

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

OSAAMMEKO ENNAKOIDA?

Osaamisen ennakkoinnin nykytila kunta-alalla ja onnistumisen avaimet

Kunta- ja aluejohtaminen
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2018
Ohjaaja: Ilari Karppi

Marianna af Hällström

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede, Pro gradu -seminaari ja -tutkielma 2018, 40 op

AF HÄLLSTRÖM, MARIANNA: Osaammeko ennakoida? Osaamisen ennakoinnin nykytila kunta-alalla ja onnistumisen avaimet

Pro gradu -tutkielma, 66 sivua, 3 liitettä (9 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Ilari Karppi

Huhtikuu 2018

Avainsanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, ennakointi, kunta-ala

Kunta-alalla käydään parhaillaan läpi valtavia mullistuksia, kun sekä rakenteelliset uudistukset että globaalit murrokset muokkaavat toimintaympäristöä. Muutokset heijastuvat myös työvoiman saantiin ja osaamistarpeisiin ja edellyttävät organisaatioilta uudenlaista proaktiivista toimintaa. Osaamisen ennakointi on yksi tapa valmistautua näihin muutoksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, missä määrin ja miten ennakointia tehdään kunta-alalla, ja millaisia mahdollisia haasteita siihen liittyy. Tätä kautta haluttiin selvittää, miten organisaatioita voidaan tukea ennakointityön käynnistämisessä ja kehittämisessä. Lisäksi selvitettiin tulevaisuuden osaamistarpeita. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin kuntien, kaupunkien, kuntayhtymien ja kuntaomisteisten yhtiöiden ylimmälle ja virkamiesjohdolle. Kyselyssä käytettiin sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä ja vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Organisaatiot ovat sekä keskenään että sisäisesti hyvin eri vaiheissa ennakointityössä. Paljon on vielä kiinni yksittäisen toimijan asenteista ja osaamisesta. Tietoa on paljon, mutta se on hajallaan ja sen valikointi on haasteellista. Yleisesti ottaen resurssit niin ajan, osaamisen kuin välineidenkin suhteen ovat vähissä. Strategisella tasolla ennakointi on jo varsin hyvällä tasolla, mutta lisäksi näkökulmaa tulisi laajentaa lyhemmän (operatiivisen) ja pidemmän (visionäärisen) tason suuntaan, jolloin saataisiin parempi kokonaiskuva. On oleellista ymmärtää, että ennakointi on menestymisen kannalta välttämätöntä, vaikka päätöksiä joudutaan tekemään myös epävarmaan tietoon perustuen.

Keskimäärin kauaskatseisimpia organisaatioita ovat sivistys- ja tekniikkaaloilla toimivat yhtiöt. Yritykset joutuvatkin kiinnittämään muita enemmän huomiota toimintaympäristön muutoksiin. Kuntaorganisaatioissa ennakointia jarruttaa rakenteelliset tekijät kuten sektorien valta, joka hankaloittaa verkostomaista ja poikkihallinnollista toimintatapaa. Tulevaisuuden ihannetyöntekijä nähdään oppimis- ja muuntautumiskykyisenä toimijana, joka on yhdistelmä sosiaalisia sekä digitaalisia taitoja. Loppu viimein on kuitenkin organisaation vastuulla koota resurssit, jotka kokonaisuutena vastaavat tarpeisiin sekä luoda edellytykset yksilöiden kehittymiselle. Yksi jatkotutkimusaihe voisikin olla resursoinnin ja työssä kehittymisen välinen yhteys.

SISÄLLYS

JOHDANTO	5
1 TUTKIMUKSEN AVAINKÄSITTEIDEN TARKASTELUA.....	8
1.1 Osaaminen ja sen johtaminen	8
1.2 Muutokset tarpeissa haastavat osaamisen kehittämisen	11
1.3 Ennakointi luottaa tulevaa	14
1.4 Kunta-ala ammatillisena toimintakenttänä	18
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	20
2.1 Tutkimuskohde ja -menetelmät	20
2.2 Tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden pohdintaa	22
3 OSAAMISEN ENNAKOINTI JOHDON PERSPEKTIIVISTÄ.....	23
3.1 Vastaajien perustiedot.....	23
3.2 Ennakoinnin esteet.....	28
3.3 Ennakointi tänään	30
3.4 Mihin tietoa tarvitaan?	32
3.5 Työkalupakki	33
3.6 Tieto- ja taitosapluuna	35
3.7 Kivet ja kannot ennakoitipolulla.....	37
3.8 Ennakoinnin selkänöja.....	41
3.9 Ennakointityön onnistumisen ja kehittymisen arviointia	43
3.10 Tulevaisuuden osaamistarpeet	46
3.11 Miten vastata tarpeisiin?	49
4 JOHTOPÄÄTELMÄT	52
4.1 Missä mennään nyt?	52
4.2 Ennakoinnin askelmerkit	56
4.3 Tulevaisuuden työntekijä – digitaalinen ja sosiaalinen kameleontti	60
4.4 Jatkotutkimusaiheita	62
LÄHTEET	63
LIITE 1: Kyselylomake.....	67
LIITE 2: Ennakoijan todo-lista ja kysymyksiä ajatusten verryttelyyn.....	71
LIITE 3: Ennakointiaiheisia sivustoja.....	72

KUVALUETTELO

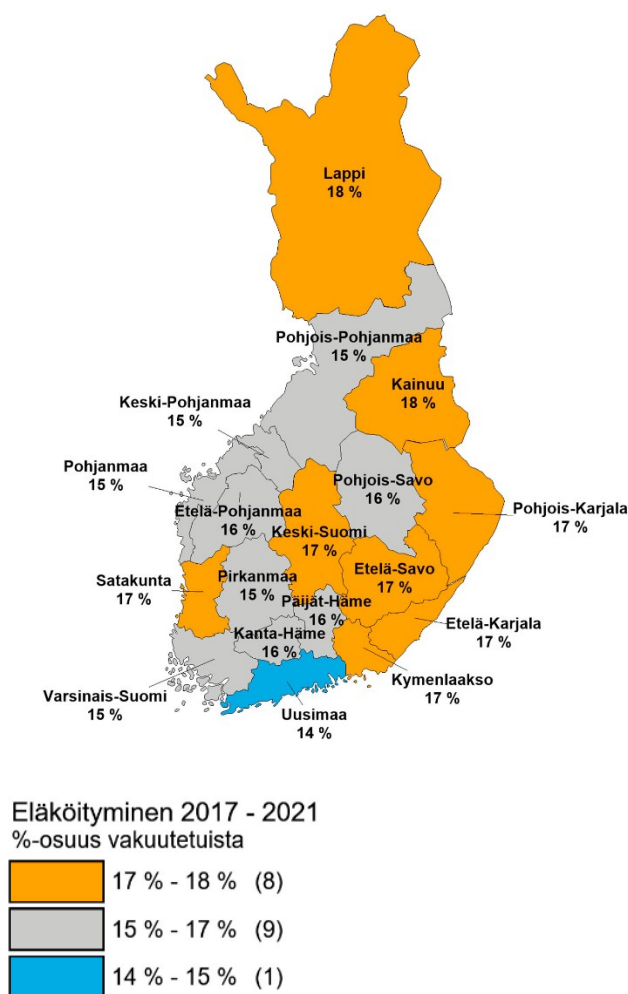
Kuva 1	Ennustettu eläköityminen maakunnittain 2017–2021	5
Kuva 2	Maakunnille siirtyvä henkilöstö tehtäväalueittain	6
Kuva 3	Yksilötason osaamisen osatekijät	9
Kuva 4	Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä	10
Kuva 5	Osaamispääoman osa-alueet	10
Kuva 6	Osaamisen kehittämisen menetelmiä	13
Kuva 7	Tietämyksen hallinnan toimintaympäristöt	14
Kuva 8	Ennakointityötä ohjaavat periaatteet	17
Kuva 9	Vastaajien edustamat organisaatiomuodot	23
Kuva 10	Vastaajien edustamat toimialat	24
Kuva 11	Vastaajien edustamien organisaatioiden henkilöstömäärä	25
Kuva 12	Vastaajien tehtävä organisaatiossa	27
Kuva 13	Ennakoinnin tekeminen vastaajien organisaatiossa	28
Kuva 14	Ennakoinnin aikajänteet	31
Kuva 15	Ennakoinnin tarkoitus ja hyödyntäminen	33
Kuva 16	Ennakoinnin välineet ja toimintatavat	35
Kuva 17	Ennakoinnissa tarvittavat tiedot ja taidot	37
Kuva 18	Tahot, joiden tukea ja panosta tarvitaan ennakointityössä	43
Kuva 19	Ennakointityön kehittyminen tulevaisuudessa	45
Kuva 20	Tulevaisuuden osaamistarpeet	49
Kuva 21	Sanapilvi tulevaisuuden osaamistarpeista	61

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Kunnat ja kuntayhtymät henkilöstömäärän mukaan	26
------------	--	----

JOHDANTO

Kunta-alalla koetaan parhaillaan suurimpia mullistuksia kautta historian. Sotien jälkeen syntynyt sukupolvi eläköityy nopealla tahdilla ja kunta-alan henkilöstön eläkeasioista vastaavan Kevan ennusteen mukaan seuraavien kahdenkymmenen vuoden aikana kuntatyöntekijöistä jää eläkkeelle noin 60 prosenttia (KT Kuntatyönantajat 2017c). Tulevien viiden vuoden aikana eläkepoistuma on vajaa viidesosa, maakunnittain tarkasteltuna osuus vaihtelee jonkin verran erilaisesta ikärakenteesta johtuen (kuva 1).

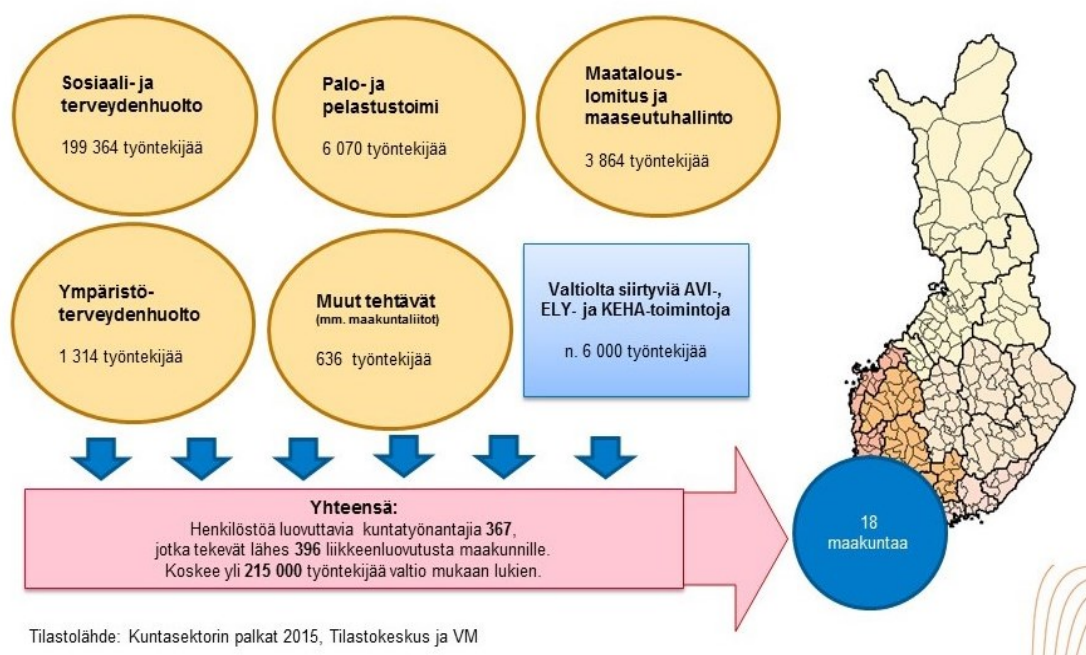


KUVA 1. Ennustettu eläköityminen maakunnittain 2017–2021 (KT Kuntatyönantajat 2017c)

Työurat ovat olleet kunta-alalla perinteisesti pitkiä, jopa koko työuran mittaisia, ja eläköitymisen myötä tietoa ja osaamista häviää merkittäviä määriä. Osaamistarpeet ja tekemisen tavat ovat muuttuneet ja muuttuvat ajan kuluessa, mutta tässä kohtaa on tärkeää tiedostaa organisaatioissa olemassa oleva osaaminen, jotta oleelliset taidot ja hiljainen tieto saadaan siirrettyä työyhteisössä eteenpäin.

Toinen merkittävä muutos kunta-alalla liittyy maakuntaudistukseen, jonka myötä on tarkoitus muodostaa 18 uutta maakuntatyönantajaa. Vuoden 2020 alusta maakunnille siirtyy kuntien nykyisiä tehtäviä ja näin ollen myös osa henkilöstöstä ja osaamisesta. Riittävän osaamisen varmistaminen niin kuntasektorille jäävien kuin maakunnille siirtyvien palvelujen tuottamiseksi aiheuttaa lähitulevaisuudessa kasvavaa tarvetta johtaa henkilöstövoimavaroja uusilla tavoilla.

Muodostettaviin maakuntiin on määrä siirtää nykyisistä kuntien vastuulla olevista palveluista lähes kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävät, ympäristöterveydenhuollon, palo- ja pelastustoimen, maatalouslomituksen ja maaseutuhallinnon sekä joitakin maakuntien liittojen tehtäviä (KT Kuntatyönantajat 2017d). Kun mukaan lasketaan lisäksi valtiolta siirtyvä henkilöstö, kokonaismääräksi arvioidaan yli 215 000 työntekijää (kuva 2).



KUVA 2. Maakunnille siirtyvä henkilöstö tehtäväalueittain (KT Kuntatyönantajat 2017d)

Suomalaiseen yhteiskuntaan ja työelämään vaikuttavat sisäisten rakennemuutosten lisäksi myös globaalit ilmiöt ja muutokset. Yksi tämän hetken vahvoista muutostrendeistä on digitalisaatio, joka tulee muuttamaan radikaalisti tapojamme tuottaa ja kuluttaa palveluja. Sitra nosti yhdeksi vuoden megatrendeistä työn ja toimeentulon murroksen, johon vaikuttavat automatisaation, robotiikan, keinoälyn ja digitaalisten alustojen kehittyminen (Sitra 2017).

Digitalisaation myötä työnteon tavat muuttuvat ja esimerkiksi erään Yhdysvaltojen työelämää käsittelevän tutkimuksen mukaan tekoälyn arvioidaan korvaavan jopa puolet nykyisistä ihmisen tekemistä töistä seuraavien parin vuosikymmenen aikana (Frey & Osborne 2013, 38). Muita megatrendejä ovat muun muassa virtuaalisuus ja lisätty todellisuus, ilmastonmuutos ja muut ympäristökriisit, väestönkasvu, kaupungistuminen ja kaupan kehittyminen. Näiden muutosaltojen ennakoitaan asettavan seuraavat sukupolvet suunnattomien haasteiden eteen ja saavan aikaan sen mittaluokan ongelmia, joita ei ole vielä koskaan nähty maailman historiassa (Loescher & Aaltonen 2016, 15-22).

Toisaalta kehitys ei ole vain yhdensuuntaista ja tiettyjen töiden siirtyessä koneiden tehtäväksi, syntyy uudenlaisia töitä, joissa ihmisen osaaminen edelleen päihittää koneälyn. Tämä taas edellyttää varautumista täysin uusiin osaamistarpeisiin, jolloin riittävän osaamisen varmistaminen pelkästään nykytilanteen osalta ei riitä.

Edellä kuvattuihin haasteisiin voidaan vastata osaamisen ennakoinnilla. KT Kuntatyönantajat toteutti vuosien 2011-2014 aikana Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen, jonka tavoitteena oli lisätä tietoisuutta osaamisen ennakoinnista ja luoda valmiita toimintamalleja ennakointityön edesauttamiseksi kunta-alan organisaatioissa. Hankkeeseen sisältyi käytännön pilottiprojekteja, joiden tuloksena syntyi neljä erilaista mallia ennakoinnin tueksi. (Sivonen & Pouru 2014, 7.)

Hankkeen aikana teetettiin lisäksi kysely osaamisen ennakoinnin tilasta kunta-alan organisaatioissa. Vastausten perusteella ennakointityö tuki strategian toteutumista tuolloin vain kohtalaisesti tai tyydyttävästi. (Sivonen & Pouru 2014, 17.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä on ennakoinnin tila tällä hetkellä, useampi vuosi KT:n hankkeen jälkeen. Toisin sanoen missä määrin ja millä tavoin tulevaisuuteen vaikuttavia muutostekijöitä pyritään ennakoimaan ja organisaation ja yksilöiden osaamista kehittämään ennakointitiedon perusteella.

Tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat tarpeet ennakoinnin taustalla ja miten kerätyn tiedon hyödynnettävyyttä arvioidaan sekä millaisia haasteita

ennakointiin mahdollisesti liittyy. Lisäksi kartoitettiin näkemyksiä tulevaisuuden osaamistarpeista ja niihin vastaamisesta. Tavoitteena oli tunnistaa ennakoinnin oleelliset osatekijät ja erityiset kipupisteet, minkä kautta on mahdollista kehittää tukea organisaatioille, joissa ennakointityötä ei vielä syystä tai toisesta tehdä ja toisaalta auttaa tehostamaan käytäntöjä organisaatioissa, joissa ennakointi on jo osa toimintaa. Kaikki organisaatiot koosta ja toimialasta riippumatta kohtaavat suuria mullistuksia lähivuosina, mikä edellyttää proaktiivista suhtautumista tulevaan. Tutkimuksen avulla pyrittiin lisäksi selvittämään, millä tavalla ennakointityö tuodaan osaksi organisaation toimintaa ja miten sitä voidaan tehostaa entisestään. Tutkimus suoritettiin sähköisellä kyselyllä, johon kutsuttiin vastaajiksi kunta-alan organisaatioiden ylin virka- ja toimialajohto.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa kuvataan teoreettinen viitekehys, johon tutkittava aihe kytkeytyy. Toisessa luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirinen osuus eli tutkimuskohde ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Kolmas luku keskittyy tutkimustulosten käsittelyyn ja viimeisessä eli neljännessä luvussa kootaan yhteen tulosten perusteella syntyneet johtopäätökset sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita.

1 TUTKIMUKSEN AVAINKÄSITTEIDEN TARKASTELUA

1.1 Osaaminen ja sen johtaminen

Osaamista pidetään nykyisin yhtenä organisaation tärkeimmistä menestystekijöistä ja kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy samaan tahtiin, kun muutosten vauhti kiihtyy työelämässä (Helakorpi 2008, 17). Arkikielessä osaamisella tarkoitetaan usein esimerkiksi erilaisia taitoja kuten laulu- tai kielitaito. Osaaminen on kuitenkin hyvin moniulotteinen käsite ja sitä on kuvattu eri lähteissä lukemattomin eri tavoin. Valtaosa yksilön osaamisesta on sellaista, mitä on vaikea kuvailla sanallisesti ja usein se ilmenee vain käytännössä toiminnan kautta.

Ranki (1999, 27) kuvaa osaamista viiden toisiinsa kytkeytyvän tekijän yhdistelmänä, jotka yhdessä muodostavat edellytykset työssä onnistumiselle.

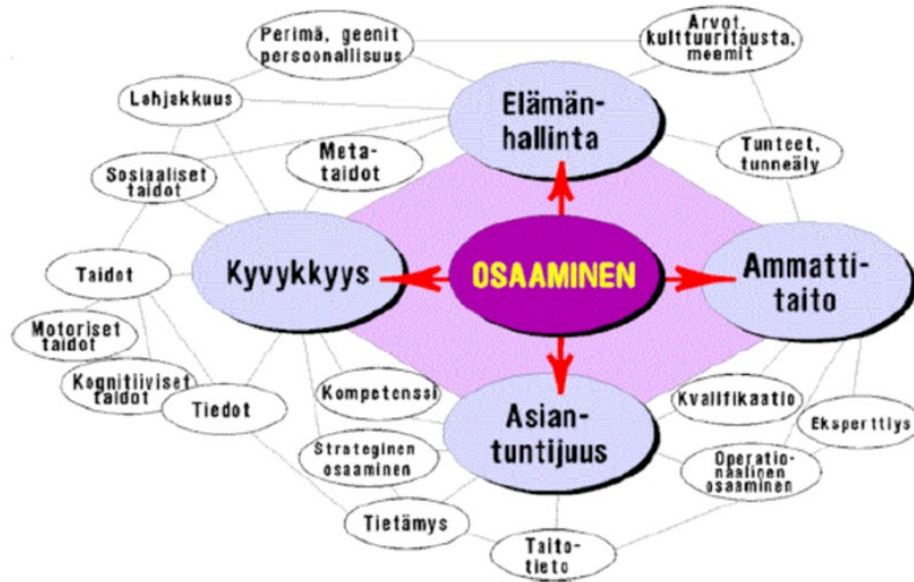
Nämä tekijät ovat tiedollinen osaaminen (faktat), taidot (tekeminen), kokemus (omat virheet ja onnistumiset), uskomukset ja arvot (omat käsitykset ja näkemykset) sekä sosiaalinen verkosto (suhteet) (kuva 3).



KUVA 3. Yksilötason osaamisen osatekijät (Ranki 1999)

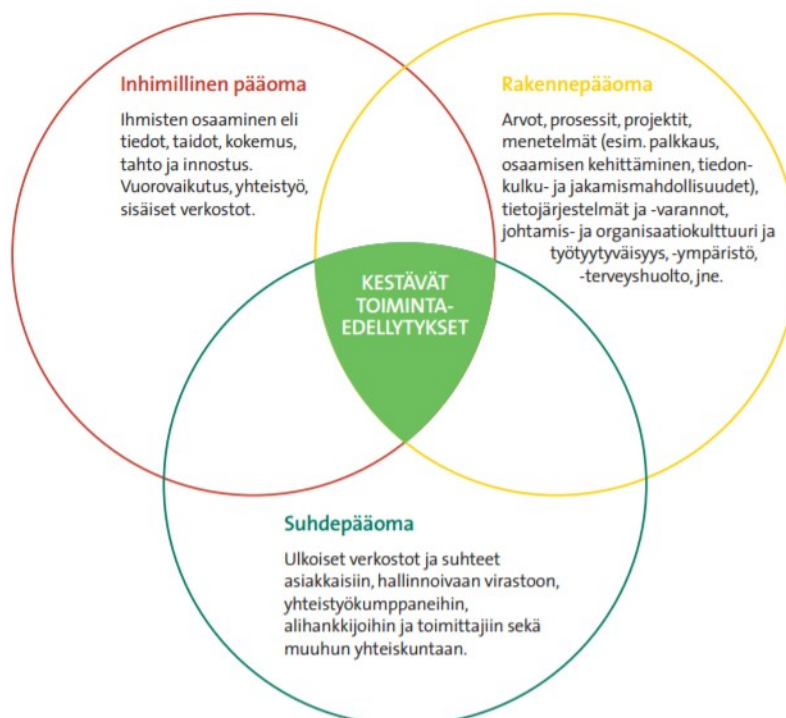
Osaaminen on suurelta osin henkilökohtaista, mutta se myös rakentuu sosiaalisesti yksilön ja tämän toimintaympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. Yksilön tiedot ja taidot ovat jatkuvasti yhteydessä ympäristön vaatimuksiin ja näin ollen ne voivat vanhentua nopeastikin. Jokaisen yksilön osaaminen on oma ainutlaatuinen kokonaisuutensa, joka rakentuu koulutuksen, käytännön tekemisen, onnistumisten ja virheiden, prosessoinnin ja toistamisen kautta. Yksilön osaamista ei näin ollen voi suoraan kopioida toiselle, mutta tietoa on mahdollista siirtää joko välittämällä sitä ihmiseltä toiselle tai tekemisen eli toimintatapojen avulla. (Ranki 1999, 28-30.)

Toinen tapa jäsentää osaamisen ulottuvuuksia on Seppo Helakorven (2008, 17) käsitekartta, jossa osaamisen kuvataan rakentuvan kyvykkyyksistä (tiedot ja taidot), elämäntilanteesta (perimä ja arvot), ammattitaidosta (kvalifikaatio ja eksperttiys) sekä asiantuntijuudesta (tietämys ja tietotaito) (kuva 4). Eri alakäsitteiden alle luokitellut osaamistyyppit limittyvät lisäksi keskenään ja voivat kuulua useamman alakäsitteen alle, mikä kertoo osaltaan osaamisen käsitteen monitulkintaisuudesta.



KUVA 4. Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä (Helakorpi 2008)

Luontaisena jatkumona keskustelulle sosiaalisesta ja kulttuurisesta pääomasta, 1990-luvulta lähtien myös osaamista on kuvattu yhtenä pääoman muotona. Tällä on haluttu korostaa osaamisen merkitystä organisaation toiminnan kannalta. Osaamispääoma rakentuu inhimillisestä pääomasta (tiedot ja taidot), rakennepääomasta (arvot ja prosessit) ja suhdepääomasta (verkotot ja suhteet) (kuva 5). Tässä tulkinnassa yksilön osaaminen nähdään kokonaisuutena, jonka kehittäminen edellyttää jokaisen mainitun osa-alueen johtamista. (Valtiokonttori, Kaikupalvelut 2009, 16-17.)



KUVA 5. Osaamispääoman osa-alueet (Valtiokonttori, Kaikupalvelut 2009)

Osaamisen johtamisesta puhuttaessa voidaan arkikielessä viitata osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen liittyviin käytännön toimenpiteisiin, kuten osaamiskartoituksiin ja koulutuksiin. Laajemmassa merkityksessä käsitteellä tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla organisaation strategiassa määriteltyä osaamista ylläpidetään, kehitetään ja hankitaan. Lähtökohtana osaamisen johtamiselle on visio tulevaisuudesta ja näkemys siitä, mihin suuntaan organisaatiota halutaan viedä. (Viitala 2008, 14-15.)

Vision ja strategian luominen kuuluvat organisaation strategiseen suunnitteluun, jonka tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio pystyy täyttämään eri sidosryhmien vaatimukset ja näin ollen menestymään pitkällä aikajänteellä. Visiossa kuvataan tavoiteltu päämäärä ja tavoitteet suhteessa organisaation arvoihin ja periaatteisiin, asemaan toimintaympäristön muihin toimijoihin nähden sekä osaamiseen. Strategiassa taas määritellään ne keinot, joilla visiossa asetetut tavoitteet saavutetaan. (Karimaa 2001, 51-55.)

1.2 Muutokset tarpeissa haastavat osaamisen kehittämisen

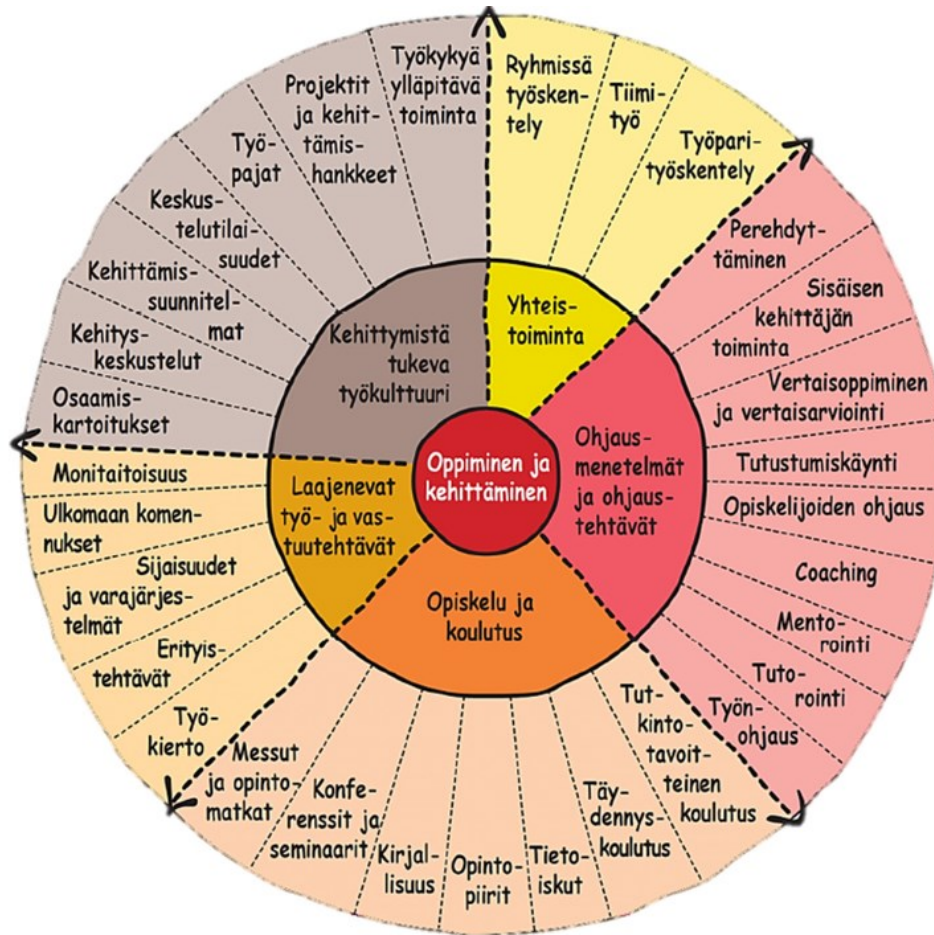
Osaaminen ja koulutus on nostettu yhdeksi kuluvan hallituskauden kärkihankkeista ja hallituksen strategisessa ohjelmassa määritellään kymmenen vuoden tavoite seuraavasti: ”Suomi on maa, jossa tekee mieli oppia koko ajan uutta. Suomalaisen osaamis- ja koulutustaso on noussut, mikä tukee suomalaisen yhteiskunnan uudistumista ja mahdollisuuksien tasaa. Suomi on koulutuksen, osaamisen ja modernin oppimisen kärkimaa.” (Valtioneuvoston kanslia 2015, 17). Jotta tämä tavoite olisi mahdollista saavuttaa, on lisättävä ymmärrystä siitä, miten ja missä oppimista syntyy. Uuden osaamisen luomiseksi voidaan esimerkiksi kehittää uusia oppimismalleja, koulutus- ja tutkimusjärjestelmiä sekä erilaisia innovaatio- ja osaamisalustoja. (Aho 2008, 12.)

Kunta-alan palvelut perustuvat pitkälti osaamiselle ja tästä johtuen kuntasektorin toimijoiden on entistä tärkeämpää panostaa oman osaamisensä kehittämiseen (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 54). Ajatuksena osaamisen kehittämisen taustalla on se, että sen avulla voidaan varmistaa, että organisaatiossa on sen strategian toteutumisen kannalta oikeanlaista osaamista. Tämän takia osaamisenäkökulma tulisikin kytkeä

tiivisti organisaation strategiatyöhön. (Huotari 2003, 13.) Jotta osaamisen kehittämisestä tulisi strategialähtöistä tulee kiinnittää huomiota siihen, miten luotu strategia saadaan puhuttelemaan organisaation henkilöstöä ja miten osaamisen hallinta tuodaan osaksi suunnittelu- ja seurantajärjestelmiä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 78).

Edellytykset positiiviselle kehittämiselle ovat olemassa vain silloin kun organisaatio ja siinä toimivat ihmiset tunnistavat muutostarpeen. Yleensä muutostarpeet saavat alkunsa muutoksesta organisaation toimintaympäristössä, joskin joskus ihmiset kokevat tarpeet myös sisäsyntyisenä. Olipa alkusysäys kehittämiselle mikä tahansa, vastuun siitä tulisi koskettaa kaikkia organisaation jäseniä. Esimiehen tehtäviin kuuluu luonnollisesti huolehtia alaistensa kehittämisestä, mutta pääasiallinen vastuu omasta kehittämisestä on jokaisella yksilöllä itsellään. (Kamensky 2015, 185.)

Perinteinen ja yleisesti käytetty tapa kehittää henkilöstön osaamista on erilaiset koulutukset. Tämä on kuitenkin vain yksi vaihtoehto monien muiden menetelmien joukossa, ja osaamisen vanhetessa koko ajan nopeammin tulee työn ohessa oppiminen yhä tärkeämmäksi tavaksi kehittää omaa osaamista. (Hätönen 2011, 55.) Kuvassa 6 on kuvattu erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä, jotka on jaoteltu viiteen kategoriaan; ohjausmenetelmiin ja -tehtäviin, opiskeluun ja koulutukseen, laajeneviin työ- ja vastuutehtäviin, kehittymistä tukevaan työkuulttuuriin sekä yhteistoimintaan.



KUVA 6. Osaamisen kehittämisen menetelmiä (Hätönen 2011)

Organisaatiot toimivat jatkuvan muutoksen keskellä ja tiedon ja osaamisen hallinta on yhä haasteellisempaa. Puhutaan erilaisista toimintaympäristöistä, joissa osaamisen ennakoitavuus ja järjestäytymisen aste vaihtelevat (kuva 7). Perinteisesti organisaatiot ovat toimineet joko mekanistisessa tai kompleksisessa ympäristössä ja muutokset ovat olleet helposti tai ainakin jossain määrin ennakoitavissa. Yhä yleisempää on kuitenkin se, että joudutaan toimimaan kaottisessa ympäristössä, jossa tilanteet, informaatio ja pelisäännöt muuttuvat jatkuvasti ja niihin joudutaan reagoimaan spontaanisti. Parhaiten pärjäävät ne, jotka pystyvät valjastamaan kaaoksen käyttöönsä ja hyödyntämään sitä omassa toiminnassaan. (Helakorpi 2001, 27.) Organisaatioiden suunnitellessa henkilöstön täydennyskoulutusta tulisikin kiinnittää uuden tiedon lisäämisen sijaan huomiota siihen, että vahvistettaisiin kykyä käsitellä valtavaa tietomäärää ja poimia siitä oman toiminnan ja oppimisen kannalta oleellisin (Stenberg 2000, 39).



MEKANISTINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ
Teknologia tärkeää, täsmällisyys on hyve, tieto on konkreettista ja ohjattavissa, esim. loogiset järjestelmät. Knowledge management (KM) on yhdenmukaistamista.

KOMPLEKSINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ
Ihmiset tärkeitä, ydin on pienryhmä, jossa kaikki osallistuvat dialogiin, kontrolli heikkenee, tulkinnat ja tilanneherkkyys mukaan kuvaan. KM on dialogin tukemista.

KAOOTTINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ
Spontaanisuus ja reagoitiherkkyys korostuvat, uuden kehittäminen, informaation tuottaminen, vaihtuvat pelisäännöt, yhteistyö kaaoksen kanssa (dramaattinen kilpailuetu). KM on erilaisuuden tukemista.

KUVA 7. Tietämyksen hallinnan toimintaympäristöt (Helakorpi 2005)

1.3 Ennakointi luotaa tulevaa

Ennakoinniksi kutsutaan organisaation strategiaan kytkeytyvää systemaattista, osallistavuuteen tähtäväää ja jatkuvaa prosessia, jossa kerätään tietoa ja laaditaan sen pohjalta visioita tulevaisuudesta keskipitkällä ja pitkällä aikajänteellä. Luotujen visioiden pohjalta pyritään vahvistamaan päätöksenteon tietopohjaa kulloisellakin hetkellä ja käynnistämään toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulevaisuudentutkimusta on tehty jo 1960-70-lukujen taitteesta asti, mutta ennakointi-käsitteen alla harjoitettu tulevaisuuden kartoittaminen alkoi vasta 1990-luvulla. (Euroopan komissio 2002, 6-12.) Nämä kaksi käsitettä limittyvät läheisesti toisiinsa ja ennakoinnissa hyödynnetäänkin tulevaisuudentutkimuksessa kehitettyjä menetelmiä. Esimerkkejä näistä ovat skenaariotyöskentely, tulevaisuustaulukot, megatrendien ja heikkojen signaalien tunnistaminen sekä delfoi-menetelmä (Mannermaa 2000, 10-11).

Ennakoinnille on olemassa useita määritelmiä, mutta niissä näyttäisi toistuvan tietyt samanlaiset tunnuspiirteet. Kun kuluvan hetken päätöksenteko pohjaa mahdollisiin ja/tai toivottuihin tulevaisuuskuviin, puhutaan ennakoivasta toiminnasta. Samaten ennakointiin liittyy tutkimustiedon ja analyysin yhdistäminen intuitiiviseen visiointiin ja mielikuvituksen käyttöön sekä poliittisten tavoitteiden muuntaminen

konkreettisiksi toimenpiteiksi. Lisäksi ennakoinnille on tyypillistä kokonaisvaltainen ja monitieteinen lähestymistapa. (Aaltonen 2010, 132-133.)

Jotta tulevaisuutta olisi mahdollista hahmottaa järjestelmällisenä kokonaisuutena, tulee ennakointia tehdä eri aikajän-teillä tapahtuvan johtamisen ja päätöksenteon näkökulmista. Nämä aikajän-teet ovat visionäärisen johtamisen taso (tavoitellut ydinliiketoiminnot ja niiden edellyttämä osaaminen 5-10 vuoden kuluttua), strategisen johtamisen taso (muutokset toimintaympäristössä ja niiden vaikutus olemassa olevaan osaamiseen 3-5 vuoden kuluttua) ja taktisen/operatiivisen johtamisen taso (sujuvan toiminnan edellyttämä osaaminen tulevina viikkoina, kuukausina tai tulevan vuoden sisällä). (Aaltonen & Wilenius 2002, 84.)

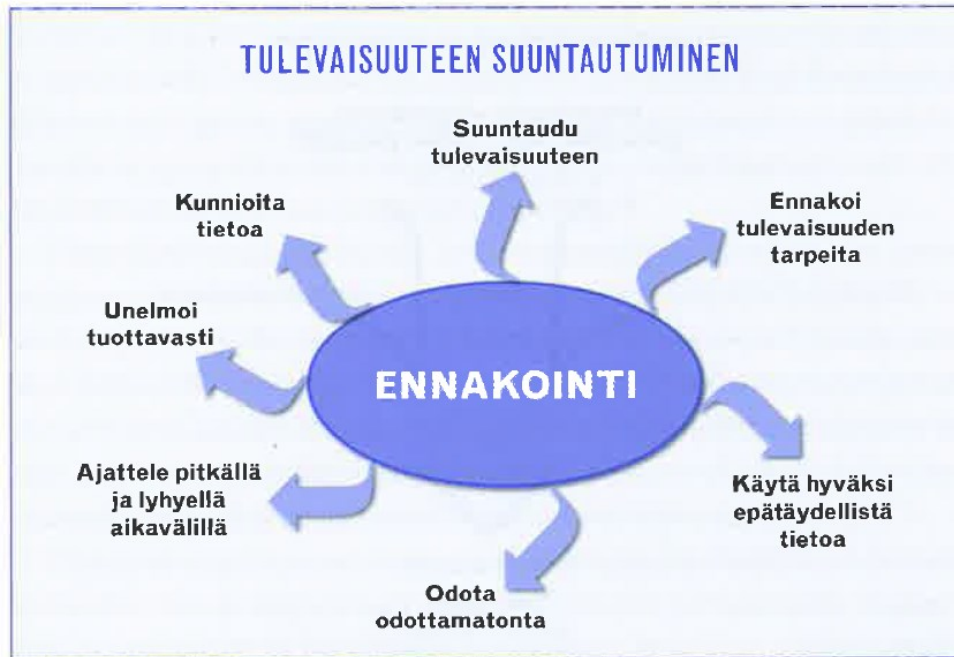
Kaikki edellä mainitut tasot ovat tarpeellisia, mutta eri syistä. Operatiivisella tasolla ennakointi auttaa suoriutumaan mahdollisimman hyvin kyseisellä hetkellä käsillä olevasta tilanteesta. Jos eläisimme maailmassa, joka ei muutu ollenkaan, tämä aikajän-ne riittäisi ennakointiin vallan mainiosti. Näin ei kuitenkaan ole ja sen takia tarvitaan myös strategisen tason ennakointia, joka auttaa hahmottamaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja suuntaamaan resursseja oikeaan paikkaan. Strategisella tasolla ennakointi on kuitenkin varsin reaktiivista, onhan sen ensisijaisena tavoitteena auttaa organisaatiota sopeutumaan muuttuviin olosuhteiseen. Näin ollen kuvaan tulee visionäärisen tason ennakointi, jonka avulla on mahdollista kartoittaa aivan uusia liiketoiminta-alueita ja niiden edellyttämää osaamista. (Aaltonen & Wilenius 2002, 85.)

Tulevaisuuden ennakoinnilla nähdään olevan useita eri tavoitteita ja tarkoituksia. Sen avulla voidaan kartoittaa mahdollisia, erilaisia tulevaisuuksia, myös niitä epäuskottavilta kuulostavia, jolloin pyritään irtaantumaan vallalla olevista käsityksistä ja näkemään niiden yli. Mahdollisia tulevaisuuksia on käytännössä rajaton määrä, mutta ennakoinnilla pyritään lisäksi erottamaan kaikista todennäköisimmät vaihtoehdot ja tekijät, joilla suurimmalla todennäköisyydellä on vaikutusta tulevaisuuden muotoutumiseen. (Aaltonen & Wilenius 2002, 68.)

Tulevaisuuskuvia tutkimalla voidaan lisäksi selvittää omia sisäisiä toiveita ja mahdollisia pelkoja tulevaisuuden suhteen ja tämän kautta saada parempi käsitys siitä, mitä organisaatiolta edellytetään, jotta nämä odotukset toteutuisivat tai pelätyt uhat vastaavasti jäisivät toteutumatta. (Aaltonen & Wilenius 2002, 68.) Ennakointi ei ole ainoastaan tulevaisuuteen varautumista, vaan mitä suurimmassa määrin myös tulevaisuuden tekemistä. Tämä tarkoittaa sitä, että ennakoinnilla ei pyritä löytämään tulevaisuutta koskevaa perimmäistä totuutta, vaan tukemaan päätöksentekoa kuluvalle hetkellä. Mikään ulkopuolinen voima ei siis sanele tulevaisuutta, vaan se syntyy organisaation omien valintojen ja tekojen kautta. Tämä perustuu siihen, että tulevaisuutta tutkimalla voidaan löytää työkaluja päätöksenteon tueksi tai sillä voi olla epäsuorempi vaikutus yhteiskunnallisen keskustelun virittäjänä. (Mannermaa 1999, 26-27.)

Stähle ja Wilenius (2006, 80) ovat määritelleet periaatteet, joiden mukaan toimimalla organisaatio voi tehdä ennakointityötä tuloksellisesti ja niin, että se tukee organisaation osaamispääoman kehittämistä (kuva 8). Luonnollisesti aivan ensimmäisenä organisaation tulee siirtää fokus menneestä tulevaan ja pohtia miltä tulevaisuus näyttää, erityisesti osaamisten kannalta, ja miten tämä suhteutuu nykyiseen osaamisresurssiin. Tieto on monilta osin vahvistamatonta, mutta on tärkeää oppia tekemään päätöksiä myös epävarmuuden vallitessa ja pyrkiä kuuntelemaan heikkoja signaaleja, jotka voivat joskus tarkoittaa suuriakin mullistuksia organisaation toiminnalle. Kun varaudutaan siihen, että tulevaisuus ei todennäköisesti toteudu juuri sellaisena kuin on kuviteltu, on organisaatiolla huomattavasti paremmat lähtökohdat toimia tilanteessa sitten kun jotain odottamatonta tapahtuu.

Tulevaisuuden luotaaminen eripituisilla aikajän-teillä tuottaa organisaatiolle kattavamman kuvan päätöksenteon tueksi kuin jos suunnittelua ja johtamista tehdään vain joko lyhyellä tai pitkällä aikajän-teellä. Rohkeus ja luovuuteen kannustaminen sisältävät omat riskinsä, mutta saavat aikaan todennäköisemmin uutta, tuottavaa toimintaa kuin se, että toimitaan epäonnistumisen pelossa niin kuin aina tähänkin asti. Organisaatiossa lojuu usein valtava määrä tietoa tyhjän panttina. Se tulisi tunnistaa ja ottaa täysimittaisesti käyttöön. (Stähle & Wilenius 2006, 81.)



KUVA 8. Ennakointityötä ohjaavat periaatteet (Stähle & Wilenius 2006)

Osaamisen ennakointiin liittyviä tutkimus- ja kehityshankkeita on tehty jo varsin paljon ja niiden kautta on luotu käytännön työkaluja ja toimintamalleja ennakointityön tueksi. Johdantoluvussa mainitussa KT:n hankkeessa ja siihen liittyvissä pilottiprojekteissa luotiin yhteensä neljä erilaista ennakointimallia. Näistä yksi on pääkaupunkiseudun pilotissa Vantaan kaupungin ja Metropolia Ammattikorkeakoulun yhdessä kehittämä yhteistyömalli, jonka tarkoituksena on osapuolten välisen yhteistyön vahvistaminen sosiaali- ja terveysalan opintojen kehittämisessä vastaamaan paremmin työelämän tarpeisiin (Sivonen & Pouri 2014, 3).

KT:n lisäksi ennakointiin liittyviä hankkeita tehdään muun muassa Opetushallituksessa. Esimerkkinä näistä on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ja opetusministeriön tuella tehty Tulevaisuuden osaamistarpeiden laadullinen ennakointi OSENNA-hanke, jossa luotiin työelämän osaamisvaatimusten muutosten ennakoinnin tueksi järjestelmä osaamis- ja koulutustarpeiden laadulliseen ennakointiin (Visanti 1999, 4). Edellä mainituille hankkeille on yhteistä osallistuva, verkostomainen ja toimialarajat ylittävä ote, mikä onkin oleellista yhteiskunnallisessa ennakoinnissa (Opetushallitus 2017).

1.4 Kunta-ala ammatillisena toimintakenttänä

Kunta-alan organisaatioihin lukeutuvat kuntien ja kaupunkien lisäksi kuntayhtymät sekä kuntaomisteiset yhtiöt, säätiöt ja yhteisöt. Kuntia on tällä hetkellä 311, joista 295 sijaitsee Manner-Suomessa ja 16 Ahvenanmaalla (Valtiovarainministeriö 2017). Kunnan tehtävistä säädetään kuntalaisia ja sen lisäksi monissa erityislaeissa kuten kansanterveyslaki, sosiaalihuoltolaki ja perusopetuslaki. Tehtäviin lukeutuu sekä itsehallinnollisia (kunnan yleinen toimiala) että lakisääteisiä tehtäviä (kunnan erityinen toimiala). Valtaosan tehtävistä muodostavat jälkimmäiset, jotka voidaan jakaa edelleen kunnille pakollisiin, vapaaehtoiisiin, määrärahasidonnaisiin ja toimeksiantoon perustuviin lakisääteisiin tehtäviin. Itsehallinnolliset tehtävät täydentävät lakisääteisiä tehtäviä ja niiden laajuus ja sisältö riippuvat kunkin kunnan sisäisistä palvelutarpeista, taloudellisesta tilanteesta ja muista olosuhteista. (Valtiovarainministeriö 2015, 25.)

Nykyisellään, ennen valmisteilla olevaa maakuntauudistusta, kuntien lakisääteisiin pakollisiin tehtäviin kuuluu opetus- ja kulttuuripalveluiden (esimerkiksi päivähoido, perusopetus ja kirjastopalvelut), terveyden- ja sosiaalihuoltopalveluiden (esimerkiksi perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoito ja vanhustenhuolto), sekä teknisten palveluiden (esimerkiksi maankäyttö ja rakentaminen) tuottaminen. Itsehallinnollisiin tehtäviin luetaan esimerkiksi yhdistysten, vapaan kansalaistoiminnan sekä poliittisen toiminnan tukeminen, työllisyyden ja elinkeinoelämän edistäminen, kuntamarkkinointi sekä asuntotuotanto (Valtiovarainministeriö 2015, 25).

Kuntayhtymiä eli useamman kunnan alueellisesti muodostamia yhteenliittymiä on noin 121 ja valtaosa niiden tuottamista palveluista liittyy terveyden- ja sairaanhoitoon sekä koulutukseen (KT Kuntatyönantajat 2017b). Maakuntien liitot, joita on tällä hetkellä 19, ovat lakisääteisiä kuntayhtymiä, joissa jokaisella alueen kunnalla on velvollisuus olla jäsenenä.

Kuntaomisteisten yhtiöiden määrä on ollut kasvussa jo useamman vuoden ajan. Kunta- ja kilpailulainsäädännössä tapahtuneet muutokset ovat lisänneet kuntien velvoitteita yhtiöittää toimintojaan ja näin ollen kasvun voidaan

odottaa jatkuvan myös tulevaisuudessa. Viimeisimmän, Kunnallisan kehittämissäätiön tuottaman tilastotiedon mukaan vuonna 2013 kuntayhtiöitä oli yhteensä 1 853. Suurin osa eli 57 prosenttia yhtiöistä tarjosi tuolloin kiinteistöalan palveluita, noin 12 prosenttia energia-alan, kahdeksan prosenttia vesihuollon, kuusi prosenttia ammatillisen, tieteellisen ja teknisen alan ja viisi prosenttia taide-, viihde- ja virkistysalan palveluja. (Penttilä, Ruohonen, Uoti & Vahtera 2015, 20-21.)

Kuntasektori on merkittävä työllistäjä Suomessa ja noin joka viides työssäkäyvä on joko kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa. Työntekijät toimivat joko virka- tai työsuhteessa ja suurin osa työskentelee asiantuntijatehtävissä, mikä tarkoittaa sitä, että tehtäviin tullaan valituksi hankitun ammattiosaamisen ja muodollisen koulutuksen kautta. Vielä nykyisellään kuntasektorin työntekijät edustavat usein jotakin tiettyä ammattikuntaa, mutta työelämän muutoksen ennakoidaan hämärtävän ammattikuvien rajoja. (Kolkka ym. 2009, 121-123.) Asiantuntijatyöhön liittyy tavallisesti tieto (ja sen mahdollisesti luoma valta-asema), joka puuttuu muilta ja jonka avulla asiantuntija pystyy ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti (Jokinen & Saaristo 2006, 106). Tämä tarkoittaa samalla sitä, että työssä tarvittavia taitoja on ylläpidettävä ja kehitettävä jatkuvasti (Uusi-Rauva & Pirjetä 2002, 81).

Kunta-alalla meneillään olevat muutokset heijastuvat suoraan myös työntekijöihin. Epävarmuus tulevaisuudesta edellyttää uudenlaista sopeutumiskykyä ja joustavuutta, kun tehokkuusvaatimusten vuoksi jatkuvasti vähentyvien voimavarojen avulla pitäisi tuottaa yhä enemmän palveluja yhä yksilöllisemmin. Yhteiskunnan moniarvoistuminen ja monikulttuuristuminen aiheuttavat epävakautta ja ristiriitoja ja lisäävät osaltaan myös palvelutarpeita. (Kolkka ym. 2009, 124.) Kuntatyöntantajilla on ratkaistavanaan monimutkainen haasteiden vyyhti; miten saadaan parhaat tekijät töihin ja miten varmistetaan heidän osaamisensa kehittyminen sekä tuetaan heidän työssä jaksamistaan ja viihtymistään niin, että voidaan vastata asiakkaiden lisääntyvään palvelutarpeeseen vaikuttavasti ja tehokkaasti.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkimuskohde ja -menetelmät

Tutkimuksen kohteena olivat kunta-alan organisaatiot eli kunnat, kaupungit, kuntayhtymät ja kuntaomisteiset yhtiöt. Tutkimus suoritettiin sähköisenä kyselytutkimuksena huhti-toukokuun 2017 aikana. Kysely on yksi survey-tutkimuksen menetelmistä, jossa tutkimusainestoa kootaan vakioidusti ja tutkittavista henkilöistä muodostuu otos tietystä perusryhmästä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193).

Kyselytutkimuksen etuja on, että sillä on mahdollista kerätä laaja aineisto suhteellisen vaivattomasti. Tutkittavan joukon hankinta on esimerkiksi havainnoinnin avulla tehtävään tutkimukseen verrattuna helppoa ja kyselyssä voidaan kerralla kysyä vastausta moneen asiaan. Toisaalta kyselytutkimuksen heikkoutena pidetään sitä, että tutkija ei voi tietää, millä asenteella vastaajat ovat kyselyyn vastanneet, ovatko he siis ottaneet kyselyn tosissaan ja kertoneet todelliset mielipiteensä asiasta. Haasteena on lisäksi vastaamattomuus eli kato, jonka voisi kuvitella entisestään kasvaneen lisääntyneen informaatiotulvan takia. Ihmisten huomion ja mielenkiinnon herättäminen on entistä vaikeampaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Ennen kyselyn lähettämistä se testattiin testihenkilöillä sisällöllisen ja teknisen toimivuuden varmistamiseksi yleisimmillä tietokoneselaimilla, minkä perusteella se todettiin toimivaksi. Kyselyn kohderyhmänä olivat edellä mainittujen kunta-alan organisaatioiden johto eli johtajat sekä hallinto-, henkilöstö-, kehitys-, talous- ja toimialajohtajat. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa ja vastaajille lähetettiin muistutusviesti viikkoa ennen kyselyn sulkeutumista. Kyselyn linkki lähetettiin sähköpostitse läheteviestin yhteydessä yhteensä 2 301 vastaajalle.

Kysely rakentui ennakkoinnin tekemiseen organisaatiossa (kyllä, ei, eos) ja sen aikajänteeseen (5-10 vuotta eli visionäärisen johtamisen taso, 3-5 vuotta eli strategisen johtamisen taso ja korkeintaan yksi vuotta eli taktisen/operatiivisen johtamisen taso) liittyvistä monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä, joissa vastaaja pääsi laajemmin arvioimaan

ennakointiin liittyviä näkemyksiään. Lomakkeella kysyttiin lisäksi vastaajan perustiedot eli organisaatiomuoto ja toimiala, jolla vastaaja työskentelee, organisaation henkilöstömäärä sekä vastaajan tehtävänimike.

Pääpaino kyselyssä oli avoimissa kysymyksissä ja kyseessä oli näin ollen strukturoimaton kysely, jota käsitellään sekä kvalitatiivisesti (laadullisesti) että kvantitatiivisesti (määrällisesti). Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote täydensivät toisiaan niin, että analyysissä huomioitiin sekä numeerinen että merkitysten näkökulma. (Hirsjärvi ym. 2009, 135-137.)

Avoimiin kysymyksiin päädyttiin, jotta vastaajia ei liiaksi ohjattaisi valmiilla vastausvaihtoehdoilla ja päästäisiin paremmin kiinni siihen, mikä on heidän tietämyksensä tutkittavasta asiasta, miten he asennoituvat siihen ja mikä siinä on heidän mielestään oleellista. Tämä siitäkkin huolimatta, että monivalintakysymyksiin verrattuna avoimet kysymykset tuottavat tyypillisesti kirjavampia vastauksia, joiden tekninen analysointi on haasteellisempaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.) Tutkimuksen vastaukset olivatkin varsin monenkirjavia ja aineiston käsittely oli aikaa vievää, mutta yleiset linjat hahmottuivat melko helposti.

Osassa monivalintakysymyksiä käytettiin valmiiden vaihtoehtojen lisäksi avointa vaihtoehtoa, mikäli oli oletettavaa, että kaikki vastaajat eivät välttämättä löytäisi itselleen sopivaa vaihtoehtoa annetuista vaihtoehdoista. Tässä tapauksessa kyseessä oli avoimen ja strukturoidun kysymyksen välimuoto (Hirsjärvi ym. 2009, 199).

Analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi, joka on laadullisessa tutkimuksessa usein käytettävä menetelmä. Menetelmää voidaan hyödyntää myös aineiston määrälliseen käsittelyyn, jolloin puhutaan erittelystä. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin sekä määrällisesti että laadullisesti. Sisällönanalyysissä luetaan systemaattisesti läpi esimerkiksi kirjoitettua tekstiä tai nauhoitettua puheisisältöä. Analyysin avulla sisältö tiivistetään ja siitä muodostetaan yleisiä tulkintoja ja johtopäätöksiä. Kyselyn tulokset puretaan auki aineistolähtöisesti (analyysi ei siis perustu valmiiseen teoriaan) niin sanotuiksi pelkistetyiksi ilmauksiksi ja tämän jälkeen ne jaotellaan

luokkiin. Analyysiä jatketaan laskemalla luokissa esiintyvien ilmausten määrät ja sen perusteella muodostetaan tulkinta tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105-111.)

2.2 Tutkimuksen pätevyiden ja luotettavuuden pohdintaa

Valittua menetelmää hyödynnetään, tarkoituksena päästä kiinni siihen, mikä kohderyhmässä nousee keskeiseksi asioiksi osaamisen ennakoinnissa, millainen tietämys kohdehenkilöillä on asiasta ja miten he suhtautuvat siihen. Avoimilla kysymyksillä vastaajia ei ohjata antamaan tietynlaisia vastauksia, vaan he voivat kertoa ajatuksiaan omin sanoin, jolloin muodostuu laajempi käsitys siitä, mitä ennakoinnilla ymmärretään ja missä sen suhteen mennään kunta-alalla. Menetelmällä pyritään varmistamaan tutkimuksen validiteetti eli tutkimusmenetelmän pätevyys mitata sitä mitä sen avulla on tarkoitus mitata.

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta arvioitaessa pohditaan, olisiko tutkimustulokset toistettavissa ja missä määrin vastaukset ovat sattumanvaraisia. Tähän vaikuttaa se, missä määrin vastaajat joutuvat tutkittavan asian kanssa tekemisiin ja miten ajankohtainen se on. Lisäksi pohditaan aineistotriangulaatiota eli missä määrin tutkimuksessa käytetään erilaisia aineistoja toisiaan täydentämään. Osaamisen ennakointi on kuntakentällä tapahtuvien muutosten johdosta tällä hetkellä hyvin ajankohtainen aihe ja näin ollen voidaan ajatella, että vastaajat kohtaavat siihen liittyvää informaatiota työssään. Tästä huolimatta ei voida täysin varmaksi tietää ovatko kyselyyn kutsutut henkilöt juuri oikeat oman organisaationsa edustajat vastaamaan kysymyksiin, toisin sanoen missä määrin osaamisen ennakointi on varsinaisesti osa heidän omaa työtään. Toisaalta juuri tämän takia on mahdollista muodostaa käsitys siitä, missä määrin osaamisen ennakoinnista ollaan tietoisia kunta-alan organisaatioiden johdon keskuudessa.

Vastaajajoukko olisi voinut olla suurempikin, mutta toisaalta saaduissa vastauksissa toistuvat samanlaiset asiat. Siten voidaan arvioida, ettei isompi vastausmäärä olisi välttämättä tuottanut uudenlaista informaatiota. Tällaisessa tilanteessa puhutaan aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta,

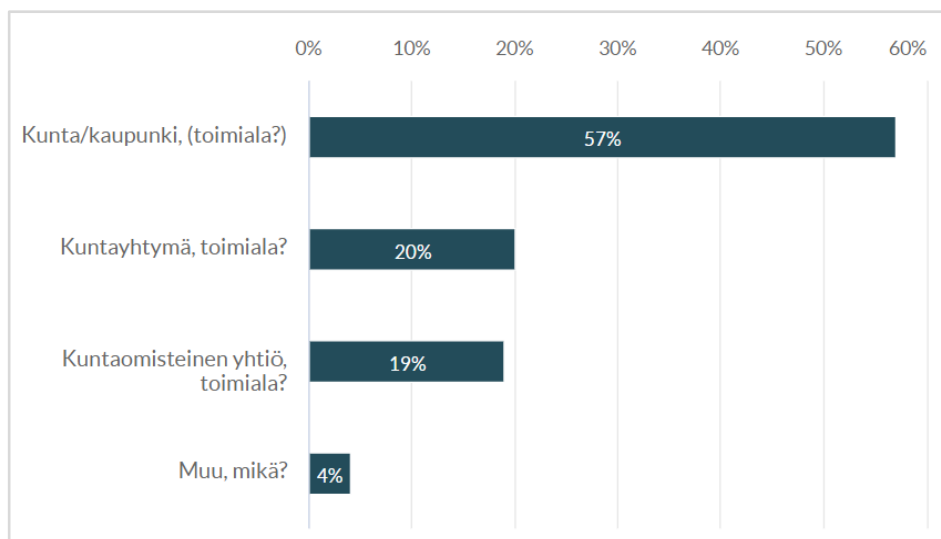
mikä tarkoittaa sitä, että uudet tutkimustapaukset eivät enää tuo uutta tietoa ja aineisto tavallaan toistaa itseään (Eskola & Suoranta 1998, 62-63).

Osaamisen ennakoinnin käsite selvästi mielletään hyvin eri tavoin ja sen takia vastauksissa on voitu viitata erilaisiin asioihin. Olisikin kiinnostavaa vertailla vastauksia organisaatiokohtaisesti, jos samasta organisaatiosta on saatu useampia vastauksia. Tämä ei toki vastausten anonymiteetin vuoksi ole mahdollista. Tutkimuksen aineisto koostuu ainoastaan kyselyn tuloksista ja sitä olisi voinut rikastaa esimerkiksi syventävillä haastatteluilla, joihin olisi valittu muutama organisaatio ja useampi vastaaja kustakin organisaatiosta. Näin olisi kenties päästy syvällisemmin kiinni siihen, mistä eriävät käsitykset ja asenteet organisaatioiden sisällä kumpuavat.

3 OSAAMISEN ENNAKOINTI JOHDON PERSPEKTIIVISTÄ

3.1 Vastaajien perustiedot

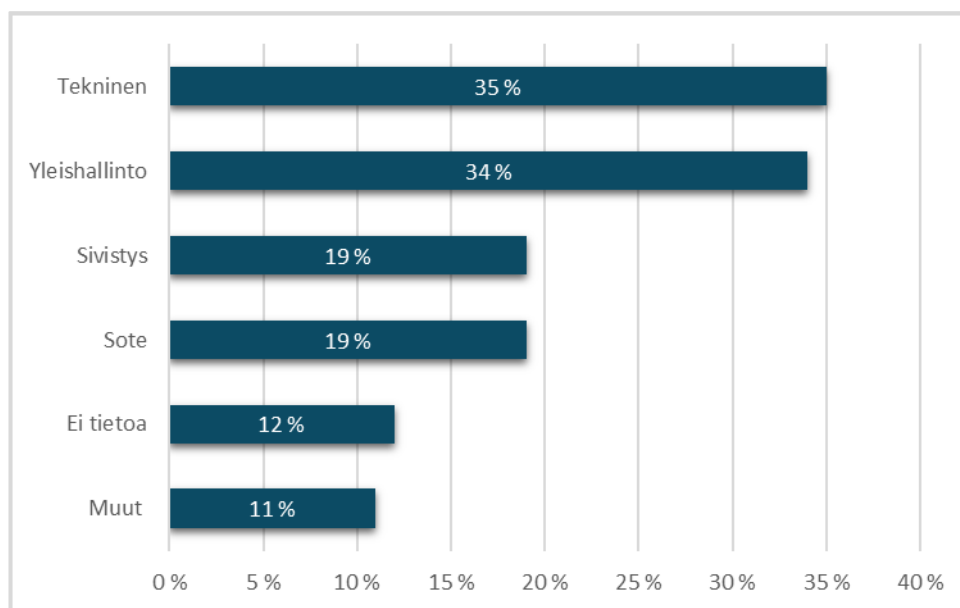
Kyselyyn saatiin yhteensä 206 vastausta, jolloin vastausprosentiksi muodostui yhdeksän prosenttia. Kyselyyn vastanneista valtaosa (57 %) edusti kuntaa tai kaupunkia. Kuntayhtymän tai kuntaomisteisen yhtiön edustajia oli suunnilleen sama määrä molempia, noin viidesosa vastaajista. Neljä prosenttia vastaajista luokitteli itsensä jonkun muun organisaatiomuodon edustajaksi (kuva 9). Tarkentavien vastausten perusteella tämä joukko edusti liikelaitoksia, osakeyhtiöitä ja muita julkisyhteisöjä.



KUVA 9. Vastaajien edustamat organisaatiomuodot

Eri toimialat olivat kyselyssä edustettuna laajasti. Suurimman ryhmän muodostivat teknisen alan edustajat, joita oli vastaajista reilu kolmannes (35 %). Teknisen alan edustajat toimivat energia-, puhtaanapito-, ympäristö-, toimitila- ja asumispalveluiden tai pelastustoimen aloilla. Toiseksi suurin ryhmä oli yleishallinnon edustajat, joita oli miltei sama määrä kuin teknisen alan edustajia (34 %). Heidän tehtävänsä liittyivät hallintoon, talouteen tai henkilöstöjohtamiseen.

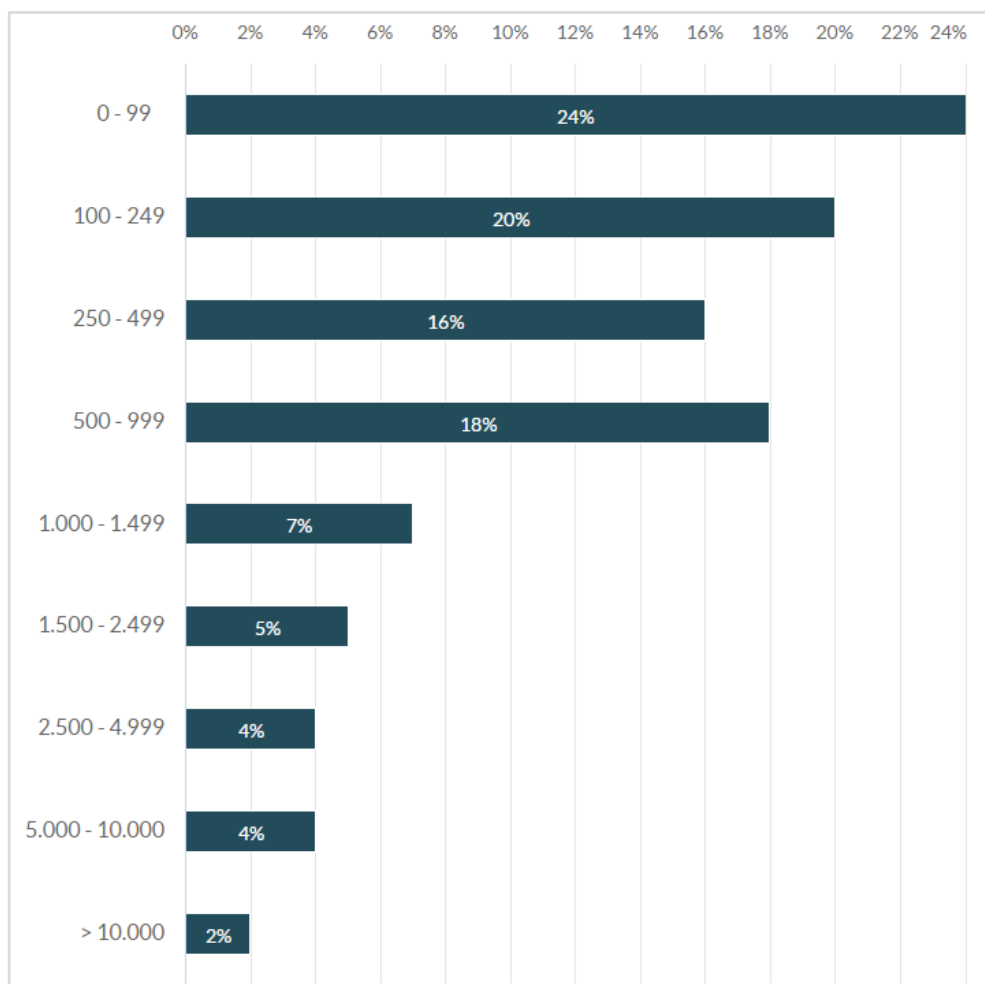
Sosiaali- ja terveysalan sekä sivistysalan edustajia oli vastaajista noin viidesosa molempia (19 %). Sosiaali- ja terveysalan edustajat toimivat erilaisissa sote-alan, erikoissairaanhoidon tai perusturvan tehtävissä. Sivistysalalla toimivien tehtävät liittyivät koulutus-, varhaiskasvatus-, vapaa-aika- tai kulttuuripalveluihin. Loppuosan vastaajajoukosta muodostivat vastaukset, joista tarkempi toimiala ei käynyt ilmi (12 %) ja tämän lisäksi joukossa oli erilaisten elinkeino- ja kehitysyhtiöiden, maakuntien liittojen ja muiden julkisyhteisöjen edustajia (11 %) (kuva 10).



KUVA 10. Vastaajien edustamat toimialat

Vastauksia saatiin kaikista eri henkilöstömäärän mukaisia kokoluokkia edustavista organisaatioista. Vastaukset painottuivat pienempiin organisaatioihin, mutta niitä saatiin myös aivan suurinta kokoluokkaa edustavista organisaatioista. Eniten vastauksia tuli pienimmän kokoluokan eli 0-99 työntekijän organisaatioista, joita edusti noin neljännes vastaajista (24 %). Seuraavaksi suurin ryhmä oli 100-249 työntekijän organisaatiot (20

%) ja sen jälkeen 500-999 työntekijän organisaatiot (18 %). Vastaajista 16 prosenttia edusti 250-499 työntekijän, seitsemän prosenttia 1 000-1 499 työntekijän, viisi prosenttia 1 500-2 499 työntekijän ja neljä prosenttia 2 500-4 999 työntekijän organisaatioita. Yli viiden tuhannen työntekijän organisaatioita edusti yhteensä kuusi prosenttia vastaajista (kuva 11).



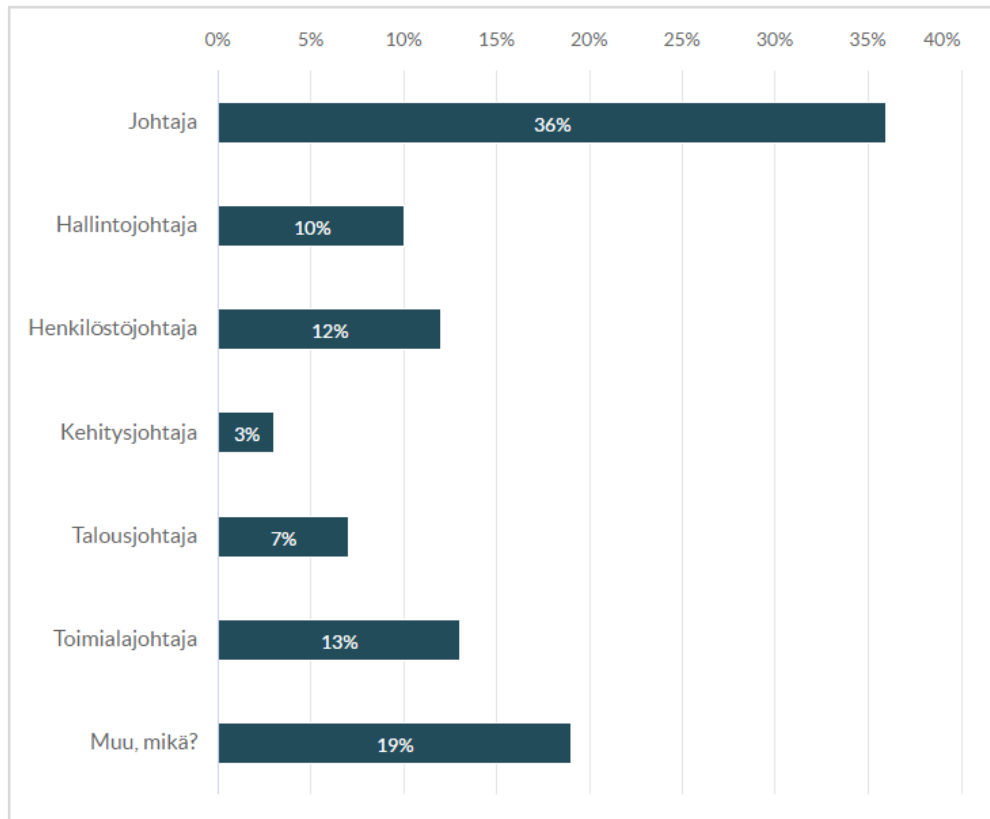
KUVA 11. Vastaajien edustamien organisaatioiden henkilöstömäärä

Kun verrataan kyselyn osuuksia tilastotietoon, nähdään, että suhteelliset määrät ovat melko yhteneväiset koko kuntakentän osuuksien kanssa (taulukko 1). Alle 1 000 työntekijän kokoluokkien keskinäinen järjestys on hieman erilainen ja lisäksi täytyy ottaa huomioon, että kyseisessä tilastossa on mukana vain kunnat ja kuntayhtymät, mutta pääpiirteissään voidaan ajatella, että kyselyssä on henkilöstömäärän mukaan edustettuna organisaatioita todellista tilannetta hyvin vastaavilla osuuksilla.

TAULUKKO 1. Kunnat ja kuntayhtymät henkilöstömäärän mukaan 2016
(KT Kuntatyöntajat 2017a)

Palkkaa saava henkilöstö	Kunnat (%)	Kunta-yhtymät (%)	Yhteensä (%)
-99	15,0	34,6	20,7
100-249	27,8	11,0	23,0
250-499	21,4	16,5	20,0
500-999	15,7	17,3	16,1
1 000-1 499	7,3	7,1	7,3
1 500-2 499	5,1	3,9	4,8
2 500-4 999	3,8	6,3	4,5
5 000-50 000	3,8	3,1	3,6
Yhteensä	100,0	100,0	100,0
Lukumäärä	313	127	440
Keskimäärin henkilöstöä	969	928	957
Henkilöstön määrä	303 000	118 000	421 000

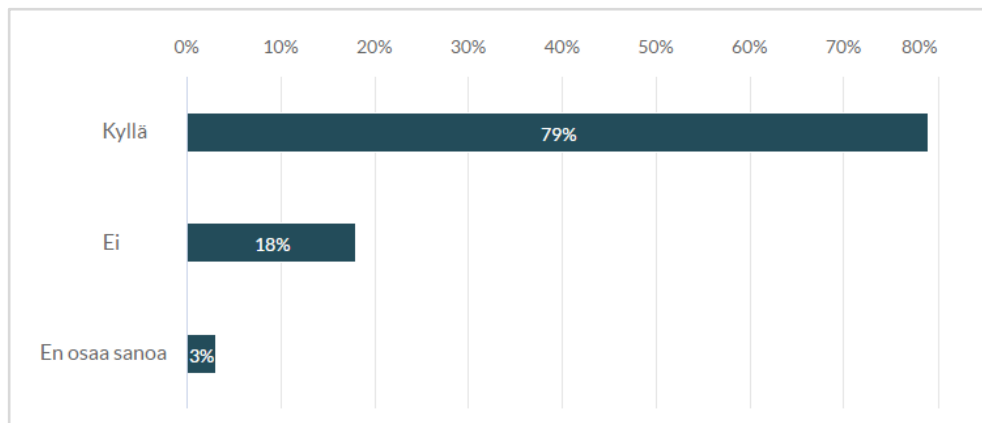
Vastaajista reilu kolmannes (36 %) toimi organisaatiossaan ylimpänä johtajana. Toimialajohtajia oli 13 prosenttia, henkilöstöjohtajia 12 prosenttia, hallintojohtajia kymmenen prosenttia, talusjohtajia seitsemän prosenttia ja kehitysjohtajia kolme prosenttia. Vastaajista noin viidesosa (19 %) ilmoitti tehtäväkseen jonkun muun kuin annetun tehtävävaihtoehdon (kuva 12). Tarkentavien vastausten mukaan tämä joukko koostui erilaisilla johtaja- ja päällikkötitteleillä toimivista, suunnittelijoista sekä rehtoreista.



KUVA 12. Vastaajien tehtävä organisaatiossa

Kyselyn mukaan valtaosassa (79 %) organisaatioista tehdään osaamisen ennakkointia. Kuitenkin lähes joka viides (18 %) vastanneista ilmoitti, ettei ennakkointia tehdä hänen edustamassaan organisaatiossa ja lisäksi pieni osa vastaajista (3 %) ei osannut arvioida tehdäänkö ennakkointia vai ei (kuva 13). Ei-vastauksen antaneissa oli edustajia kaikista organisaatiomuodoista, mutta 84 prosenttia heistä edusti kuntaa tai kaupunkia. En osaa sanoa -vastauksen antajat edustivat kaikki kuntaa tai kaupunkia.

Eniten ei-vastauksen antaneita oli alle 1 000 työntekijän organisaatioissa. Lisäksi ei-vastauksia oli annettu 1 500-2 499 työntekijän ja 5 000-10 000 työntekijän organisaatioista. Eos-vastauksia oli annettu alle 1 000 työntekijän ja 2 500-4 999 työntekijän organisaatioista. Toimialoittain tarkasteltuna, ei-vastauksia löytyi kaikilta toimialoilta, suhteellisesti eniten kuitenkin yleishallinnon puolella työskentelevien vastauksista.



KUVA 13. Ennakoinnin tekeminen vastaajien organisaatioissa

3.2 Ennakoinnin esteet

Organisaatioissa, joissa ei vielä tehdä ennakoitua, suurimmiksi syiksi ennakoimattomuuden taustalla koetaan resurssipula ja systemaattisen toimintamallin puute. Organisaatioissa on meneillään paljon erilaisia kehityshankkeita ja kun aika on rajallinen, osaamiseen liittyvät asiat tahtovat jäädä taka-alalle. Organisaatioiden koulutus- ja rekrytointibudjetit eivät myöskään mahdollista tarvittavan osaamisen kehittämistä ja hankkimista ennakkoon ja näin ollen tarpeisiin joudutaan vastaamaan ad hoc.

Monien näkemyksen mukaan ennakoinnin tekemiseen tarvittaisiin lisää hallinto-, suunnittelu- tai HR-resursseja. Käytettävissä oleva työaika ei riitä uuteen asiaan perehtymiseen ja näin ollen myöskään osaaminen ei ole riittävällä tasolla, jotta ennakoitua voitaisiin ryhtyä tekemään. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö luo haasteita ulkoapäin ja organisaatioissa itsessään tehtävät uudistukset tuottavat niin paljon työtä kuluva hetkessä, että ennakoivaan otteeseen ei vielä ole ollut mahdollisuutta. Uudistuksen keskellä olevan organisaation strategiasta toivotaan selkänjojaa ennakoituvuudelle, mikä edellyttää ensin itse strategiatyön loppuunsaattamista.

”Organisaatio luotiin suurelta osin uudelleen. Meneillään on kuntastrategian suunnista päättäminen ja tällöin pohdittavaksi tulee myös osaamisen ennakoitua omassa kunnassa.”

(toimialan johtotehtävissä alle 100 hengen kuntaorganisaatioissa)

Monissa organisaatioissa on haasteena, että niissä ei ole vielä käytössä välinettä tai yhteistä toimintamallia ennakoituvuudella varten. Asioista jossain

määrin kyllä keskustellaan, mutta systemaattisen prosessin ja asianmukaisen tietojärjestelmän puuttuessa asia jää yleiselle tasolle ja koko organisaation kattavaa ja tulevaisuuteen tähtäävää näkemystä ei päästä muotoilemaan.

Ennakoinnin tekemättömyys liittyy osittain myös siihen, että varsinkin pienissä organisaatioissa sille ei ole tähän mennessä koettu laisinkaan tarvetta. Vähäinen henkilöstön vaihtuvuus ja käytännönläheinen johtaminen mahdollistavat organisaation näkökulmasta osaamisvajaiden ratkomisen rekrytointi kerrallaan. Lisäksi tarpeiden koetaan usein muuttuneen niin hitaasti, että työmarkkinoiden tarjonta on vastannut hyvin syntynyttä kysyntää.

Henkilöstöhallinnon rooli saatetaan nähdä kapeasti palkanlaskentaa ja työehtosopimusten tulkintaa tekevänä päivittäisasioiden juoksuttajana ja osaamistarpeiden katsotaan tulevan annettuna opetussuunnitelmista ja asetetuista tehtävien pätevyyskriteereistä. Tällöin ennakoinnin ajatellaan olevan niissä tavallaan sisäänrakennettuna. Vastuun ennakoinnin tekemisestä nähdäänkin vielä jossain määrin olevan tiedeyhteisöllä ja koulutuksentarjoajilla, joiden odotetaan olevan perillä siitä, miltä tulevaisuus osaamisten näkökulmasta näyttää. Toisaalta tässä tunnistetaan myös ymmärtämättömyys ennakoinnin tärkeyttä kohtaan sekä toimintakulttuuri, jossa pidättäytytään vanhoissa toimintatavoissa sen sijaan, että niitä uudistettaisiin.

Edellä lueteltujen haasteita kohtaavien ja toisaalta vallitsevan tilanteen kanssa toimivien organisaatioiden lisäksi on myös organisaatioita, joissa tulevaisuutta ennakoiva näkökulma on yhä täysin vieras asia. Niissäkin tehdään toki koulutustarpeiden kartoitusta ja osaamisen täydentämistä sen pohjalta, mutta osaamisen ennakointi on itsessään tuntematon käsite, johon ei ole törmätty tai tutustuttu tähän mennessä.

”Tuntematon termi, mitä tarkoittaa osaamisen ennakointi?”

(toimialan johtotehtävissä alle 500 hengen kuntaorganisaatiossa)

Ennakoinnin esteitä voitaisiin vastaajien mukaan parhaiten poistaa lisäämällä siihen resursseja eli aikaa ja osaamista. Ennakoinnin tueksi kaivattaisiin

koulutusta ja sen käytännön toteuttamiseksi ajankäyttöä pitäisi muokata niin, että siihen jäisi aikaa muiden töiden ohella. Olemassa olevan henkilöstön kouluttamisen lisäksi organisaatioissa kaivattaisiin aiheeseen valmiiksi perehtynyttä kehittäjäresurssia, jonka nimenomaisena tehtävänä olisi asian edistäminen. Aika- ja osaamisresurssien kasvattamisen ohella tarvittaisiin lisäksi yhteinen toimintamalli siihen, miten tietoa hallinnoidaan ja järjestelmä, johon sitä voidaan koota systemaattisesti. Ennakointiin liittyen kaivattaisiin lisää keskustelua ja tiedon jakamista sekä ennakkoinnin hyötyjen avaamista. Paljon on kiinni asenteista ja jos hyötynäkökulmaa ei nähdä, ei asia organisaatiossa myöskään etene.

”Avoimella keskustelulla. Esteitähän ei ole paljoa muita kuin muutosvastarinta ja ylimääräisen työn tekemisen pelko.”

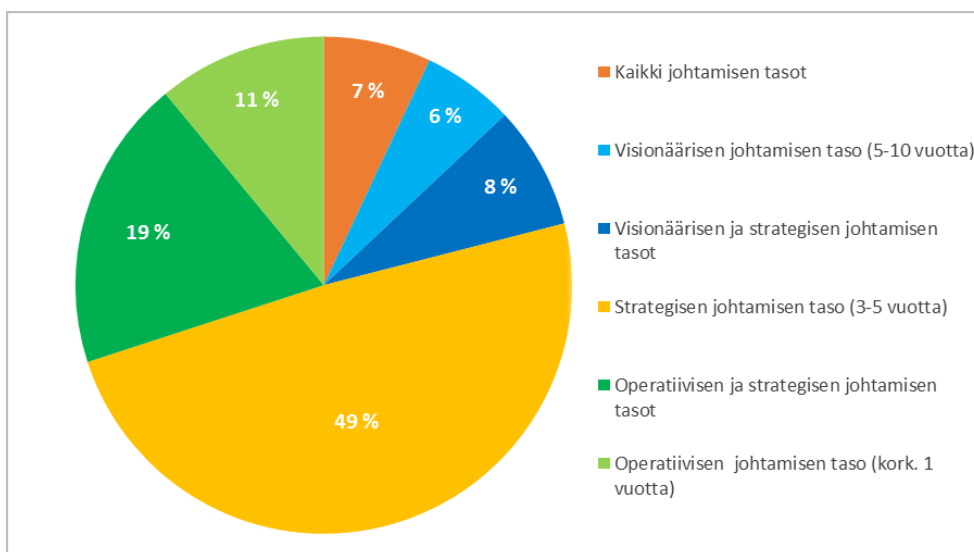
(yleishallinnon johtotehtävissä alle 250 hengen kuntaorganisaatiossa)

3.3 Ennakointi tänään

Vastaajat, joiden organisaatioissa tehdään osaamisen ennakkointia, arvioivat vastauksissaan tehtävän ennakkoinnin aikajännettä. Vastausvaihtoehdot olivat 5-10 vuotta (visionäärisen johtamisen taso), 3-5 vuotta (strategisen johtamisen taso) ja korkeintaan yksi vuotta (taktisen/operatiivisen johtamisen taso), joista oli mahdollista valita yksi tai useampi sen mukaan millä aikajänteellä vastaajat arvioivat ennakkointia tehtävän omassa organisaatiossaan.

Vastaajista ainoastaan seitsemän prosenttia arvioi, että ennakkointia tehdään heidän organisaatiossaan kaikilla kolmella aikajänteellä. Ennakointi painottuukin selkeästi strategisen johtamisen tasolle ja lähes puolet (49 %) arvioi, että ennakkointia tehdään tällä hetkellä ainoastaan 3-5 vuoden aikajänteellä. Noin joka viides vastaajista (19 %) arvioi, että ennakkointia tehdään operatiivisen ja strategisen johtamisen tasoilla ja kahdeksan prosenttia, että ennakkointia tehdään visionäärisen ja strategisen johtamisen tasoilla. Pelkästään operatiivista ennakkointia tehdään noin joka kymmenennessä organisaatiossa (11 %) ja pelkästään visionääristä ennakkointia kuudessa prosentissa organisaatioista (kuva 14). Näyttääkin sille, että osaamisnäkökulma on otettu varsin kattavasti osaksi kunta-alan

organisaatioiden strategiatyötä, mutta kokonaisvaltainen, kaikki aikajänteet huomioiva ennakointi on vielä alkutekijöissään.



KUVA 14. Ennakoinnin aikajänteet

Valtaosa vastaajista arvioi, että ennakointia tehdään koko organisaation laajuisesti, mutta noin joka viidennessä organisaatiossa ennakointi koskettaa nykyisellään vain tiettyä toimialaa (esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuolto), henkilöstöryhmää (esimerkiksi esimiehet ja johtoryhmä) tai ammattialaa (esimerkiksi opettajat). Vastauksista käy ilmi, että ennakoinnin toteutuksessa on paljon eroja organisaation sisällä eri toimialojen ja yksiköiden välillä. Tämä kertoo vahvasta sektoroitumisesta ja poikkihallinnollisuuden haasteista kunta-alan organisaatioissa, mistä on puhuttu hallinnon kehittämisen yhteydessä vuosikausia ja työsarkaa näyttää riittävän edelleen. Jollain toimialoilla ennakointia tehdään hyvin systemaattisesti ja pitkällä aikajänteellä kun taas toisaalla ennakointi on vielä varsin hahmottomatonta ja yleisellä tasolla. Organisaatiossa voi siis olla laadittuna yhteinen linjaus ja ohjeistus ennakoinnin toteuttamiseksi, mutta se ei välttämättä ohjaa toimintaa kokonaisvaltaisesti ja käytännön toteutus riippuu vielä pitkälti yksittäisen johtajan tai esimiehen suhtautumisesta asiaan.

”Osaamisen ennakointia tehdään organisaatiossa kirjavasti. Jotkut yksiköt ovat siinä aktiivisempia kuin toiset. Esimiehen oma aktiivisuus/näkemys on avainasemassa.”

(johtotehtävissä alle 5 000 hengen sote-kuntayhtymässä)

3.4 Mihin tietoa tarvitaan?

Osaamisen ennakkoinnilla on organisaatioissa monenlaisia tarkoituksia ja sitä hyödynnetään eri tavoin. Yleisimmin ennakointi liittyy olemassa olevan osaamisen ja siinä mahdollisesti olevien vajeiden sekä tulevien tarpeiden hahmottamiseen. Tulevien osaamistarpeiden kartoittamisen lisäksi puhutaan tulevaisuuteen varautumisesta myös yleisemmällä tasolla.

”Jotta yhtiö on olemassa ja jotta omistajat (kunnat ja kuntayhtymät) haluavat sen omistaa ja käyttää sen palveluja. Jotta sillä on hyvä maine, asiakkaat tyytyväisiä, ihmiset saavat tarvitsemansa avun ja jaksavat työssään.”

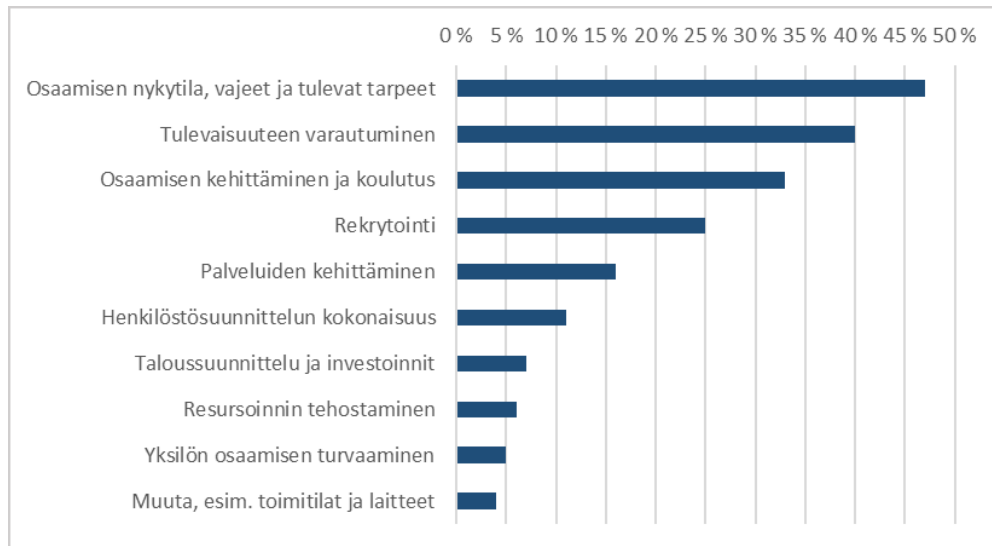
(johtotehtävissä alle 100 hengen kuntaomisteisessa sote-yhtiössä)

Ennakointitietoa käytetään osaamisen kehittämisen ja koulutuksen sekä uuden työvoiman rekrytoinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Myös yksilön näkökulmasta riittävän osaamisen turvaaminen on yksi ennakkoinnin tarkoitus, mikä vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työntekijän työmarkkinakelpoisuuden säilymiseen. Osa vastaajista yhdisti ennakkoinnin johonkin edellä mainittuun henkilöstösuunnittelun osa-alueeseen, osa taas puhui ennakkoinnista osana tätä kokonaisuutta.

”Liittyy henkilöstösuunnitteluun. Olemme tekemässä ensi kertaa kunnollista henkilöstösuunnittelua tänä vuonna.”

(johtotehtävissä alle 1 000 hengen julkisoikeudellisessa laitoksessa)

Henkilöstösuunnittelun lisäksi ennakoitietoa hyödynnetään vastaajien mukaan myös palveluiden kehittämisessä, taloussuunnittelussa, investointipäätösten tukena, viestinnässä sekä resurssien tehostamisessa ja suuntaamisessa. Muita käyttötarkoituksia ovat esimerkiksi toimitilojen ja laitteiden tarpeen sekä niissä tapahtuvien muutosten selvittäminen (kuva 15).



KUVA 15. Ennakoinnin tarkoitus ja hyödyntäminen

3.5 Työkalupakki

Ennakointityön tukena on vastaajien organisaatioissa käytössä laaja kirjo erilaisia välineitä ja toimintatapoja. Yleisimmin mainitut välineet ovat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat sekä niiden toteuttaminen eli henkilöstön osaamisen kehittäminen. Henkilöstösuunnittelun osana kehityskeskustelu on tavallinen tapa käydä läpi työntekijän osaamisia ja mahdollisia koulutustarpeita sekä peilata niitä organisaation suuntaviivoihin.

”Henkilöstösuunnitelma on keskeinen väline, tiedetään eläkkeelle siirtymiset – vuosittaisissa kehityskeskusteluissa tarkistetaan henkilötason kehittymistarpeet suhteessa tavoitteisiin.”

(teknisen toimialan johtotehtävissä alle 250 hengen kuntaorganisaatioissa)

Osassa organisaatioita osaamisen ennakointi on kytketty osaksi strategiatyötä, jolloin se linkittyy toiminnan kokonaisvaltaiseen suunnitteluun. Strategiasta johdettavat linjaukset ohjaavat tällöin esimerkiksi erilaisia kehittämisohjelmia, taloussuunnittelua ja toimintaympäristön analyysiä myös osaamisen näkökulmasta. Strategiatyöhön, kuten yleisemminkin organisaation toimintaan, kuuluu myös ajan ja ajankohtaisen informaation seuraaminen, tuottaminen, analysointi ja jakaminen. Vastausten perusteella tiedonhallintaa voidaankin pitää yhtenä tärkeimmistä osaamisen ennakoinnin välineistä organisaatioissa.

Osaamisen ennakointia lähestytään monissa organisaatioissa osaamiskartoitusten avulla. Nykyhetken osaamisten selvittäminen on oleellista, kun pohditaan, millaiset edellytykset organisaatiolla on toimia tulevaisuudessa ja minkälaista kehittämistä tuo lähtökohta edellyttää. Nykyisten osaamisten lisäksi organisaatioissa pyritään kartoittamaan myös tulevaisuuden osaamistarpeita, jotta tiedetään mihin suuntaan henkilöstön osaamista tulisi suunnata. Osaamiskartoitusten ja muun tiedonhallinnan apuna käytetään osassa organisaatioita tietojärjestelmiä tai muita sähköisiä työkaluja, jotka toimivat tietopankkeina ja mahdollistavat esimerkiksi tietojen raportoinnin ja muun käsittelyn.

Tekniikka on hyvä renki, mutta se ei kuitenkaan pysty kaikkeen ja vielä on asioita, joissa ihminen voittaa koneen. Vastauksissa tulikin ilmi monenlaisia vuorovaikutuksellisia ennakointityön tukena käytettäviä keinoja. Yksi näistä on organisaatiossa käytävä sisäinen, joko johdettu tai vapaamuotoisempi vuoropuhelu niin johtoryhmätasolla kuin henkilöstöä osallistaen. Käytössä on myös erilaisia henkilöstölle ja sidosryhmille tehtäviä kyselyitä, joilla kartoitetaan esimerkiksi muutoksia tarpeissa ja koetussa tyytyväisyydessä. Lisäksi kanssakäyminen muiden ulkoisten verkostojen kuten naapurikuntien, sektorikohtaisten alueneuvottelukuntien tai oppilaitosten kanssa koetaan oleelliseksi osaksi ennakointityötä.

Tavanomaisempien välineiden lisäksi joissain organisaatioista käytetään myös erilaisia tulevaisuustekniikoita ja -työkaluja kuten skenaariotyöskentelyä ja PESTEL-analyysiä. Näitä työstetään erilaisissa työpajoissa, joko itse vedettynä tai ulkoisen asiantuntijapalvelun avulla.

”Toiminnallisia työpajoja, tulevaisuuskirjoittamista, heikkojen signaalien ja megatrendien näkökulmasta paikallistason muutoksia ja tarpeita ennakoiden.”

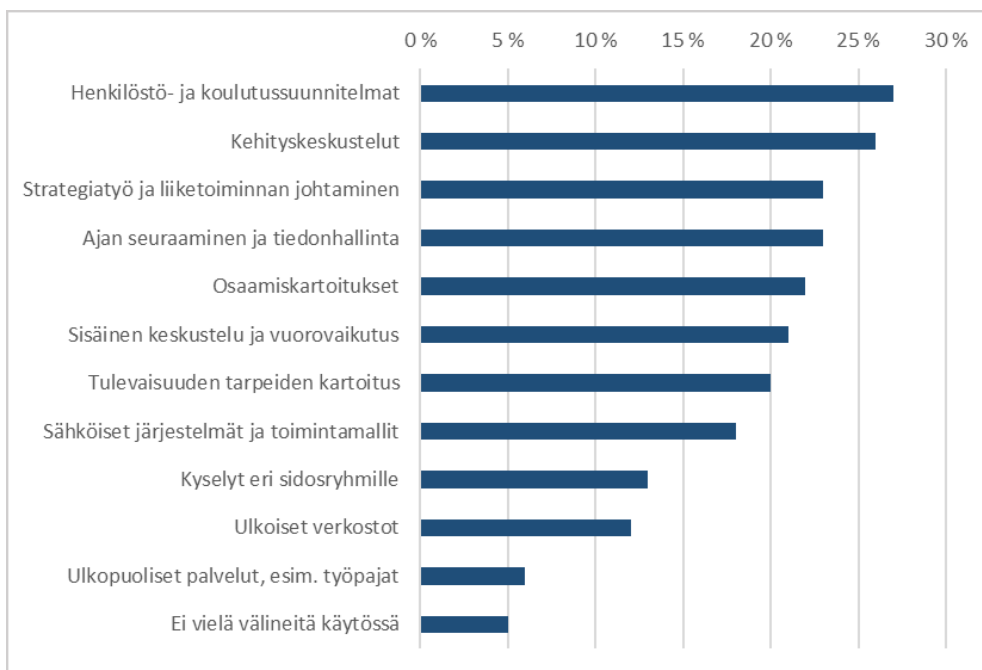
(yleishallinnon johtotehtävissä alle 250 hengen kuntaorganisaatiossa)

Vastaajien keskuudessa oli edustajia myös organisaatioista, joissa ei ole vielä käytössä mitään varsinaisia välineitä ennakointityön tekemiseen. Syitä tähän on muun muassa organisaation pieni koko tai se, että asiat tulevat ilmi muuten, normaalin toiminnan yhteydessä. Voi myös olla, että työkalu on

kyllä kehitetty, mutta sen luomisessa ei ole täysin onnistuttu, eikä se siksi ole vakiintunut käyttöön (kuva 16).

”Vuonna 2008-2009 laadittiin osaamisen kartoitusmalli, mutta siitä tuli kai liian monimutkainen, koska malli ei juurtunut. Usein erillisselvitykset ovat nostaneet osaamisvaateet esille.”

(yleishallinnon johtotehtävissä alle 2 500 hengen kuntaorganisaatiossa)



KUVA 16. Ennakkoinnin välineet ja toimintatavat

3.6 Tieto- ja taitosapluuna

Tärkeimmäksi taidoksi ennakkoinnin tekemisessä vastaajat arvioivat kyvyn hahmottaa tulevaisuutta. Vastauksissa puhuttiin visionäärisestä ajattelusta ja jopa ennustamisen taidoista. Oleellista on kokonaisuuksien hallinta ja muutosten vaikutusten ymmärtäminen oman toiminnan kannalta. Voidaankin ajatella, että kyky hahmottaa tulevaisuutta luo tietoisuuden ennakkoinnin tarpeellisuudesta ja ennakkointi vastavuoroisesti edesauttaa tulevaisuuden hahmottamista.

Toisaalta tulevaisuus nähdään annettuna maalina, johon yritetään mahdollisimman hyvin osua, mutta jonka sijaintia ei kukaan tiedä varmaksi. Toisaalta tulevaisuus koetaan asiana, johon voidaan varautua omista tavoitteista käsin. Se mihin organisaatio on menossa ja mitä se haluaa

tulevaisuudessa olla, toisin sanoen mitä tavoitetta silmällä pitäen ennakkointia tehdään, täytyy olla kirkkaana mielessä, jolloin tulevaan kehitykseen voidaan itse myös vaikuttaa. Tarvitaan myös oikeanlaista asennetta ja rohkeutta ajatella eri tavalla kuin ennen. Uudistus- ja kokeiluhalu luovat mahdollisuuksia löytää uusia ratkaisuja.

”Rohkeudella, kokeilulla ja erehtymällä ja kokeilemalla uudestaan :-)”

(yleishallinnon johtotehtävissä yli 5 000 hengen kuntaorganisaatiossa)

Kun lähdetään ennakoimaan tulevia tarpeita, on oleellista tuntea organisaation nykyinen henkilöstö, mahdolliset ennakoitavissa olevat poistumat, kuten eläköitymiset, sekä hahmottaa mitä osaamista organisaatiossa on tällä hetkellä. Tämän perusteella syntyy käsitys mahdollisista osaamisvajeista sekä koulutus- ja rekrytointitarpeista. Kun nykytila on tiedossa, voidaan varmistaa, että oikea osaaminen on oikeassa paikassa ja sen kautta on helpompi lähteä luotaamaan tulevaa.

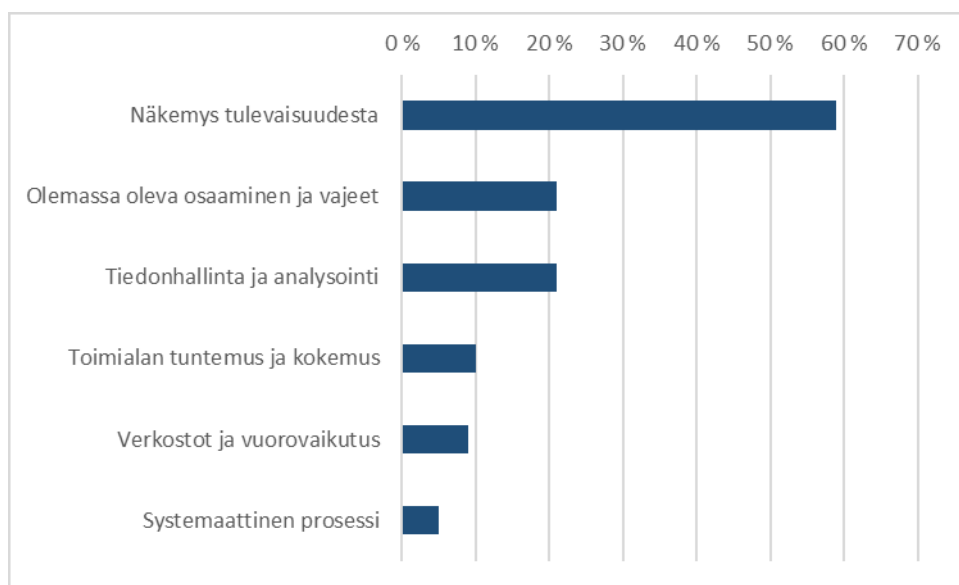
Ennakointi edellyttää kykyä ja halua seurata ja analysoida eri lähteiden tuottamaa tietoa, kuten poliittisia linjauksia, lainsäädäntöä, väestöennusteita, erilaisia tilastoja ja ajankohtaista tutkimustietoa johdonmukaisesti. Tiedon tulvasta tulee osata suodattaa oman toiminnan kannalta oleellinen. Tarvitaan niin tutkittua kuin kokemusperäistäkin tietoa ja sen takia tiedonhallinnan taitojen lisäksi alan tuntemus on oleellista. Kokemus omalta toimialalta auttaa hahmottamaan mitä tietoa tulee osata seurata ja mitkä tietolähteet parhaiten tukevat tietämyksen karttumista.

”Pitkä ja monipuolinen kokemus antaa hyvän pohjan ja riittävän laajan perspektiivin ymmärtää sekä jo tapahtuneet asiat että peilata kehitystä tulevaisuuteen.”

(johtotehtävissä alle 500 hengen koulutuskuntayhtymässä)

Muutokseen ei voida varautua toimimalla yksin ja sen takia kyky työskennellä erilaisissa verkostoissa korostuu. Vuorovaikutustaidot tulevat entistä tärkeämmiksi ja yhteistyötä pitää pyrkiä lisäämään niin organisaation sisällä kuin myös erilaisten sidosryhmien kuten asiakkaiden kanssa. Verkostot ovat tärkeässä roolissa tiedon ja kokemusten vaihtamisessa. Jossain

määrin tarvitaan yhteistyötä myös ulkopuolisten koulutustahojen kanssa. Niiden avulla voidaan esimerkiksi rakentaa systemaattinen prosessi tukemaan ennakointityötä. Organisaation toimintaan sopivalla työskentelymallilla (esimerkiksi Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen yhteydessä luotu osaamisen ennakoinnin prosessimalli) ja säännöllisellä työskentelysyklillä voidaan luoda toimintaa hyvin tukevaa ennakointia (Sivonen & Pouru 2014, 40-41). (kuva 17)



KUVA 17. Ennakoinnissa tarvittavat tiedot ja taidot

3.7 Kivet ja kannot ennakointipolulla

Kyselyn vastaajat törmäävät työssään monenlaisiin haasteisiin, jotka hidastavat tai jopa estävät ennakointityön tekemistä. Merkittävimpiä haasteita tällä hetkellä ovat meneillään olevien yhteiskunnallisten muutosten suuruus, nopeus ja ennalta-arvaamattomuus. Monet muuttujat vaikuttavat samaan aikaan, syy-seuraus-suhteiden hahmottaminen on hankalaa ja heikkojen signaalien erottaminen isosta kohinasta on vaikeaa. Kaikki osatekijät ovat muutoksessa ja niinpä myös maali muuttuu jatkuvasti. Sote- ja maakuntauudistuksen pyörteissä organisaatioissa pohditaan, miten isoa organisaatiota voidaan hyödyntää osaamisen näkökulmasta. Samaan aikaan nykyhetkessä tapahtuu ennakoimattomia muutoksia esimerkiksi poliittisessa päätöksenteossa tai organisaation sisällä henkilöstön vaihtuvuudessa. Muutoksen hallinta näissä oloissa koetaan erittäin vaikeaksi.

”Muutokset vaikuttavat stabiilin kuvan luomiseen ja sitä kautta tietysti pidemmän aikavälin ennustaminen ja ratkaisut on vaikeampia ennustaa.”
(teknisen toimialan johtotehtävissä alle 250 hengen kuntaorganisaatiossa)

”Kuka osaa nähdä pidemmälle tulevaan ja arvata/päätellä/ennakoida, miten kaikki muuttuu, se on vaikeaa. Myöskään soteuudistus ei ole vielä selvä, esim. valinnanvapauden lopullinen sisältö ja se, miten kansalaiset, tuottajayritykset ja työvoima käyttäytyy.”

(johtotehtävissä alle 100 hengen kuntaomisteisessa sote-yhtiössä)

Vallitseva tilanne ei tee ennakoinnista helppoa, mutta osaltaan kyse on vastausten perusteella myös asenteista. Aina ei välttämättä ole halua nähdä muutosta ja perehtyä siihen. Organisaatioissa eletään lyhyellä aikajänteellä, kulloisessakin hetkessä ja oppia haetaan jo menneistä ratkaisumalleista. Puuttuu rohkeus tehdä päätöksiä epävarmasta tulevaisuudesta, koska nykyhetki on turvallisempi ja tuleva vasta arvailujen varassa. On helpompaa pysytellä tutuissa kaavoissa kuin kohdata epävarmuus ja keskeneräisyys – luottamus kokeiluun, yrittämiseen ja lupaan myös epäonnistua, puuttuu.

”Tarvittaisiin mukavuusalueelta irtautumista, uskallusta ajatella toisin, luottamusta siihen että kokeiluun liittyvistä virheistä ei rangaista, vaan ne ovat mainio apu oppimiseen.”

(yleishallinnon johtotehtävissä alle 250 hengen kuntaorganisaatiossa)

Toisissa organisaatioissa taas ongelmaksi ei koeta niinkään muutoksen olemassaolon sivuuttamista vaan se, että tilanteisiin ja niissä tapahtuviin muutoksiin ei reagoida, vaikka niistä olisi mustaa valkoisella. Jos tulevaa tilannetta on jollain tapaa ennakoitu virheellisesti, ei myöskään olla tarpeeksi ketteriä muuttamaan kurssia tilanteen niin vaatiessa.

Organisaatiot kantavat usein kulttuurissaan menneisyyden painolastia ja vanhat tavat ovat tiukassa. Voi olla, että innovatiivisuutta ei ole perinteisesti pidetty toivottavana, vaikka nykyisessä tilanteessa henkilöstöä tulisi nimenomaan kannustaa uusiin työskentelytapoihin.

”Kyky ajatella vapaasti, suurin haasteemme on liikelaitoshistoria ja oma-aloitteisuuden lyttääminen.”

(johtotehtävissä alle 250 hengen kuntaomisteisessa teknisen alan yhtiössä)

Toisaalta muutosvastarinta voi olla lähtöisin myös henkilöstöstä ja sitouttaminen ja motivointi koetaan joissain organisaatioissa haasteellisena.

”Henkilöstö ei välttämättä näe tätä tärkeänä, mutta johdon puolella tätä korostetaan.”

(teknisen toimialan johtotehtävissä alle 100 hengen kuntaorganisaatiossa)

Miten asioista osattaisiin viestiä onnistuneesti ja miten strategiset päämäärät saataisiin tuotua konkreettiselle tasolle, jotta koko henkilöstö ymmärtää mihin suuntaan ollaan menossa ja mitä osaamista se edellyttää.

”Eläköityvien paikkojen täyttämistä ja siinä vaiheessa esim. organisaation muutostarpeista saatetaan jossain suppeassa piirissä alkaa puhua yleisellä tasolla. Jää taka-ajatuksena kytämään, mutta ei ole konkreettista.”

(yleishallinnon johtotehtävissä alle 500 hengen kuntaorganisaatiossa)

Merkittävänä haasteena koetaan myös ennakoinnin tueksi tarvittavan tiedon saatavuus. Tiedon koetaan olevan kovin hajallaan ja sitä on saatavissa satunnaisesti. Ja jos tietoa löytyykin, sen hyödyntäminen suoraan organisaation toiminnassa koetaan hankalaksi. Vastaajat kokevat, että liikkeellä on paljon jopa ristiriitaista tietoa ja vaikutuksia tulee myös vierailta toimialoilta. Epävarmuutta aiheuttaa myös tietolähteiden luotettavuus.

”Haasteena on se, että mihin kokemukseräinen tieto oikeasti pohjautuu. Onko siellä olemassa tutkittua vai pelkästään ”koettua” ja ”tulkittua” tietoa pohjalla.”

(johtotehtävissä alle 500 hengen sote-kuntayhtymässä)

Osaltaan tiedonhallinnan haasteisiin vaikuttaa se, ettei käytössä ole vielä toimintamallia ja välineitä, joilla tietoa olisi mahdollista kartuttaa ja hallita, esimerkkinä osaamisprofiilien luominen ja ylläpitäminen.

*”Liian paljon toimitaan ad hoc –periaatteella eikä suunnitellusti.
Osaamisvajeita ilmenee, koska osaamisen ennakointia ei tehdä meillä
systemaattisesti esim. jonkun järjestelmän kautta.”*

(yleishallinnon johtotehtävissä alle 1 000 hengen kuntaorganisaatioissa)

Ja vaikka nämä asiat olisivatkin kunnossa, voi olla, että huomiota kiinnitetään pelkästään määrälliseen ennakointiin laadullisen näkökulman jäädessä vaille huomiota. Tiedon riittämättömyyttä yleisempi näkemys näyttäisi kuitenkin olevan se, että ennakointiin liittyvää tietoa olisi saatavilla paljonkin, mutta aika ei riitä siihen perehtymiseen eikä sen valikointiin ja analysointiin. Tieto on hajanaista ja jalostamatonta, jolloin oikean ja oleellisen tiedon löytäminen ja sen hyödyntäminen on hankalaa. Saatavilla olevan tiedon yhdistely ja vertailtavuus koetaan haasteellisena ja myös sen ajantasaisuus mietityttää, sillä maalin liikkua jatkuvasti tieto vanhenee nopeasti.

Oman haasteensa luo se, että koulutuksen kautta haettavan uuden tiedon haltuunotto ja soveltaminen eivät onnistu kaikilta yhtä helposti. Organisaatioissa jo olemassa olevaa tietoa taas häviää eläköitymisten yhteydessä, ja puutteellisen perehdyttämisen takia kertynyt arvokas hiljainen tieto valuu sen ulottumattomiin. Kokemusperäisesti kertynyt asiantuntemus auttaisi omalta osaltaan myös tiedonhallinnan ja ajankäytön haasteisiin, sillä elettyjen kokemuksen kautta syntyy parempi käsitys siitä, mikä tieto on oman toiminnan kannalta oleellista ja mihin näin ollen kannattaa keskittyä.

Tiedonhallinnan haasteiden lisäksi ennakointityötä hankaloittaa kokonaisuuden hahmottumattomuus ja kehittämistyön pirstaleisuus organisaation sisällä. Tähän vaikuttaa se, että muutoksen vaikutuksia omaan toimialaan on hankala hahmottaa ja yhtenäisen näkemyksen luominen tuntuu vaikealta. Myös yhteistyö eri toimialojen välillä kangertelee ja verkostomainen toimintatapa, yhteistyö ja keskustelu myös organisaation ulkopuolella ei ole vielä toimiva osa organisaation kulttuuria.

”Suomessa tehdään aivan liian vähän yhteistyötä ennakoinnissa, kuinka paljon eroa voi olla megatrendeissä tai toimintaympäristössä?”

(johtotehtävissä alle 500 hengen kuntayhtymässä)

Hyvin tavallinen jarru ennakkoinnille on myös resurssien puute. Arki vie mukanaan, eikä aikaa tahdo riittää kehittämistyölle muiden töiden ohella. Myös osaamisessa on puutteita näiltä osin ja varsinkaan pienissä organisaatioissa löytyy harvoin resurssia irrotettavaksi tähän työhön. Toisinaan ongelmia aiheuttaa myös liian yleiselle tasolle jäävä visiointi, joka ei ohjaa käytännön toimintaa.

”Usein osaamisen ennakkointia yritetään tehdä suoraan vision, strategian tai vastaavan pohjalta. Tuloksena on silloin helposti melko epämääräinen näkemys keskeisistä osaamisalueista.”

(johtotehtävissä alle 1 000 hengen julkisoikeudellisessa laitoksessa)

3.8 Ennakkoinnin selkänöja

Tärkeimmäksi tahoksi osaamisen ennakkoinnissa vastaajat arvioivat organisaation johdon. Tällöin puhutaan ylimmästä virkamiesjohdosta, toimialajohdosta ja poliittisen johdon tahoista (valtuuston, hallituksen ja lautakuntien puheenjohtajat sekä pormestarit). Niiden tehtävänä on seurata kehitystä, tuoda tietoa organisaation sisälle, linjata tulevaa toimintaa sekä tehdä päätöksiä sen mukaisesti. Ylimmän johdon lisäksi myös sen alaisuudessa toimivilla esimiehillä on tärkeä rooli ennakkointityössä. Heidän tehtävänä on motivoida henkilöstöä, konkretisoida ylemmällä tasolla luodut suuntaviivat ja toteuttaa ennakkoinnin käytännön toimia.

Johdon ja esimiestason jälkeen tärkein taho ennakkoinnin tekemisessä ovat vastaajien mukaan organisaation ulkopuoliset verkostot, joihin kuuluvat esimerkiksi eri sidosryhmät kuten asiakkaat ja yhteistyökumppanit sekä omaan alaan vaikuttavat asiantuntijat. Hyödyllistä tietoa saadaan myös saman alan muilta toimijoilta.

”Myös kollegoilta muualla Suomessa kannattaa kysyä; ei kannata lähteä keksimään pyörää uudelleen joka asiassa.”

(johtotehtävissä alle 5 000 hengen sote-kuntayhtymässä)

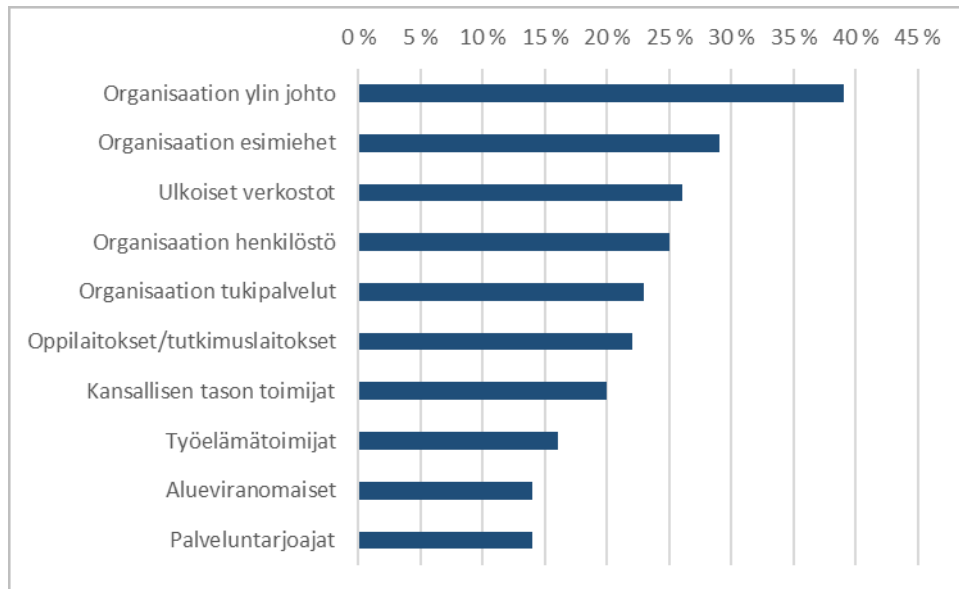
Ennakkointiin tarvitaan toki organisaation henkilöstön panosta kokonaisuudessaan, koska kyse on osaamisen kehittämisestä ja ilman

motivaatiota ei synny myöskään uutta osaamista. Erityisesti voidaan hyödyntää eri toimialojen yksittäisiä asiantuntijoita ja heidän tietämystään sekä toimialojen välillä käytävää keskustelua. Organisaation tukipalveluilla kuten henkilöstö-, talous-, kehittämis- ja tietohallintopalveluilla on myös tärkeä rooli ennakoinnin tukemisessa ja edistämisessä.

Oppilaitokset ja erilaiset tutkimuslaitokset tukevat ennakointityötä kahdella tavalla. Ensinnäkin ne tuottavat tutkimuksen kautta tietoa, jonka avulla organisaatiot voivat kehittää toimintaansa. Lisäksi ne kehittävät omaa toimintaansa suuntaamalla koulutusta sinne missä tarvetta on ja tuottavat sitä kautta uutta osaamista organisaatioiden käyttöön. Korkeakoulujen lisäksi tutkimustietoa tuottavat esimerkiksi Tilastokeskus, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Sitra, Cupore ja THL.

Kansallisella tasolla ennakointiin osallistuvat valtionhallinto lainsäädännön kautta ja eri ministeriöt kuten valtiovarainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö. Lisäksi tukea tarjoavia tahoja ovat Opetushallitus, Kuntaliitto, KT Kuntatyönantajat ja työmarkkinajärjestöt. Tietolähteinä mainitaan tämän lisäksi Valvira, Kansalaisopistojen liitto KoL, Vapaa sivistystyö ry VST sekä eri eläkevakuuttajat. EU:n ja valtion strategiatyö säätelee ennakointia omalta osaltaan eli ohjausta tulee myös Suomen rajojen ulkopuolelta.

Alueellisia ja paikallisen tason toimijoita ovat erilaiset työelämätoimijat; kolmannen sektorin tahot kuten edunvalvontajärjestöt (yritys- ja ammattijärjestöt), kauppakamarit, alueen yritykset ja seudulliset kehitysyhtiöt. Alueviranomaisista mainitaan maakuntien liitot, ELY-keskukset sekä aluehallintovirastot (AVI). Erilaiset palveluntarjoajat kuten koulutuksenjärjestäjät ja järjestelmätoimittajat lukeutuvat myös ennakointia tukeviin tahoihin. Niiden avulla voidaan lisätä ennakointiin liittyvää osaamista organisaatiossa ja ottaa käyttöön systemaattista ennakointia mahdollistavia sähköisiä järjestelmiä (kuva 18).



KUVA 18. Tahot, joiden tukea ja panosta tarvitaan ennakointityössä

3.9 Ennakointityön onnistumisen ja kehittymisen arviointia

Noin puolet vastaajista kertoi ennakoinnin tavoitteiden täyttyneen hyvin tai kohtalaisesti ja sen avulla saatavaa tietoa pystytään hyödyntämään päätöksenteon tukena esimerkiksi rekrytoinneissa, toimenkuvien järjestelyissä sekä talous- ja koulutus suunnittelussa. Joka kolmas vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, että ennakoinnille asetettuihin tavoitteisiin ei ole omassa organisaatiossa vielä päästy tai ne on saavutettu vain osittain. Syitä tähän ovat esimerkiksi ennakointiprosessin keskeneräisyys organisaatiossa ja ennakoivan näkökulman juurtumattomuus sen käytäntöihin ja henkilöstön ajatteluun. Helpotusta tähän voisi kenties tuoda ajatus siitä, että ennakointi on nimenomaan jatkuva prosessi joka rullaa taukoamatta ja on lähtökohtaisesti aina jollain tavalla kesken.

Monista organisaatioista puuttuu vielä systemaattinen toimintamalli ja asianmukainen tietojärjestelmä, minkä takia tiedon kokoaminen ainakaan riittävässä laajuudessa on hankalaa. Laadullisen ennakoititiedon kartoittaminen on monimutkaisempaa kuin määrällisen tiedon, mutta toisaalta tietoa ei välttämättä osata tai sitä ei ole varaa hyödyntää, vaikka sitä olisikin kerättyä. Omat haasteensa luovat muutokset lainsäädännössä sekä työvoima- ja koulutuspolitiikan linjaukset.

”Rahoitus ja OKM ei tue rohkeita koulutusten avauksia, vaan pelaavat liian varman päälle ja se syö elinkeinojen uudistumiskykyä ja siten Suomen kilpailukykyä! Tulisi luoda ennakointi- ja rahoitusmalli, joka kannustaisi positiiviseen rakennemuutokseen.”

(johtotehtävissä alle 1 000 hengen koulutuskuntayhtymässä)

Ongelmana nähdään lisäksi toiminnan ja päätöksenteon joustamattomuus ja lyhytjänteisyys sekä se, ettei toimintaympäristössä tapahtuvan muutoksen nopeutta ymmärretä. Noin joka kymmenes vastaaja kertoi, että organisaatiossa ei ole toistaiseksi asetettu ennakoinnille minkäänlaisia tavoitteita tai että ennakointi on vielä niin alkutekijöissään, ettei tavoitteiden täyttymistä pysty tässä kohtaa arvioimaan.

Kolme neljästä vastaajasta näkee, että ennakointi kehittyy ja sen merkitys kasvaa omassa organisaatiossa tulevaisuudessa. Tämän kehityksen myötä ennakoinnista tulee vähitellen osa organisaation normaalia toimintaa eli rullaavaa prosessia ja se kattaa suuremman osan henkilöstöstä ja koskettaa yhä useamman työtä. Systemaattisten toimintamallien ja sähköisten järjestelmien käyttöönoton avulla ennakoinnista tulee suunnitelmallisempaa ja sen avulla saadaan koottua ja analysoitua tietoa entistä tehokkaammin päätöksenteon tueksi.

Reilu viidennes vastaajista kytkee ennakoinnin kehittymisen meneillään oleviin laajoihin toimintaympäristön muutoksiin kuten sote- ja maakuntauudistus, digitalisaatio ja suurten ikäluokkien eläköityminen, joiden vuoksi ennakoinnille annetaan enemmän painoarvoa tai siitä tulee suorastaan edellytys sille, että organisaatio voi olla olemassa ja menestyä myös tulevaisuudessa.

”Henkilöstöstä tavallista useampi jää eläkkeelle seuraavan 3-4 vuoden aikana, joten on miltei pakko miettiä sitäkin, miten tehtävät jatkossa hoidetaan ja millä osaamisella.”

(yleishallinnon johtotehtävissä alle 250 hengen kuntaorganisaatiossa)

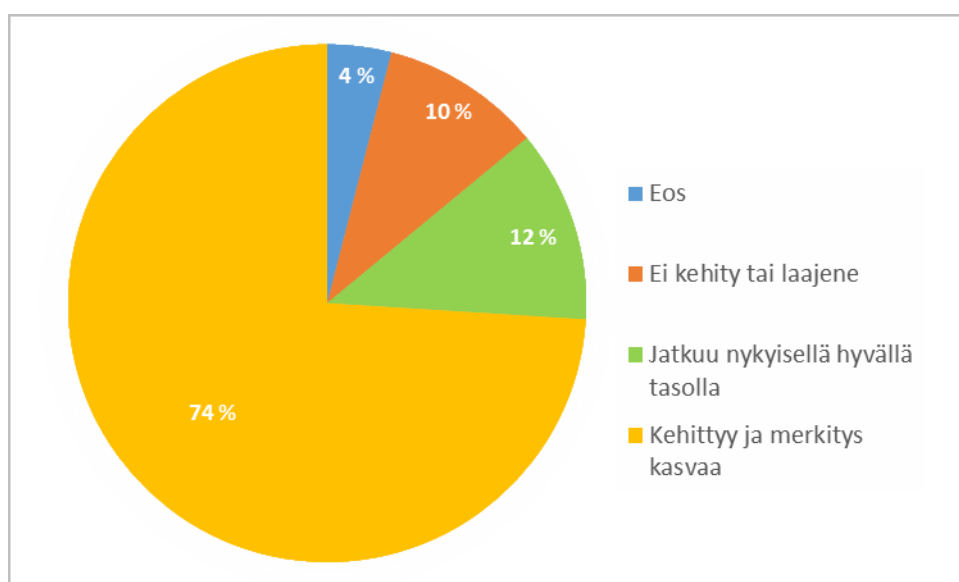
Toisaalta noin joka kymmenes vastaaja näkee tilanteen juuri päinvastoin ja arvioi muutosten nimenomaan jarruttavan ennakointia.

”Tilanne voi olla jäissä pari vuotta, kun on käynnissä historian suurimpia hallinnon uudistuksia (sote-uudistus).”

(toimialan johtotehtävissä alle 1 000 hengen kuntaorganisaatiossa)

Luonnollisestikaan valtakunnalliset rakenteelliset uudistukset kuten sote- ja maakuntauudistus eivät muuta sitä faktaa, että väestö ikääntyy, ilmasto muuttuu ja maailma digitalisoituu – vallitsevan tilanteen epävarmuuden vuoksi ei siis kannata tuudittautua pelkästään nykyhetkeen vaan on tärkeää pitää silmällä myös tulevaisuutta. Selkeyden vuoksi lisättäköön myös, että edellä mainitut rakenteelliset uudistukset ja suuret globaalit muutokset ovat keskenään erilaisia prosesseja ja näin ollen niihin myös varaudutaan hyvin erilaisin keinoin.

Vastaajista 12 prosenttia arvioi, että ennakointi pysyy nykyisellä hyväksi koetulla tasolla. Kymmenen prosenttia sen sijaan arvioi, ettei kehitystä nykyiseen tilanteeseen ole tulossa eli ennakointia ei tehdä organisaatiossa jatkossakaan tai nykyistä toimintamallia ei kehitetä, vaikka siihen kenties olisi tarvetta. Syitä tähän voivat olla esimerkiksi muutosvastarinta ja organisaatiokulttuuri, joka ei kannusta uudistumiseen. Neljä prosenttia vastaajista ei osannut arvioida ennakoinnin kehittymistä (kuva 19).



KUVA 19. Ennakointityön kehittyminen tulevaisuudessa

3.10 Tulevaisuuden osaamistarpeet

Kysyttäessä tulevaisuuden osaamistarpeista vastauksissa korostui erityisesti digitalisaatioon liittyvä osaaminen ja uusien työnteon tapojen, kuten toimintojen ajattomuus ja paikattomuus, omaksuminen. Tämä vaatii paitsi laajaa tietoteknistä valmiutta myös kokonaisvaltaisempaa kykyä hyödyntää digitalisaatiossa ja automatisoinnissa piilevät mahdollisuudet. Tämän lisäksi tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän sosiaalisia taitoja ja yhteistyökykyä niin omassa työyhteisössä kuin muiden toimintaympäristön toimijoiden kanssa. Tärkeäksi taidoksi muodostuu erilaisissa verkostoissa toimiminen, niiden luominen ja hallinta.

”Kontaktit kaupungista ulospäin. Verkostoitumistaidot, positiivisen riippuvuussuhteen ja hyöty-hyöty-suhteen ylläpitäminen eri toimijoiden välillä. Yhteisen vastuun korostaminen.”

(yleishallinnon johtotehtävissä alle 500 hengen kuntaorganisaatiossa)

Toimintaympäristössä tapahtuvat uudistukset ja rakenteelliset murrokset asettavat entistä kovempia vaatimuksia muutoksenhallintaitoille kuten tunne- ja vuorovaikutustaidoille sekä kyvyille rakentaa luottamusta ihmisten välille. Organisaatioiden johtajilta edellytetään kykyä johtaa muutosta tilanteessa, jossa monet tekijät vaikuttavat yhtä aikaa ja tulevaisuus näyttää epäselvältä. On tärkeää pysytellä ajan tasalla kehityksestä ja lisäksi toimia proaktiivisesti ja uutta luoden. Näin ollen sen lisäksi, että omaa suuntaa säädetään muutosten vaatimalla tavalla, voidaan omalla toiminnalla vastavuoroisesti vaikuttaa yhteiskunnalliseen kehitykseen. Johdon kehitysmuutokset ja kyky rohkeisiin päätöksiin sekä kokeilukulttuurin luominen organisaatioon luovat paremmat edellytykset myös henkilöstön mukaan saamiseksi ja tällä vaikutetaan positiivisesti koko organisaation ketteryyteen muutostilanteissa.

Yksilön näkökulmasta oleelliseksi taidoksi muodostuu oppimiskyky ja jatkuvan kehittymisen ideologian sisäistäminen. Tämä tarkoittaa halua ja kykyä sekä uusien asioiden oppimiseen, että vanhoista käytännöistä poisoppimiseen. Oleellista on myönteinen ja itseohjautuva asenne omien

tietojen ja taitojen kehittämistä kohtaan, itsensä johtamisen taidot sekä joustavuus muuttuvissa ja epävarmoissa tilanteissa.

”Osaajia kyllä riittää jatkossakin, kyse on siitä, löytyykö oikealla asenteella varustettuja tekijöitä.”

(yleishallinnon johtotehtävissä alle 500 hengen kuntaorganisaatiossa)

Edellä sanotun voidaan katsoa koskevan yhtä lailla koko organisaatiota. Jotta yksilöllä on mahdollisuus toteuttaa jatkuvan kehittymisen ja oppimisen ideologiaa, tulee organisaatiossa luonnollisesti vallita sitä tukeva kulttuuri.

Oppimiskykyyn liittyy myös vastauksissa usein toistunut monialaisuus. Tulevaisuudessa tehtäväkuvat laajenevat ja työntekijän pitää hallita monia eri asiakokonaisuuksia, ehkä jopa eri aloja. Kyky ja halu soveltaa yhden toimialan osaamista toiselle toimialalle ja muuntaa omaa osaamista vaihtuvissa tilanteissa ja erilaisissa projekteissa on ominaisuus, jolle on tulevaisuudessa kasvavaa kysyntää.

Kilpailu asiakkaista kiihtyy ja vastauksissa näkyi myös asiakaspalveluun ja asiakaslähtöisyyteen liittyvän osaamistarpeen lisääntyminen. Tulevaisuudessa organisaatiot tarvitsevat vielä nykyistäkin kipeämmin asiakaspalveluhenkistä työvoimaa. Puhutaan myös palvelumuotoilusta, jossa palveluja kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa. Tärkeitä taitoja ovat asiakkaiden tarpeiden ja niiden muutosten arviointi, palveluohjaus sekä kyky ja halu asiakkaan yksilöllisyyden huomioimiseen. Toimintaympäristön muuttuessa muuttuu myös johtaminen ja jatkossa on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota hyvään esimiestyöhön, motivoivaan johtamiseen ja toimivaan henkilöstöhallintoon. Niiden kaikkien tehtävänä on osaltaan edesauttaa työhyvinvointia ja työkyvyn säilymistä.

”Digitalisaation toimintaympäristössä palvelujen tuottaminen asiakkaan kannalta järkevästi, vaikuttavasti ja hänen työhyvinvointiaan lisäten, samoin niin, että yhtiön oma työvoima viihtyy ja voi hyvin, jaksaa kehittyä ja muuttua. Osaaminen on edelleen pitkälti ihmisten johtamista, heidän tukemistaan, yhteistyön aikaansaamista. Vaikka kuinka digiydytään.”

(johtotehtävissä alle 100 hengen kuntaomisteisessa sote-yhtiössä)

Johtaminen on yhä enemmän myös tiedolla johtamista, jolloin korostuu tiedonhallinta-, haku- ja analysointitaidot. Tämä ei toki rajoitu vain johtotasoon vaan tiedonhallinta ja ongelmanratkaisu tulevat osaksi kaikkien työtä. Tietoa on tarjolla käytännössä rajattomasti ja ratkaisevaa onkin osata valikoida joukosta oleellinen informaatio ja soveltaa sitä oman toiminnan kehittämiseen. Tiedonhallinnan lisäksi vaaditaan myös liiketoimintaosaamista, kuten talouden, lainsäädännön ja hankinta- sekä sopimusprosessien ymmärrystä ja projektinhallintataitoja.

Paitsi asiakkaista, organisaatiot kilpailevat tulevaisuudessa myös osaavasta työvoimasta. Viestintä- ja markkinointiosaaminen ovat organisaatioille äärimmäisen tärkeitä, jotta ne pystyvät luomaan ja ylläpitämään positiivista työnantajakuva. Sen avulla ne pystyvät houkuttelemaan parhaat osaajat palvelukseensa ja näin ollen myös tarjoamaan asiakkailleen parasta palvelua.

”Kunnan yritys-elämä voi menestyä vain jos se kykenee rekrytoimaan jatkossa demografisesti haastavassa tilanteessa. Onko ko. kunta tai alue riittävän houkutteleva??”

(yleishallinnon johtotehtävissä alle 1 500 hengen kuntaorganisaatiossa)

Yleisten työelämätaitojen ja liiketoimintaosaamisen lisäksi vastauksissa näkyi jonkin verran myös eri ammattialojen substanssiosaamisen tarpeen lisääntyminen. Esimerkiksi hyvinvointiosaamiselle nähdään tulevaisuudessa kasvavaa kysyntää ja perinteiset kädentaidotkin voivat yllättäen nousta, sillä vaikka robotit todennäköisesti tulevaisuudessa hoitavat monia ihmisen nykyisin tekemiä töitä, eivät ne kuitenkaan korvaa sosiaalista vuorovaikutusta ja inhimillistä kanssakäymistä.

Tulevaisuudessa myös kyky toimia erilaisista taustoista tulevien ihmisten kanssa korostuu. Uusien niin sanottujen x-, y- ja z-sukupolvien työnteon tavat ovat hyvin erilaiset kuin vanhemmilla sukupolvilla ja tämä vaatii muutosta myös johtamisen näkökulmasta. Myös kulttuuritaustat tulevat kirjavammiksi ja erilaisten kulttuurien ymmärtäminen ja suvaitseminen on tärkeää. Tämä vaikuttaa osaltaan myös lisääntyvään kielitaidon kysyntään (kuva 20).



KUVA 20. Tulevaisuuden osaamistarpeet

3.11 Miten vastata tarpeisiin?

Tulevaisuuden osaamistarpeisiin varautumisessa on vastaajien mukaan ehdottomassa avainasemassa toimiva ja pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa oleva osaaminen ja sen tuleva ennakoitavissa oleva poistuma, esimerkiksi eläköitymiset ovat tiedossa ja sen kautta vajeita paikataan suunnitelmallisella resurssien kohdentamisella, kouluttamalla nykyistä henkilöstöä tai hankkimalla uutta työvoimaa rekrytoinnin keinoin.

”Henkilöstön osaamisen kehittäminen tulee olla systemaattista ja strategialähtöistä. Vaihtoehdot on joko lisätä oman henkilöstön osaamista tai hankkia osaaminen rekrytoimalla. Osaamisen nykytila tulee tuntea jotta pystyy tarpeisiin vastaamaan.”

(johtotehtävissä alle 500 hengen kuntaomisteisessa yhtiössä)

Jotta osaamisen kehittämisen lähtökohta eli tieto tulevaisuuden tarpeista olisi tiedossa, on tärkeää pysyä ajan tasalla toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja laajemmista trendeistä, jotka muokkaavat toiminnan ehtoja pidemmällä aikavälillä. Tiedon seuraaminen ja hankinta eri lähteistä ja sen tulkitseminen ja hyödyntäminen oman toiminnan kehittämiseksi on tässä oleellista. On pysyttävä hereillä, jotta ei tiputa kehityksestä.

Tiedon hyödyntämistä edistää yhteinen tahtotila tehdä asioita paremmin ja ymmärrys osaamisen merkityksestä organisaation kilpailukyvyn kannalta. Pelkkä myönteinen asenne ei kuitenkaan vielä riitä, vaan lisäksi tarvitaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä osaamisen ennakoinnilla organisaation kontekstissa tarkoitetaan. Lisäksi tämän pohjalta on laadittava systemaattinen toimintatapa ennakoinnin toteuttamiseksi. Myös henkilöstö tulee ottaa vahvemmin mukaan ennakointityöhön ja sen suunnitteluun.

Pärijätäkseen tulevaisuudessa on organisaatioiden kyettävä yhä laajempaan yhteistyöhön ja verkostojen luontiin eri toimijoiden kesken. Yhteistyötä tarvitaan niin organisaation sisällä kuin myös sen ulkopuolella eri sidosryhmien kuten asiakkaiden, yritysten ja muiden saman alan toimijoiden suuntaan. Oppia haetaan ja tarjotaan vastavuoroisesti, sillä kaikkea ei voida eikä kannata keksiä itse. Tukea olisi osattava hankkia myös erilaisten asiantuntijapalveluiden tarjoajilta. Koulutus- ja palvelujärjestelmän keskinäinen vuoropuhelu koetaan tärkeäksi ja sitä tulisi jatkossa sujuvoittaa.

”Avoin työelämäyhteistyö on eräs avain osaamistarpeiden ennakointiin. Avoin ja aktiivinen toimiminen muissa kuin oman alan verkostoissa tarjoaa mahdollisuuden seurata kehitystä.”

(johtotehtävissä alle 500 hengen koulutuskuntayhtymässä)

Tämä liittyy myös laajempaan tarpeeseen kytkeä koulutusjärjestelmä kiinteämmin osaksi työelämän uudistamista. Työelämätaitojen opetteluun tulisi olla mukana jo aivan koulu-uran alkutaipaleelta asti ja koulutusten sisältöjä ja koulutusmääriä tulisi kehittää työelämästä saatavien signaalien avulla yhä joustavammin. Samalla voidaan kuitenkin pohtia mitä koulutussysteemille tapahtuu, jos se alkaa liiaksi organisoitua työelämän kunkin hetkisten tarpeiden mukaisesti. Onko riskinä, että menetetään juuri sitä arvokasta pitkäntähtäimen näkemystä, jota tiedeyhteisö perinteisesti on tuottanut. Yhteistyötä tarvitaan, jotta koulutussysteemi pystyy tuottamaan työelämän tarvitsemia osaajia nyt ja tässä, mutta katseen pitää ulottua samaan aikaan pitkälle tulevaisuuteen ja vastuu tästä kuuluu kaikille osapuolille. Työelämä kun ei todellisuudessa uudista itseään esittämällä vaatimuksia koulutussysteemille ja edellyttämällä sen yksin huolehtivan muutoksesta.

Pitkälti on kyse asenteesta. Mikäli organisaatioon onnistutaan luomaan kokeilua ja uuden oppimista tukeva kulttuuri ja positiivinen ilmapiiri, ollaan jo pitkällä. Organisaatio, jonka henkilöstö uskaltaa kokeilla uutta ja joskus myös erehtyä, pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ketterämmin kuin organisaatio, joka ei virheisen pelossa pyri uudistumaan. Luonnollisesti edellä kuvatun työskentelykulttuurin voi luoda ainoastaan organisaatio itse. Henkilöstön motivoinnissa johdolla on suuri vastuu ja sen tehtävänä on pyrkiä katsomaan pisimmälle tulevaisuuteen ja omalla esimerkillään johtaa henkilöstöä haluttuun suuntaan. Johdon tehtävänä on myös varmistaa, että asioista viestitään henkilöstölle oikea-aikaisesti ja monipuolisesti.

”Johdon täytyy olla hereillä asian tärkeydestä ja tiedottamista on syytä lisätä henkilöstön suuntaan.”

(teknisen toimialan johtotehtävissä alle 100 hengen kuntaorganisaatioissa)

Paljon on siis vastaajien mukaan tehtävissä tulevaisuuteen varautumiseksi, mutta mahtuipa joukkoon myös epävarmuutta ja suoranaista epäilyä siitä, voiko tulevaisuuteen ylipäättään ennakoita valmistautua. Yhteenvetona voidaan todeta, että eri organisaatiot ovat keskenään hyvin eri vaiheissa omassa ennakoituvuudessaan ja myös niiden sisällä on nähtävissä suuria eroja. Paljon on vielä kiinni yksittäisen esimiehen asenteista ja osaamisesta missä määrin ennakoiva ote on osa toimintaa. Tietoa nähdään olevan paljon, jopa liikaa, se on hajallaan ja varsinkin kokemuseräisen tiedon puuttuessa, sen valikointi on haasteellista. Yleisesti ottaen resurssit niin ajan, osaamisen kuin välineidenkin suhteen ovat vähissä.

Strategisella tasolla ennakointi on jo varsin hyvällä tasolla, mutta sen lisäksi näkökulmaa pitäisi laajentaa toisaalta operatiivisen ja toisaalta visionäärin johtamisen suuntiin, jolloin saataisiin parempi kuva kokonaisuudesta. Nykyään puhutaan paljon tiedolla johtamisesta, mikä korostaa faktatiedon merkitystä päätöksenteon taustalla. Tähän liittyy tietynlainen paradoksi, sillä samalla kannustetaan myös kokeilukulttuurin kehittämiseen ja riskinottoon. Näkökulmien ristiriidasta huolimatta lopputulemana voidaan kuitenkin pitää sitä, että ennakointia on syytä tehdä myös epävarmuuden vallitessa, maailma muuttuu ympärillämme joka tapauksessa.

”Mielestäni osaamisen ennakointi on yksi johtajan tärkeistä työkaluista ja menestyksen / menestymättömyyden kulmakivistä. Riski tietenkin on se, että asioita tulkitaan väärin. Mielestäni tämä on kuitenkin parempi vaihtoehto kuin olla ennakoimatta mitenkään.”

(johtotehtävissä alle 100 hengen kuntaomisteisessa sote-yhtiössä)

4 JOHTOPÄÄTELMÄT

4.1 Missä mennään nyt?

Kunta-alalla eletään parhaillaan suurten mullistusten aikaa, mikä heijastuu työvoiman saantiin ja osaamistarpeisiin tulevaisuudessa ja edellyttää organisaatioilta proaktiivista toimintaa. Osaamisen ennakointi on yksi tapa valmistautua muutoksiin, mutta mikä on ennakoinnin nykytila kuntasektorilla? Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, missä määrin ja millä tavoin ennakointia nykyisellään tehdään ja millaisia mahdollisia haasteita ja esteitä asiassa koetaan. Tätä kautta pyrittiin pääsemään kiinni siihen, millaisin tavoin organisaatioita voidaan paremmin tukea ennakointityön käynnistämässä ja kehittämässä eli millä tavalla ennakointityö tuodaan osaksi organisaation toimintaa ja miten sitä voidaan tehostaa entisestään.

Vastaajista valtaosa, miltei 80 prosenttia työskenteli organisaatiossa, jossa jo nykyisellään tehdään osaamisen ennakointia tavalla tai toisella. Kuitenkin joka viidennen vastaajan organisaatiossa ennakointia ei vielä ole tehty tai asia oli vastaajalle täysin vieras, eikä hän osannut arvioida tehdäänkö ennakointia vai ei. Tietoisuus ennakoinnista ei näin ollen ole vielä läpäissyt kuntasektoria kokonaisuudessaan ja asiaa koskevaa viestintää tulisi lisätä ja kehittää. Myös organisaatioissa, joissa ennakointi on jo osa toimintaa, käsite mielletään hyvin monilla eri tavoilla ja myös toteutustavat vaihtelevat suuresti usein joko resurssien riittämättömyyden, puutteellisen toimintamallin tai asenteiden takia. Tarvetta olisi sekä käsitteen yleiselle avaamiselle, että sisäisille linjauksille siitä, mitä ennakoinnilla tarkoitetaan kunkin organisaation omassa kontekstissa ja miten sitä toteutetaan.

Lähtökohdat osaamisen ennakoinnille ovat siis hyvin erilaiset eri organisaatioissa. Osassa organisaatioista ollaan hyvinkin edistyneitä;

ennakointiajattelu on niissä vakiintunut ja oleellinen osa toimintaa ja strategiatyötä. Osassa organisaatioita ennakoinnin tärkeys on tiedostettu, mutta resurssipula niin ajan kuin osaamisen ja sopivien välineiden osalta estää niissä toimivien ja tehokkaiden prosessien luomisen. Osassa vastauksista taas näkyi muutosvastarinta ennakointia kohtaan, joko niin että vastaaja on kohdannut vastarintaa muiden taholta tai kokee sitä itse. Pieni osa vastaajista koki jopa, ettei tulevaisuuden tarpeisiin ole mahdollista varautua ennalta ja ennakoinnille ei nähdä tämän takia tarvetta.

Ei-vastauksen antaneissa oli edustajia kaikista organisaatiomuodoista, mutta 84 prosenttia heistä edusti kuntaa tai kaupunkia, joten näyttäisi sille, että muissa organisaatioissa ollaan ennakoinnissa jossain määrin peruskuntia pidemmällä. En osaa sanoa -vastauksen antajat edustivat kaikki kuntaa tai kaupunkia, mikä herättää pohtimaan, onko tiedonkulussa jotain erityisiä haasteita peruskuntien kohdalla. Ilmiön taustalla voi olla esimerkiksi kuntaorganisaation eri sektoreiden vahva asema ja siiloutuminen toisistaan erilleen, mikä mahdollistaa tiedonkulun sektorien sisällä mutta ei niiden välisten raja-aitojen yli. Tärkeimpiä ennakoinnin mahdollistajia ovat nimenomaan erilaiset verkostot ja niissä toimiminen. Tällaisen toimintamallin luominen vaatii kuitenkin aivan uudenlaista ajattelua ja kulttuuria organisaatioissa, joissa on perinteisesti toimittu ja toimitaan yhä tänäkin päivänä varsin hierarkisesti.

Organisaation koolla ei juurikaan näyttäisi olevan vaikutusta ennakoinnin tekemiseen. Ei-vastauksien määrä oli suurin alle 1 000 työntekijän organisaatioissa, mikä todennäköisimmin liittyy vähäisempiin resursseihin isompiin organisaatioihin nähden, mutta niitä löytyi myös suuremmista organisaatioluokista. Ei siis voida sanoa, että osaamisen ennakoinnista oltaisiin pidemmällä erityisesti tietyn kokokoisissa organisaatioissa. Myöskään eri toimialojen välillä ei ollut nähtävissä erityisiä painotuksia vaan kaikilta toimialoilta löytyi ei-vastauksia. Suhteellisesti eniten niitä oli kuitenkin yleishallinnon puolella työskentelevien vastauksissa, minkä voisi tulkita viitteeksi esimerkiksi siitä, että ennakointia tehdään tällä hetkellä enemmän toimialakohtaisesti kuin koko organisaation tasolla.

Kun tutkitaan ennakoinnin aikajännettä eri luokitusten kautta (ks. kuva 14, s. 31), nähdään, että organisaation koko ja muoto eivät suuremmin vaikuta siihen. Kaiken kokoisissa organisaatioissa painottui pelkkä strateginen aikajänne ja kaikista kokoluokista, lukuun ottamatta luokkia 1 000-1 499 ja >10 000, löytyi organisaatioita, joissa ennakointia tehdään kaikilla kolmella aikajänteellä. Eri organisaatiomuodoissa ennakointia tehdään eniten pelkällä strategisella sekä lisäksi strategisella ja operatiivisella tasolla. Eroa syntyy siinä, että kunnissa ja kaupungeissa sekä kuntayhtymissä korostuu myös pelkkä operatiivinen taso, kun taas kuntaomisteisissa yhtiöissä tätä on todella vähän. Selitystä erolle voidaan hakea esimerkiksi siitä, että kuntaorganisaatioissa ja kuntayhtymissä huomio keskittyy budjetin pitämiseen ja seuraavan budjetin ennakointiin. Yhtiöt sen sijaan joutuvat pitämään silmällä myös esimerkiksi kilpailutilanteen muotoutumista ja huomio on tällöin enemmän strategisessa tähtäimessä. Voidaankin sanoa, että kuntaorganisaatioita rasittaa joukko rakenteellisia tekijöitä kuten sektorien valta ja säästöaikana budjettiprosessin hallitsevuus, jotka rajaavat ennakoinnin vapausasteita ainakin ideaalimalliin nähden.

Pelkkä strateginen aikajänne painottuu myöskin kaikilla toimialoilla, mutta toimialojen välillä näyttäisi olevan jonkun verran eroja. Yleishallinnon ja sosiaali- ja terveystieteiden ennakoinnissa toimitaan enemmän lyhyellä aikajänteellä, kun taas sivistys- ja teknisellä puolella painottuu pidemmän aikajänteen ennakointi. Eroa voi osaltaan selittää meneillään oleva sote-uudistus, kun toimialalla odotetaan, millaiseksi toimintaympäristö muotoutuu sen kautta. Kaikilla toimialoilla on kuitenkin myös organisaatioita, jotka tekevät ennakointia kaikilla aikajänteillä.

Tyytyväisimpiä ennakoinnin tuloksiin ollaan organisaatioissa, joissa ennakointia tehdään sekä strategisella että visionäärisellä aikajänteellä. Tämän lisäksi myös organisaatioissa, joissa ennakoitaan kaikilla aikajänteillä, strategisella sekä operationaalisella ja pelkällä strategisella aikajänteellä, ollaan varsin tyytyväisiä ennakoinnin tuloksiin. Toisaalta myös vastaavasti tyytymättömimmät löytyivät organisaatioista, joissa ennakoitaan vain strategisella aikajänteellä. Voidaan pohtia, onko kriittisyys kenties ollut yksi alkuperäisistä vaikuttamista vastata kyselyyn, jolloin sellaisten näkemysten osuus luonnollisesti korostuu aineistossa. Vastauksia, joissa

ennakoinnin tuloksia ei osattu arvioida, löytyi eniten organisaatioista, joissa ennakoidaan pelkästään operationaalisella tasolla.

Organisaatiomuotojen vertailussa tyytyväisimpiä ennakoinnin tuloksiin ovat ylivoimaisesti kuntaomisteisten yhtiöiden edustajat. Tätä voi selittää esimerkiksi yhtiöiden toimintaympäristö, joka edellyttää vahvaa strategista toimintatapaa ja kilpailija-asetelman arviointia. Myös kuntayhtymissä on paljon tyytyväisiä, mutta vastaavasti myös paljon tyytymättömiä. Kunnissa ja kaupungeissa vastaukset hajoavat eniten, eli löytyy paljon sekä tyytyväisiä että tyytymättömiä sekä vastaajia, jotka eivät osanneet arvioida tuloksia. Organisaation koon mukaan vertailtaessa vaihtelua on vähän ja vain kokoluokissa 1 000-1 499 ja 2 500-4 999 painottuu enemmän tyytymättömät kuin tyytyväiset. Toimialan mukaan tyytyväisimpiä ovat sivistys- ja tekniikkapuolen edustajat. Sosiaali- ja terveystieteiden puolella on paljon sekä tyytyväisiä että tyytymättömiä. Yleishallinnon puolella vastauksissa on eniten vaihtelua; eniten on tyytymättömiä, mutta lisäksi paljon myös tyytyväisiä ja niitä, jotka eivät osaa arvioida tuloksia.

Yhteenvedon voidaan sanoa, että pidemmälle katsominen tuottaa varmemmin parempia tuloksia. Kuntaomisteisissa yhtiöissä ennakointia tehdään pelkästään operationaalisella tasolla todella vähän ja niissä ollaan organisaatiomuotojen vertailussa tyytyväisimpiä ennakoinnin tuloksiin. Vastaavasti sivistys- ja tekniikkapuolella ennakoinnin aikajänne painottuu pitempiin aikajännteisiin ja niissä ollaan toimialojen vertailussa tyytyväisimpiä. Voidaan siis todeta, että keskimäärin tyytyväisimpiä ja kauaskatseisimpia organisaatioita kunta-alalla ovat sivistys- ja tekniikkaaloilla toimivat yritykset. Kyselyn perusteella ei kuitenkaan ollut löydettävissä niin sanottua ihanneorganisaatiota, jonka käytäntöjen perusteella voitaisiin suoraan ennustaa onnistumista ennakointityössä. Enemmän näyttäisi olevan kyse yksittäisen toimijan uudistusmyönteisyydestä ja asenteesta muutoksia kohtaan. Seuraavassa alaluvussa käydään läpi vastausten perusteella muodostetut käytännön askeleet, joiden avulla organisaatiot voivat lähteä rakentamaan ennakoivaa toimintaa tai kehittämään nykyisiä toimintamallejaan.

4.2 Ennakoinnin askelmerkit

Kyselyn vastausten perusteella kunta-alan organisaatioissa olisi selvää tilausta portaalille, jossa ennakointiin liittyvä aineisto olisi koottuna mahdollisuuksien mukaan julkisessa muodossa. Tietoa on nykyisellään jo paljon saatavilla, mutta se on hyvin hajallaan ja vaatii ennakkoanalysointia ja prosessointia, jotta olisi hyödynnettävämmässä muodossa. Saatavilla olevan tiedon ja tuen näkyväksi tekeminen helpottaisi organisaatioiden työtä, kun kaikkea ei tarvitsisi haalia kokoon itse vaan käytössä olisi keskitetty tietovarasto, joka tarjoaisi tietoa jo jossain määrin analysoituna. Tämä auttaisi organisaatioita pysymään ajan tasalla niiden toimintaan vaikuttavista, mutta kenties vasta pinnan alla muhivista muutoksista ja näkemään pidemmälle tulevaisuuteen.

Esimerkiksi KT Kuntatyönantajat ja Kuntaliitto tekevät paljon työtä osaamisen ennakoinnin parissa. Kysymys kuuluukin miten niiden luotsaamien ja muiden olemassa olevien verkostojen työ saataisiin kattavammin näkyviin. Keskitetyn tietoportaalin lisäksi kaivattaisiin lisää myös nimenomaan ennakointiin räätälöityä koulutustarjontaa ja infotilaisuuksia, joita järjestettäisiin pääkaupunkiseudun lisäksi myös maakunnissa. Vastausten perusteella näyttää siis vallitsevan käsitys, että ennakointia tukeva toiminta on keskittynyt Uudellemaalle, mikä ei toki pidä paikkaansa. Maakunnissa on meneillään runsaasti ennakointiin liittyvää kehittämistoimintaa, kenties vain sen näkyväksi tekemisessä olisi kehitettävää. Lisäksi näkökulman laajentaminen sen suhteen mikä ja millainen koulutus koetaan ennakointia tukevaksi, olisi varmasti paikallaan.

Entä mitä yksittäinen organisaatio voi tehdä. Jotta tulevaisuus olisi mahdollista hahmottaa systemaattiseksi kokonaisuudeksi, tulee sitä tarkastella eri päätöksenteon aikajänteillä, joilla suhtautuminen toimintaympäristöön on erilaista. Vastaajista vain seitsemän prosenttia kertoi, että heidän organisaatiossaan tehdään ennakointia kaikilla kolmella aikajänteellä (ks. kuva 14, s. 31). Tämä vaikuttaa myös ennakointiajattelun jalkauttamiseen organisaation sisällä. Mikäli ennakointia tehdään vain strategisella tai visionäärisellä aikajänteellä, se voi jäädä hyvin yleiselle tasolle eikä tule osaksi jokapäiväistä toimintaa ja henkilöstön ajattelua.

Toisaalta taas, jos ennakointi liittyy vain operatiiviseen aikajänteeseen, se on kovin reaktiivista ja sen avulla ei ole mahdollista varautua tulevaisuuteen ja suunnata toimintaa muutosten vaatimalla tavalla. Jos käytetään vain toteavia mittareita ei ole mahdollisuutta muuttaa toimintaa.

Oleellista olisikin nyt tarkastella tilannetta organisaatiossa kokonaisuudessaan ja löytää keinot, joilla ennakointi kytketään osaksi kaikkia päätöksenteon tasoja. Strateginen taso lienee avainasemassa tässä, koska se linkittyy sekä visionääriseen että operatiiviseen tasoon. Ensinnäkin strategian määrittelyssä katsetta tulisi ulottaa pidemmälle tulevaan, siis niin että toimintaympäristöön sopeutumisen lisäksi pohdittaisiin mihin suuntaan sitä halutaan itse muovata. Toiseksi henkilöstöä tulisi osallistaa jo strategian määrittelyvaiheeseen, jotta käytännön toiminnassa kertynyt kokemus saadaan valjastettua koko organisaation käyttöön. Lopulta luotu strategia tulisi osata pukea organisaation sidosryhmien kannalta ymmärrettävään muotoon, jolloin siitä tulee luontevammin osa niiden ajattelu- ja toimintatapoja.

Muutos on jatkuvaa ja lisäksi se tapahtuu kiihtyvällä tahdilla. Mikäli organisaatiolla on halu menestyä ja olla olemassa myös tulevaisuudessa, ei sillä ole varaa jäädä paikoilleen vaan toimintaympäristön tapahtumia tulee pitää silmällä eri informaatiolähteitä seuraamalla. Erilaiset verkostot ovat elintärkeä kanava, jotta pysytään ajan tasalla ajankohtaisimmasta ja oleellisimmasta tiedosta. Kyselyn vastausten perusteella oli varsin tavallista, että ennakointia ja siihen liittyvää kehittämistä odotetaan eri koulutustahoilta. Tärkeää on kuitenkin aktiivinen ote eli, että ei vain odoteta, että tietoa valuu tiedeyhteisöstä organisaatioiden suuntaan vaan, että tarpeita viestitään myös toiseen suuntaan ja vaikutetaan näin omalta osalta koulutussisältöihin ja -määriin. Silloin tietoa kulkee molempiin suuntiin ja kehittäminen pohjautuu sekä käytännön työelämässä havaittuihin asioihin, että tutkittuun tietoon. Kunta-alan organisaatioissa olisikin syytä pohtia millaisia erilaisia rooleja ne voisivat ottaa suhteessa tiedeyhteisöön. Yksi hyvä käytännön esimerkki on Lempäälän kunnan ja Tampereen yliopiston pitkäaikainen yhteistyö kuntakeskuksen kehittämishankkeen NOVA Lempäälän parissa.

Tärkeään rooliin nousee muutosjohtaminen ja uudistus- ja oppimisyönteisyyden vahvistaminen. Muutokset yhteiskunnassa

heijastuvat jollain tasolla kaikkiin organisaatioihin, mutta henkilöstö ei toki ole automaattisesti valmis tekemään tarvittavia muutoksia omassa toiminnassaan. Yksilöillä on erilaiset valmiudet varautua muutokseen ja myös asenteet ovat yksilöllisiä. Osallistamalla ja kuuntelemalla henkilöstöä vahvistetaan muutokseen sitoutumista ja henkilöstöllä on varsinaisen substanssin asiantuntijoina ennakoinnissa vaadittavaa näkemystä ja kokemusta oman alansa kehityssuunnista. Myös viestintään tulee kiinnittää huomiota ja pyrkiä kertomaan asioista selkeästi, konkreettisesti ja kattavasti. On luotava yhteinen näkemys siitä mitä osaamisen ennakoinnilla tarkoitetaan juuri kyseisessä organisaatiossa.

Yksi isoimmista ennakoinnin esteistä ja haasteista oli vastaajien mukaan resurssipula. Aika ja taidot eivät riitä sen haltuunottoon ja systemaattiseen tekemiseen, eikä sitä varten ole olemassa lainkaan tai ainakaan toimivia välineitä. Tässä asiassa ei kuitenkaan ole pakko jäädä yksin ja osaamista ja välineitä työn tueksi on olemassa hyvin kattavasti. Ulkopuolisen asiantuntijatyön hankkiminen toki maksaa, mutta niin maksaa myös työaika, jonka organisaation oma henkilöstö käyttää jonkin asian prosessointiin. Esimerkiksi koulutuskalenterin hallinnointi tai henkilöstön osaamisten kartoittaminen ja raportointi tapahtuvat toimivalla sähköisellä järjestelmällä murto-osassa tästä ajasta.

Järjestelmien hankinnan lisäksi voi olla hyödyllistä käyttää ulkopuolista apua myös itse ennakointiprosessin ja toimintamallien luomiseen. Pohdinnan arvoinen asia on esimerkiksi se, miten niin sanottuja laadullisia eli ei-numeerisia asioita ja osaamisia saadaan mitattua. Tässä yhteydessä kannattaa luoda myös tavoitteet, jotta pystytään arvioimaan, onko ennakoinnissa onnistuttu ja missä mahdollisesti on kehitettävää. Samalla on kuitenkin hyvä pitää mielessä myös se seikka, että ennakoinnin on tarkoitus olla osa rullaavaa prosessia, joka on käytännössä aina kesken.

Kun organisaatiossa on luotu osaamisen ennakoinnin prosessi ja hankittu välineet sitä varten, voidaan kartoittaa lähtötilanne. Millaista osaamista organisaatiossa on tällä hetkellä, minkä verran sitä on lähdössä pois milläkin aikajänteellä esimerkiksi eläköitymisen myötä ja missä ovat mahdolliset osaamiskapeikat tämän hetkisten ja tulevien tarpeiden osalta. Hiljaisen tiedon

häviämistä voidaan yrittää ehkäistä esimerkiksi työkierrolla tai työparityöskentelyllä. Toisaalta on hyvä pitää mielessä myös se, että kaikki poistuva tieto ei ole organisaation kannalta oleellista tai käyttökelpoista ja sen häviäminen omalta osaltaan uudistaa organisaatiota myönteisellä tavalla.

Kun nähdään missä ja minkälaista osaamista tarvitaan lisää, seuraava askel on pohtia millä tavalla sitä saataisiin tuotua organisaatioon. Osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen yhdistetään kyselyn vastausten perusteella vielä vahvasti perinteisiin täydennyskoulutuksiin. Yksittäisissä vastauksissa kävi ilmi, että käytössä on myös ohjausmenetelmiä (esimerkiksi valmennus) ja laajenevia työtehtäviä (esimerkiksi työkierto), mutta pääpaino näyttää kuitenkin olevan lähinnä kehittymistä tukevan työkuulttuurin keinoissa (osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut) sekä opiskelussa ja koulutuksessa (ks. kuva 6, s. 13). Näkemystä tulisikin laajentaa yksittäisten koulutusten järjestämisestä ja hankkimisesta jatkuvaan työssä oppimiseen ja organisaation sisällä olevien tietoresurssien hyödyntämiseen. Tärkeää on myös huomioida erilaiset tyyli ja tavat oppia ja mahdollistaa itsensä kehittäminen kaikenlaisille oppijoille.

Kun lähdetään miettimään tapoja osaamisen kehittämiseen ja ennakkointiin, on hyvä pohtia, millainen kulttuuri organisaatiossa on nykyisellään. Onko vallalla ilmapiiri, jossa ajatukset ja kehitysajat mielummin pidetään omana tietona, koska epäonnistuminen ei ole sallittua. Ja jos joku joskus kokeileekin jotain uutta, seuraako epäonnistumisesta jopa jonkinlainen rangaistus. Vai ollaanko kenties jo niin hyvällä tiellä, että organisaatioon on muodostunut kulttuuri, joka kannustaa työntekijöitä aktiivisesti kehittämään ja jakamaan uusia ideoita ja omaa osaamistaan.

Monissa vastauksissa näkyi, että ennakkointia verrataan ennustamiseen; jotta yksilö voisi ennakoida tulevia tapahtumia, tulisi hänellä olla suoranaisten kyky *nähdä* tulevaisuuteen. Kyse on kuitenkin enemmän siitä, että kartoitetaan erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, pyritään valitsemaan niistä todennäköisin ja varaudutaan siihen omilla toimilla. Tetlock ja Gardner (2015, 261) neuvovat pilkkomaan monimutkaiset ongelmat yksinkertaisemmiksi alaongelmiksi – kuitenkin niin, että kokonaisuus pysyy samalla koko ajan näköpiirissä. Kaikissa ongelmissa on osia, jotka ovat

tiedossa ja jotka eivät ole tiedossa. Kun nämä ei tiedossa olevat asiat tuodaan julki ja uskalletaan tehdä arvauksia, myös niissä mahdollisesti tapahtuvat virheet tulevat aiemmin esille kuin jos epävarmoina pidettyjä asioita yritetään välttää ja piilotella. Tämä lisää osaltaan organisaation ketteryyttä säättää kurssia, mikäli ennakoitu tulevaisuus ei toteudukaan sellaisena kuin odotettiin. On oleellista ymmärtää, että omalla toiminnalla voidaan paitsi varautua tulevaan (strategisen johtamisen taso), myös vaikuttaa siihen, millaiseksi tulevaisuus muotoutuu (visionäärisen johtamisen taso). Siksi on tärkeää olla selkeä näkemys siitä mitä halutaan olla tulevaisuudessa, ja tämän takia osaaminen ja sen kehittäminen tulisikin kytkeä vahvasti osaksi organisaation strategiatyötä. Tämän alaluvun teemat on koottu ennakoijan todo-listaksi liitteeseen 2. Mukana on myös esimerkkikysymyksiä, joiden avulla teemoja voi lähteä pohtimaan organisaation sisällä.

4.3 Tulevaisuuden työntekijä – digitaalinen ja sosiaalinen kameleontti

Kun tarkastelee vastaajien arvioita tulevaisuuden osaamistarpeista, piirtyy kuva työntekijästä, joka on paitsi vahva oman alansa osaaja, myös valmis oppimaan jatkuvasti uutta ja siirtymään projektista toiseen ja jopa alalta toiselle joustavasti. Hän suhtautuu muutokseen positiivisesti, eikä koe sitä uhkana vaan mahdollisuutena henkilökohtaiseen kehittymiseen. Hän on sisäistänyt digitalisaation luomat mahdollisuudet ja osaa hyödyntää teknologiaa oman työnsä tukena. Hänelle on luontevaa toimia yhteistyössä robotiikan kanssa ja hän pystyy hyödyntämään oman osaamisensa siinä, minkä ihminen vielä tekee konetta paremmin.

Tämän lisäksi hän toimii luontevasti vuorovaikutuksessa myös muiden ihmisten kanssa ja kykenee rakentamaan ja ylläpitämään erilaisia verkostoja ja yhteistyötä eri tahojen ja erilaisten ihmisten kanssa. Hän on asiakaspalvelun ammattilainen, joka pystyy palvelemaan asiakasta tämän tarpeista lähtien. Hänellä on kyky viestiä asioista selkeästi ja houkuttelevasti, minkä kautta hän pystyy vahvistamaan työnantajansa vetovoimaa ja asemaa kilpailussa parhaista osaajista. Tulevaisuuden työntekijällä on myös liiketoimintaosaamista sekä kyky hallinta ja analysoida tietoa sekä havaita tietotulvasta oman organisaation kannalta oleellinen informaatio (kuva 21).

4.4 Jatkotutkimusaiheita

Yksi jatkokehitysprojekti voisi olla kyselyn vastauksissa paljon toivottu avoin ennakointiportaali, johon koottaisiin kattavasti ennakointiaiheinen tutkimus, kehityshankkeet, verkostot, julkaisut, tilastot, tapahtumat, koulutukset, ajankohtaiset uutiset sekä tietoa ennakointia tukevista järjestelmäratkaisuista ja valmennuspalveluista. Lisäksi portaalin kautta organisaatiot voisivat löytää vertaisiaan eli samassa tilanteessa olevia organisaatioita tai hyviä ratkaisuja löytäneitä benchmark-kohteita. Tämä edellyttäisi tarkempaa kartoitusta kanavista, joita tällä hetkellä on olemassa ja jotka koetaan oleellisiksi ennakointityössä. Tutkimuksessa voitaisiin kartoittaa käytännön työssä kehitettyjä toimintamalleja ja koota niitä osaksi portaalia. Portaali voisi siis alkuvaiheessa toimia tiedonkeruun välineenä, josta sitä voitaisiin jatkojalostaa keskitetyksi tietopankiksi.

Ennakoinnissa edistyksellisiä organisaatioita ja niiden toimintamalleja olisi myös mielenkiintoista tutkia tarkemmin tai tehdä yhteistyötä useamman organisaation kanssa ja selvittää miten ne voisivat hyödyntää toistensa käytäntöjä ja kokemusta. Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä oli organisaatioiden johto, jatkotutkimusaiheena voisi kartoittaa näitä asioita henkilöstöltä, jolloin saataisiin kenties aivan erilaisia näkemyksiä ja kehitysehdotuksia siihen, miten ennakointia voitaisiin paremmin jalkauttaa ja henkilöstöä osallistaa.

Henkilöstönäkökulma olisi mielenkiintoinen myös sikäli, että jos ennakoinnissa otetaan huomioon työntekijän omat toiveet ja kartoitetaan osaamisen lisäksi myös hänen ajatuksiaan työn, tehtävien ja kehittymisen suhteen, voidaan osaltaan vaikuttaa työmotivaatioon ja työhyvinvointiin sen lisäksi, että organisaation toiminnan näkökulmasta oikea osaaminen on oikeassa paikassa. Näkökulmana voisi siis olla työvoiman resursoinnin tehostaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen tätä kautta. Tämän lisäksi osaamisen kehittäminen ja erilaiset oppimisen keinot olisi mielenkiintoinen osa-alue tutkia kunta-alan kontekstissa.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. (2010). *Robustness: Anticipatory and adaptive human systems*. Exploring Organizational Complexity Series Volume 4. USA: Emergent Publications.
- Aaltonen, M. & Wilenius, M. (2002). *Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen*. Helsinki: Edita Publishing ja Helsingin Kamari.
- Aho, M. (2008). *Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot mukaan tulevaisuuden yhteiseen rakentamiseen*. Teoksessa *Ylempi ammattikorkeakoulututkinto – Osaamisen ennakointi ja tulevaisuuden haasteet*, toim. Maijala, H. & Levonen, J. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan Komissio (2002). *Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas Suomi*. Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto. Haettu osoitteesta <http://www.satamittari.fi/sites/satamittari.fi/files/tiedostot/linkki0ID41.pdf>, 30.8.2017.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization?* United Kingdom: University of Oxford. Haettu osoitteesta http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf, 4.5.2017.
- Helakorpi, S. (2001). *Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu*. Helsinki: Tammi.
- Helakorpi, S. (2005). *Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta*. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 9/2005. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Helakorpi, S. (toim.) (2008). *Postmoderni ammattikasvatus - haasteena ubiikkiyhteiskunta*. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2008. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huotari, P. (2003). *Strateginen osaaminen ja sen johtaminen. Helsingin nuoriso- ja sosiaalitoimen henkilöstön osaaminen strategioiden toteuttajana*. KARTUKE-hankkeen julkaisuja. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II*. Helsinki: Educa-Instituutti.
- Jokinen, K. & Saaristo, K. (2006). *Suomalainen yhteiskunta*. Helsinki: WSOY.

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum Media.

Karimaa, E. (2001). *Osaaminen on malleissa. Kunnan järjestelmien ja prosessien mallit*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000). *Strateginen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Edita.

Kolkka, M., Mantela, J., Holopainen, A., Louhela, J., Packalén, L. & Kaisvu, T. (2009). *Yhteiskunnallinen osaaminen: haaste ja tehtävä*. Helsinki: Kirjapaja.

KT Kuntatyönantajat (2017a). Henkilöstötilastot. Helsinki: KT Kuntatyönantajat. Haettu osoitteesta <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot>, 30.9.2017.

KT Kuntatyönantajat (2017b). Kuntaorganisaation palvelussuhteen ehdot ovat tasa-arvoisia ja oikeudenmukaisia. Helsinki: KT Kuntatyönantajat. Haettu osoitteesta <https://www.kt.fi/palvelussuhde>, 11.5.2017.

KT Kuntatyönantajat (2017c). Kunta työnantajana. Helsinki: KT Kuntatyönantajat. Haettu osoitteesta <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/kunta-tyonantajana>, 3.5.2017.

KT Kuntatyönantajat (2017d). Miten sote- ja maakuntauudistus vaikuttaa henkilöstömääriin? Helsinki: KT Kuntatyönantajat. Haettu osoitteesta <https://www.kt.fi/muutostuki/vaikutukset-henkilostoon>, 3.5.2017.

Loescher, M. & Aaltonen, M. (2016). *Crossroads. Transformations on the road to 2040*. Aalto University publication series Crossover 3/2015. Helsinki: Aalto yliopisto.

Mannermaa, M. (toim.) (2000). *Tulevaisuuden haltuunotto. PK-yrityksen ennakoinnin käsikirja*. Helsinki: Edita.

Mannermaa, M. (1999). Artikkelit *Tulevaisuudentutkimus – miksi, mitä ja miten?* Teoksessa *Tuleva tuhat*, toim. Maija Metsä. Helsinki: Tilastokeskus.

Opetushallitus (2017). Ennakointi ja ennakointimenetelmät. Helsinki: Opetushallitus. Haettu osoitteesta http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ja_osaamistarpeiden_ennakointi/menetelmat, 3.5.2017.

Penttilä, S., Ruohonen, J., Uoti, A. & Vahtera, V. (2015). *Kuntayhtiöt lainsäädännön ristiaallokossa*. Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 88. Haettu osoitteesta http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk_88_net.pdf, 11.5.2017.

Ranki, A. (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Helsinki: Kauppakaari.

Sitra (2017). Sitran Megatrendit 2017 käsittelevät työn murrosta, demokratian rapautumista ja talouden ahdinkoa. Helsinki: Sitra. Haettu osoitteesta <https://www.sitra.fi/uutiset/sitran-megatrendit-2017-kasittelevat-tyon-murrosta-demokratian-rapautumista-ja-talouden-ahdinkoa/>, 9.5.2017.

Sinkkonen-Tolppi, M. & Niiranen, V. (2006). *Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. Voimavarojen johtaminen ja tuloksellisuushaasteet kuntien sosiaalityössä*. KARTUKE-hankkeen julkaisu. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Sivonen, S. & Poursu, L. (toim.) (2014). *Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa: Loppuraportti*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Stenberg, M. (2000). *Tiedosta osaamiseen. Ikääntyvien työntekijöiden tietoyhteiskuntavalmiuksien ennakointia*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen raportteja ja selvityksiä 34/2000. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.

Ståhle, P. & Wilenius, M. (2006). *Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu*. Helsinki: Edita Publishing.

Tetlock, P. E. & Gardner, D. Suomentanut Pietiläinen, K. (2015). *Superennustajat. Ennustamisen taito ja tiede. Alkuperäisteos Superforecasting. The Art and Science of Prediction*. Helsinki: Terra Cognita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Uusi-Rauva, E. & Pirjetä, M. (2002). *Ammatin etiikka*. Teoksessa Juuti, P. (toim.) (2002). *Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut (2009). *Osaaminen muutoksessa: ”Parasta muutosturvaa on osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen.”*. Helsinki: Valtiokonttori, Kaikupalvelut.

Valtioneuvoston kanslia (2015). *Ratkaisujen Suomi: Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015*. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Haettu osoitteesta http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82, 11.5.2017.

Valtiovarainministeriö (2015). *Kuntien itsehallinnolliset tehtävät ja niiden laajuus*. Valtiovarainministeriön julkaisu 40/2015. Haettu osoitteesta <http://vm.fi/documents/10623/1083563/Kuntien+itsehallinnolliset+teht%C3%A4v%C3%A4t+ja+niiden+laajuus+%28raportti%29/faede779-17c3-4971-8feb-629f70545c2c>, 11.5.2017.

Valtiovarainministeriö (2017). *Kuntien lukumäärä ja vireillä olevat muutokset*. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Haettu osoitteesta <http://vm.fi/kuntien-lukumaara>, 11.5.2017.

Viitala, R. (2008). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.

Visanti, M-L. (1999). *Tulevaisuuden osaamistarpeiden laadullinen ennakointi OSENNÄ. Loppuraportti osa 1*. Helsinki: Hakapaino.

LIITE 1: Kyselylomake

Osaamisen ennakointi kunta-alan organisaatioissa

Organisaatiomuoto ja toimiala (esim. terveydenhuolto, koulutus yms.), jolla työskentelet *

- Kunta/kaupunki, (toimiala?)
- Kuntayhtymä, toimiala?
- Kuntaomisteinen yhtiö, toimiala?
- Muu, mikä?

Organisaation henkilöstömäärä *

- 0 - 99
- 100 - 249
- 250 - 499
- 500 - 999
- 1.000 - 1.499
- 1.500 - 2.499
- 2.500 - 4.999
- 5.000 - 10.000
- > 10.000

Tehtäväsi organisaatiossa *

- Johtaja
- Hallintojohtaja
- Henkilöstöjohtaja
- Kehitysjohtaja
- Talousjohtaja
- Toimialajohtaja
- Muu, mikä?

Tehdäänkö organisaatiossasi osaamisen ennakointia? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Seuraava →

Tehdäänkö organisaatiossasi osaamisen ennakointia –kysymykseen Kyllä-vastauksen antaneet ohjattiin näihin kahdeksaan kysymykseen:

Millä aikajänteellä osaamisen ennakointia tehdään organisaatiossasi?

Voit valita useita vaihtoehtoja ja tarvittaessa kommentoida valintaa

- 5-10 vuotta (visionäärinen johtamisen taso)

- 3-5 vuotta (strategisen johtamisen taso)

- Korkeintaan 1 vuotta (taktisen/operatiivisen johtamisen taso)

Miten laaja-alaisesti osaamisen ennakointia tehdään organisaatiossasi?

Käsittääkö esimerkiksi vain tietyt toimialat/yksiköt vai koko organisaation

Mihin tarkoitukseen osaamisen ennakointia tehdään ja miten tietoa hyödynnetään?

Millaisia välineitä ja toimintatapoja organisaatiossasi käytetään osaamisen ennakoinnin apuna?

Millaisia tietoja ja taitoja osaamisen ennakointi edellyttää ja millaisia mahdollisia haasteita siihen liittyy?

Mitä ovat ne tahot (organisaation sisällä/ulkopuolella), joiden panosta ja tukea tarvitaan ennakointityössä?

Onko tarvittavaa tietoa ja tukea mielestäsi riittävästi saatavilla ja miten sitä voitaisiin lisätä?

Miten ennakoinnille asetetut tavoitteet ovat mielestäsi toteutuneet ja miten hyvin tietoa voidaan hyödyntää?

[← Edellinen](#)

[Seuraava →](#)

Tehdäänkö organisaatiossasi osaamisen ennakointia –kysymykseen Ei-vastauksen antaneet ohjattiin näihin kahteen kysymykseen:

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat siihen, että organisaatiossasi ei tehdä osaamisen ennakointia?

Miten osaamisen ennakoinnin esteitä voitaisiin mielestäsi poistaa?

[← Edellinen](#)

[Seuraava →](#)

Tehdäänkö organisaatiossasi osaamisen ennakointia –kysymykseen En osaa sanoa –vastauksen antaneet ohjattiin suoraan näihin kolmeen kysymykseen. Myös kaikki muut vastaajat ohjattiin viimeiseksi näihin kysymyksiin:

Miten arvioit, että osaamisen ennakointityö kehittyy organisaatiossasi lähivuosien aikana?

Arviosi tulevaisuuden osaamistarpeista, mitkä asiat korostuvat?

Miten tulevaisuuden osaamistarpeisiin pystytään mielestäsi parhaiten vastaamaan?

[← Edellinen](#)

[Lähetä](#)

LIITE 2: Ennakoijan todo-lista ja kysymyksiä ajatusten verryttelyyn

1. **Tiedosta** asian tärkeys kaikilla päätöksenteon tasoilla
Varaudummeko tuleviin vuosiin ja vuosikymmeneihin vai keskitymmekö tulipalojen sammuttamiseen? Vai kävelemmekö sen sijaan päät pilvissä henkilöstön kulkiessa eri suuntaan?
2. **Seuraa** aikaa ja ajantasaista tietoa
Mitä tapahtuu lainsäädännössä? Miltä väestötilastot näyttävät alueellamme? Mitä tutkimukset kertovat työmarkkinoiden kehittymisestä lähivuosikymmeninä?
3. **Vaikuta** verkostoissa ja hyödynnä valmiita hyviä käytäntöjä
Missä kannattaa olla mukana, jos haluamme pysyä mukana? Onko joku jo keksinyt pyörän, joka voisi ratkaista ongelmamme? Mitä tietoa meillä on, josta myös joku muu esimerkiksi organisaatiomme sisällä voisi hyötyä?
4. **Johda** muutosta
Miten kokoamme rivit yhteistyössä organisaation johdon ja esimiesten kesken? Miten motivoimme koko henkilöstön mukaan yhteiseen kehittämistyöhön?
5. **Viesti** asiasta riittävästi ja kannusta etsimään ja jakamaan tietoa
Mitä ennakointi tarkoittaa juuri meidän organisaatiossamme? Miten kerromme asioista selkeästi ja kattavasti? Mistä löytyy meidän kannaltamme oleellinen tieto?
6. **Hanki** apua ja osaamista
Miksi tuskaila asioiden kanssa yksin, jos joku pystyy tarjoamaan meille tukea tai jopa valmiin ratkaisun pienemmällä vaivalla?
7. **Luo** systemaattinen, jatkuva prosessi ja välineet ja tavoitteet sen tueksi
Miten sisällytämme jatkuvan ennakointityön osaksi normaalia toimintaamme? Miten keräämme ja analysoimme tietoa? Mistä tiedämme, olemmeko onnistuneet?
8. **Selvitä** osaamisen nykytila ja mahdolliset puutteet
Onko oikea osaaminen oikeassa paikassa? Voisiko tilanteen ratkaista hyödyntämällä olemassa olevaa osaamista muualla organisaatiossa? Vai tarvitsemmekö lisää koulutusta tai kokonaan uusia osaajia?
9. **Mahdollista** erilaisia tapoja oppia
Onko luentosali ainoa paikka, jossa uusi tieto imeytyy päähämme? Miten saamme oleellisen hiljaisen tiedon talteen henkilöstön eläköityessä tai siirtyessä muualle töihin?
10. **Kannusta** kokeiluun
Rangaistaanko meillä virheistä vai sallimmeko lamppujen syttyvän?
11. **Muista**, että ainoa täysin varma asia on se, että päätöksiä on tehtävä aina enemmän ja vähemmän epävarmoissa olosuhteissa
Miksi haikaila kristallipalloa, kun sellaista ei ole muillakaan ja valinnoillamme voimme omalta osaltamme vaikuttaa siihen, millaiseksi tulevaisuus rakentuu?

LIITE 3: Ennakointiaiheisia sivustoja

Kansallinen taso

EK

<https://ek.fi/mita-teemme/innovaatiot-ja-osaaminen/osaaminen-koulutus-ja-innovaatiottulevaisuuden-osaamistarpeet/>

Keva

<https://www.keva.fi/tyonantajalle/>

KT Kuntatyönantajat

<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>
<https://www.kt.fi/publications/2014-002>

Kuntaliitto

<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/demokratia-ja-hallinto/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntien-toiminnan-uudistaminen/johtaminen-ja-kehittaminen/ennakointi>

Maakunta- ja soteuudistus

<http://alueuudistus.fi/etusivu>

Opetushallitus

http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ ja_osaamistarpeiden_ennakointi

Opetus- ja kulttuuriministeriö

<http://minedu.fi/ennakointi-ja-arviointitoiminta>

Sosiaali- ja terveysministeriö

<http://stm.fi/sotehenkilosto>

Työ- ja elinkeinoministeriö

<http://tem.fi/hankkeet-ja-saadostuotanto>

Valtiokonttori

<http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/tag/ennakointi/>

Valtioneuvoston kanslia

<http://vnk.fi/ennakointi>
<http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/osaaminen>

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta

<http://tietokayttoon.fi/etusivu>

Valtiovarainministeriö

<http://vm.fi/hankkeet>
<http://vm.fi/julkaisu?pubid=17201>

Alueviranomaiset

Etelä-Karjalan liitto

<http://www.ekarjala.fi/liitto/suunnittelu-ja-kehittaminen/ennakointi/>

Etelä-Pohjanmaan liitto

http://www.epliitto.fi/etela-pohjanmaa_huomenna

Etelä-Savon maakuntaliitto

<http://www.esavoennakoi.fi/>

Hämeen liitto

<http://www.hameenliitto.fi/fi/tilastot>

Kainuun liitto

<https://www.kainuunliitto.fi/ennakointi>

<http://kuiskintaa.fi/>

Keski-Pohjanmaan liitto

<http://www.keski-pohjanmaa.fi/tilastot-ja-ennakointi>

Keski-Suomen liitto

https://www.keskisuomi.fi/aluekehitys_ja_hankerahoitus/maakunnallinen_ennakointi

Kymenlaakson Liitto

<http://www.kymenlaakso.fi/tietopalvelu/ennakointi>

<http://www.aavistus.fi/>

Lapin liitto

<http://www.lappi.fi/lapinliitto/ennakoinnin-pohjoinen-yhteistyö>

<http://luotsi.lappi.fi/osaamisen-ennakointi>

Pirkanmaan liitto

<http://www.pirkanmaa.fi/aluekehittaminen/aluekehitys-pirkanmaalla/>

<http://www.pilkahdus.fi/>

Pohjanmaan liitto

<https://www.obotnia.fi/aluekehitys/ennakointi/>

Pohjois-Karjalan maakuntaliitto

<http://pohjois-karjala.fi/tilastot>

<http://www.poketti.fi/>

Pohjois-Pohjanmaan liitto

<http://www.pohjois-pohjanmaa.fi/tietopankki/ennakointi>

Pohjois-Savon liitto

<http://ennakointi.pohjois-savo.fi/>

Päijät-Hämeen liitto

<http://www.paijat-hame.fi/tehtavat/liiton-tehtavat/tutkimustoiminta-ja-ennakointi/>

Satakuntaliitto

<http://www.satakuntaliitto.fi/ennakointi>

<http://www.satamittari.fi/>

Uudenmaan liitto

https://www.uudenmaanliitto.fi/aluekehitys/kehittaminen_teemoittain/koulu_tus_ja_osaaminen

Varsinais-Suomen liitto

<http://www.varsinais-suomi.fi/fi/tietopankki/tilastot/ennakointi>
<http://www.lounaistieto.fi/tietopalvelut/ennakointiverkosto/>

ELY-keskus

<https://www.ely-keskus.fi/web/ely/sivistys-ennakointi#.WiBkD1WWYkI>

Tutkimuslaitoksia ja muita tutkimusta tekeviä tahoja

Cupore

<http://www.cupore.fi/fi/tutkimus/tutkimushankkeet>

Kunnallisan kehittämissäätiö

<http://kaks.fi/>

Kunnallistieteen yhdistys

<http://www.kunnallistiede.fi/>

Palkansaajien tutkimuslaitos

<https://www.labour.fi/>

Pellervon taloustutkimus PTT

<http://www.ptt.fi/osaaminen/kansantalous.html>

Sitra

<https://www.sitra.fi/teemat/ennakointi/>

Strategisen tutkimuksen neuvosto

<http://www.aka.fi/fi/strategisen-tutkimuksen-rahoitus2/>

Suomen Akatemia

<http://www.aka.fi/fi/tiedepoliittinen-toiminta/ennakointi/>

Tekes

<https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/aineettoman-paaoman-piilevat-mahdollisuudet/>

THL

<https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus>

Tilastokeskus

<http://www.stat.fi/index.html>

TTL

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/>

TTK

https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

Turun yliopisto

<https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/tutkimus/hankearkisto/kansallinen-ennakointi/Sivut/home.aspx>

Valvira

<http://www.valvira.fi/julkaisut-ja-maaraykset>

VATT

<http://vatt.fi/tutkimus>

VTT

<http://www.vtt.fi/palvelut/liiketoiminnan-kehitt%C3%A4minen/ennakointi>

Kehittämishankkeita ja julkaisuarkistoja

Cope-hanke

<https://www.stncope.fi/>

Ennakointikamari

<http://ennakointikamari.fi/>

Innokylä

<https://www.innokyla.fi/web/guest>

Julkari

<http://www.julkari.fi/>

Kansallinen ennakointiverkosto

<http://foresight.fi/kansallinen-ennakointiverkosto/>

Kunteko

<http://www.kunteko.fi/palvelut/kehittamisverkostot/keveat-ja-nopeat-tyoskentelytavat>

Sotkanet

<https://www.sotkanet.fi/sotkanet/fi/index>

Taidot työhön -hanke

<http://www.taidottyohon.fi/>

Työelämä 2020 -hanke

http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/osaamisen_ennakointi_ja_johtaminen