajuus.
 - Asioiden järjestelykyky.
 - Toimintaedellytysten luominen.

”Se on se yleismies Jantunen joka järjestelee ja mahdollistaa työnteon.”

2. Omistajan avainosaaminen (vastaaja tarkoittaa omistajalla kunnossapitosektorin johtajaa, materiaalsen suorituskyvyn hallinnan prosessiin liittyen telakuorma-

auton käytettävyyden turvaamisen projektin omistajalla vastaaja tarkoittaa MAAVMATLE:n järjestelmäinsinööriä).

- Kokonaisuuden hallinta.
- Ydinosaaminen.

”Prosessin omistajalla täytyy olla se kokonaisuus näpeissään, kunnossapitosektorin johtaja vastaa Pohjois-Suomen kunnossapitoasioiden järjestelyistä.”

3. Osallistajat (vastaaja tarkoittaa osallistujilla kunnossapitosektorin henkilöstöä).

- Substanssiosaaminen ja asiantuntijuus.

”Osallistajat, nehan on tukevia asiantuntijatehtäviä täällä esikunnan sisällä.”

4. Mittaajat, valvojat sekä ohjaajat

- QPR-järjestelmän hallinta.

”Jos prosessia mitataan tällaisilla yleisillä laatu työkaluilla, täytyy tuntea vaatimukset jotka ovat tulleet suorituskykyvastaajilta.” /20./

Tarkastelun kohteena olevan organisaation kunnossapitoprosessiin osallistuvien avainhenkilöiden turvattava osaaminen esitetään yhteenvetona taulukossa 3.

Taulukko 3. Kunnossapitoprosessiin osallistuvien henkilöiden avainosaaminen.

Tarkastelun näkökulma	Kunnossapitoprosessin roolihenkilöt ja avainosaamiset			
	Esimies	Osallistuja	Omistaja	Mittaajat, valvojat sekä ohjaajat
Esikuntapäällikkö	Huollon järjestelyjen johtamisen hallinta	Materiaalin asiantuntijuus, rakenteiden tuntemus, kunnossapitoprosessien tuntemus	Materiaalisen suorituskyvyn vaatimien tehtävien toimeenpano	Sama kuin osallistujien
Kunnossapito-sektorin johtaja	Henkilöstöjohtaminen, tavoitteiden asettaminen, TRSS-prosessin johtaminen	Substanssi-osaaminen, verkostoituminen	Materiaalisen suorituskyvyn kokonaishallinta	Järjestelmiin liittyvä asiantuntemus verkottuminen
Kunnossapito-insinööri	Yleisjohtajuus, järjestelykyky sekä toimintaedellytysten luominen	Substanssiosaaminen, asiantuntijuus	Kokonaisuuden hallinta, prosessien ydinosaamisen hallinta	QPR-järjestelmän hallinta

Kunnossapitosektorin johtajan sekä sektorin henkilöiden substanssiosaamista voidaan tutkimuksen haastattelujen perusteella pitää tärkeimpinä tunnistettujen prosessin

johtamisen avainosaamisina. Hallinnollinen johtaminen edesauttaa varsinaisen kunnossapitoprosessin johtamista, mutta ei ole varsinainen avainosaaminen.

Keskeisin turvattava avainosaaminen on kunnossapitoprosessivaiheiden tunteminen, tarvittavine syötteineen sekä kunnossapitotuotteineen. Tärkeimpänä turvattavana avainosaamisena on kunnossapidon vuosityösuunnitteluprosessien hallinta, joka tuottaa materiaalisen suorituskyvyn puolustusvoimille. Tutkimuksessa ei havaittu ja tunnistettu hiljaista tietoa, joka voitaisiin menettää puolustusvoimauudistuksessa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Yleistä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tapaustutkimuksena Pohjois-Suomen huoltorykmentin huollon järjestelyiden johtamiseen liittyvien kunnossapitoprosessien tärkeimmät avainprosessit, tunnistettujen prosessien johtamisen avainosaamiset sekä turvattavat avainosaamiset puolustusvoimauudistukseen liittyen. Huoltorykmentin johdon kanssa käydyin keskustelun sekä haastateltavien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella tutkimus oli tarpeellinen.

Kvalitatiivisen tutkimusotteen valinta osoittautui oikeaksi työlle asetettujen tavoitteiden sekä aiheen kannalta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jossa haastateltaville lähetettiin ennakkomateriaali haastattelun aiheesta. Menetelmä osoittautui tehokkaaksi.

Työn tarkoituksena oli kartoittaa haastateltaviksi valittujen henkilökohtaisia näkemyksiä aiheesta. Valittujen henkilöiden näkemyksien perusteella muodostettiin kuva tutkittavasta prosessista sekä koottiin kehitysesitys kohdeorganisaatiolle muutostilanteessa. Haastateltavat henkilöt valittiin yhdessä kohdeorganisaation johdon sekä työn ohjaajan kanssa. Haastattelut tallennettiin digitaalisesti. Äänitallenteet osoittautuivat erittäin käyttökelpoisiksi laajan aineiston käsittelemiseksi työn kirjoitusvaiheessa.

Strategian päämääränä on sijoitetun pääoman tuotto. Jos tuotto ei ole tyydyttävä pitkällä tähtäimellä, tilanne on korjattava tai toiminnasta on luovuttava. Tuotto on tässä tutkimuksessa materiaallinen suorituskyky.

Maavoimien Materiaalilaitoksen strateginen perusta määrittelee puolustusvoimien Materiaalilaitoksen mission, vision ja arvot. Missio vastaa kysymykseen miksi olemme olemassa, visio puolestaan mihin tähtäämme ja arvot vastaavat kysymykseen mitä arvostamme.

Maavoimien Materiaalilaitoksen missiona on tukea joukkojen tuottamista ja toimintaa riittävällä logistiikan suorituskyvyllä. Suorituskyky tehdään rakentamalla ja ylläpitämällä suorituskyvyn materiaalista perustaa, tuottamalla huollon järjestelyjä sekä ylläpitämällä logistiikan tilannekuvaa.

Visiona on tuottaa laadukasta logistiikkaa puolustusvoimille. Vision toteutuessa Maavoimien Materiaalilaitos on innovatiivinen, verkostoitunut ja toimintavarma suorituskyvyn rakentaja ja ylläpitäjä, joka järjestää asiakkaille vaatimusten mukaiset tuotteet ja palvelut kaikissa valmiustiloissa. Materiaalilaitoksen suorituskyky perustuu yhtenäisiin, tehokkaisiin prosesseihin ja tarkoituksenmukaiseen organisaatioon sekä osaavaan henkilöstöön ja toimivaan infrastruktuuriin. Maavoimien Materiaalilaitoksen arvot ovat innovatiivisuus, turvallisuus, tuloksellisuus ja yhteistyökyky.

Puolustusvoimauudistuksessa näitä strategisia valintoja, pääoman tuottoa ja arvoja on tarkasteltu uudelleen ja päädytty toiminnan korjaamiseen. Puolustusvoimauudistus on siis valtion pitkän aikavälin strateginen valinta.

5.2. Avainosaamiset

Kunnossapitoprosessin osaamisen johtamisen prosessi vaatii siihen osallistuvien avainhenkilöiden osalta vastuiden täsmentämistä, lähinnä prosessin omistajuuden osalta. Kunnossapitosektorin johtaja ei tunnista omaa prosessijohtajuuttaan, vastuutaan eikä sitoudu tehtäväänsä. Edestä johtamista ei tapahdu, vaan prosessia johdetaan sivusta toimiala-asiantuntijoiden toimesta. Prosessin omistajaksi tunnistetulla henkilöllä ei ole hallussaan avainosaamista.

Prosessiin osallistuvien henkilöiden ammattitaitoa tulee kehittää kokonaisvaltaisesti. Osaamisen laaja-alastaminen edesauttaisi puolustusvoimauudistusten kaltaisten muutosten vaikutusten minimoimisen itse kunnossapitoprosessiin. Osaamisen johtaminen tulee tapahtua organisaation lähtökohdista. Havaittaessa henkilö kyvykkääksi sekä eteenpäinpyrkiväksi ja motivoituneeksi tulee kouluttautumiseen kannustaa.

Henkilöiden tultua määrätyksi uusiin tehtäviin on myös tehtävänkuvaukset luotu. Tehtävänkuvausten hyväksymisten jälkeen voidaan vertailla tehtävässä vaadittavaa osaamista suhteessa tehtävän hoitajan osaamisprofiiliin sekä tunnistaa mahdollinen osaamisvaje ja koulutustarve. Tämä tunnistettu osaamisvaje on perustana osaamisen kehittämislle vuosille 2013 ja 2014 ennen toiminnan varsinaista aloittamista uudessa kokoonpanossa vuonna 2015. Laadittava koulutussuunnitelma on osa jatkuvaa osaamisen johtamisen prosessia.

Puolustusvoimien henkilöstön määrä, rakenne ja osaaminen on mukautettava palvelemaan tehtävien toteuttamista. Tehtävien edellyttämä ja kustannustehokas osaava henkilöstörakenne saavutetaan osaltaan tehokkaalla osaamisen johtamisen prosessin avulla.

Kunnossapitosektorin johtajan sekä sektorin henkilöiden substanssiosaamista voidaan tutkimuksen haastattelujen perusteella pitää tärkeimpinä tunnistettujen prosessin johtamisen avainosaamisina. Hallinnollinen johtaminen edesauttaa varsinaisen kunnossapitoprosessin johtamista, mutta ei ole varsinainen avainosaaminen.

Keskeisiä turvattavia avainosaamisia on kunnossapitoprosessivaiheiden tunteminen tarvittavine syötteineen ja kunnossapitotuotteineen. Tärkeimpänä turvattavana avainosaamisena on kunnossapidon vuosityösuunnitteluprosessin hallinta, joka tuottaa materiaalsen suorituskyvyn puolustusvoimille.

Yksittäisenä tunnistettuna kehitettävänä avainosaamisena on joukkotuotantosuunnitelmien perusteiden kunnossapitoprosessille asettamien vaatimusten parempi tunteminen. Menetettävää hiljaista tietoa ei tutkimuksessa tunnistettu.

5.3. Esitys jatkotoimenpiteistä

Tehtävänkuvausten tultua hyväksytyksi vuoden 2015 henkilöstökokoonpanoon ja valituksi tulleille henkilöille annettujen tehtävänmääräysten allekirjoittamisen jälkeen tulee kartoittaa suunniteltujen henkilöiden osaaminen suhteessa tehtävänkuvaukseen. Tulee määritetää mahdollinen henkilöstön osaamisvaje ja tehdä keskitetty koulutussuunnitelma. Koulutussuunnitelma tulee toteuttaa vuosien 2014 ja 2015 aikana siten, että osaamisvaje on poistunut vuoden 2015 loppuun mennessä.

Tulevien asiakkaiden näkökulmasta tulee selvittää turvattavat osaamiset, jotta varmennetaan osaamisen jatkuminen perehdyttämällä tulevat tehtävänhoitajat uusissa organisaatioissa. Tavoitteena tulee olla hallittu osaamisen siirtäminen erityisesti vuosityösuunnitteluprosessin osalta. Koulutukseen on otettava aktiivinen ote oman tulevan tehtävän perehtymisen ja kouluttautumisen osalta. Ensisijainen vastuu kouluttautumisesta on työntekijällä itsellään, mutta organisaation vastuulla on osaamisen johtamisen prosessi.

Henkilöstökokoonpanon riittävyyttä on tarkasteltava kriittisesti tulevan suunniteltuihin tehtäviin nähden. Tarvittaessa tulee tehdä esityksiä tehtävänkuvausten tarkentamiseksi sekä henkilöstökokoonpanon muuttamiseksi. Toiminnan alettua tehtävät ja velvoitteet sekä työnjako täsmentyvät, perusteet tarkentuvat.

Tulevien asiakkaiden perehdyttäminen on aloitettava viipymättä, erityisesti vuoden 2015 alusta käyttöön tuleviin kunnossapidon toimintatapamalleihin sekä vastuualueisiin, erityisesti kolmannen Logistiikkarykmentin (3LOGR) ja Järjestelmäkeskuksen (JÄRJJK) työnjaon osalta.

Perehdytetään tulevan prosessin toimijat paremmin tuettavien asiakkaiden joukko-tuotantosuunnitelmiin. Tarkastellaan osaamisen hallintaa uudelleen mahdollisen hiljaisen tiedon menettämisen osalta vuoden 2014 kuluessa henkilöstösuunnittelun edetessä.

6. YHTEENVETO JA POHDINTA

Puolustusvoimauudistus etenee omalla suunnitellulla tavallaan ja aikataulullaan. Tällä tutkimustyöllä ja sen tuloksilla on vähäinen vaikutus itse uudistukseen. Työn tulosten arvona onkin puolustusvoimauudistuksen muutoksen vaatimien toimenpiteiden havainnointi sekä parannusesityksen tekeminen hallintoyksikölle. Tutkimuksen kirjoitustyön ajankohtana puolustusvoimauudistukseen liittyvä henkilöstösuunnittelu ei ollut valmis lopullisten henkilövalintojen osalta. Koska tehtävämääräyksiä ei ole annettu, vielä ei kyetä arvioimaan, onnistutaanko puolustusvoimauudistuksessa sen yhdessä päätavoitteessa; tarvittavan osaamisen varmistamisessa siirryttäessä uuteen organisaatorakenteeseen sekä toimintatapamalleihin. Tuloksia voidaan arvioida näiltä osin vasta vuoden 2015 jälkeen toimintojen vakiinnuttua.

Esimiesten oman osaamisen merkitys korostuu kehityskeskusteluissa alaisten osaamisten kehittämisessä järjestelmän tarpeita vastaaviksi. Esimiesten tulee määrittää organisaation toiminnan asettamat osaamistarpeet vuosiksi eteenpäin, tunnistaa tehtäviin kehityskelpoisimmat henkilöt sekä varmistaa heidän kyvykkyytensä ja osaamisensa tuleviin tehtäviin. Tehtävässä onnistuminen edellyttää esimiehiltä visionääristä näkökulmaa, ja avautuvien koulutusmahdollisuuksien hyödyntämistä etupainotteisesti. Kouluttamalla nykyhetkessä vain juuri tämän päivän tarpeeseen ei luoda huomispäivän osaamisia. Kehityskeskustelujen koulutuskartoitukset tulee tehdä etupainotteisesti puolustusvoimauudistukseen liittyen. Tarkastelu tulee tehdä myös esimiesten osaamisen osalta.

Siirryttäessä strategisessa kumppanuudessa nykyisestä tilaaja-tuottaja- mallista käytettävyyden ostamiseen, tulee uusi toimintatapamalli käsitteineen ja määritelmineen kouluttaa kunnossapitoprosessiin osallistuville henkilöille organisaation eri tasolla.

Kiinteän hinnoittelun periaattein toteutetusta kunnossapidosta saatava analysoitu tieto antaa perusteet ja mahdollisuuden siirtyä hallitusti täysimittaiseen strategiseen kumppanuuteen ja myöhemmin käytettävyyden ostamiseen. Mikäli kumppanuuteen siirrytään ilman perusteltua ja todennettua tietoa, tulee paluu tarvittaessa aikaisempaan

toimintamalliin olemaan vaikeaa tai jopa mahdotonta. Osaavan henkilöstön siirtyminen strategisen kumppanin palvelukseen tarkoittaa käytännössä luopumista omasta osaamisesta. Osaamisesta ei tule luopua ilman, että puolustusvoimille on luotu samanaikaisesti tarvittava ohjeistus ja osaaminen toimia kumppanuudessa osaavana käytettävyyden ostajana. On muistettava lauseen ”Praecepta minus valent quam experimenta” ajatus, että ohjeet ovat vähemmän arvokkaita kuin kokemus.

6.1. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin tutkimusprosessin eri vaiheiden aikana. Tutkimuksen projektisuunnitelman aikataulussa ei kyetty pysymään. Tutkimuksen opinnäytetyön valmistuminen viivästyi useilla kuukausilla, mutta suurempia ongelmia ei ollut. Raportti valmistui määrämuotoonsa pienien vaikeuksien jälkeen.

Tutkimuksen havainnot ovat uskottavia. Havainnot kuvaavat tutkimuskohteen mielestäni sellaisena, kuin se on. Haastattelut nauhoitettiin ja tutkimuksen kannalta olennainen osa purettiin tutkimusraporttiin. Haastatteluiden taltioinnit ovat tekijän hallussa, joten jäljitettävyys alkuperäisiin lausuntoihin on mahdollista. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, ja aineiston tulkinnassa ei ole merkittäviä ristiriitaisuuksia. Opinnäytetyön onnistumista ja tutkimusta on arvioitava sen luotettavuuden ja uskottavuuden avulla.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, johon henkilöstö valittiin osaamisensa perusteella. Haastattelun kysymykset lähetettiin haastateltaville ennakkoon, ennen varsinaista haastattelua. Menettelyllä pyrittiin saatavien vastausten luotettavuuden parantamiseen. Tutkimuksessa haastateltavilta selvitettiin täydentävin lisäkysymyksiin vastausten sisältöä, mikäli vastaus ei ollut selvä ja yksiselitteinen. Haastattelun vastausten pituutta ei rajattu. Tutkimuksen esiselvitysvaiheessa kerätty lähdemateriaalin aineisto tukee haastatteluaineistosta tehtyjä havaintoja ja johtopäätöksiä ja vahvistavaa tutkimustulosten luotettavuutta.

6.2. Tutkimuksen uskottavuus ja merkitys

Jos tutkimuksen tekijän tulkinta vastaa haastateltavien käsityksiä, voidaan tutkimusta pitää uskottavana. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat esiselvitysvaiheen aineiston havaintoihin, haastattelumateriaalista saatuun käsitykseen sekä omiin havaintoihin. Tutkimuksen tulosten uskottavuutta pyrittiin varmistamaan esittelemällä tutkimus ja sen tulokset työn valvojana toimineelle puolustusvoimien edustajalle.

Tutkimuksen merkitys on mielestäni sidottu ajallisesti; työ on valokuvamainen katsaus tutkittavan kohteen nykytilasta sisältäen havainnot huomioitavista kehityskohteista. Tutkimustulosten avulla kohdeorganisaatio voi määrittää puolustusvoimauudistuksen aikana huomioitavat ja kehitettävät kohteet kunnossapitoprosessin osaamisen johtamisessa.

Tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä puolustusvoimauudistuksen tapahduttua ja kunnossapitoprosessin tehtävien ja osaamisen johtamisen siirryttyä uusille organisaatioille. Tulokset ovat hyödynnettävissä suunnitellussa tutkimustyössä, osaamisen johtaminen muutoksessa ja sen jälkeen.

6.3. Kokemuksia

Koulutusohjelman opinnäytetyön aiheen valinta oli onnistunut. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmaan sisältyvä opinnäytetyö ja tutkimuksen tekeminen ajoittuivat puolustusvoimauudistuksen suunnittelun ja toimeenpanon ajankohtaan. Uudistuksessa merkittävimmäksi huomioitavaksi asiakokonaisuudeksi oli määritetty tarvittavan osaamisen varmistaminen muutostilanteessa, joten opinnäytetyön tutkimuksen aiheeksi tuli luontevasti kunnossapitoprosessien osaamisen johtaminen. Opinnäytetyön aihe vastasi kohdeorganisaation tarvetta.

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Tutkimuksella oli työn tilaajan asettamat tavoitteet. Näiden tavoitteiden lisäksi työllä on myös muita tavoitteita. Tutkimuksen tekijän ensisijaiset tavoitteet olivat oman osaamisen lisääminen tieteellisestä tutkimustyöstä opinnäytetyön haastattelu- ja kirjoitusprosessin kautta. Tavoitteet saavutettiin.

Tutkimusmenetelmän periaatteet tulivat tutuiksi. Tutkimuksen tekeminen perehdytti ja syvensi tietämystä teemahaastatteluista aineiston keräysmenetelmänä sekä laadullisesta tutkimuksesta tutkimusmenetelmänä. Työn haastattelujen toteuttaminen antoi myös arvokkaan kokemuksen, kuinka haastattelu tulisi toteuttaa ja mitä tulee ehdottomasti välttää. Omat virheet tutkimuksen suunnittelussa toimivat arvokkaana oppimiskokemuksena tieteellisen tutkimustyön tekemisessä.

Työn ohjaajan valinta oli onnistunut. Laadukas ja arvostetuksi koettu ohjaaja on erittäin haluttu, mutta toisaalta myös erittäin kiireinen. Tarvittavan ohjauksen viivästyminen vaikuttaa aikatauluun ja vähäiseltä osaltaan siten myös työn valmistumiseen.

Työn valvojan tuki työn tekemisessä oli merkittävä. Valvojana toimineen henkilön suhteellisen tuore oma kokemus vastaavan tutkimustyön tekemisestä antoi menestyksellisen pohjan yhteistyölle. Ajoittainen tarvittavan ohjauksen puute oppilaitoksen työn ohjaajalta johti siihen, että työn tilaajan valvoja otti osin myös työn ohjaajan roolin. Työn valvojan valinta oli onnistunut.

Haastateltavien valinta oli onnistunut. Haastateltavat pyrkivät lähes poikkeuksetta selvittämään kysymysten tausta- tai johtoajatukset, ja olivatko heidän vastauksensa ”oikeita”. Haastatteluissa annetut vastaukset noudattelivat viralliseksi ajateltua linjaa, eikä poikkeamia valtavirrasta esiintynyt. Haastateltavien onnistunut valinta on edellytys tutkimuksen luotettavuudelle.

Oppilaitosta koskenut organisaatiouudistus vaikutti työn valmistumiseen. Työ laadittiin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa vuonna 2013 mutta tulee hyväksyttäväksi Lapin ammattikorkeakouluun vuonna 2014. Muutos organisaatiossa aiheutti ristiriitaisuuksia työn sisällöllisten vaatimusten ja ohjeiden suhteen, erityisesti viimeistelyvaiheen lopussa.

Aikataulu oli epärealistinen. Opinnäytetyö ja tutkimus on ajallisesti sidottu, valokuvanomainen, tietyn näkökulman omaava katsaus tutkittavasta aiheesta. Työstä riippumatta tutkittavat prosessit, toimintatapamallit sekä puolustusvoimauudistus

muuttuvat ja kehittyvät sekä etenevät oman aikataulunsa mukaisesti. Työn kirjoittaja on työntekijänä mukana uudistuksessa, voimatta vaikuttaa sen aikatauluun. Johtuen uudistuksen vaikutuksesta ajankäyttöön tutkimuksen suunniteltua alkuperäistä aikataulua ei kyetty noudattamaan.

Puolustusvoimauudistus on valtion strateginen valinta. Strategisen ajattelun kolme peruskysymystä ovat, missä olemme nyt, mihin tahdomme päästä ja miten pääsemme haluamaamme tavoitteeseen. Strategia ei ole muuttumaton ja ainutlaatuinen, siihen vaikuttavat muuttuva ympäristö, uusien toimintatapojen keksiminen sekä uusien johtajien antamat uudet sisällöt. Suunnitellun strategian osuus on noin neljännes, sisältäen vision, mission ja arvot, tilanteeseen sopeutumisen muodostaessa loppuosan. Suunniteltu ja tilanteeseen sopeutuminen yhdessä muodostavat todellisen strategian. Puolustusvoimat on uudistuksessaan myös kunnossapidon osalta strategisen valinnan edessä, mihin toivotan onnea.

Aivan lopuksi on todettava, että yksilön kannalta puolustusvoimauudistus voi olla henkilökohtainen tragedia, mutta yhteiskunnan kannalta yhteiskunnan verovarojen tehokkaampaa käyttöä halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Veronmaksajana arvostan uudistuksen tavoitetta.

7. LÄHDELUETTELO

Kirjalähde:

- /1/ Alasuutari, Pertti, Laadullinen tutkimus, 3. uudistettu painos, Osuuskunta Vastapaino, 1999.
- /2/ Hirvihuhta, H. ja Litovaara, A. Ratkaisun taito, Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2003.
- /3/ Kämäri, Vesa, Strategisen johtamisen toimivuus - Monitapaustutkimus puolustushallinnossa, lisenssiaattityö, Teknistoloudellinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 2010.
- /4/ Määttä, S. ja Virtanen, P. Tietoa, osaamista, hallinnollisia rakenteita ja asiakaslähtöisyyttä? Aineeton pääoma julkisella sektorilla, Hallinnon tutkimus 2, 2000.
- /5/ Ojala, Leena-Maija, Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu, WSOY, 2008.
- /6/ Ojala, Leena-Maija ja Pöysti, Kaija, Wikimaniaa yrityksiin - yritys 2.0 tuottamaan, WSOY, 2008.
- /7/ Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet, Kenttäohjesääntö, yleinen osa, 2008.
- /8/ Puolustusvoimien toimintakäsikirjan luonnos, PESUUNOS 27.6.2012, AI12634, 2012.
- /9/ Wilenius, Markku, Osaamisen kehittyminen, WSOY, 2004.

Artikkelit:

- /10/ Kämäri, Vesa, Kumppanuusohjelman strateginen johtaminen, kenrltn evp, TkT, Vesa Kämäri, Sotilasaikakauslehti Nro 907, 2/2012, s. 45-49.
- /11/ Kämäri, Vesa, Kumppanuusohjelman strateginen johtaminen, kenrltn evp, TkT, Vesa Kämäri, Sotilasaikakauslehti Nro 908, 4/2012, s. 58-62.
- /12/ Kämäri, Vesa, Kumppanuusohjelman strateginen johtaminen, kenrltn evp, TkT, Vesa Kämäri, Sotilasaikakauslehti Nro 909, 4/2012, s. 46-51.
- /13/ Kosonen, Risto, Puheenjohtajan kynästä, Pääkirjoitus, lisäarvoa asiakkaalle, eversti Risto Kosonen, Huollon tarkastaja, Huoltouseerilehti 1/2012, s.4.

Normi:

- /14/ Puolustusvoimien hallintonormi 2015 luonnoksen ja toimintakäsikirjan luonnoksen käyttöönotto, PESUUNOS asiakirja 27.6.2012, AI12634, 2012.

Julkaisusarja:

- /15/ Kosola, Jyri, Suorituskyvyn elinjakson hallinta, Insevl TkL Jyri Kosola, Maanpuolustuskorkeakoulu, Sotatekniikan laitos, Julkaisusarja 5, Nro7, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2009.
- /16/ Osaamisen johtaminen, Kehittämishankkeen loppuraportti, Valtionvarainministeriö, 2001.
- /17/ Kääriäinen, Juhani, Puolustusvoimien logistiikkastrategia, Omistajan tahtotila, Puolustusvoimien logistiikkapäällikkö, prikaatinkenraali Juhani Kääriäinen, PVSAP KEH logistiikkaprojektin esittelymateriaali, LOGSTRA, Pääesikunta, 2011.

Haastattelu:

- /18/ Manniala, Anne, insinööri, Pohjois-Suomen huoltorykmentin laatupäällikkö, huoltorykmentin esikunnan hallintosektori, Oulu, 30.7.2012.
- /19/ Karppinen, Jaakko, YE-everstiluutnantti, Pohjois-Suomen huoltorykmentin esikuntapäällikkö, huoltorykmentin esikunta, Oulu, 30.7.2012.
- /20/ Harju, Kai, insinööri, Pohjois-Suomen huoltorykmentin esikunnan kunnossapitosektorin kuljetusvälineinsinööri, huoltorykmentin esikunnan kunnossapitosektori, Oulu, 31.7.2012.
- /21/ Sarjosalo, Ari, insinöörimajuri, Pohjois-Suomen huoltorykmentin kunnossapitosektorin johtaja, huoltorykmentin esikunnan kunnossapitosektori, Oulu, 15.8.2012.
- /22/ Törrö, Tuukka, insinööri, Millog Oy:n Pohjois-Suomen asiakkuuspäällikkö, Oulu, 17.8.2012.
- /23/ Suomalainen, Juha, insinöörimajuri, korjaamon johtaja, Lapin Ilmatorjuntarykmentti, Rovaniemi, 29.10.2012.
- /24/ Savolainen, Timo, majuri, Kainuun Prikaatin Huoltopäällikkö, Kainuun Prikaati, Kajaani, 30.10.2012.

Julkaisematon lähde:

- /25/ BI1992, Kiinteän hinnoittelun periaattein toteutettavat työt, MAAVMATLEHOS toimeksianto, 4.5.2012, PvAH asiakirja, 2012.
- /26/ BI476, Millog Oy:n materiaalipalveluiden toteuttaminen kiinteähintaisena, MAAVMATLE ohje 25.1.2012, PvAH asiakirja, 2012.
- /27/ BH13619, Järjestelmäryhmätoiminta vuonna 2012, MAAVMATLJÄRJOS käsky 16.1.2012, PvAH asiakirja, 2012.
- /28/ BI1425, Insltn Ilkka Mäkipirtin opinnäytetyön aihe, MAAVMATLHOS esitys 8.2.2012, PvAH asiakirja, 2012.
- /29/ AI6736, Insltn Ilkka Mäkipirtin opinnäytetyön aihe, MAAVHENKOS päätös 30.3.2012, PvAH asiakirja, 2012.
- /30/ BI10520, Insltn Ilkka Mäkipirtin opinnäytetyön julkisuusaste, MAAVMATLEHOS selvitys 4.12.2012, PvAH asiakirja, 2012.
- /31/ AI1153, Suorituskykyjen elinjaksojen kokonaishallinnan kehittäminen (ELJAKE), PESUUNNOS käsky 18.1.2012, PvAH asiakirja, 2012.
- /32/ MI11675, MAAVKOM päätös 4.4.2012, PvAH asiakirja, 2012.
- /33/ Takkula, Tuija, Ihmisten johtaminen, TEKNO11 luento 26.10.2011, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, 2011.
- /34/ AI7905, Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös vuodelta 2011, PEHENKOS raportti 20.4.2012, PvAH asiakirja, 2012.
- /35/ PVSAP HCM-projekti, Osaamisen hallinta, Pääesikunnan tiedotusmateriaali, tiedotustilaisuus 11.5.2010.
- /36/ HH1176, Palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ohjaus, PEHENKOS määräys 9.1.2012, PvAH asiakirja, 2012.
- /37/ HI514, Henkilöstövoimavarojen johtaminen, PSHREOHJE YL HALL 012- PSHR hallinnollinen ohje 1.6.2012, PvAH asiakirja, 2012.
- /38/ BJ1759, Katselmointipöytäkirja 27.2.1013, PSHR, PvAH asiakirja, 2013.
- /39/ BJ635, Pohjois-Suomen Huoltorykmentin koulutusalan 1. vaiheen kartoitukset 2014, vastaus 18.1.2013, PvAH asiakirja, 2013.

- /40/ AI5245, Henkilöstösuunnittelun periaatteet, PEHENKOS määräys 30.4.2012, PVAH asiakirja, 2012.
- /41/ AI1757, Puolustusvoimien hallintoyksikkörakenteen muutokset puolustusvoimauudistuksessa, PESUUNNOS perustelumuuistio 3.5.2012, PVAH asiakirja, 2012.
- /42/ BG6782, Maavoimien Materiaalilaitoksen strategia, MAAVMATLE HALLOS asiakirja 4.10.2010, PVAH asiakirja, 2010.

Internet:

- /43/ Henkilöstöstrategia 2005, [WWW-dokumentti], [www.puolustusvoimat.fi/aineistot/julkaisut/HESTRA 2005.Pdf]. haettu 30.9.2011.
- /44/ Helakorpi, Seppo, Osaamisen johtaminen, [WWW-dokumentti], [http://openetti.aokk.fi] haettu 30.9.2011.
- /45/ Wilenius, Markku, Kyvykkyyden rakentuminen, 3.5.2004, [WWW-dokumentti], [www.tukkk.fi/TUTO/Osaamisalueet/wilenius/markkuosaamistarpeet.pdf], haettu 15.11.2011.
- /46/ Puolustusvoimauudistuksen julkistaminen, MTV3 uutiset 8.2.2012, www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa, haettu 8.2.2012.
- /47/ Puolustusvoimat uudistuu, HS uutiset, 3.5.2012, www.hs.fi/kotimaan uutiset, haettu 3.5.2012.
- /48/ Irtisanottavien määrä tarkentuu, Iltalehti uutiset, 1.10.2012, www.iltalehti.fi/uutiset, haettu 1.10.2012.

Intranet:

- /49/ PSHR yleisesittely, Puolustusvoimien Intranet, Torni- portaali, haettu 7.3.2011.
- /50/ Kunnossapitotöiden tuotteistamisprosessi, Maavoimat - Millog Oy kumppanuus, Puolustusvoimien Intranet, PVAH-yhteistietokanta, haettu 7.3.2011.
- /51/ Koulutuskalenteri 2012, Maanpuolustuskorkeakoulu, Puolustusvoimien Intranet, haettu 7.3.2011.

8. LIITELUETTELO

Liite 1	Haastattelujen ennakokysymykset
Liite 2	Opinnäytetyön keskeisten käsitteiden aakkosellinen luettelo
Liite 3	Puolustusvoimien avainosaamiset aloittain

HAASTATTELUN ENNAKKOKYSYMYSMATERIAALI OSA 1

1. HAASTATELTAVAN SUHDE TUTKITTAVAAN PROSESSIIN

Kuvaa omaa suhdettasi ja asemaasi PSHR:n materiaalisen suorituskyvyn hallinnan sekä kunnossapidon järjestelyjen prosessiin (kunnossapito).

Kysymykset:

1.1 Mikä on tehtäväsi ja virka-asesi?

1.2 Mikä on suhteesi tutkittavaan prosessiin (omistaja, toimija, asiakas, toimittaja...)?

1.3 Mitkä ovat mielestäsi prosessin tärkeimmät tehtävät?

1.4 Miten kuvailisit oman tehtäväsi / toimintasi liittyvän tutkittavaan prosessiin?

1.5 Miten kuvailisit oman toimintasi vaikuttavan tutkittavaan prosessiin? Entä vaikuttaako prosessi omaan toimintaasi?

1.6 Mikä on mielestäsi tutkittavan prosessin merkitys:

1.6.1 PV/PE toimintaan?

1.6.2 MAAV/MAAVE toimintaan?

1.6.3 MAAVMATL/MAAVMATLE toimintaan?

1.6.4 Muiden puolustushaarojen toimintaan (ILMAV/MERIV)?

1.6.5 PSSL/PSSLE toimintaan?

1.6.6 PSHR/PSHRE toimintaan?

1.7 Pitäisikö tutkittavan prosessin normaalioloissa (NO) ja poikkeusoloissa (PO) toimia samalla tavalla? Miksi? Onko prosessin toiminnassa (NO - PO) eroja? Millaisia erot mielestäsi ovat?

HAASTATTELUN ENNAKKOKYSYMYSMATERIAALI OSA 2

2. PROSESSIN NYKYTILANNE

Kuvaa alla olevaan luetteloon näkemyksesi PSHR:n materiaalisen suorituskyvyn hallinnan ja kunnossapidon järjestelyjen prosessin (kunnossapito) nykytilasta oman toimintasi kannalta tarkasteltuna.

Kysymykset:

2.1 Luettele prosessista siihen osallistujat eli roolihenkilöt ja/tai tehtävät:

2.1.1 esimies

2.1.2 omistaja

2.1.3 osallistujat

2.1.4 mittaajat/valvojat/ohjaajat

2.2 Luettele tärkeimmät ulkoiset asiakkaat ja näille tuotetut palvelut tai tuotteet sekä minkä toiminnan (prosessin) kautta tuotokset syntyvät.

2.3 Luettele muut ulkoiset asiakkaat ja näille tuotetut palvelut tai tuotteet ("muut tuotokset").

2.4 Luettele tärkeimmät toimittajat ja näiden tuottamat palvelut tai tuotteet prosessiin (prosessin syötteitä).

2.5 Luettele yhteistyökumppanit sekä heidän kanssaan toteutettavat projektit, hankkeet, tai toistuva yhteistoiminta (yhteistoimintaprosessit) sekä niiden kautta syntyvät tuotokset tai niiden päämäärät.

2.6 Luettele toimintaa ohjaavat tärkeimmät dokumentit sekä niiden vaikutuskohteet (mihin ne liittyvät, mitä toimintoja/prosesseja ne ohjeistavat).

2.7 Luettele toimintaan (prosesseihin) vaikuttava ulkoinen käskytyk-, ohjaus ja tasavertainen vuorovaikutus ja sen toteuttamismenettely sekä volyyymi.

2.8 Luettele mistä prosessiin kohdistuu käskyluonteista johtamista (menettelyt).

2.9 Luettele mistä prosessiin kohdistuu ohjausluonteista johtamista (menettelyt).

2.10 Luettele tasavertaiset, neuvottelevat vuorovaikutussuhteet (tahot ja menettelyt).

2.11 Luettele mitkä ovat luotettavien tulosten ja palautteen seurantamenettelyt (kokoaminen, analysointi ja hyödyntäminen).

2.12 Luettele tutkittavan prosessin ylä- ja alapuolella olevat prosessit sekä kytkenä edellä mainittuun prosessiin.

2.13 Luettele tutkittavan prosessin kytkenät rinnakkaisiin prosesseihin.

HAASTATTELUN ENNAKKOKYSYMYSMATERIAALI OSA 3

3. PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Kuvaa PSHR:n materiaalisen suorituskyvyn hallinnan ja kunnossapidon järjestelyjen prosessissa (kunnossapito) olevia puutteita ja/tai kehityskohteita seuraavien osakokonaisuuksien osalta. Merkitse ”ei puutteita”, jos korjattavaa mielestäsi ei ole.

Kysymykset:

3.1 Prosessin kuvaus, toiminnan selkeys, tehtävien yksityiskohtaisuus.

3.2 Prosessin omistajuus, roolit, vastuiden ja tehtävien selkeys.

3.3 Prosessin liittyminen PSHRE:n muuhun toimintaan sekä sen ylä-, ala- ja rinnakkaisprosesseihin.

3.4 Prosessin syötteen ja niiden hallinta.

3.5 Prosessin asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden hallinta.

3.6 Prosessin toiminnan raportointi ja siitä tiedottaminen.

3.7 Prosessin tuotosten hallinta.

HAASTATTELUN ENNAKKOKYSYMYSMATERIAALI OSA 4

4. PROSESSIN MITTAAMINEN

Kuvaa mielestäsi sopivia keinoja mitata PSHR:n materiaalisen suorituskyvyn hallinnan ja kunnossapidon järjestelyjen prosessin (kunnossapito) laatua ja tehokkuutta. Mainitse myös, jos osa-aluetta ei mielestäsi pysty tai ole mielekästä mitata.

Kysymykset:

4.1 Resurssien käyttömittareita (toiminnan kustannukset), esimerkkejä

- toiminnan kustannusten ennakoiminen eli suunnitellun vertaaminen toteumaan
- toiminnan kulujen vertaaminen edelliseen toimintavuoteen nähden tai asetettuun tavoitteeseen

4.1.1 Pitääkö mielestäsi resurssien käyttöä mitata, jos niin miksi?

4.1.2 Onko esitetyt mittarit mielekkäitä?

4.1.3 Millaiset mittarit mittaavat mielestäsi parhaiten resurssien käyttöä tutkittavassa prosessissa?

4.2 Prosessien laadukkuusmittareita (tulosten laatu ja vaikuttavuus), esimerkkejä

- asiakastyytyväisyyskysely
- laadittujen vuosityösuunnitelmien vastaavuus esitettyyn tarpeeseen
- laaditun telakuorma-autojen kierrätysuunnitelman käytettävyys

4.2.1 Pitääkö mielestäsi tutkittavan prosessin laadukkuutta mitata, jos niin miksi?

4.2.2 Onko esitetyt mittarit mielekkäitä?

4.2.3 Millaiset mittarit mittaavat mielestäsi parhaiten prosessin laadukkuutta tutkittavassa prosessissa?

4.3 Prosessin tehokkuusmittareita, esimerkkinä asiakastyytyväisyyskysely

4.3.1 Pitääkö mielestäsi tutkittavan prosessin tehokkuutta mitata, jos niin miksi?

4.3.2 Onko esitetty mittari mielekäs?

4.3.3 Millaiset mittarit mittaavat mielestäsi parhaiten prosessin tehokkuutta tutkittavassa prosessissa?

HAASTATTELUN ENNAKKOKYSYMYSMATERIAALI OSA 5

5. OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Kuvaa PSHR:n materiaalisen suorituskyvyn hallinnan ja kunnossapidon järjestelyjen prosessissa (kunnossapito) tarvittavaa osaamista.

Kysymykset:

5.1 Luettele prosessista siihen osallistuvien eli roolihenkilöiden tehtävien avainosaaminen

5.1.1 esimies

5.1.2 omistaja

5.1.3 osallistujat

5.1.4 mittaajat/valvojat/ohjaajat

5.2 Harjaantuvatko kohdeorganisaation NO- kunnossapitoprosessiin osallistujat PO- tehtävänsä, jos niin miten?

5.3 Mitkä ovat mielestäsi kohdeorganisaation huollon järjestelyjen (materiaalisen suorituskyvyn hallinnan ja kunnossapidon järjestelyjen) kunnossapitoprosessin johtamisen tärkeimmät avainosaamiset puolustusvoimien päätehtävän kannalta?

5.4 Kuinka kohdeorganisaation materiaalisen suorituskyvyn hallinnan ja kunnossapidon järjestelyjen kunnossapitoprosessiin osallistuvien avainosaamista tulisi mitata?

5.5 Mitkä ovat mielestäsi kohdeorganisaation materiaalisen suorituskyvyn hallinnan ja kunnossapidon järjestelyjen (kunnossapito) prosessin keskeiset turvattavat avainosaamiset puolustusvoimauudistuksessa (PVUUD)?

5.6 Kuinka mielestäsi avainosaaminen turvataan kohdeorganisaatiosta uuteen organisaatioon ennen prosessiin osallistujien mahdollista poistumista organisaation palveluksesta puolustusvoimauudistuksessa?

5.7 Kuinka mielestäsi avainosaaminen turvataan hiljaisen tiedon osalta (Tacit knowledge) kohdeorganisaatiosta uuteen organisaatioon ennen prosessiin osallistujien mahdollista poistumista organisaation palveluksesta puolustusvoimauudistuksessa?

Opinnäytetyön keskeisten käsitteiden aakkosellinen luettelo

Irtisanomisuhanalainen henkilöstö

Mikäli henkilöstösuunnittelussa ei muutoksen kohteena olevalle henkilölle ole pystytty osoittamaan uutta tehtävää, on hänellä uhka tulla irtisanotuksi tuotannollis-taloudellisella perusteella. Irtisanominen pyritään välttämään kohdentamalla henkilölle uudelleensijoittumista edesauttavia erityistukia. Irtisanomisuuden alaisuus todetaan 2. muutoskeskustelussa. (Pääesikunnan määräys 30.4.2012 AI5245, Henkilöstöpoliittiset reunaehdot muutostilanteessa, julkinen)

Kunnossapito

Kunnossapito koostuu kaikista kohteen elinajan aikaisista teknisistä, hallinnollisista ja liikkeenjohdollisista toimenpiteistä, joiden tarkoituksena on ylläpitää tai palauttaa kohteen toimintakyky sellaiseksi, että kohde pystyy suorittamaan vaaditun toiminnon. (SFS-EN 13306)

Kunnossapidon taso 1

Kunnossapidon taso 1 on joukkojen orgaanisten kunnossapitoyoukkojen toteuttamaa käyttöhuoltoa, vikakorjausta ja teknisiä tarkastuksia. (Puolustusvoimien logistiikkastrategia 2009 - 2012)

Kunnossapidon taso 2

Kunnossapidon taso 2 on teollisuuden, strategisten kumppaneiden ja materiaalilaitosten toteuttamaa vaativaa kunnossapitotyötä ja teknisiä tarkastuksia. (Puolustusvoimien logistiikkastrategia 2009 - 2012)

Logistiikan operatiivinen johtaminen

Logistiikan operatiivisella johtamisella tarkoitetaan niitä operatiivisen johtamisprosessin toimenpiteitä, joilla suunnitellaan, käsketään ja johdetaan toiminnan vaatima logistiikan tuki. Operatiivisella johtamisella määritetään vaikutukset, jotka logistiikan suorituskyvyllä on saatava aikaan. Tuotoksena on logistiikan suunnitelmia, käskyjä ja ohjeita sekä niihin liittyvää tilanteen seuranta, arviointia ja käskytystä. Logistiikan operatiivinen johtaminen kohdistuu omalla johtamistasolla alaisiin huollon järjestelyjen johtoportaisiin sekä

alemmalla tasolla operatiivisiin johtoportaisiin. Logistiikan operatiiviseen johtamiseen kuuluu esimerkiksi painopisteiden, priorisointien tai tukivaatimusten määrittely. (Puolustusvoimien logistiikkastrategia 2009 - 2012)

Logistiikan järjestelyiden johtaminen

Logistiikan järjestelyjen johtamisella tarkoitetaan niiden käytännön toimenpiteiden johtamista, joilla toimeenpannaan toiminnan vaatima logistiikan tuki. Johtaminen kohdistuu logistiikan järjestelyjä toteuttavaan organisaatioon. Järjestelyjen johtamisella määritetään, kuka ja miten toteuttaa annetut tehtävät ja käsketään niihin liittyvät toimenpiteet sekä valvotaan niiden toteuttaminen. Tuotoksena on palveluja, materiaalia ja osaamista tehtävän toteuttamiseksi. Logistiikan järjestelyjen johtamiseen kuuluu esimerkiksi tilauksen vastaanotto, käsittely ja tilatun tuen toteuttaminen sekä alaisten huoltojoukkojen johtaminen. (Puolustusvoimien logistiikkastrategia 2009 - 2012)

Muutoksen kohteena oleva henkilöstö

Organisaatiomuutoksen ollessa tiedossa määritetään henkilöstö muutoksen kohteena olevaksi ja siten etusijaiseksi puolustusvoimien avoimia tehtäviä täytettäessä. Muutoksen kohteena olevaksi määritetään sellainen henkilöstö, jolle ei suoraan voida osoittaa tehtävää puolustusvoimissa. (Pääesikunnan määräys 30.4.2012 AI5245, Henkilöstöpoliittiset reunaehdot muutostilanteessa, julkinen)

Osaaminen

Osaamisella tarkoitetaan tietoja, taitoja ja muita valmiuksia sekä niiden soveltamista käytäntöön haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Osaamisessa on sekä yksilö- että organisaationäkökulma. Yksilön osaamisella tarkoitetaan yksilön kykyjä ja valmiuksia soveltaa tietämystään käytännön toiminnassa haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Tietämys syntyy yksilön jäsentäessä informaatiota aikaisemman kokemuksensa, elämänskatsomuksensa ja arvojen pohjalta. Organisaation osaamisella tarkoitetaan sen kykyä ja valmiuksia hyödyntää sekä kehittää yksilöidensä osaamista ja muita organisaation voimavaroja sekä yhdistää ne päämääriensä saavuttamiseksi. (PVAH määritelmärekisteri)

Osaamisen hallinta

Osaamisen hallinta sisältää prosessit, rakenteet, välineet ja toimintatavat, jotka luovat edellytykset osaamisen johtamiselle. (PVAH määritelmärekisteri)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on systemaattista toimintaa, jossa puolustusvoimien organisaation ja sen henkilöstön osaamista ja oppimista ohjataan puolustusvoimien vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden mukaisesti. (PVAH määritelmärekisteri)

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on organisaation ja sen yksilöiden kykyjen sekä valmiuksien suunnitelmallista tuottamista. (PVAH määritelmärekisteri)

Puolustusvoimien logistiikka

Puolustusvoimien logistiikka (PVLOG) on sotatieteiden osa-alue, jota soveltamalla turvataan puolustusvoimien materiaallinen valmius, tuetaan henkilöstön fyysistä ja henkistä suorituskykyä sekä osaltaan ylläpidetään yhteiskunnalle elintärkeitä toimintoja kaikissa turvallisuustilanteissa sekä Suomessa että monikansallisessa ympäristössä. (Puolustusvoimien logistiikkastrategia 2009 - 2012)

Puolustusvoimien logistiikka-ala

Puolustusvoimien logistiikka-ala muodostuu logistiikan operatiivisesta johtamisesta ja järjestelyiden johtamisesta, sekä täydennyksistä, kunnossapidosta, kuljetuksista, lääkintähuollosta ja huoltopalveluista. (Puolustusvoimien logistiikkastrategia 2009 - 2012)

Puolustusvoimien logistiikkajärjestelmä

Puolustusvoimien logistiikkajärjestelmä on puolustusvoimien, kotimaisen ja kansainvälisen elinkeinoelämän ja muun yhteiskunnan logististen osien muodostama kokonaisuus, jonka perusrakenne säilyy samanlaisena turvallisuustilanteesta riippumatta. Rakenne jaetaan strategiseen, operatiiviseen, taktiseen ja taistelutekniseen tasoon. Järjestelmä sisältää logistiikan palvelukeskukset, puolustushaarojen logistiikkajärjestelmät ja kumppanuudet. (Puolustusvoimien logistiikkastrategia 2009 - 2012)

Puolustusvoimien logistiikan suorituskyky

Puolustusvoimien logistiikan suorituskyky muodostuu logistiikka-alan johtamasta ja ohjaamasta logistiikkajärjestelmän toiminnasta ja osaamisesta. (Puolustusvoimien logistiikkastrategia 2009 - 2012)

Strateginen kumppanuus

Strateginen kumppanuus tarkoittaa asiakkaan ja toimittajan välistä pitkäaikaista kumppanuussuhdetta, joka perustuu keskinäiseen luottamukseen, avoimeen informaation vaihtoon sekä yhteisesti sovittaviin kehittämistavoitteisiin. Sen olennainen osa on sopijapuolten rauhanaikainen varautuminen ja toimintatapojen kehittäminen valmiuden kohottamisen eri vaiheita, sodan aikaa ja sodan ajan toimintaa silmällä pitäen. Riskit ja hyödyt on jaettu. (Puolustusvoimien logistiikkastrategia 2009 - 2012)

Suorituskyky

Suorituskyky tarkoittaa kykyä saavuttaa haluttu vaikuttavuus tehtävien täyttämiseksi huomioiden uhka, toimintaympäristö ja muut olosuhteet. Suorituskyky muodostuu, kun tarvittava henkilöstö, materiaali, käyttö- ja toimintaperiaatteet, informaatio sekä organisaatio muodostavat toimintakykyisen kokonaisuuden – joukon tai järjestelmän. Halutun kyvyn toteuttaa yksi tai useampi joukko ja/tai järjestelmä, jonka toiminnasta muodostuu suorituskyky. (Puolustusvoimien toimintakäsikirja luonnos)

YP1-prosessi

Maavoimien suorituskyvyn hallinta on ydinprosessi 1.

YP2-prosessi

Maavoimien huollon järjestelyt ovat ydinprosessi 2.

Puolustusvoimien avainosaamiset aloittain

Yhteiset	Fyysinen turvallisuus ja turvallisuusvalvonta Hallinto, esikunta ja toimistopalvelut Hankinta Henkilöturvallisuus Laatu Laillisuusvalvonta Oikeudellinen asiantuntijatuki Oikeudellinen toiminta Operaatioturvallisuus Sisäinen ja teknillinen tarkastus Sotatalous Sotilasmusiikki Suojelu ja pelastus Säädösvalmistelu Talous Teknologia Tietopalvelut Tietoturvallisuus Tutkinta Viestintä Viranomaisyhteistyö
Maapuolustus	Jalkaväki Jääkäri Kenttätykistö Kranaatinheitin Mittaus Panssari Panssaritorjunta Pioneerit Sissi Sääpalvelu Tulenjohto Tuliasema
Meripuolustus	Merenkulku Sukellus Vedenalainen torjunta Öljyntorjunta
Ilmapuolustus	Lennonjohto Lentotekniikkatoimiala Lentotoiminta Ilmatorjunta Ohjus Taistelunjohto

	Tykki
Henkilöstöala	Eettinen toimintakyky ja kirkollinen ala Fyysinen toimintakyky ja liikunta-ala Henkilöstörakenne ja sitouttaminen Koulutustapahtuma Osaamisen kehittäminen Psyykinen toimintakyky Rekrytointi ja sijoittaminen Sosiaalinen toimintakyky ja sosiaaliala
Operatiivinen ala	Elektroninen sodankäynti Erikoisoperaatiot Ilmaoperaatiot Informaatio-operaatiot Johtamisjärjestelmä Joukko- ja hallintorakenne Liikekannallepano Maaoperaatiot Merioperaatiot Operaatiot Taajuushallinta Tiedustelu Tietohallinto Tietojärjestelmät Tietoliikenne Tietoverkkopuolustus Tilannekuva, MMI valvonta sekä maalittaminen Topografia
Logistiikka-ala	Huoltopalvelut Kuljetukset Kunnossapito Logistiikka Lääkintähuolto Muonitus Tilahallinta Täydennykset Vaatetus Ympäristönsuojelu Ympäristönterveydenhuolto