

Pienten kuntien osaamisen kehittäminen

Kunta- ja aluejohtaminen
Pro Gradu -tutkielma
Elokuu 2018
Ohjaaja: Markku Sotarauta
Henrik Koivula

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu: Kunta- ja aluejohtaminen

Tekijä:

Koivula, Henrik

Pro gradu -tutkielma:

57 sivua, 1 liitesivu

Elokuu 2018

Avainsanat:

Osaaminen, osaamisen kehittäminen, kunnat, koulutus, henkilöstökoulutus

Osaaminen on noussut organisaatioiden keskiöön 2000-luvulla. Kuntia ohjaava pakollinen kuntastrategia pakottaa kunnat miettimään henkilöstön osaamista. Suomen kansallinen talous on ollut pitempään leikkausten alla ja myös kunnat joutuvat näiden leikkausten kohteeksi.

Tutkimuksessa tarkastellaan pienten kuntien keinoja osaamisen kehittämiseen. Tarkastelun kohteena ovat olleet alle 7000 asukkaan kunnat. Tutkielma on laadullinen tutkimus ja siinä tutkittava aineisto kerättiin teemahaastatteluin: aluksi esihaastatteluna pienissä kunnissa virkaa toimittaneelta henkilöltä ja sitten pienten kuntien kunnanjohtajilta. Aineiston analysoimiseen käytettiin sisällönanalyysiä. Tutkimuksen tavoitteena on ollut vastata tutkimusongelmaan siitä, *miten osaamista kehitetään pienissä kunnissa.*

Pienissä kunnissa osaamista kehitetään pääasiassa erilaisin koulutuksin, jotka vaihtelevat huomattavasti järjestämistavan ja -paikan suhteen. Koulutuksia hyödynnetään myös osaamisen tukemisen keinona. Koulutusten mahdollistama vuorovaikutus nähdään erittäin tärkeänä piirteenä. Osaamisen kehittämisessä pienten kuntien suurimpia haasteita ovat resurssit, sekä koulutushaluttomuus.

Tulevaisuutta tarkastellessa pienten kuntien toimintaa värittää muutostila, johon on reagoitu esimerkiksi organisaatiomuutoksilla. Pienet kunnat kokevat, että henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen tulee panostaa tulevaisuudessa entistä enemmän. Osaamisen kehittäminen pienissä kunnissa on ja tulee olemaan mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde, sillä mahdollinen sote- ja maakuntauudistus aiheuttaa pienissä kunnissa suuria muutoksia varsinkin organisaatioiden näkökulmasta.

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tutkimustehtävä ja tavoitteet	3
2	OPPIMINEN JA OSAAMINEN	5
2.1	Oppiva organisaatio.....	5
2.2	Oppiminen.....	7
2.3	Työssä oppiminen	9
2.4	Osaaminen.....	11
2.5	Osaamisen johtaminen	14
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	17
3.1	Henkilöstöjohtaminen	17
3.1.1	Henkilöstöjohtamisen mallit ja konseptit.....	20
3.1.2	Henkilöstö- ja koulutussuunnittelu	23
3.1.3	Työnohjaus ja mentorointi	24
3.1.4	Kehityskeskustelu	26
3.2	Henkilöstökoulutus.....	26
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO.....	29
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	29
4.1.1	Laadullinen tutkimus	29
4.1.2	Teemahaastattelu.....	30
4.1.3	Sisällönanalyysi	30
4.2	Tutkimusaineisto	31
5	ANALYYSI.....	33
5.1	Osaamisen koettu taso kunnissa ja keskeinen johtamis- ja hallinto-osaaminen	33
5.2	Miten osaamista tunnistetaan	36
5.3	Miten osaamista kehitetään ja miten sitä tuetaan	37

5.4	Mitä haasteita osaamisen kehittämisessä kohdataan	41
5.5	Osaamisen kehittämisen tulokset ja tulevaisuuden näkymät	46
6	PIENET KUNNAT JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	52
6.1	Johtopäätökset	52
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimus	56
LÄHTEET:		58
LIITTEET		63

1 JOHDANTO

Tämä luku alkaa taustoittamalla tutkimukselle oleellista kontekstia. Taustoitusta pyrkii tuottamaan perustiedot siitä, miksi tutkimus on ajankohtainen ja siitä, miksi aihe on kiinnostava tutkimuskohde. Taustan lisäksi esittelen tutkimukselle tärkeimmän lähtökohdan eli tutkimustehtävän.

1.1 Taustaa

Julkinen sektori Suomessa on kokenut viime vuosina suuria leikkauksia ja kansallisen talouden kasvu on ollut huonoa. Etenkin kunnat ovat jatkuvan paineen alla niille osoitettujen valtionosuuksien pienentyessä samalla, kun niiltä vaaditaan entistä parempaa palvelua ja asiakaslähtoisempää tapaa hoitaa laissa niille säädettyjä velvoitteitaan. Mitä lähemmäs palveluita tullaan, sitä tärkeämmässä asemassa henkilöstön johtaminen on (Vidal-Salazar, Hurtado-Torres & Matías-Reche 2012, 2680). Jo kuntien asiakaspalvelu yhtenä osa-alueena vaatii kunnilta valtavia panostuksia osaamiseen, kun yksittäisen palveluneuvojan tulee olla ammattimainen asiakaspalvelija sekä yleishallinnon ammattilainen (Rantanen 2013, 53). Asukkaiden odotukset saattavat siis asettaa osan kunnista jopa ahdinkoon, kun taas useimmiten suuremmat kunnat ja kaupungit, joiden vetovoima ja taloudellinen tehokkuus perustuvat suureen kokoon, houkuttelevaan sijaintiin ja korkeatasoisempaan henkilöstöön, ovat lähtökohtaisesti jo houkuttelevampia asuinpaikkoja suomalaisille.

Pienet kunnat ovat siis altavastaajia taloudellisessa mittakaavassa esitettynä, mutta pienissä kunnissa on myös pienempi ja ketterämmin kehitettävä henkilöstö. Kuntien osaamisen kehittäminen on keskeistä tavoiteltaessa korkeatasoista kuntaa. Nykypäivänä onkin yleistä pyrkiä kunnissakin nimitykseen "asiantuntijaorganisaatio", mutta todellisuudessa ne eivät aina täytä asiantuntijaorganisaation piirteitä. Päätösvaltaa jaetaan vähäisesti, tieto kulkee huonosti ja yhteistyömuotoja ei hallita. Asiantuntijaorganisaatio edellyttää tietyn tasoista autonomiaa, jota kunnilla ei yleensä ole. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 61.) Miten siis kuntien henkilöstöstä muutettaisiin asiantuntijoita ja olisiko tulevaisuudessa mahdollisuus kutsua kaikkia kuntia rehellisesti asiantuntijaorganisaatioiksi? Ensimmäinen askel tälle tielle on tietenkin kuntien henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen on rantautunut kuntiin vahvasti nykypäivänä. Muutokset työvoimassa, palvelut ja aineettomat asiat ovat nostaneet osaamisen johtamisen kuntienkin keskiöön (Ojala 2008, 11). Esimerkiksi työnohjaus on 1990-luvulta lähtien ollut tärkeä keino sekä liike-elämässä että kunnissa. Tämän osoittavat esimerkiksi Kuntaliiton mentorointi- ja työnohjaajakoulutus kunnanjohtajia varten. (Paunonen-Ilmonen 2001, 24.) Osaamisen johtaminen ei kuitenkaan toteudu itsestään. Ylemmän johdon strategia ja sen jalkauttaminen alemmille tasoille voidaan nähdä merkittävänä piirteenä osaamisen johtamisessa. Huotarin tulosten mukaan myös strateginen johtaminen ja osaamisen johtaminen vaativat kouluttamista. Etenkin lähijohtoa on koulutettava, jotta osaamisen johtaminen siirtyisi tältä tasolta suoraan henkilöstöön. (Huotari 2009, 171-172.) Kunnat ovat kuitenkin tässä suhteessa muita organisaatioita vahvemmallalla pohjalla, sillä ylätasoinen strategia eli kuntastrategia on nykyisin puiteissa pakollinen. Kuntalaki asettaa strategialle pakolliseksi huomioiksi esimerkiksi omistajapolitiikan ja henkilöstöpolitiikan, joten henkilöstön osaamisen kehittämistä voidaan johtaaakin jo tältä tasolta. (Kuntalaki 410/2015 § 37.)

Osaamisen kehittäminen on siis tunnistettavissa piirteeksi, jota voi toteuttaa monella eri tavalla. Yksi näistä tavoista ovat henkilöstökoulutukset. Varsinkin pienemmissä kunnissa ulkopuolelta hankitut henkilöstö- ja luottamushenkilökoulutukset ovat suosittuja palveluita kehittämään osaamista. Suuremmissa kunnissa saattaa useammin löytyä osaamista ja resursseja koulutuksen järjestämiseen kunnan henkilöstölle ja uusille luottamushenkilöille jo kunnan omasta keskushallinnosta. Riittävä tiedonsaanti päätöksentekoon onkin keskeistä esimerkiksi luottamushenkilöiden toiminnassa. Riittävien tietojen ja taitojen saantia luottamushenkilöille voidaan edistää erilaisin luottamushenkilökoulutuksin ja koulutusta tulisikin järjestää koko valtuustokauden ajan niin uusille kuin kokeneemmillekin poliitikoille. (Kuopila & Kurikka 2009, 86.)

Kuntien henkilöstön osaamista tukeviin koulutuksiin on myös mahdollista saada korvausta. Tämä kannustaakin kuntia suunnittelemaan tulevien koulutusten ostoa jo hyvissä ajoin. Korvauksen saaminen määräytyy seuraavin edellytyksin. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 4 a § säättää, että kunnassa on määriteltävä yhteistoimintamenettelyssä vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, josta ilmenee kunnan kokoon huomioiden yleiset periaatteet esimerkiksi seuraaville asioille: työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta ylläpitävät seikat, arvio koko henkilöstön

ammattillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma, sekä suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449.) Lain mukaisesti tehdylle koulutussuunnitelmalle, joka tukee ammatillista osaamista kunnassa, on mahdollista saada taloudellista tukea (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013 3§). Korvaukseen oikeuttavan koulutuksen on kestettävä yhtäjaksoisesti vähintään tunnin ja sen ajalta työnantajan on maksettava palkkaa. Koulutuskorvauksen määrä on 10% koulutuskorvauksen perusteena käytettävästä palkkakustannuksesta. Kunnat voivat hakea tätä korvausta työttömyysvakuutusrahastolta. (Laki koulutuksen korvaamisesta 1140/2013 4§, 5§, 6§.)

Osaamisen ja sen kehittämisen kanssa painiminen voidaan siis tämän luvun pohjalta kiteyttää kuntien kontekstissa niin suurten kuin pientenkin kuntien haasteeksi. Selvää on kuitenkin se, että resurssien kannalta pienemmät kunnat ovat tässä haasteessa altavastaajina. Tästä taustasta pääsemme luonnollisesti tutkimuksen tarkoitukseen, joka on kartoittaa pienten kuntien keinoja osaamisen kehittämiseen.

1.2 Tutkimustehtävä ja tavoitteet

Tämä Pro Gradu -tutkielma toteutetaan osana kunta- ja aluejohtamisen maisteriopintoja. Tutkimuksen tarkastelukohteeksi on valittu pienet (alle 7000 asukkaan) kunnat. Määritelmä pieneksi kunnaksi tulee siitä, että kunnat ovat asukasluvultaan reilusti alle Suomen kuntien keskiarvon, ja suurin osa tutkittavista kunnista on myös alle Suomen kuntien asukasluvun mediaanin. Pienten kuntien tutkiminen rajaten samalla tutkimuksen keskushallintoon ja sen toimintaan mahdollistaa useamman kunnan tutkimisen ilman, että tutkimus etäännyisi tehtävästään tai muuttuisi liian laajaksi. Rajaus mahdollistaa myös käyttämään samaa titteliä ja pitkälti samanlaista virkaa toimittavia henkilöitä haastattelun kohteena. Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, miten pienissä kunnissa kehitetään henkilöstön osaamista.

Tutkimuskysymykseni on: *Miten osaamista kehitetään pienissä kunnissa?*

Osa-ongelmat joihin tutkimuksella pyritään myös vastaamaan ovat:

-Millainen on koettu osaamisen taso ja mitä nähdään keskeiseksi johtamis- ja hallinto-osaamiseksi?

-Miten osaamista tunnistetaan?

-Miten osaamista tuetaan?

-Mitkä ovat osaamisen kehittämisen haasteet?

-Millaisia tuloksia osaamisen kehittämisellä on saatu aikaan, ja millaiselta tulevaisuuden osaamisen kehittäminen näyttää tällä hetkellä?

Tutkimusta on rajattu siis tarkastelemaan **pienien kuntien osaamisen kehittämistä keskushallinnon näkökulmasta**. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuu muiden hallinnonalojen lisäksi osaamisen kehittämisen keinojen vaikuttavuuden arviointi, sillä vaikuttavuuden arviointia ei voitaisi Pro Gradu -tutkielmassa toteuttaa tarpeeksi laajana tuottamaan minkäänlaista uutta tai yleistettävää tulosta.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa osaamisesta ja sen kehittämisessä pienissä kunnissa. Tutkimuksessa haastatellaan pienien kuntien kunnanjohtajia, sekä yhtä pienissä kunnissa virkaa toimittanutta henkilöä esihaastattelulla. Haastattelujen muoto on ollut teemahaastattelu. Aineistosta ja sen analysointimenetelmästä kerrotaan lisää luvussa 4.

2 OPPIMINEN JA OSAAMINEN

Tässä luvussa esitellään käsitteinä oppiminen ja osaaminen sekä niiden johtaminen. Luku alkaa ylätasoisesta ihannelilasta eli oppivasta organisaatiosta ja jatkaa lähemmäs käytäntöä. Luvun tavoitteena on taustoittaa lukijaa siitä, miten oppiminen ja lopulta osaaminen muodostuu tämän päivän organisaatioissa.

2.1 Oppiva organisaatio

Oppivien organisaatioiden kehityksen perustana on ollut tarve nopeuttaa oppimista ja osaamista, sekä vähentää kustannuksia nyky maailmassa. Organisaation tasolla tapahtuva oppiminen ei ole vain keino organisaation selviytymiseen, vaan myös sen menestymiseen. Organisaatioiden on siis muuntauduttava oppiviksi organisaatioiksi, jotta yksilöt ja ryhmät voisivat oppia entistä nopeammin ja tehokkaammin. (Marquardt 2002, xii-xiii.) Oppivaksi organisaatioksi muuntautuva organisaatio lisää myös omaa innovaatiokapasiteettiaan ja poisoppii nopeammin tehottomista käytännöistä (Sarder 2016, 25).

Oppivaa organisaatiota voidaan kuvailla toimintaympäristöksi, jossa niin yksilöt kuin ryhmätkin onnistuvat oppimaan uutta siten, että muutokset on mahdollista toteuttaa. Oppivan organisaation tärkeitä piirteitä ovat esimerkiksi itseohjautuvuus, arvot ja koulutus. (Moilanen 2001, 14,44-45.) Viitala (2013, 171) tyypistää oppivan organisaation terminä vielä lyhemmäksi – prosessiksi jossa organisaatio oppii. Otalan määrittelemä oppiva organisaatio on organisaatio, joka osaa hyödyntää kaikkia oppimismuotoja sisäisesti ja pystyy käyttämään kaiken tarjolla olevan tiedon toiminnan jatkuvaan uudistamiseen (2008, 78). On tärkeää ymmärtää, että organisaation oppiminen ei merkitse samaa asiaa kuin yksilöiden oppiminen. Yksilöiden oppiessa organisaatio ei välttämättä uusiudu laisinkaan. Organisaation oppiminen astuu kuvaan vasta, kun organisaatio kykenee liittämään yksilöiden oppimisen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kauhanen 2006, 153.)

Oppiva organisaatio vaatii vahvan arvopohjan ja niin ikään itseohjautuvuuden, joka välittää vision ja strategian toivomaa kuvaa oppimisesta (Moilanen 2001, 46). Oppimista voidaan hahmottaa tapahtuvan kolmella tasolla, jotka ovat yksilö, ryhmä sekä organisaatio ja verkosto (Viitala 2013 171). Kaiken keskiössä oppivassa organisaatiossa ovat oppivat yksilöt. Yksikään

organisaatio ei menestyisi ilman oppivia yksilöitä ja näiden yksilöiden oppimiseen panostaminen tuokin yksilöille arvostuksen tunnetta. Tämä arvostus edelleen luo organisaatioon jatkuvuuden ja luotettavuuden ilmapiiriä. Yksilön oppiminen ei ole siis vain yksilön etu, vaan luo organisaatioon samalla jo edellä mainittujen lisäksi työssä jaksamisen ja työilmapiiriin positiivista lisäystä. (Moilanen 2001, 17.) Yksittäinen oppija ei kuitenkaan tuota vielä muutosta, vaan muutokseen vaaditaan laajempien joukkojen oppimista eli ryhmäoppimista. Ryhmäoppiminen synnyttää organisaatioon uusia toimintamalleja ja kerryttää tietoa, joka jää organisaatioon. Tämä ryhmän keräämä oppi ja tieto välittyy organisaation ja edelleen verkostojenkin tasolle. (Viitala 2013, 171.)

Hess ja Arlow esittelevät teoksessaan ”korkean toimintakyvyn oppivan organisaation”. Organisaation oppimiskulttuuria voidaan rakentaa oppimista mahdollistavalla ja edistävällä johtamisella, mutta se ei vielä riitä kokonaisvaltaisen oppivan organisaation rakentamiseksi. Oppimiskulttuuri vaatii tuekseen oikeanlaisen ympäristön, joka tarkoittaa infrastruktuuria, jossa johtaminen, henkilöstöjohtamisen menettelytavat ja prosessit, mittaaminen ja palkitseminen yhdessä kannustavat hyvää oppimiskäyttäytymistä. Korkean toimintakyvyn oppiva organisaatio on siis kokonainen oppiva järjestelmä. (Hess & Arlow 2014;2015, 45.) Tällainen järjestelmäajattelu oppivan organisaation luomisesta onkin linjassa Marquardtin ajatuksesta oppivan organisaation luomisesta. Marquardt on luonut mallin ”Systems learning organization model”, jossa organisaation järjestelmä jaetaan viiteen osaan. Keskiössä on oppiminen ja sitä ympäröivät organisaatio, ihmiset, tieto ja teknologia. Malli esittelee kaikille viidelle järjestelmälle myös alajärjestelmät, jotka ovat kriittisiä koko systeemille. Yhden alajärjestelmän puuttuminen tai heikkous vaikuttaa kaikkiin alajärjestelmiin. Oppimisen alajärjestelmä pitää sisällään yksilön, ryhmän ja organisaation oppimisen. Organisaation alajärjestelmään kuuluvat visio, rakenne, kulttuuri ja strategia. Ihmisten alajärjestelmä kattaa yksinkertaistetusti esitettynä kaikki toimintaympäristöön kuuluvat henkilöt. Tiedon alajärjestelmään kuuluvat tiedon luomiseen, ylläpitämiseen, vaihtoon ja käyttöön liittyvät kohdat. Teknologian alajärjestelmä koostuu tiedon hallitsemisesta ja oppimisen parantamisesta. (Marquardt 2002, 24-31.) Oppivaksi organisaatioksi muuttuminen on Marquardtin mukaan mahdollista, kun ymmärretään ja omistaudutaan tämän edellä esitetyn mallin liikkeelle panoon. Muuttuminen oppivaksi organisaatioksi ei ole kuitenkaan suoraviivaista, vaan se tapahtuu vähitellen, ajoittain jopa taantuen ja vaatii myös aikaa. (Marquardt 2002, 209, 235.)

2.2 Oppiminen

Oppiminen on päivittäistä toimintaa, jossa kerrytetään lisää tietoa, opitaan ulkoa, sovelletaan, ymmärretään, nähdään jotain uudessa valossa ja muututaan ihmisenä. Oppiessaan yksilö hakee aktiivisesti tarkoitusta kuulemalleen. Oppiminen on myös rakentava prosessi. (Watkins 2000, 6.) Oppimista voidaan kuvailla tieteellisemmin seuraavin selittein: Se on aktiivinen prosessi, jossa uutta ymmärrystä liitetään vanhaan ymmärrykseen soveltaen ja sisäistäen ideoita, taitoja ja ajatuksia. Oppimisessa tehdään yhteyksiä, jotka eivät aina ole lineaarisia menneen, nykyisen ja tulevan välillä. Oppiminen voi olla tiedostettua, mutta se voi olla myös tiedostamatonta. (Watkins 2000, 91; Ojala 2008, 65.) Oppiminen luo ihmisen tai organisaation toimintaan pysyvää muutosta, jota voidaan kutsua osaamiseksi (Ojala 2008, 65).

Oppija vastaa omasta oppimisestaan ja se edellyttääkin oppijalta aktiivisuutta ymmärtää miksi opitaan ja mitä opitaan (Ojala 2008, 65). Preskill ja Torres luettelevat teoksessaan aikuisen ihmisen tehokkaaseen oppimiseen vaikuttaviksi tekijöiksi muun muassa havainnon tarpeesta uudelle tiedolle tai taidolle, mahdollisuuden soveltaa opittua ja arvostuksen aiemmille kokemuksille (Preskill & Torres 1999, 22). Oppiminen vaatii myös proaktiivisuutta. Oppimiskulttuurissa ihmisten tulee olla proaktiivisia ongelmanratkaisijoita ja oppijoita. Oppimiskulttuuria ei voida rakentaa passiiviseen hyväksymiseen, sillä muuten oppiminen vähenee ja muutos organisaatiossa hidastuu. Ymmärrys siitä, että oppiminen suuntautuu tulevaisuuteen, onkin tärkeä tapa asennoitua, jotta oppiminen tuottaisi hyötyä tuleviin tapahtumiin ja ymmärrettäisiin ovatko teot olleet hyödyllisiä. (Schein 2017, 344, 347.)

Oppiminen voidaan Marquardt mukaan jakaa kolmeen tyyppiin, jotka ovat mukautuva oppiminen, ennakoiva oppiminen ja toimintaoppiminen. Mukautuvassa oppimisessä oppija reflektoi mennyttä ja muokkaa oppimistaan tulevaa varten. Ennakoivassa oppimisessä pyritään välttämään negatiivisia tuloksia tunnistamalla parhaat toimet ja keinot tulevaan. Toimintaoppimisessä opitaan nykyhetkessä, sovelletaan ja reflektoidaan sen hetkisiä tilanteita ja pyritään toimeenpanemaan sitä tietoa yksilöön ryhmään ja organisaatioon. (Marquardt 2002, 25.)

Ojalan mukaan organisaation oppimisessa on kyse yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen edelleen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen (2008, 71). Organisaation oppimisprosessi käynnistyy aina tarpeesta, ongelmasta tai haasteesta. Ongelma tai haaste luo osaamistarpeen, johon organisaatio vastaa kerryttämällä uutta tietoa ja osaamista oppimisen kautta. Jotta yksilöiden kerryttämä osaaminen muuttuisi yhteiseksi toiminnaksi ja ajatteluksi, on tämä

yksilöiden osaaminen jaettava ja siitä on muodostettava yhteinen näkemys. Tällainen kollektiivisen osaamisen rakentaminen organisaatioon vaatii aina ohjausta ja johtajuutta. (Ojala 2008, 74-75.) Huber (1996, 128) jakaa organisaatiossa tapahtuvan oppimisen viiteen prosessiin, jotka ovat: peritty oppiminen, empiirinen oppiminen, toisen kustannuksella oppiminen, ympäätminen ja etsiminen. Peritty oppiminen nojaa siihen, että organisaation perustajilla on tietynlaista tietoa, joka periytyy ja ohjaa organisaation tiedonjanoa läpi sen eliniän. Empiirinen oppiminen tapahtuu kokemuksen kautta. Empiirinen oppiminen voi olla tahallisesti tai tahattomasti aiheutettua oppimista. (Huber 1996, 129.) Toisen kustannuksella oppiessa organisaatio tarkastelee kilpailijoiden toimia ja käyttää tätä informaatiota hyödyttääkseen omaa oppimistaan. Ympäätmisessä organisaatio haalii itselleen uusia työntekijöitä, joilla on osaamista ja tietoa, joka organisaatiosta puuttuu. Ympäätmisellä organisaation on mahdollista oppia nopeampaa, kuin jo olemassa olevan henkilöstön kokemuksen karttumisella, tai muiden organisaatioiden matkimisella. (Huber 1996, 135-136.) Etsimällä organisaatio yrittää löytää joko ulkoista tai sisäisiä muutoksia, johon vastata uudella oppimisella (Huber 1996, 136-137).

Oppimisella on paljon tekemistä myös organisaatiokulttuurin kanssa. Oppiminen prosessina voidaan nähdä, ja se voi ollakin hyvin erilaista eri organisaatiokulttuureissa (Schein 2017, 350). Organisaatiossa johon halutaan luoda hyvä oppimiskulttuuri, lähtökohtana on jäsenten halukkuus oppia oppimaan. Oppijoiden on opittava sekä sisäisistä muutoksista, että ulkoisista muutoksista, jotka voivat uhata organisaatiota. (Schein 2017, 344-345.) Tällainen oppimiskulttuurin muutos on kuitenkin aina haaste organisaatiolle. Muutos vaatii onnistuakseen kollektiivista ymmärrystä siitä, mikä organisaation ”persoonallisuus” on, ja millaiseksi sitä halutaan muuttaa. Organisaation on siis kokonaisuudessaan yksilöitä myöten sitouduttava muutokseen ja kulttuurin muutoksen on heijastettava organisaation oikeita arvoja, uskomuksia ja olettamuksia. (Helms-Mills 2009, 71.)

Monissa organisaatioissa oppimiseen panostetaan, koska oppiminen nähdään hyödylliseksi organisaatioille. Oppimisen fasilitointi ei kuitenkaan aina ole optimaalista. Monilla työpaikoilla perusasioiden oppiminen tapahtuu pitkälti itsestään. Mikäli yksilön toteuttama työtehtävä ei ole kovin haastava, voivat halu oppia ja uusi oppiminen aiheuttaa organisaatiolle ongelmia työntekijän tuntiessa työtehtävänsä tylsiksi ja vain vähän stimuloiviksi. (Silvennoinen, Puustelli & Kivinen 1999, 164-165.)

2.3 Työssä oppiminen

Käsitteitä ”työ” ja ”oppiminen” on historiallisesti pidetty täysin erillisinä asioina. Työ on nähty tapana tuottaa tai tehdä jotain elannon ansaitsemiseen ja oppiminen on nähty työtä edeltävän ajan koulutuksena. (Boud & Garrick 1999, 2.) Vastoin perinteisiä olettamuksia oppiminen ei tapahdu vain tiettyinä aikoina elämästämme. Oppiminen ei myöskään rajoitu tiettyyn hetkeen tai toimintaan, vaan sitä tapahtuu jatkuvasti tekemisemme ja kokemisemme kautta, kun reflektoidemme tekemäämme ja kysymme itseltämme mitä teimme ja miksi teimme. Oppimisen suurena osana tuleekin ymmärtää käytäntö, joka yhdistää tiedon ja tekemisen. Käytännön tekeminen ei ole silti pelkästään tiedon yhdistämistä tekemiseen, vaan käytäntö luo itsekin uutta tietoa. (Gherardi 2009, 2, 19.) Nykypäivänä meitä ympäröivät nopeasti muuttuvat markkinat, joilla osaavat työntekijät ovat valttia. Samalla olemme ymmärtäneet, että koulutusinstituutiot, kuten yliopistot, eivät ole ainoita päteviä paikkoja oppimisen lisäämiseen, vaan rinnalle ovat tulleet työpaikat paikkoina oppia. (Boud & Garrick 1999, 2-3.) Tältä pohjalta voimme ymmärtää, mistä työssä eli käytännössä oppiminen saa arvonsa.

Työssä oppiminen on nostanut suosiotaan henkilöstökoulutusten rinnalle ajatuksesta, että pelkkä passiivinen henkilöstökoulutus ja sen opetusten soveltaminen myöhemmin työssä, eivät ole riittävä tapa osaamisen lisäämiseen työssä. Oppimisprosessi ei ole myöskään henkilökohtaisesti tapahtuvaa oppimista, vaan vaatii ympärilleen tieto- ja toimintaympäristön, joka on sekä monipuolinen että tarjoaa tukea. (Eteläpelto, Collin, & Saarinen 2007, 178.)

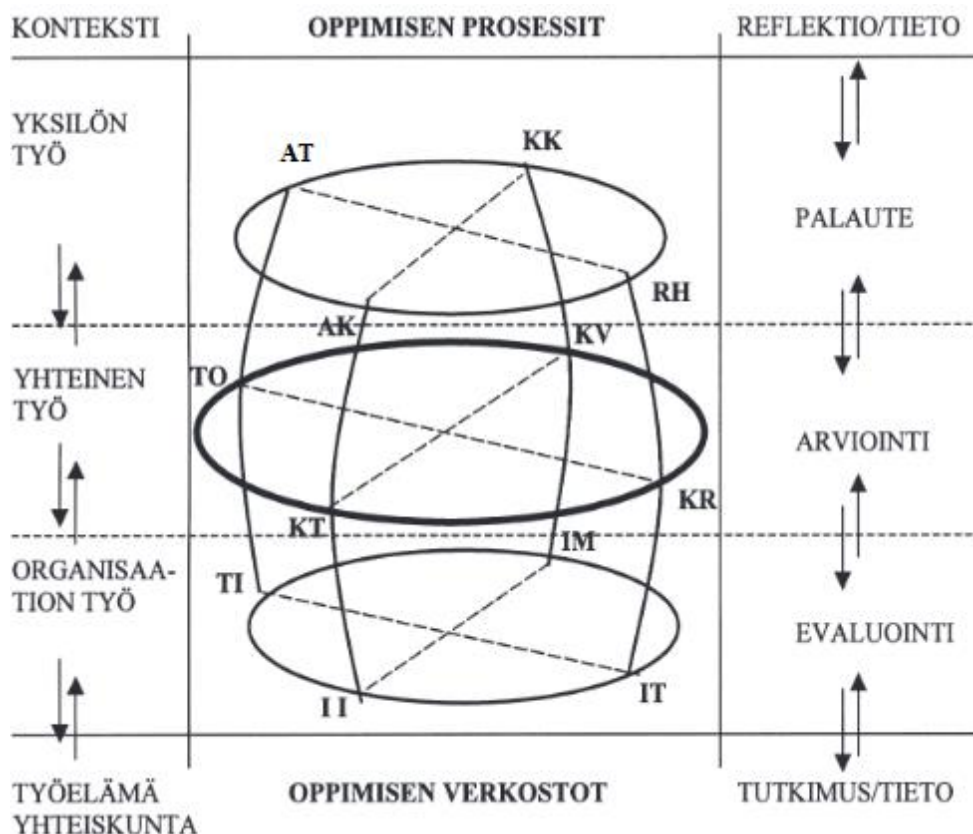
Työssä oppiminen voidaan katsoa perustuvan työstä kerättyyn palautteeseen, työkokemusten arviointeihin ja yhteiseen tietämykseen. Oppiminen rakentuu useimmiten työssä tavatusta ongelmasta, johon ei ole saatavilla valmista ratkaisua. Ongelmaa selvennetään reflektoidulla aiempia ongelmia, jota seuraa tiedonhaku ongelman ratkaisemiseksi uudella toimintamallilla. Uusi toimintamalli syventää oppimista edelleen. (Eteläpelto, Collin, & Saarinen 2007, 178-179.) Työssä oppimisen suurin potentiaali perustuu ohjattuihin kokemuksiin työpaikalla. Suora mallintava tai demonstroiva ohjaus asiantuntijan toimesta, joka sitouttaa oppijan ongelmanratkaisua vaativaan toimimiseen ja ajatteluun on tehokkaampaa, kuin pelkkä ratkaisun kertominen. (Billett 1999, 158.)

Työssä oppimisen organisointi ja johtaminen ovat kaiken keskiössä luodessa työorganisaation osaamisen toimintapolitiikkaa ja se tulee erottaa henkilöstökoulutuksesta. Työssä oppimista ei tule ymmärtää perinteisen kouluoppimisen tavoin uuden tiedon siirtämisenä oppijalle, vaan

kyseessä on työprosesseihin linkittyvä piirre, jossa oppija oppii kyseenalaistamalla, kokeilemalla ja hankkimalla uutta tietoa kehittymisensä tueksi. (Poikela 2005, 27.)

Poikela esittelee artikkelissaan työssä oppimiselle tärkeän prosessimallin (kuvio 3), jonka hän on rakentanut yhdistäen Kolbin (1984), Nonakan ja Takeuchin (1995) sekä Crossanin, Lanen, ja Whiten (1999) mallien eri ulottuvuudet (Kuvio 1) (Poikela 2005, 33-34).

1. Sosiaaliset prosessit: konkreettinen kokemus (KK) – kokemuksen vaihto (KV) – intuition muodostus (IM)
2. Reflektiiviset prosessit: reflektiivinen havainnointi (RH) – kollektiivinen reflektointi (KR) – intuition tulkinta (IT)
3. Kognitiiviset prosessit: abstrakti käsitteellistäminen (AK) – käsitteellisen tiedon organisointi (KT) – tulkitun intuition integrointi (II)
4. Operationaaliset prosessit: aktiivinen toiminta (AT) – toimimalla oppiminen (TO) – tiedon institutionaalistaminen (TI). (Poikela 2005, 35).



(Kuvio 1. Työssä oppimisen prosessimalli. Poikela 2005, 34)

Sosiaalisissa prosesseissa havainnointi ja arviointi suunnataan oppijan tai oppijoiden kykyyn toimia yksin tai ryhmässä ja heidän riippuvuuteensa, ja kykyynsä toimia ryhmässä jäsenenä tai johtajana. Reflektiiviset prosessit viestivät oppijan suhtautumisesta erilaisiin toimintamalleihin ja kyvyistä ratkaista ongelmia tai innovoida ratkaisuja. Kognitiiviset prosessit kuvaavat kykyä hallita tietoa aina ohjeiden lukemisesta kokonaisuuden hallintaan asti. Operationaaliset prosessit viestivät kykyä tehtävien jäsentyneisyyteen ja hallintaan. (Poikela 2005, 35.)

Poikela kuvaa prosessimallia soveltaen onnistuneen työssä oppimisen johtamiselle ja ohjaamiselle seuraavia piirteitä: Työntekijän on ymmärrettävä vastaanottamansa tehtävä, havainnoitava tekemäänsä työtä, työympäristöään ja saatava palautetta. Oppimissuunnitelma organisaatioon on rakennettava niin, että työntekijöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat tukevat ja jäsentävät sitä. Työntekijöillä on vastuu tekemästään työstä, kehityksestä ja oppimisesta esimiehilleen ja työryhmilleen. Työssä opitut kokemukset jaetaan ja niitä verrataan aikaisempiin kokemuksiin ryhmäkeskusteluissa. Saatuja tuloksia ja organisaation tavoitteita vertaillaan ja niitä arvioidaan suhteessa yhteisön ja yksilöiden oppimiseen. Johdon tulee seurata ja arvioida aktiivisesti työssä oppimisen tuloksia ja verrata niitä strategian toteutumiseen. Tämän lisäksi johdon vastuulla on ylläpitää työssä oppimista järjestelmänä, ja päivitettävä sitä aktiivisesti. Johto pitää myös huolta siitä, että työssä oppimisen järjestelmälle ja sen kehittämiseksi on riittävät resurssit. (Poikela 2005, 37-38.)

2.4 Osaaminen

Osaaminen voidaan määritellä yhdistelmänä, joka muodostuu tietoisista taidoista ja asenteista. Osaaminen näyttäytyy ulospäin taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 49.) Tämän lisäksi hiljainen tieto eli henkilökohtainen osaaminen, joka on tiettyyn toimintaan sidottua ja vaikeasti eteenpäin siirrettävää voidaan niputtaa osaamisen kokonaisuuteen (Ojala 2008, 52). Osaamista on yleensä mahdollista tarkastella niin yksittäisen työntekijän, tiimin kuin organisaationkin näkökulmasta. Esimiehen asemassa on erittäin tärkeää pystyä huomioimaan nämä kaikki näkökulmat. (Kupias, Peltola, & Pirinen 2014, 49.) Osaaminen ei kuitenkaan ole konkreettista ja mielikuva osaamisesta voi vaihdella hyvinkin paljon yksilöiden välillä. Tämä konkretian puute aiheuttaa ongelmia, kun organisaatioissa osaaminen saatetaan nähdä vain yksilön osaamisena, eikä osaamista edistäviä rakenteita tunnusteta. (Ojala 2008, 37.)

Työntekijän kannalta olennaista osaamisessa on kyky yhdistellä ammatille olennaiset tiedot ja taidot siten, että ne hyödyttävät työntekijää. Hyödyllistä osaamista ovat esimerkiksi tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttö, kyky priorisoida ja organisoida työtä, työskentelytaidot ryhmässä, joustavuus ja muutoksiin sopeutuminen, kyky oman toiminnan ja osaamisen arviointiin sekä mahdollisuus oppia oppimaan paremmin. (Kupias, Peltola, & Pirinen 2014, 49.) Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on vaikutusta siihen, miten henkilö omaksuu uutta osaamista ja kerryttää sitä esimerkiksi koulutuksista (Ojala 2008, 50). Gorman & Pauleen esittelevät teoksessaan työkaluja henkilökohtaisen osaamisen hallintaan. Hallitakseen osaamistaan on yksilön jatkuvasti etsittävä ja hyödynnettävä mahdollisuuksia sekä työpaikalla että sen ulkopuolella. Esimiehen vastuulla on mahdollistaa tämä jatkuva osaamisen kehittäminen ja luoda sitä kautta sitoumusta ja uskollisuutta työpaikkaa kohtaan. (2011, 111.) Yksilön osaaminen ja sen luoma asiantuntijuus kehittyvät vähittäin ja portaattain. Seuraava portaikko havainnollistaa osaamisen kehittymisen vaiheita:

1. noviisi
2. kehittynyt aloittelija
3. pätevä ongelmanratkaisija
4. taitava suorittaja
5. asiantuntija tai ekspertti

(Dreyfus-Dreyfus 1980.)

Kupias, Peltola ja Pirinen kuvaavat portaikon vaiheita seuraavasti: Kehityskulku noviisista asiantuntijaksi alkaa perusasioiden oppimisella. Perusasioiden oppiminen vaatii hyvää ja vahvaa perehdyttämistä esimieheltä. Käytännössä työhöjeiden tulee siis olla selkeitä ja helposti noudatettavia. Perustoiminnan kehittyttyä hyvälle tasolle nähdään noviisin saavuttaneen kehittyneen aloittelijan tason. Tällä tasolla työntekijälle voidaan antaa vaativampia tehtäviä, jotka edellyttävät jo toteutuksessaan oman harkintavallan käyttöä. Tässä vaiheessa syvenee myös ymmärrys oman työn tavoitteista. Pätevän ongelmanratkaisijan tasolle kehittynyt työntekijä osaa jo asettaa omia tavoitteitaan työlle ja toimia tuloskeskeisesti. Tällä tasolla esimiehen asema muuttuu enemmän valmentavaan suuntaan, ja tavoitteena on kehittää työntekijän itseohjautuvuutta. Taitava suorittaja hahmottaa työn kokonaisuuden ja hyödyntää omia kokemuksiaan työskennellessään. Taitava suorittaja tarvitsee haasteellisia tehtäviä ja esimiehen on tässä osaamisen vaiheessa hyödynnettävä työntekijän osaamista antamalla haastavia, sitouttavia ja motivoivia työtehtäviä työntekijälle. Asiantuntijan tai ekspertin taso

saavutetaan, kun työntekijä pystyy maksimaalisesti hyödyntämään kokemuksiaan, on syvästi sitoutunut tehtäväänsä ja suhtautuu siihen suurella innostuneisuudella. Asiantuntija pystyy työtä tehdessään perustelemaan jatkuvasti itselleen mitä tekee ja miksi tekee niin. Asiantuntijan tasolla työ on siis automatisoituvaa, mutta samalla intuitiivista. Esimiehen tavoite tällä tasolla on varmistaa, että työntekijä tuntee työnsä tavoitteet ja toimii edelleen niiden suuntaisesti. (Kupias, Peltola, & Pirinen 2014, 58-59.)

Dohmenin (1996) luokittelu osaamisen kehittämiseen jakautuu neljään kategoriaan, jotka ovat:

1. Oppiminen koulutusorganisaatioiden piirissä, joka johtaa yleensä tutkintoon, opintokokonaisuuteen tai todistukseen.
2. Organisaation itsensä järjestämät, tai ulkopuolelta hankitut oppimistapahtumat, jotka eivät johda tutkintoihin.
3. Työssä ja työympäristössä tapahtuma oppiminen, joka ei ole systemaattista, ja jota organisaatiokulttuuri voi edistää.
4. Tahaton ja suunnittelematon oppiminen, joka on useimmiten tiedostamatonta.

(Viitala 2013, 191.)

Esimiehen tasolla osaamisen kehittäminen on jatkuvaa työtä, sillä työntekijöiden kierto, esimerkiksi eläköityminen tai siirtyminen toisiin tehtäviin aiheuttavat aukkoja joita täytyy paikata. Osaamisen kehittämisen pohjalla ovat perustehtävien osaaminen ja tavoitteet. Esimiehen on tärkeää toimia arjessa aktiivisesti tulevaisuussuuntautuneesti, tunnistaa oikeansuuntaisen oppimisen edistävät keinot omassa toiminnassaan, huomioida yksilöiden tarpeet ja käyttää kuhunkin tilanteeseen sopivia työkaluja ja menetelmiä. (Kupias, Peltola, & Pirinen 2014, 77.) Nämä tehtävät vaativat esimieheltä myös hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä luoda hyviä suhteita alaisiinsa (Moisalo 2010, 15).

Organisaation osaamisella tarkoitetaan organisaation yhteisiä näkemyksiä tai yhteisesti omaksuttuja toimintatapoja. Organisaation osaamista syntyy, kun yksilöt jakavat, kehittävät ja yhdistelevät henkilökohtaista osaamistaan ryhmässä, ja kun se muuttuu yhteiseksi toimintatavaksi tai näkemykseksi. (Ojala 2008, 53.) Colliksen mukaan organisaation osaaminen muodostuu aineettomista dynaamisista rutiineista, jotka mahdollistavat sen jatkuvan kehittymisen tehokkuudessa ja vaikuttavuudessa (Collis 1996, 149). Yksittäisen taidon tai osaamisen pitkälinjainen kehittäminen voidaan nähdä tuotteliaana organisaatiolle, koska työntekijä pystyy silloin suoriutumaan tässä tietyssä tehtävässään laadukkaasti.

Osaamisen kehittäminen usealla osa-alueella sen sijaan voi parantaa pienempien tavoitteiden, kuten innovaation lisäystä organisaatiossa, kun työntekijä osaa yhdistellä useampaa osaamisaluettaan. (Vidal-Salazar ym. 2012, 2691.)

Organisaation osaaminen vanhenee niin nopeasti, että sen säilyttäminen vaatii jatkuvia ponnisteluja organisaatiolta (Kauhanen 2006, 140). Organisaation osaamista voidaan ylläpitää jatkuvalla sopeuttamisella muuttuvaan toimintaympäristöön. Jollei toimintaperiaatteita ja tavoitteita selkeytetä säännöllisesti, on uhkana osaamisen heikkeneminen. Osaamisen ylläpito muuttuvassa toimintaympäristössä vaatiikin säännöllisesti uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja. (Lehtonen 2002, 80.) Muutosten tapahtuessa tulisikin organisaation tunnistaa onko muutos ollut organisaatiota hyödyttävää. Tietoisuus organisaation ympäristöstä, sen tavoitteista, suorituksista ja toimien seurauksista ovat kaiken keskiössä osaamisen säilyttämisessä ja sen kehittämisessä. (Collis 1996, 156.)

2.5 Osaamisen johtaminen

Englanninkielisessä tutkimuksessa osaamisen johtaminen voidaan Viitalan mukaan tunnistaa termillä ”knowledge management”, joka viittaa osaamisen tiedon ja tietämyksen johtamiseen (Viitala 2013, 171). Osaamisen johtaminen voidaan myös määritellä kollektiivisen tietämyksen tunnistamisena ja sen hyödyntämisenä organisaatioiden välisessä kilpailussa. Käytännössä tämä tarkoittaa esimiesten kykyä organisaation yksilöiden ja tiimien kykyjen ja tietämyksen liikkeellepanemiseen tuottaessa arvoa organisaatioon. Kolmantena määritelmänä osaamisen johtaminen on termi, joka viittaa toimiin, kuten osaamisen löytäminen, vangitseminen, jakaminen ja käyttäminen niin, että se edistää yksikön tavoitteiden saavuttamista. Osaamisen johtaminen (”knowledge management”) tutkimuksen kohteena onkin vakiinnuttanut viime vuosina paikkansa erittäin tutkittuna ilmiönä, kun tietämys ja osaaminen on huomattu summata organisaatioiden elintärkeäksi resurssiksi. (Becerra-Fernandez & Leidner 2008, 3, 6.)

Osaamisen johtamisen ydinrakenteena on sen strategiaperusteisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että osaamisen johtaminen tulee johtaa strategiasta. Strategia suuntautuu tulevaisuuteen ja luo yhteisen perustan osaamisen kehittämiselle. Tämä osaamisen kehitys puolestaan luo pohjan uudelle strategialle. (Viitala 2013, 170; Sumkin & Tuomi 2012, 14.) Kunnissa nykyään pakollinen kuntastrategia voidaankin nähdä yhtenä keinona strategiseen osaamisen johtamiseen. Vantaan kaupunkistrategiassa ”Johdamme uudistuen ja osallistuen”-painopiste pitää sisällään esimerkiksi valmentavaa johtamista, jossa periaatteina ovat henkilöstön

arvostus, osallistaminen ja tavoitteellisuus. Strategia kannustaa myös esimiehiä luomaan edellytyksiä ja onnistumisia henkilöstön itseohjautuvuuteen niin, henkilöstö johtaisi itseään tavoitteellisesti. (Vantaan valtuustokauden strategia 2018-2021, 23.) Pirkkalan strategiassa osaamisen johtaminen näyttäytyy esimerkiksi ”osaavan henkilöstön” -painopisteenä, jossa tavoitteen onnistumisen arvioina on käytetty henkilöstön osaamisen arviointia kahdesti vuodessa, työhyvinvointikyselyitä ja kannustavaa palkitsemista (Pirkkalan kuntastrategia 2014-2018, 9.)

Sumkin ja Tuomi esittelevät kirjassaan osaamisen johtamisen malliksi mekaanisen mallin. Mekaanisessa mallissa ylin johto tuottaa strategian, jonka avulla selvitetään tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Tämän jälkeen löydettyjä osaamisvajeita pyritään paikkaamaan kehityskeskusteluissa, jotta ne muodostuisivat vahvuuksiksi. Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoina nähdään henkilöstön koulutukset, osaaminen ulkopuolinen osto ja toiminnan ulkoistaminen erilliselle palvelutuottajalle. (Sumkin & Tuomi 2012, 21.) Mekaaninen malli luo jalostuessaan kokonaismallin. Kokonaismallissa osaamisen johtaminen koskettaa organisaatiota kokonaisuudessaan ja ylin johto ei enää laiminlyö omaa eikä johtoryhmänsä osaamisen kehittämistä. Kokonaismallin strategia on yhtenäinen ja se vaatii koko organisaation oppimista. Osaamisen johtaminen on siis kaikkien esimiesten keskeinen vastuu, jotta varmistetaan strategian toteutuminen. Kokonaismallissa siis yhteen limittyvät niin osaamisen johtaminen, työn tekeminen kuin strategiakin. (Sumkin & Tuomi 2012, 23.)

Sumkinin ja Tuomen mukaan esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on johtaa organisaatiota ja sen toimintaa strategian mukaisesti. Tällainen tapa johtaa organisaatiota vaatii aktiivista asennetta johtamiseen eli jokaisen johtajan ja esimiehen on toteutettava johtamista ”minä johdan” - ajattelutavan mukaisesti myönteisesti ja vastuullisesti arjen toiminnassa. Aktiivinen johtaja on avoin uusille ideoille ja pyrkii kehittymään ja oppimaan muun henkilöstön mukana. Henkilöstön kanssa yhdessä tekemistä ja osallistamista ei myöskään pidä nähdä päätösvallan hajauttamisena, vaan ne ovat aktiivisen johtajan keinoja johtamisen parempaan lopputulokseen ennen lopullisia päätöksiä, joista aktiivinen johtaja kantaa itse vastuun. (Sumkin & Tuomi 2012, 42.) Kauhanen esittelee esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi osaamisen kehittämisessä organisaation osaamistavoitteiden muuttamisen yksilöiden ja ryhmien tavoitteiksi, kehittymismahdollisuuksien luomisen työntekijöille, rohkaisemisen vanhojen toimintatapojen kyseenalaistamiseksi, innostamisen, sekä palautteen antamisen. (Kauhanen 2006, 150.) Tällaisen toiminnan tavoitteena on luoda organisaatioon ilmapiiri, joka kannustaa työyhteisön

jäseniä ottamaan oma-aloitteisesti vastuuta sekä omasta että koko työyhteisön osaamisen kehittymisestä (Österberg 2015, 148).

Organisaation tasolla osaamisen johtamisessa on tärkeää kartoittaa organisaation osaamistarpeet. Osaamistarpeita voidaan tarkastella esimerkiksi strategian, kilpailukyvyyn, tai pitkän aikavälin haasteiden näkökulmasta. Ojala nostaa strategian kanssa tehdyn osaamistarpeiden pohtimisen yhdeksi parhaista tavoista viedä samalla strategiaa käytäntöön, kun työntekijät saavat mahdollisuuden pohtia strategian tavoitteiden vaatimaa organisaation osaamista. (Ojala 2008, 108-109.) Sumkin ja Tuomi niin ikään painottavat organisaation osaamiskartoitusta keinona tunnistaa organisaation osaamista, jota strategia edellyttää. Organisaation osaamiskartoitus antaa hyvän kokonaiskuvan osaamisen nykytilasta, kehittämistarpeista ja auttaa johtoa osaamistavoitteiden määrittelemisessä. (Sumkin & Tuomi 2012, 89-90.) Kuten jo luvussa 2.4 (Osaaminen) mainittiin, on organisaation osaaminen helposti katoavaa. Tästä syystä organisaation tasolla osaamista onkin kartoitettava ja sen kehittämiseen on panostettava aktiivisesti, jottei osaamisvajetta tapahtuisi. Osaamisen kehittymistä voidaan seurata henkilökohtaisella tasolla esimerkiksi osaamisen itsearvioinneilla, tai työyksikön tasolla esimerkiksi seuraamalla jonkin toiminnon kuten palvelun tuottamisen nopeutta (Österberg 2015, 160).

Osaamisen johtamisessa on myös strategian ulkopuolisia piirteitä. Hiljaisen tiedon eli kollektiivisesti tunnistetun, mutta sanattoman tiedon johtaminen säilyminen ja johtaminen on useimmiten esimiesten vastuulla. Lisäksi hajanaisissa organisaatioissa osaaminen, joka muodostuu erillään olevien henkilöiden asiantuntijuudesta, on saatettava yhteen johtamalla. (Ojala 2008, 53.) Osaavaa organisaatiota luodessa johdon olisikin ymmärrettävä luoda ympäristö, jossa oppimista ja tiedonnälkäisyyttä ruokittaisiin vapaaehtoisen yhteistyön ja inhimillisemmän työntekijöiden kohtelun kautta. Osaamista edistävä oppimisympäristö vaatiikin strategian lisäksi muutoksia organisaation sisäisissä systeemeissä ja henkilöstössä. (Thite 2004, 35,40.)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Tässä luvussa esitellään henkilöstöjohtamiselle ja sen kehittämiseksi oleellisia käytännön keinoja. Luku alkaa esittelemällä henkilöstötoiminnoille oleellisen henkilöstöjohtamisen, henkilöstöjohtamiseen liittyviä klassisia malleja ja konsepteja, sekä henkilöstöjohtamiselle oleelliset henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Tämän jälkeen luvussa taustoitetaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta oleellisia henkilöstön käytännön kehittämiskeinoja, joita ovat henkilöstökoulutus, työnohjaus ja mentorointi.

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Organisaatioiden toiminnan ollessa vielä nykypäivänä vahvasti ihmisten varassa, riippuu organisaation tehtävien ja kilpailustrategian toteutuminen vahvasti siitä, miten nämä ihmiset toiminnan perusvoimavarana tekevät tulosta. Tänä päivänä näiden ihmisten johtamisen tärkeimpänä piirteenä on tehokkuus, jota organisaatiot pyrkivät parantamaan kaikin keinoin. Tehokkuus eli esimerkiksi keino saada työpanoksista maksimaalinen hyöty irti tai tuotannon ajoittaminen asiakkaiden tarpeisiin on henkilöstön vastuulla. Henkilöstö ja sen tehokkuus taas ovat esimiehen vastuulla, jolloin kuvaan astuu henkilöstöjohtaminen. (Viitala 2013, 20.)

Henkilöstöjohtamisen resursseilla on suora vaikutus organisaation henkilöstöön niiden luomalla osaamisella, tiedoilla ja taidoilla. Nämä tekijät vaikuttavat sekä suoraan organisaation kilpailukykyyn että aineettomiin tekijöihin, kuten ongelmanratkaisuun. (Vidal-Salazar ym. 2012, 2682.) Vaikka henkilöstöjohtamisen vaikutusta organisaation suorituskykyyn onkin tutkittu paljon, löytyy siitä myös kritisoitavaa. Henkilöstöjohtamisen ja suorituskyvyn suhdetta mitattaessa käytettävät arvosteluasteikot ovat hyvin vaihtelevia ja saattavat tuottaa mittausvirheitä ja virheellistä tietoa henkilöstöjohtamisen ja suorituskyvyn todellisesta yhteydestä. Tämän lisäksi henkilöstöjohtamista mitataan alan tutkimuksissa vaihtelevilta tasoilta, jolloin tutkimusten metodologia vaikuttaa mittaamiseen. Tutkittavissa henkilöissä ja henkilöstöjohtamisen toimissa on myös ollut vaihtelevuutta, joka osaltaan vaikeuttaa suorituskyvyn ja henkilöstöjohtamisen välisen suhteen todellista mittaamista. (Heavey, Beijer, Federman, Hermans, Klein, Mcclean & Martinson 130,134,144.)

Henkilöstöjohtaminen terminä pitää Viitalan (2013, 20) mukaan sisällään kaiken sen tarkoituksellisen tekemisen, jolla voidaan varmistaa organisaation edellyttävä työvoima ja tämän työvoiman vaatima riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Sädevirta (2004, 23) jakaa henkilöstöjohtamisen tavoitteet kahteen pääosaan, jotka ovat organisaation tuottavuus ja tehokkuus, sekä henkilöstön hyvinvointi ja työelämän tarpeiden täyttäminen. Sädevirran mukaan henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi voidaan kiteyttää se, että se edistää organisaation suurempia tavoitteita ihmisen näkökulmasta (Sädevirta 2004, 9). Kauhanen määrittelee henkilöstöjohtamisen perustavoitteiksi, että organisaation tulisi kyetä houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä, pitämään nämä henkilöt organisaatiossa luomalla motivoivan, kannustavan ja palkitsevan työympäristön, sekä kehittämään ja ylläpitämään näiden henkilöiden työkykyä, jotta työsuoritukset pysyisivät hyvinä. (Kauhanen 2006, 16.) Angloamerikkalaisissa oppikirjoissa henkilöstöjohtaminen jaetaan usein kolmeen pääalaiseeseen:

- 1.henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management)
 - 2.työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations)
 - 3.johtajuus ja esimiestyö (leadership)
- (Viitala 2013, 20.)

Tämä jaottelu auttaa ymmärtämään, että henkilöstöjohtaminen kattaa enemmän kuin pelkän henkilöstövoimavarojen johtamisen. Tälle tutkimukselle on tarkoituksenmukaista olla lokeroimatta henkilöstöjohtamisen osa-alueita tarkasti ja käyttäessäni termiä henkilöstöjohtaminen, se viittaa henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen.

Henkilöstöjohtamisen käytäntö nojaa vahvasti henkilöstöpolitiikkaan, joka voidaan jakaa edelleen rekrytointiin, palkkaukseen, kehittämisspolitiikkaan, sekä muihin periaatteisiin, jotka yhdessä luovat linjan päivittäisiin valintoihin. Suomalaisen työelämän korkea säätelystä lainsäädännön ja työehtosopimusjärjestelmän osalta, sekä työntekijöiden korkea järjestäytymisaste kuitenkin osaltaan yhdenmukaistavat ja helpottavat tätä osa-aluetta henkilöstöjohtamisessa. (Viitala 2013, 25.) Henkilöstöpolitiikka ei kuitenkaan ole vailla haasteita. Henkilöstöjohtamisen strateginen ajattelutapa edellyttää löytämään yksilöitä, joiden tiedot ja taidot sopivat yhteen organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Vähäinen panostus henkilöstöpolitiikkaan huonontaa organisaation tuottavuutta, kun taas oikeanlaisella ja vahvalla panostamisella henkilöstöpolitiikkaan on löydetty olevan suora vaikutus organisaation korkeaan tuottavuuteen ja laatuun. (Chanda & Shen 2009, 149, 156, 168.)

Henkilöstöjohtamiselle oleellisena kehyksenä vaikuttavat organisaation koko, toimiala, ja organisaatiokulttuuri. Toimiala esimerkiksi kunnissa voidaan nähdä kohtalaisen vakiintuneena, mutta tämä ei poissulje esimerkiksi organisaation rakennetta kokonaan. Rekrytointikäytännöt esimerkiksi vahvasti järjestetty sisäinen rekrytointi tai osaamisen kehittäminen ja sen seuranta voivat vaihdella hyvinkin paljon kuntien välillä. (Viitala 2013, 27-28.)

Organisaation koko näyttäytyy esimerkiksi henkilöstöjohtamisen resursseissa ja systemaattisten käytäntöjen luomisessa (Viitala 2013, 28). Henkilöstöjohtamisen erityisiä funktioita saatetaan ulkoistaa pienemmissä organisaatioissa resurssien säästämisen takia, ja tämä onkin tutkimusten valossa järkevää. Pienissä organisaatioissa myös henkilöstöjohtaminen on vähemmän muodollisempaa, kuin suurissa organisaatioissa. (Sheehan & Cooper 2011, 744, 754.) Esimerkiksi pienissä kunnissa ei välttämättä ole nimetty henkilöstöjohtajaa vastaamaan henkilöstöjohtamisen tehtävistä, vaan henkilöstöjohtamisen kokonaisuus voidaan hajauttaa usealle johtavalle henkilölle ja hyvien käytäntöjen luominen voi olla alemmankin tason esimiehellä.

Organisaatiokulttuuri, joka selittää ihmisten käytöstä organisaation sisällä, määrittää ennalta ajattelutapoja ja toimintatapoja organisaatiolle. Se siirtää ajattelumalleja ja toimintoja toiselta työntekijäsukupolvelta toiselle (Viitala 2013, 28). Henkilöstöjohtamiskulttuurissa olisikin hyvä ymmärtää, että henkilöstön kehittämisen ja oppimisen prosessia kuuluisi pitää yllä myös silloin, kun organisaatiolla menee hyvin (Moisalo 2010, 143). Schein (2017) esittelee teoksessaan kulttuurin kolme tasoa, joiden tunnistaminen auttaa organisaatioiden johtamisessa. Yhdellä tasolla ovat artefaktit, jotka ovat ryhmän tuottamia näkyviä tuotoksia, kuten kieli, ympäristö ja tavat. Artefaktien vaikutusta ryhmään ei ole määriteltävissä. Toisella tasolla ovat oletukset ja arvot, jotka voivat vaikuttaa ryhmän tavoitteisiin ja ideologioihin. Kolmannella tasolla ovat perusolettamukset, joita ovat esimerkiksi alitajuiset ja itsestäänselvyytenä pidetyt arvot ja uskomukset. Kolmannen tason perusolettamukset vaikuttavat vahvasti niin käytökseen, ajattelutapaan kuin tuntemuksiinkin. (Schein 2017, 17-18.)

Nykypäivänä henkilöstöjohtamisen käytäntöä muovaa vahvasti digitalisoituvaa toimintaympäristö. Täysin elektronisoidut rekrytoinnit tai etäyhteydellä käytävät kokoukset eivät ole enää tulevaisuutta, vaan täyttä nykypäivää. Informaatioteknologian nousu osana henkilöstöjohtamisen toimintoja vaikuttaa esimerkiksi henkilöstöjohtamisen suunnitteluun ja toimeenpanoon. Elektronisella henkilöstöjohtamisella on huomattu olevan säästövaikutuksia organisaatioissa, joissa on suuri määrä henkilöstöä. Pienemmissä organisaatioissa kasvokkain

tapahtuvat henkilöstöjohtamisen toiminnot ovat kuitenkin vielä hyödyllisempiä. (Strohmeier & Kabst 2014, 333, 345-346.) Elektroninen henkilöstöjohtaminen on vielä verrattain uusi ilmiö ja tulevaisuudessa jääkin nähtäväksi, kuinka vahvasti elektroninen henkilöstöjohtaminen rantautuu esimerkiksi kuntiin.

3.1.1 Henkilöstöjohtamisen mallit ja konseptit

Organisaatioteoriatutkimus ja henkilöstöjohtaminen ovat vuosikymmenten varrella käynyt läpi useita paradigmoja. Tässä luvussa esitellään oleellisia henkilöstöjohtamisen malleja ja konsepteja, joista tämän päivän henkilöstöjohtaminen organisaatioissa on syntynyt.

Raymond Milesin HRM-konseptio ihmisvoimavaraiselle johtamiselle organisaatiossa on seuraavanlainen. Organisaation tuloksellisuuden ja henkilöstöjohtamisen aktiviteettien välillä on selvää riippuvuutta ja se voidaan jakaa sisäisiksi ja vuorovaikutuksellisiksi riippuvuuksiksi. Henkilöstöjohtamisen sisäiset riippuvuudet tulisi suhteuttaa todellisiin kapasiteetteihin eli esimerkiksi työkykyä ylläpitävät aktiviteetit suhteutetaan työntekijöiden kyvykkyyksiin. Vuorovaikutukselliset riippuvuudet tulee ymmärtää synergioiden kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi henkilöstökoulutusten ja palkitsemisen sekä muiden työkykyä nostavien toimien luoma kokonaisuus aiheuttaa organisaation tuloksen kasvua. (Sädevirta 2004, 114.)

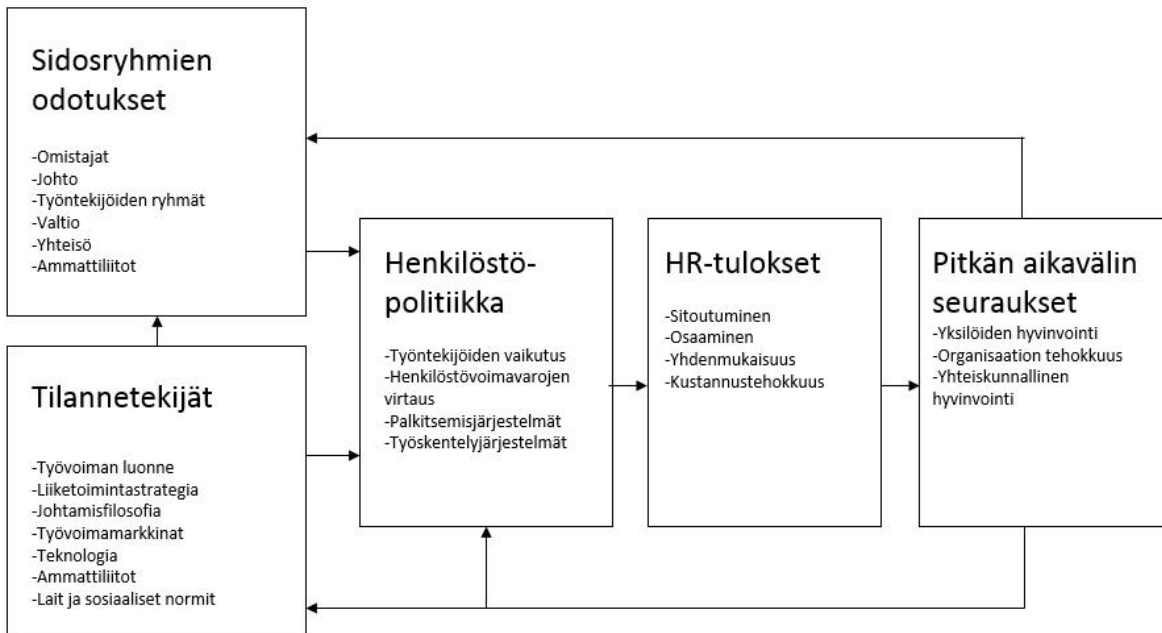
Ulrichin henkilöstöjohtamisen mallissa tuottaakseen arvoa ja hyviä tuloksia HR-ammattilaisen on määriteltävä työnsä myyntituotteet ”deliverables”. Ulrichin mallissa henkilöstöjohtamisesta vastaavan on määriteltävä prosessit ja ihmisten johtaminen päivittäisellä ja pitkäaikaisella keskittymisellä (kuvio 2). Sen lisäksi, että henkilöstöjohtamisen prosessi tapahtuu sekä päivittäisellä että pitkäaikaisella (tulevaisuuden) tasolla, johtaminen ei ole vain strategista, vaan myös operationaalista. Ymmärtääkseen mallia on ymmärrettävä mitä kukin osa nelikenttää tarkoittaa. (Ulrich 1997, 24-25.)



(Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen malli. Ulrich 1997, 24).

Ulrich on määritellyt jokaiselle osa-alueelle oman tavoitetuotoksensa. Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa talousstrategian ja HR-toimintojen yhteensovittamista, jonka tuotoksena on strategian jalkauttaminen. Yrityksen (Firman) infrastruktuurin johtamisessa organisaation prosessit rakennetaan tuottamaan tehokas infrastruktuuri. Työntekijöiden myötävaikutuksen johtamisessa kuunnellaan työntekijöitä ja annetaan heille heidän tarvitsemiaan resursseja, jotta työntekijöiden osaaminen paranisi ja he olisivat sitoutuneempia organisaatioon. Muutoksen johtamisessa luodaan uutta organisaatiota pitämällä huolta muutoksen vaatiman kapasiteetin löytymisestä. (Ulrich 1997 25.)

David Guestin mallissa (1989; 1997) korostuu se, että yksilöiden ja organisaatioiden suorituksia voidaan parantaa kehittämällä ja sovittamalla paremmin yhteen henkilöstötoimintoja. Henkilöstöjohtaminen on siis sovitettava liiketoimintastrategiaan nähden ja kaikkiin henkilöstöjohtamiseen liittyviin toimintoihin on panostettava. (Viitala 2013, 36). Mitä enemmän henkilöstöjohtamisen käytäntöihin panostetaan, sitä parempaa on tuloksellisuus (Guest 1997, 272).



(Kuvio 3. Harvardin malli. Beer yms. 1984, 16).

Harvardin malli (kuvio 3) keskittyy yrityksen ulkoisiin tekijöihin. Malli esittelee kuusi elementtiä (sidosryhmien odotukset, tilannetekijät, valinnat henkilöstöpolitiikassa, HR-tulokset, pitkän aikavälin seuraukset ja heijastuminen sidosryhmiin ja tilannetekijöihin), jotka vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen. (Viitala 2013, 37.) Sidosryhmien odotuksia ajatellessaan henkilöstöjohtajan on tasapainotettava erilaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt niin, että jokainen sidosryhmä tulisi huomioiduksi. Organisaation työntekijät ovatkin tärkeä, mutta samalla haastava sidosryhmä, koska johtajien valinnat ja työntekijöiden valinnat eivät kohtaa. Tämä synnyttää vaihtokauppoja, joissa henkilöstöjohtajan on pyrittävä minimoimaan uusien muutosten synnyttäviä konflikteja. (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton 1984, 21-22.) Mallin tilannetekijät tarkoittavat, että henkilöstöpolitiikka ja sen käytännöt on suunniteltava ja toimeenpantava suuri määrä eri tilannetekijöitä huomioiden. Tilannetekijöihin voidaan vaikuttaa henkilöstöpolitiikalla, mutta on myös tärkeää ymmärtää, että jo olemassa olevat tilannetekijät vaikuttavat henkilöstöpolitiikan luomiseen, ja tämä tulisikin ottaa huomioon uusia käytäntöjä luodessa. (Beer yms. 1984, 23.) Henkilöstöpolitiikan valinnat viittaavat organisaation henkilöstökäytäntöihin ja operatiivisiin päätöksiin, jotka ovat suorassa yhteydessä henkilöstöön. Mallin HR-tulokset tarkoittavat sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja henkilöstön tuottamia hyviä tuloksia, jotka edistävät organisaation tuloksellisuutta ja laatua. Pitkän aikavälin seuraukset rakentuvat henkilöstöjohtamisen tuloksista esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin ja organisaation tehokkuuteen. Heijastuminen

sidosryhmiin ja tilannetekijöihin näyttäytyvät kolmella tasolla eli yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasoilla. (Viitala 2013, 38.)

3.1.2 Henkilöstö- ja koulutussuunnittelu

Henkilöstösuunnittelussa pyritään tarkastelemaan työvoiman kysyntää ja tarjontaa organisaation näkökulmasta. Organisaatioiden on suunniteltava toimintaansa ja suhteutettava budjettinsa niin hyvässä kuin pahassakin taloudellisessa tilanteessa. Henkilöstösuunnittelu mahdollistaa henkilötarpeen arviointia, vaihtuvuutta ja sairastumisten ennakoimista organisaatioissa. (Kauhanen 2006, 35.) Kunnissa laaditaan vuosittain henkilö- ja koulutussuunnitelma, josta tulee ilmetä toteutuneiden työ- ja virkasuhteiden määrä sekä arvio niiden kehittymisestä, periaatteet eri työsuhdemuotojen käytöstä, yleiset periaatteet työkyvyttömyysuhan alaisten sekä ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseen, arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja niiden vaatimusten muutoksista, sekä suunnitelmien toteuttaminen ja seuranta. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449 § 4.)

Henkilöstösuunnittelun tavoite on varmistua siitä, että organisaatiolla on oikea määrä oikeanlaisia työntekijöitä palveluksessaan myös tulevaisuudessa. Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun, joskin yleensä suunnittelu kattaa kummankin osa-alueen. (Kauhanen 2006, 36-37.) Henkilöstösuunnittelua tarvitaan kaikissa organisaatioissa niiden koosta riippumatta. Pienemmissä organisaatioissa henkilöstösuunnittelu voi olla yhden henkilön vastuulla, mutta keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa henkilöstösuunnittelu tapahtuu usein keskitetyn tietojärjestelmän tai tietokannan kautta. Vastuu voidaan myös antaa henkilöstöasiantuntijalle, jonka tehtävänä on kerätä henkilöstösuunnittelua varten oleellista tietoa ja tuottaa henkilöstöön liittyviä raportteja. (Österberg 2015, 27.)

Koulutussuunnitelman oikeanlainen laatiminen mahdollistaa kunnille lain koulutuksen korvaamisesta nojalla 10 % korvauksen koulutuskorvauksen perusteena käytettävästä palkkakustannuksesta, kun koulutus kestää yhtäjaksoisesti vähintään tunnin ja se on palkallista työaikaa. Tämä edellyttää kunnilta jo aiemmin mainitun henkilöstö- ja koulutussuunnitelman kriteerien täyttävää koulutussuunnitelmaa ja tukea on mahdollista saada korkeintaan kolmeen koulutuspäivään henkilöä kohti vuodessa. (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013 § 3; Laki koulutuksen korvaamisesta 1140/2013 § 4, § 5.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma voidaan ymmärtääkin osana organisaation henkilöstöstrategiaa. Organisaatioiden tulee varautua mahdolliseen henkilöstömäärän supistamiseen tai kasvattamiseen, sen kouluttamiseen, sekä aikaväliin, jolla nämä edellä mainitut muutokset halutaan suorittaa. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat auttavat ennustamaan työvoiman tulevia tarpeita, olivat ne sitten muutokseen tai ylläpitoon liittyviä sellaisia. (Österberg 2015, 27-28.)

3.1.3 Työnohjaus ja mentorointi

Työnohjaus on prosessi, missä ohjaaja ja ohjattava sopivat ohjauksen tavoitteista ja työskentelevät sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työnohjauksesta muodostuu aina yksilöllinen prosessi. Ohjaajan on aina oltava tietoinen prosessin luonteesta ja ohjattava sitä läpi prosessin. (Ruutu & Salmimies 2015, 69.) Työnohjauksen sisältö ja luonne voi olla vuorovaikutukseen, oppimiseen tai ongelmanratkaisuun liittyviä prosesseja, jotka ovat sidottu ohjattavaan työhön. Ohjauksen toteuttaa yleensä ohjattavan kanssa samaa ammattiryhmää edustava henkilö, joka on ohjattavaa ammatillisesti ja tiedollisesti kokeneempi. (Paunonen-Ilmonen 2001, 32.) Vasten Paunonen-Ilmosen havaintoa työnohjauksen prosessista, Ruutu & Salmimies näkevät työnohjauksen perustuvan aina vuorovaikutuksessa tapahtuvaan dialogiin. Dialogin tulee olla tavoitteellista ja työnohjaus voikin muistuttaa pitkälti psykoterapiaa, työnohjauksen pyrkiessä myönteiseen muutokseen niin toimintakyvyssä, kuin vastuullisuudessakin. (Ruutu & Salmimies 2015, 28.)

Työnohjausta ei ole määriteltävissä vain johonkin kehittämistoimeen kuuluvaksi. Työnohjaus voidaan kuitenkin kuvailla olevan ohjattavan tarkastelua ja tutkimista omasta työstään ja itsestään. Työnohjausta tutkittaessa on ollut havaittavissa, että sitä on tarjottu pääasiassa voimavarojen vähäisyydestä johtuen vain pitkäaikaisille työntekijöille, joka ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiessä toiminnan korkeaan laatuun. (Paunonen-Ilmonen 2001, 11-12.) Työnohjaustoiminta ja koulutus voidaan nähdä toisiaan täydentävinä toimintoina. Yhdessä hyvin suunniteltuina ja toteutettuina tarpeen mukaan, ne ovat toiminnan laadun varmistajia ja henkilöstön työuraa kehittäviä tekijöitä. (Paunonen-Ilmonen 2001, 15.) Paunonen-Ilmonen määrittelee työnohjauksen määräajan 1-3 vuotta kestäväksi ja säännöllisin määräajoin toistuvaksi prosessiksi (Paunonen-Ilmonen 2001, 34). Työnohjaus prosessina soveltuu kuitenkin myös yksittäiseen istuntoon ja voi täten tuottaa hyötyä jo pienemmälläkin panostuksella (Ruutu & Salmimies 2015, 178). Työnohjauksen prosessia voidaan arvioida moninaisin tavoin. Erilaiset vapaamuotoiset keskustelut, arviointilomakkeiden käyttö, tai

haastattelut käyvät kaikki erinomaisesti prosessin arviointiin. Arvioinnin päätavoitteena on kartoittaa ovatko ohjaaja ja ohjattava onnistuneet prosessissa, onko työnohjauksesta ollut tuloksellista hyötyä ja onko ohjattava kehittynyt prosessin vaikutuksesta. (Ruutu & Salmimies 2015, 185.)

Mentorointi luokitellaan toiminnaksi, jossa kokenut henkilö eli mentori ohjaa nuorempaa tai kokemattomampaa henkilöä eli aktoria. Mentorointi perustuu aina luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen, jossa mentori on sitoutunut auttamaan aktoria kehittymään ammatissaan. (Kupias & Salo 2014, 11-12.) Yleensä mentoroinnista puhuessamme puhumme organisoidusta mentoroinnista, mutta Mentorointi voi olla myös organisoimatonta ja epämuodollista. Organisoimatonta mentorointia tapahtuu kaikissa organisaatioissa jatkuvasti spontaanisti kokeneiden konkareiden auttaessa kokemattomampia toimijoita. (Oaklief 2009, 110.) Mentorointi voi olla spontaania esimerkiksi tilanteessa, jossa kokenempi ammattilainen antaa spontaanisti tukea, tai apuaan nuoremmalle tai vähemmän kokeneelle henkilölle. Tällöin kokemattomampi henkilö valitsee spontaanisti mentorinsa yksinkertaisesti pyytämällä tältä apua. (Kupias & Salo 2014, 20.)

Organisoidussa mentoroinnissa organisaatiot järjestävät mentorointiohjelmiä, joissa aktoreille valitaan mentoreita organisaation sisältä, tai sen verkostoista. Mentorointi voi olla aktori- tai mentorilähtöistä. Aktorilähtöisessä mentoroinnissa organisaatiossa tunnistetaan ja valitaan kehittymishaluisia aktoreita, joille etsitään mentorointia. Aktorit ovat useimmiten uusia esimiehiä tai asiantuntijoita. Aktorilähtöisessä mentoroinnissa tärkeintä on, että aktori osaa tuoda ilmi mentorille tavoitteensa ja kiinnostuksen kohteensa, jotta mentori pystyy kehittämään aktoria näillä osa-alueilla. Mentorilähtöinen mentorointi tunnistetaan tarpeelliseksi useimmiten silloin, kun organisaation on jättämässä osaava henkilö, jonka tiedot, taidot ja osaaminen halutaan valjastaa organisaation käyttöön. Mentorilähtöisen mentoroinnin haasteena on luoda hyvä suhde mentorin ja aktorin välille ja saada mentori jakamaan osaamistaan vapaasti eteenpäin aktorille. (Kupias & Salo 2014, 21, 23, 25.)

Kuten jo aiemmissa kappaleissa on käynyt selväksi, osaaminen kehittyy oppimisen kautta. Mentoroinnissa tapahtuu oppimista, kun mentorin teot ja tarinat tuottavat oivalluksia aktoreille. Mentoroinnissa pinnallisoin tapa oppia tapahtuu, kun aktori matkii tai toistaa mentorin sanomaa tai tekoja. Tällöin aktori ei reflektoi oppimaansa yhtään, vaan pyrkii vain muistamaan mentorin teot ulkoa. Mentoroinnissa pyritään kuitenkin syvempään eli ymmärtävään oppimiseen, jossa

mentori auttaa aktoria ymmärtämään tekemäänsä työtä ja sen taustalla vaikuttavia asioita, rakentaen hiljalleen ymmärryksen kokonaisuudesta. (Kupias & Salo 2014, 51-52.)

3.1.4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään vuosittain järjestettävä keskustelu. Kehityskeskustelussa arvioidaan yhdessä mennyttä työkautta ja asetetaan tulevalle kaudelle tavoitteita. (Aarnikoivu 2016, 89.) Kehityskeskusteluissa seurataan myös työntekijän lyhytaikaisia ja pitkäaikaisista tavoitteita. Kehityskeskustelussa voidaan kartoittaa työntekijän uratavoitteita. Kehityskeskustelu antaa myös mahdollisuuden yleisen palautteen antamiselle sekä työntekijän että esimiehen osalta. Kehityskeskustelut eivät perustu työlainsäädäntöön, vaan ne toteuttavat työnantajan työnjohto-oikeutta. (Suomen Lakimiesliitto 2010, 4).

Kehityskeskustelu on oiva työkalu esimiehelle, kun halutaan kartoittaa tai edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä tai työsuorituksia. Kehityskeskustelua voidaan Aarnikoivun mukaan verrata tilinpäätöksen, sillä siinä käydään läpi olennaiset työntekoon vaikuttaneet ja vaikuttavat asiat. (Aarnikoivu 2016, 89). Onnistunut kehityskeskustelu säästää esimiehen ja alaisen aikaa yhteistoimintaa parantaessaan, sekä tehostaa toimintaa luomalla yhteisiä tavoitteita ja päämääriä (Aarnikoivu 2016, 91). Kehityskeskustelu onkin suosittu väline organisaation johdon, osaamisen ja osaamisen kehittämisen välineenä.

Kehityskeskustelun ydin, on liittää työntekijän toimintaa oman organisaationsa tavoitteisiin, visioon, strategiaan ja arvoihin. Tämä tapahtuu kehityskeskustelussa ankkuroimalla työntekijän työpanos organisaation tavoitteisiin ja luomalla työntekijän antamalle työpanokselle merkitys. (Aarnikoivu 2016, 92.) Organisaatiolle onkin ensisijaisen tärkeää kehityskeskusteluprosessia aloittaessa huomioida organisaation erityispiirteet (Aarnikoivu 2016, 95). Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti siihen valmistautuminen. Ennen kehityskeskustelun toteuttamista on olennaista huolehtia, että keskustelu on säännöllinen jatkumo, se käydään lähiesimiehen kanssa, keskustelu dokumentoidaan ja sen sisältö muodostuu tavoitteista, tuloksista ja henkilökohtaisesta kehittymisestä. (Aarnikoivu 2016, 107.)

3.2 Henkilöstökoulutus

Henkilöstökoulutus on henkilöstölle järjestettyä koulutusta. Henkilöstökoulutus on työnantajan henkilöstölle kustantamaa koulutusta ja henkilöstökoulutus tapahtuu työajalla,

jolloin työnantaja myös maksaa normaalia palkkaa koulutukseen osallistuneille henkilöille. (Rinne, Silvennoinen & Valanta 1995, 30.) Henkilöstökoulutus on myös koulutusta, jolla on instrumentaaliset tavoitteet. Henkilöstökoulutus nähdäänkin organisaation investointina inhimilliseen pääomaan. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 85.)

Henkilöstökoulutuksen järjestämistä arvioidessa on tärkeää suorittaa koulutustarveanalyysi ja koulutus tulisi aina perustaa tarpeelle (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 91). Tarpeet voidaan kartoittaa esimerkiksi kyselemällä mahdollisilta osallistujilta, kyselemällä osallistujien esimiehiltä, kyselemällä vastaavanlaisia tehtäviä tekeviltä, testaamalla osallistujia, tai analysoimalla suorituskyvyn arviointeja (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 4). Koulutustarpeita kartoittaessa tulisi myös erottaa organisaation koulutustarpeet ja yksilöiden koulutustarpeet. Vaikka välillä sekä yksilön että organisaation koulutustarpeet ovatkin identtiset, on myös tilanteita, joissa näin ei ole. Esimerkiksi uudet työntekijät saattavat tarvita tietynlaista henkilöstökoulutusta saavuttaakseen kokeneempien työntekijöiden osaamistason. Toisena esimerkkinä voidaan käyttää jotain tiettyä tehtävää, jonka osaamiseen ei ole syytä panostaa jokaisen työntekijän kohdalla. (McConnell 2003, 66-70.)

Perusedellytys vaikuttavalle koulutukselle on se, että kouluttaja tai konsultti on rakentanut asiakassuhteen koulutuksen tilaajaan tai henkilöön, joka järjestää koulutuksen. Tämän asiakassuhteen puitteissa on mahdollista käydä läpi koulutukseen liittyvät olennaiset asiat sen tarpeista lähtien aina sen arviointiin saakka. Kouluttajan vastuulla on tarkoituksenmukaisen oppimisen aikaansaaminen, kun taas johdon vastuulla on organisoida työympäristö, joka tukee oppimista. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 92.) Vaikuttavaan henkilöstökoulutukseen pyrkiessä tulisikin tarpeiden jälkeen kartoittaa koulutuksen tavoitteet. Tavoitteiden tulisi pitää sisällään tavoitellut tulokset, niihin johtava käytös, ja tiedot, taidot ja asenteet, jotka ovat välttämättömiä tämän käytöksen saavuttamiseen. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 9.) Tavoitteiden asettamisen jälkeen henkilöstökoulutukseen valitaan osallistujat. Vapaaehtoisein koulutuksiin suositellaan valitsemaan niitä henkilöitä, joita koulutus hyödyttää eniten. Toisaalta vapaaehtoisein koulutuksiin osallistumiseen voi olla kynnys henkilöillä, jotka eivät koe tarvitsevansa kyseistä koulutusta. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 10.) Österbergin mukaan organisaatiokohtaisesti räätälöidyt koulutukset palvelevat paremmin useampia osallistujia, kun taas avointen koulutusten moninaisuus palvelee paremmin yksittäistä tai muutamaa henkilöä (Österberg 2015, 158).

Henkilöstökoulutustapahtuma voidaan toteuttaa hyvinkin erilaisilla tavoilla ja opetusmenetelmillä. Nykypäivän mahdollisuuksien puitteissa koulutuksen ei tarvitse myöskään tapahtua kiinteästi määrättyssä paikassa, vaan koulutus on mahdollista järjestää myös etänä erilaisten palveluiden kautta. Koulutustapahtumissa hyödynnetään usein ryhmäoppimista ja tapausharjoituksia, ja koulutukset suunnitellaan aikuisopiskelijoille, jolloin koulutuksissa tapahtuva oppiminen muodostuu ongelmanratkaisun kautta. Koulutukset tarvitsevat tuekseen riittävän materiaalipaketin, jotta oppijalle jäisi koulutuksesta tietoa myös koulutuksen jälkeisen työn avuksi. (Österberg 2015, 158-159.)

Henkilöstökoulutuksia tulisi arvioida, jotta ne voitaisiin oikeuttaa ja jotta tulevia koulutuksia pystyttäisiin parantamaan (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 17). Kirkpatrick & Kirkpatrick esittelevät kirjassaan prosessin, jolla voidaan arvioida henkilöstökoulutuksen onnistumista neljällä tasolla. Tasot ovat reaktio, oppiminen, käytös ja tulokset. Reaktiotaso viittaa koulutuksen saamaan reaktioon. Positiivinen reaktio henkilöstökoulutukseen ei välttämättä ole tae oppimiselle, mutta se edistää tulevien koulutusten järjestämistä, kun taas negatiivinen reaktio voi haitata oppimista huomattavastikin. Oppimista voidaan mitata osallistujien asenteiden muutoksina, ja tiedon tai taidon lisäyksenä koulutuksen seurauksena. Käytöstä voidaan arvioida suhteutettuna koulutusta edeltävään käytökseen. Tulostasolla tarkastellaan lopullisia tuloksia, mitä koulutuksesta ollaan saatu. Nämä voivat olla esimerkiksi lisääntynyt tuottavuus, parantunut laatu, vähentyneet kustannukset tai vahinkojen vähentyminen. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21-25.) Österberg esittelee teoksessaan koulutuksen arvioinnille yksinkertaisemman menetelmän, palautteen keruun. Palautetta tulisi kerätä niin suullisesti, kuin kirjallisestikin. Saadun palautteen avulla voidaan arvioida kannattaako työntekijöitä lähettää vastaavan järjestäjän koulutukseen jatkossa, tai kannattaako organisaation itse järjestää vastaavanlaista koulutusta. (Österberg 2015, 159.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Tässä luvussa perustellaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja aineisto. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella, jossa teemahaastattelurunkoa testattiin aluksi yhdellä esihaastattelulla. Esihaastattelun onnistuessa hyvin, jatkettiin aineiston keruuta seitsemällä teemahaastattelulla, jolloin aineistoa kertyi yhteensä 8 teemahaastattelun verran. Aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysiä käyttäen.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Näissä alaluvuissa selitetään tutkimuksen valintojen teoreettista taustaa ja perustellaan, miksi juuri kyseinen tutkimustapa on valittu käytettäväksi tutkimuksessa. Ensimmäisessä luvussa perustellaan laadullisen tutkimuksen valinta, toisessa aineistonkeruumenetelmä ja kolmannessa aineiston analysointitapa.

4.1.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkielma toteutetaan laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusotteella, koska se palvelee tutkimusta paremmin löytämään syvällisempiä vastauksia esitettyyn tutkimusongelmaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on ”todellinen elämä” ja sen kuvaaminen. Todellisuus voidaan nähdä siis moninaisesti ja tutkimuksessa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen kohteen tutkimiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Laadullisessa tutkimuksessa tehdään teoriapitoisia havaintoja. Käytännössä tämä tarkoittaa, että laadullinen tutkimus saa aina osakseen tutkijan subjektiivisia käsityksiä ilmiöistä ja luo näin tietoa subjektiivisesti oman ymmärryksensä mukaan. Tämän lisäksi tutkimus vaatii taustalleen teoreettista viitekehystä, joten laadullinen tutkimus muodostuu siis teoriapitoisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 21.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan yleensä kokonaisuutena ja sille ei ole olennaista tai mahdollista kerätä suurta tutkimusyksiköiden joukkoa. Alasuutarin mukaan laadullinen analyysi koostuu aina kahdesta vaiheesta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. (Alasuutari 2011, 31-32.)

Laadullisessa analyysissä havaintoja pelkistetään tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta sopivimmalla ja olennaisimmalla tavalla. Tällä tavoin aineiston suurta määrää pelkistetään ja muutetaan helpommin hallittavaksi kokonaisuudeksi. Pelkistämisen jälkeen aineistoa tiivistetään edelleen yhdistelemällä

”raakahavainnot” yhdeksi havainnoksi tai havaintojen joukoksi. Havaintojen yhdistämiselle on tärkeää löytää niitä nimittävä yhteinen piirre tai sääntö, joka myös pätee koko aineistoon. (Alasuutari 2011, 32.)

Alasuutarin mukaan toisessa vaiheessa eli arvoituksen ratkaisemisessa, tuotetut johtolangat ja vihjeet käytetään hyväksi luodaksemme merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Pelkistettyjä havaintoja tulkitaan ja niitä liitetään muihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. (Alasuutari 2011, 35-36.)

4.1.2 Teemahaastattelu

Tutkimuksen haastattelutyypiksi olen valinnut teemahaastattelun, koska tutkimuksessa etsitään nimenomaan haastateltavien näkökulmia asioihin, ja teemahaastattelu mahdollistaa sen parhaiten ohjaamatta haastatteluja ennalta määriteltyyn lopputulokseen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun teemat on valittu etukäteen, mutta menetelmästä puuttuu silti strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys. Teemahaastattelu etenee keskeisten ennalta määriteltyjen teemojen varassa, mutta käsiteltyjen teemojen laajuus ja järjestys voivat vaihdella haastatteluittain. Haastateltavan tehtävänä on pääasiassa tuoda oman äänensä kuuluviin vastaamalla omin sanoin kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 49.) Aineiston riittävyyden määrittelee saturaatio eli aineiston kylläntyminen. Aineiston saturoituessa, se alkaa toistamaan itseään, eikä tuota enää tutkimusongelman näkökulmasta uutta tietoa. Saturaation toteaminen vaatii tietoa siitä, mitä aineistolta halutaan. Saturaatiota voidaan käyttää myös perusteena luoda aineistosta yleistyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75.)

Tutkimusaineisto tulee keräämisen jälkeen muuttua aina tutkittavaan muotoon. Laadulliselle menetelmälle on olennaista, että tutkimusaineisto on aina kuva- tai tekstimuodossa. Haastattelunauhoitusten kohdalla tämä tarkoittaa aineiston muuttamista tekstimuotoon, jota kutsutaan *litteroinniksi*. Litterointi helpottaa aineiston analysointia ja myös auttaa riittävän aineiston arvioinnissa. (Vilka 2015, 89.)

4.1.3 Sisällönanalyysi

Analysointitavaksi valittiin sisällönanalyysi, koska se on perusmenetelmä, jota voidaan käyttää helposti kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysiä ei myöskään ohjaa tietty

teoreettinen asema, vaan se voidaan toteuttaa väljemmin teoreettisia lähtökohtia liittäen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.) Laadullinen analyysi voidaan jakaa induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin, päättelyn logiikan mukaan. Induktiivinen analyysi rakentuu yksittäisestä yleiseen, kun taas deduktiivinen analyysi rakentuu yleisestä yksittäiseen. Näiden lisäksi on olemassa myös abduktiivinen analyysimuoto, jossa teorianmuodostus lähtee jostakin johtoajatuksesta, tai johtolangasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80-81.)

Sisällönanalyysi lähtee liikkeelle aineiston pelkistämisestä, jonka jälkeen pelkistetylle datalle luodaan ryhmittelyä. Ryhmittelyn tarkoituksena on löytää pelkistetystä aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja luoda niistä alaluokkia. Alaluokista yhdistellään yläluokkia ja alaluokista ja yläluokista muodostetaan edelleen pääluokkia. Luokittelua seuraa abstrahointi eli aineiston käsitteellistäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92-94.)

Aineiston analysointi toteutettiin käymällä yksitellen haastattelujen teemoja läpi teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttäen. Haastattelujen teemoja hyödynnettiin aineiston luokittelussa. Aineiston analyysia ohjasi tutkimustehtävä ja pyrin etsimään aineistosta ilmiöitä, joita pystyin yhdistelemään haastattelurungon avulla luotujen luokkien alle. Analysointi siis eteni aineistopohjaisesti, ja sekä teoriat että käsitteet toimivat tulkintakehyksinä tutkiessani aineistoa. (Eskola 2015, 188–189.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee kuin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, mutta siinä teoreettisia käsitteitä ei luoda aineistosta, vaan ne tuodaan ”jo tiedettyinä” (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 82) teoriaohjaava analyysi ei pohjaudu teoriaan, mutta siinä tunnistetaan, että aikaisemmalla tiedolla on merkitystä analyysin ohjautuvuuteen. Aineiston analyysi noudatti myös pääasiallisesti abduktiivista, tai induktiivista logiikkaa. Tämä etenemistapa näkyy käytännössä tässä tutkielmassa siten, että analyysiosio on tehty vahvasti tutkimusaineiston ilmiöiden ohjaamana ja niitä yleistämällä, mutta teorialla on ollut paikkansa johtolankana aineiston käsitteellistämiseen.

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuskysymykseen vastaamiseen haastateltaviksi täytyi valita henkilöitä, joilla olisi tutkimukselle olennaista tietoa. Osaamisesta ja sen kehittämistä vastaavat yleensä pienissä kunnissa kunnanjohtajat ja tarvittaessa hallinto- ja henkilöstöjohtajat. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluin, joita kertyi 8. Ensimmäinen teemahaastattelu toteutettiin

esihaastatteluna, pitkän työuran pienten kuntien keskushallinnoissa johtavissa viroissa tehneelle henkilölle. Esihaastatteluissa, jotka ovat teemahaastattelulle välttämätön ja tärkeä osa, on tarkoitus testata haastattelurungon, aiheen jäsentelyn ja kysymysten muotoilua, sekä haastattelun kestoa, jotta näitä voidaan vielä tarvittaessa muuttaa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72-73). Ensimmäisessä haastattelussa kiinnitettiin erityisesti huomiota haastattelukysymysten relevanssille tutkimukselle. Haastattelun onnistuttua erittäin hyvin ja sen tuotua tutkimukselle tärkeää tietoa, on tämä haastattelu päätetty sisällyttää tutkimukseen. Loput 7 haastattelua toteutettiin jo ensimmäisessä haastattelussa hyväksi todetulla pohjalla pienten kuntien kunnanjohtajille, koska kunnanjohtajat voitiin todeta henkilöiksi, joilla on varmasti tutkimukselle olennaista tietoa. Pienet kunnat joista aineistoa kerättiin, edustivat hyvin erilaisia lähtökohtia. Heterogeenisessä aineistossa oli mukana suurempien kaupunkien läheisyydestä hyötyviä kuntia, etäisiä maalaiskuntia, ainutlaatuisesta elinkeinopolitiikasta hyötyviä kuntia, ja kuntia jotka olivat painineet talouden tasapainottamisen kanssa.

Osa haastatteluista toteutettiin sovitussa paikassa haastatellen ja samalla keskustelu puhelimella nauhoittaen, kun taas osa haastatteluista suoritettiin internetin välityksellä puhelinohjelman avulla, joka mahdollisti myös haastattelun nauhoittamisen. Haastateltavia pienten kuntien kunnanjohtajia valittiin erilaisista maantieteellisistä ja elinkeinopoliittisista sijainneista. Haastattelujen kesto vaihteli noin 17 ja 45 minuutin välillä.

Kaikki haastattelut anonymisoitiin analyysivaihetta varten ja haastatteluista poimittuja lainauksia esitetään seuraavassa luvussa numeroituna (H1-H8). Haastattelut on litteroitu pääasiallisesti sanatarkassa muodossa. Litteroinnista on kuitenkin poistettu sisällölle merkityksettömiä täytesanoja ja osa sanoista on korjattu kielellisesti ymmärrettävämpään muotoon. Analysointivaiheessa esiintyvät sitaatit on korjauksista huolimatta pidetty mahdollisimman alkuperäisessä muodossa, jottei sitaattien alkuperäinen merkitys ja tutkimuksen reliabiliteetti vaarantuisi.

5 ANALYYSI

5.1 Osaamisen koettu taso kunnissa ja keskeinen johtamis- ja hallinto-osaaminen

Osaamisen taso

Pienissä kunnissa osaamisen tasoa pidetään yleisesti tyydyttävänä tai hyvänä. Useista haasteista huolimatta pienet kunnat kokevat nykyisen tason riittävän vielä tämän hetkisessä tilanteessa, eikä suuriin ongelmiin osaamisessa ole törmätty.

”Mun mielestä se on ihan hyvällä tasolla, mutta ainahan sitä parannettavaa on.” H5

”Mä arvioisin sen kohtuulliseksi ja se johtuu oikeestaan siitä, että mä peilaan sitä siihen tilanteeseen, missä kuntakenttä on, ja missä sen tulee olla muutaman vuoden kuluttua. Jos tällä osaamistasolla joka meillä tällä hetkellä on täs henkilöstös, me mennään siihen tilanteeseen niin se on käytännös kohtuullinen...”. H3

Osaamisen tasoa arvioidessa aineistosta ei voida yleistää, mitkä positiiviset puolet tekevät pienten kuntien osaamisen tasosta tyydyttävän tai hyvän, mutta arvioinnissa negatiivisesti vaikuttavia yleisiä piirteitä on silti löydettävissä. Osaamisen tasoon negatiivisesti vaikuttavat pienen kunnan rajalliset resurssit, ja niiden maantieteellinen sijainti. Pienen kunnan keskushallinnon toiminnan pyöriessä niukoilla resursseilla jo valmistelu- ja päätöksentekoaasioissa, se heijastuu myös kuntien keskushallinnon organisaatorakenteeseen siten, että asiantuntijataso on varsin suppea tai se puuttuu kokonaan.

”Varsinkin jos mietitään alle 10 000 asukkaan kunnassa, jossa sulla ei oo oikein mitään, sun kaikki kädet on opettamassa lapsia tai hoivaamassa vanhuksia, tai siivoomassa tai auraamassa teitä ja sulla ei siellä yleishallinnollista osaamista sulla on 1 johtaja 2 siihteeriä se oli siinä.” H1

”Yks mikä on vahva puute, puuttuu organisaatiosta ns. asiantuntijataso on ikään kun suorittava puoli, perinteinen toimistotyö ja semmonen työnjohdon alla toimiva ja sitten on muutama päällikkö, mutta semmosia itseohjautuvia henkilöitä ja työnkuvia on liian vähän.” H2

Etenkin ne pienet kunnat, jotka eivät sijoitu alueellisesti suurten kaupunkien tai kasvukeskusten läheisyyteen kohtaavat haasteita osaavien työntekijöiden kartuttamisessa. Etäisissä kunnissa alemman tason työntekijöiden vaihtuvuus on usein pientä, joka vähentää osaltaan monipuolista kokemuskertymää. Tämän lisäksi etäisyys vaikeuttaa osaavien henkilöiden rekrytointia ja varsinkin pitkäaikaista pysymistä pienissä kunnissa.

”Pitäis olla semmosta yleisosaamista, tai tavallaan tällöisiä geneerisiä osaamisalueita näin pienessä kunnassa. Se on ehkä semmonen haaste tässä osaamisessa, missä itse kunkin osa-alueilla ne ihmiset osaa ne tehtävät, koska maailma muuttuu ympärillä, on haaste pysyä mukana niiden uusien taitojen kehittämisessä ja koulutusinto ei oo hirveen kovaa tällöisellä iällä porukalla uuden oppimisen suhteen. Siinä on haasteita, mutta homma kyllä sujuu. Sitten on semmosia katvealueita, joissa haikaillaan uudentyyppisen osaamisen perään, se on haaste.” H6

”Tietysti, kun ollaan aika pohjosessa ja pienel paikkakunnalla niin se koulutustausta ei oo niin korkea, kun mennään etelämmäks tai isompiin kaupunkiin, sitten se tietysti on näis, kun on paikkoja auki isommis kaupungeis on valinnanvaraa ehkä enemmän rekrytoida työntekijöitä.” H7

Keskeinen johtamiseen ja hallintoon liittyvä osaaminen pienessä kunnassa

Haastateltavia pyydettiin vastaamaan, mikä heistä on keskeisintä osaamista pienen kunnan johtamiseen ja hallintoon liittyen. Vastaukset keskeisimpään johtamis- ja hallinto-osaamiseen pienten kuntien keskushallinnossa voidaan jakaa kahteen luokkaan, jotka ovat substanssiosaaminen ja kokemuksen luoma osaaminen. Ensimmäisen luokan substanssiosaamisella tarkoitetaan asiaosaamista eli sitä osaamista, mitä työtehtävä ensisijaisesti velvoittaa. Pienten kuntien kunnanjohtajat kokevat, että substanssiosaaminen on tärkeä perusta kunnan toiminnalle.

”Itellä on tällöinen suunnittelijan tausta, tietyllä tavalla tällöinen suunnitteluosaaminen, joka liittyy talousarvion ja toimintasunnitelman tekemiseen, se on keskeinen suunnitelma kunnassa, jota toteutetaan ja sen toimeenpanoo ja siihen hallintaan.” H6

Substanssiosaamisen tärkeys voidaan nähdä perustuvan kunnan perustehtäviin. Kunnan päivittäiset rutiinit pohjautuvat substanssietietoon ja ilman vahvaa substanssiosaamista, virheiden ja tehokkuuden madaltumisen riski voisi kasvaa.

”No osaamisesta kun puhutaan ja tästä yleishallinnon näkökulmasta, se on vähän kahtiajakoinen. Ensimmäinen on se, että siellä pitää olla substanssiosaamista eli julkisoikeudellista ja tämmöstä kuntakentän osaamista, jos puhutaan, vaikka siitä miten valmistellaan asioita toimielimelle. Toinen puoli on tämmöinen valtava yleisosaamisen tarve.” H3

”Ensinnäkin se on yhdistelmä hyvää pohjakoulutusta, mielellään alaankin liittyvää koulutusta ja tän tyypissä kunnanvirasto, henkilökunta, kaikki nää, jos ajattelee johtoporrasta etenkin, sen substanssiosaamisen ohella vaatii erittäin hyvät vuorovaikutustaidot.” H4

Kokemuksen luoma osaaminen, jota esiintyy vastauksissa, liittyy kokemuksen kartuttamaan yleisosaamiseen ja monipuolisuuteen. Pienessä kunnassa työnimikkeen sisältö harvoin sisältää kaiken sen todellisen laaja-alaisen työn mitä työntekijä toteuttaa. Tästä syystä kokemuksen kartuttamisen myötä opittu osaaminen nähdään pienissä kunnissa erittäin tärkeänä johtamisessa ja hallinnossa.

”Tommosissa pienissä kunnissa korostuu entisestään ja siellä perinteisesti valmistelukoneisto, esim. toimistosihteerinä joutuu oleen hyvin monipuolinen eli hyppäämään sen perinteisen tehtävänkuvan ulkopuolelle. Kyllähän siinä monipuolisuus ja monitaitoisuus tavallaan korostuu semmosessa työssä.” H1

”Ite näkisin et tämmösessä maalaiskunnassa ittellä tärkeä ominaisuus, että on tehnyt tässä matkan varrella monenlaista hommaa, että tavallaan ymmärtää ne semmoset perusprosessit ja ihmisten tehtävänkuvat. Ymmärtää ihmisten työstä niin sitä pystyy johtamaan sitä toimintaa ja valjastamaan sillä tavalla, että se tukee kunnan muuta toimintaa ja kuntastrategian mukaista toimintaa.” H2

”Kyllähän se semmonen joustavuus, se on tietysti, kun pienessä kunnassa ollaan ja pienellä porukalla töitä tehdään niin joustavuus on todella tärkeitä ja sitten se, että meillä poikkihallinnollisesti tiedetään, jos ajattelee osastopäälliköitä, he tietää mitä tekninen osasto, tietää mitä tapahtuu sivistyspuolella ja päinvastoin.

Se on tärkeää, että ei pitäydytä tiukasti omissa sektoreissa, vaan tiedetään se kokonaisuus.” H5

Pienissä kunnissa keskushallinnon työvoiman määrän ollessa pieni, on työntekijöiden osaamista hyödynnettävä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltainen työvoiman hyödyntäminen edellyttää vankkaa kokemuksen luomaa osaamista, jonka avulla työntekijät ymmärtävät erilaisten prosessien kulun ja pystyvät toimimaan vahvemmin yhteistyössä myös kunnan muiden toimintojen, kuten teknisen puolen ja sivistyspuolen kanssa.

5.2 Miten osaamista tunnistetaan

Osaamisen kehittämisen ja tukemisen ensimmäinen askel on olemassa olevan osaamisen tunnistaminen. Tästä syystä haastateltavilta kartoitettiin, miten kunnassa tunnistetaan osaamista. Yleensä pienissä kunnissa osaamisen tunnistaminen ei tapahdu kovinkaan tietoisesti tai tietyn tavoitteen kautta, vaan se voi olla hyvinkin yksinkertaista. Esimerkkinä tästä on motivoitunut tai hyvin työnsä tekevä työntekijä, jonka osaaminen tunnistetaan työn lomassa ja tätä hyödynnetään haastavammissa työtehtävissä tai nähdään mahdollisuus osaamisen kehittämiseksi. Tietoisempaa osaamisen tunnistamista tukevat kehityskeskustelut, joita järjestetään yleensä vuosittain.

”Tunnistetaan ja ei tunnisteta, ei sitä tietoisesti sillä lailla päivittäin. Kyllähän se strategioissa on ja talousarviossa varataan määrärahoja, jotka tukee tällasta osaamista, mutta miksei se vois olla enempi suurennuslasin alla.” H4

”Meidän tapa tunnistaa siis meidän henkilöstön osaaminen on aika tavanomainen tapa. Kun käydään vuosittaisia kehityskeskusteluita muita, aina kun käydään alotuskeskustelut uuden henkilön kanssa niin siinä ne tulee hakuvaiheessa ja viimeistään siinä alotuskeskustelussa, mut sit joka vuosi, kun käydään meillä on ihan säännönmukaset dokumentit, asiakirjat joissa kysytään tietyt asiat ja kyllähän niissä, jos henkilö olis hakenu jonkunlaista koulutusta omalla ajallaankiin ja muuta niin kyllähän ne siinä tulee ilmi tai kannattais tulla ilmi, jos ne on työnantajalle hyödyllisiä, koska niillä voi olla palkkavaikutusta.” H3

Kehityskeskustelut ja muut tietoiset osaamisen tunnistamiseen tähtäävät toimet tukevatkin esimiesten vastuuta myös osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittäminen edellyttää, että

esimies huomioi yksilöiden tarpeet ja käyttää kuhunkin tilanteeseen sopivia työkaluja ja menetelmiä, joita kehityskeskustelutkin edistävät. (Kupias, Peltola, & Pirinen 2014, 77.)

”Se on mun mielestä siinä tärkeätä juuri ne kehityskeskustelut eli vuosittain käydään kehityskeskusteluja, siinähän niitä tulee esille. Sitten meillä on paljon ollu semmosia hienoja esimerkkejä, meilläkin ihan yksittäisiä työntekijöitä, jotka on kasvanu siinä työn myötä, sitten ottanu lisää vastuuta, siirtyny, vaikka meidän organisaation sisällä vaativampiin tehtäviin ja se on mun mielestä tärkeätä se vuoropuhelu. Monilla voi olla se, että he haluaa kouluttautuu lisää tai ottaa vastuuta lisää.”H5

Eräässä haastattelun kohteena olleessa kunnassa osaamisen tunnistamiseen on satsattu enemmänkin osaamismatriisin muodossa. Työn vaativuuden arvioinnin jälkeen kunnassa on päätetty myös laajentaa kehityskeskusteluja tekemällä sen yhteydessä osaamismatriisi, joka kartoittaa laajemmin kunnan osaamisen tasoa ja auttaa tunnistamaan henkilöstön osaamista. Sumkin ja Tuomi painottavatkin organisaation osaamiskartoitusta keinona tunnistaa organisaation osaamista, jota strategia edellyttää. Organisaation osaamiskartoituksella luodaan hyvä kokonaiskuva osaamisen nykytilasta, kehittämistarpeista, ja siitä miten johto määrittelee kunnan osaamistavoitteet. (Sumkin & Tuomi 2012, 89-90.)

”Meillähän on pyritty tekemään tällöisiä osaamiskartoituksia eli tehtiin tällöinen osaamismatriisi ja sitä on tietyllä hallintokunnilla tehty, siinä oli ajatus, että siinä käydään läpi henkilöt ja henkilöiden koulutus, kurssit, kehityskeskusteluja samalla kartoitetaan, että mitkä ovat työnantajan tarpeet ja mitkä ovat työntekijän toiveet.” H8

Pienissä kunnissa osaamisen tunnistaminen voidaan nähdä rakentuvan pitkälti vakiintuneiden toimintatapojen kautta. Kehityskeskustelujen luodessa selkeän perustan osaamisen tunnistamiselle, osaamista tunnistetaan myös työntekijöiden arjessa. Pienten kuntien keskushallinnon organisaation ollessa verrattain pieni, esimiehillä on mahdollisuus tunnistaa osaamista jo työnteon lomassa. Osaamisen tunnistamiseen suuremmasta panostamisesta löytyy kuitenkin esimerkki ja nähtäväksi jääkin, kehittykö osaamisen tunnistaminen tulevaisuudessa esimerkin tapaiseen laajempaan suuntaan.

5.3 Miten osaamista kehitetään ja miten sitä tuetaan

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on ollut löytää vastaus, millä tavoin pienet kunnat kehittävät henkilöstön osaamista keskushallinnossa. Osaamisen kehittämistä linjaavat vahvasti koulutukset. Koulutusten lisäksi pienissä kunnissa tapahtuu osaamisen kehittämistä erilaisten toimien kautta, mutta ne ovat tarkoituspäiltään jo lähempänä osaamisen tukemista. Pienissä kunnissa yleinen tapa kehittää osaamista ovat koulutukset. Koulutuksia järjestetään monilla eri tavoilla, kuten oman henkilöstön pitäminä, ulkopuolinen kouluttaja kutsumalla kuntaan kouluttamaan, lähettämällä henkilöstöä koulutukseen muualle tai etäkoulutuksina.

”Koulutukset, kurssitukset, erilaiset seminaarit ja teemapäivät. Meilläkin tehdään kahdella tavalla, joko henkilö tulee meille, tai me lähetetään työntekijät johonkin koulutukseen, variaatioitakin löytyy.” H3

”Tietysti ne koulutukset ja sitten se, että pidetään henkilöstö ajan tasalla juuri niistä muutoksista mitä tulee lainsäädännön osalta.” H5

Koulutukset osaamisen kehittämisen keinona voidaan nähdä kustannustehokkaana tapana osaamisen kehittämiseksi, sillä ne eivät kerrytä pitkiä poissaoloja ja niistä on saatavissa ajankohtaista tietoa. Parhaimmillaan tarpeeseen räätälöidyt koulutukset mahdollistavat huomattavan osaamisvajeenkin täytön nopealla aikavälillä.

”...jos ollaan yhtäjaksoisesti pois pitkä pätkä silloin aiheutuu heti sijaisjärjestelyt tai määräaika-ajaksuusia poissaolon ajalle.” H3

”Mun tapa toimia näissä kunnissa tietysti on ollu niin, että on järjestetty sisäistä koulutusta tietyillä tämmösillä kipu-alueilla...” H1

Pienten kuntien kunnanjohtajat ovatkin asenteessaan koulutuksiin hyvin koulutusmyönteisiä. Työntekijöitä parhaimmillaan kannustetaan, tai ohjataan kouluttautumaan. Koulutusmyönteisyys näkyy myös siinä, että kouluttautumiseen varattu budjetti saattaa olla lähes rajaton, ja koulutussuunnitelmista voidaan joustaa positiivisesti, jotta halukkaat työntekijät pääsevät kaikkiin itselleen tärkeäksi kokemiinsa koulutuksiin.

”Tietysti ihan koulutuksiin saa osallistua niin paljon, kun haluaa. Vaikka meillä on tiukat budjetit niin ikinä ei oo yhtäkään koulutusta evätty, ehkä päinvastoin toivoisin, että tällaisissa jutuissa maalaiskunta on aika joustava, että koulutussuunnitelmat ja muut ei oo sillä tapaa oo pidetty sitovina, että saa mennä ex temporee johonkin, jos haluaa.” H2

”Meillä rohkastaan ihmisiä kouluttautumaan ja ite kukin käy näitä omia special kursseja ja asiantuntijaseminaareja tämmöstä.” H6

”Periaatetasolla myönteisesti suhtaudutaan, jos saadaan muuten vaan sovittua.” H4

Haastateltavat antavat myös paljon painoarvoa kunnan ulkopuolella tai yhdessä muiden kuntien kanssa järjestetyille koulutuksille. Osassa pienistä kunnissa tiettyä tehtävää saattaa hoitaa vain yksi henkilö, jolloin kunnan sisäiset mahdollisuudet henkilön osaamisen kehittämiseen tällä osa-alueella ovat rajatut. Tällöin koulutukset, joissa useamman kunnan työntekijät pääsevät keskustelemaan tavoistaan toimia tietyissä tilanteissa tai arjen askareissa tuottavat tärkeää tietoa ja osaamista etenkin näille työntekijöille.

”...musta ulkoset koulutukset on hyvä motivaattori aina vähän, että mitä muualla, vähän ulkopuolista.” H1

”...aika paljon ohjaan ihmisiä koulutuksiin, sitten on eri koulutusvaihtoehtoja, haluisinkin et lähtee tuolta kuntarajan ulkopuolelle kouluttautumaan, ja käymään sitä vuoropuhelua, miten muissa kunnissa asioita hoidetaan ja sitä kautta sais meidän kuntaan sopivaa toimintakulttuuria ja osaamista...” H7

”Niissä koulutustilaisuuksissa on sekin tärkeätä, että kun täällä kellään ei oo sitä kollegaa täällä omassa organisaatiossa, niin sit tulee koulutuksen tiimoissa tutustuttua niihin naapurikuntien kollegoihin ja voi käydä niitä avoimia lounaskeskusteluja ja muita sitten.” H5

Osaamisen tukeminen, tai se mitä haastateltavista mielletään osaamisen tukemiseksi, vaihtelee pienten kuntien välillä. Osa haastateltavista näkee osaamisen tukemisen tapahtuvan enemmän henkilötasolla, kun taas toiset haastateltavat näkevät, että osaamisen tukemiseen ja vahvistamiseen panostetaan ennemminkin koko organisaation tasolla. Haastateltavista osa myös esitti osaamisen tukemiseen pyrkiviä keinoja useammalta tasolta. Henkilötasolla tapahtuvaksi osaamisen tukemiseksi voidaan määritellä tilanteet, joissa esimies tai esimiehet tunnistavat henkilön osaamispotentiaalin ja pyrkivät tukemaan osaamisen kehittymistä erilaisin pienin toimin.

”Siinä on ehkä klassiset tavat, että vahvistaa sitä, antaa lisää vastuuta, jollon tulee ehkä lisää motivaatiota, pääsee framille ehkä sen oman osaamisensa kanssa, pääsee ehkä mukaan. Varsinkin, jos toimistosihteeri tai valmistelija myös

otetaan niihin pöytiin, jossa ei tavanomaisesti sais olla mukana eli tuo osaamisen esiin muillekin, ja toisaalta semmosta oman arvon tuntua ja kunnioitusta palvelu sillä tavalla.” H1

”Ihan tämmönen koulutuksen tukeminen ja johtajien tasolta tai esimiesten tasolta omien tiimien innostaminen ja henkinen, yleinen sparraus, tsemppaaminen ja yhdessä tekeminen.” H2

Useat haastateltavista kokevat, että koulutukset toimivat myös osaamisen kehittämisen lisäksi osaamisen tukemisen välineinä. Koulutukset tukevat jo olemassa olevaa osaamista ja jo aiemminkin mainittu hyöty kollegoiden kanssa vuorovaikuttamiseen nähdään osaamista tukevana piirteenä. Koulutusten vaikutus osaamisen tukemiseen näyttää myös tilanteissa, joissa tietoa tarvitsee ajantasaistaa.

”Juuri sillä, että pidetään niinku sanoin ajan tasalla, kun tulee niitä uusia, vaikka lainsäädännöllisiä asioita tai muuta, niin pidetään ajan tasalla. Meillä henkilöstö hyvin sen ymmärtääkin, et he haluaakin olla niissä uusissa jutuissa mukana. Se keskustelun myötä. Kyllä mä haluan olla ainakin semmonen mahdollistava, et mun mielestä koulutukset on todella tärkeitä ja mikä aina tukee sitä työssä osaamista, sitä kautta myös tulee se.. tähän on enemmän tai vähemmän semmosta yksin puurtamista niin siinä voi olla siihen työssä jaksamiseenkin, että kun on sitä tietotaitoo ja sitä tulee, vaikka koulutusten muodossa, niin siinä ei sitten väsy siihen työhön.” H5

”Olemassa olevaan osaamiseen tukeminen on, et itse kukinkin osallistuu omaan ammattiin liittyvään seminaariin ja muihin, joissa tätä vertaistukea saa ja saa valita sopivat seminaarit, jossa tuoretetaan sitä viimesintä tietoo tai tulkitaan sitä viimesintä tietoo näistä omista ammattialoista.” H6

Organisaation osaaminen on nopeasti vanhentuvaa, ja koulutukset osaamisen tukemisen välineinä eivät olekaan huono vaihtoehto. Organisaation osaamista voidaankin ylläpitää jatkuvalla sopeuttamisella muuttuvaan toimintaympäristöön, esimerkiksi koulutusten avustuksella (Lehtonen 2002, 80).

”Tietysti niinkun äskenenkin viittas, jatkokoulutuksella ja onhan meillä sisäistäkin koulutusta, esim henkilöstökoordinaattori pitää lähiesimieskoulutusta ja sen suuntasta.” H7

”...nimenomaan tuetaan niillä koulutuksilla eli käytännössä järjestetään joko täällä meillä, jos tulee vaikka palkkahallintoon joku ohjelmanmuutos pyritään järjestämään se etänä....” H8

”Päivitystarpeilla ja sillä, että niitä aktiivisesti kysytään. Välttämättä työntekijähän ei osaa tuoda julki, jos ei kysytä, et nyt alkaa tavallaan aika jättää tästä osaamisesta. Sillä tavalla työnantajalla on musta velvollisuus luoda jonkunnäkönen prosessi siihen, että kysytään ja seurataan sitä koulutusta. Toinen on tietysti se, että jos on varattu aikaa enemmänkin vuodessa päiviä siihen, että koulutetaan henkilöstöä, niin pyritään keräämään tausta-aineistoo.” H3

Haastateltavat esittelivät myös osaamisen tukemiseen panostavia keinoja, jotka voidaan nähdä tapahtuvan organisaation tasolta. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi koko keskushallinnon yksikön kehittämispäivä, jossa työnantajan aloitteesta tuetaan työntekijöitä jostain ajankohtaisesta ilmiöstä. Tällainen kehittämispäivä palveleekin täydellisesti organisaation yhteisen osaamisen syntyä, kun yksilöt jakavat, kehittävät ja yhdistelevät henkilökohtaista osaamistaan ryhmässä, ja kun se muuttuu yhteiseksi toimintatavaksi tai näkemykseksi. (Otala 2008, 53.)

”Meillä tehdään sillä tavalla, että jos on vaikka henkilöstön, tai työ-yksikön kehittämispäivä pari kertaa vuodessa. Niihin tehdään työnantajavetosesti sisältöä siihen tapahtumaan eli tilata joku juttu joka on hirveen pop tai pinnalla, vaan kysytään organisaation sisältä mitä haluttaisiin, silloin se voi palvella kerralla suurempaa osaa ja osua paremmin kohteeseen, kun mä luulen tietäväni jonkun jutun joka ois kiva kertoa jonkun ulkopuolisen välityksellä.” H3

Tietysti jo sen työhyvinvoinnin näkökulmista, ollaan yksityistetty meidän työterveys ja tällasen työhyvinvointikyselyiden ja esimiesarviointien kautta mihin tulee painotuksia, missä on kehitettävää ja mitkä asiat on hyviä ja palautekeskustelut on tietysti.” H7

5.4 Mitä haasteita osaamisen kehittämisessä kohdataan

Pienissä kunnissa osaamisen kehittäminen on tärkeää työtä. Osaamisen kehittämiseen myös halutaan panostaa, ja sen hyödyllisyydestä kunnalle ollaan yhtä mieltä. Osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan tapahdu pienissä kunnissa ilman haasteita. Tässä luvussa

tarkastellaan lähemmin, millaisiin haasteisiin pienten kuntien osaamisen kehittämisessä törmätään.

Ensimmäinen haaste, joka luonnollisesti yhdistää kaikkia pieniä kuntia on juurikin kuntien pieni koko. Tämä pieni koko aiheuttaa kunnille haasteita osaamisen kehittämisessä niin aika- kuin raharesursseissa tarkasteltuna. Keskushallinnon ollessa pieni ja sisältäessään varsin rajoitetut resurssit pakollisten tehtävien hoitamiseen, aiheuttavat osaamisen kehittämiseen tähtäävät toimet usein haasteita organisaation perustehtäville. Pienissä kunnissa on siis haasteita löytää ylimääräistä aikaa pakollisten tehtävien hoitamiselta henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

”Varmaan se pienuus on monesti haaste se, että kukaan ei voi oikeen millään alueilla kehittyä hirveen hyväksi ja se arki tavallaan syö sen ajan siitä kehittämiseltä, tai sitä on mahdotonta johtaa tai raivata siihen arkeen, se pitäis tehdä iltasin tai viikonloppusin, niin se on varmaan se suurin haaste sille tekemiselle, se on koko ajan kiinni. Sulla ei löydy sitä tiettyä määrää työaikaa siihen eteenpäin vievään työhön, se on musta iso pienen kunnan haaste. Sulla on mitättömän pieni asiantuntijaorganisaatio.” H1

”Siihen tuli varmaan tuo, että ensinnäkin on monta tehtävää yhdellä henkilöllä, ei pysty keskittymään yhteen joutuu niitä priorisoimaan, välttämättä ei pysty osallistumaan kaikkiin niihin koulutuksiin mihin haluaisi....” H8

Ajan ollessa kortilla pienen kunnan kehittäminen myös helposti muuttuu proaktiivisen kehittämisen sijaan reaktiiviseksi. Tällöin osaamisen kehittämistä saattaa tapahtua vain sykleissä, aina kun ongelmia kohdataan, sen sijaan, että siihen panostettaisiin jatkuvasti samalla intensiteetillä.

”Ehkä ne haasteet siinä, se on pikkusen liian reaktiivista se osaamisen kehittäminen. Siinä ootetaan semmonen tilanne, että on pakko osaamista lähteä jotenkin muokkaamaan tai hankkimaan jotakin uusia taitoja, koska ulkoinen paine niin vaatii. Sillä tavalla se ei välttämättä oo paras mahdollinen tilanne.” H6

Ensimmäinen pienen koon ongelma osaamisen kehittämiseen on siis aikaresurssi, mutta tätä ongelmaa tarkasteltaessa pidemmälle astuu kuvaan myös raharesurssi. Mikäli pakollisten tehtävien lomasta haluttaisiin järjestää aikaa henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, on tällöin usein järjestettävä sijaisuuksia keskushallinnon pakollisen työn tekemiselle. Pienissä kunnissa

tällaiseen sijaisuusjärjestelmään harvemmin löytyy rahallisia resursseja, joten varsinkin useamman päivän perustyöltä vievät osaamisen kehittämiseen tähtäävät toimet saattavat jäädä toteuttamatta.

”Keskeisin haaste on se, että osaamisen kehittämiseksi, jos yleisesti ajatellaan sitä, niin ei löydy aikaa. Eli sehän on keskeinen haaste siinä, se on sama, kun organisaation kehittämisessä. Päivittäistä työtä on niin paljon, että se koko aika menee siihen perustyön suorittamiseen ja välillä palopesäkkeiden sammuttamiseen. Vaikka ois kuin hyvä kurssi tai vaikka ois kuinka monimuotoinen opiskelumuoto, tai työnantaja tukisi sitä, jos työntekijä kokee, että hänellä ei oo yksinkertaisesti aikaa perustyöstä irtautua siihen, vaikka sijaisuusjärjestelyjä ei ole edes resurssissa, niin sillonhan se on yhtä tyhjän kanssa hyvinkin kurssi, ne on pienten organisaatioiden ongelmia. Luulen, että se on aika laaja ja säännönmukainen ongelma, koska se lähtee siitä, että jos organisaatiossa ei oo osottaa sijaisuusjärjestelyitä, vaikka pitkien sairaspoissaolojen ajalle, niin eihän niitä oo sillon osottaa minkään kurssin tai tämmösen ajalle. Sillon se tulee aina jonkun [työntekijän] tehtäväksi ja sillon se sakkaa hänen oma päivätyö.” H3

Vielä pidemmälle tarkasteltaessa tapausta, jossa pienen kunnan aika- ja raharesurssit antavat myöten osaamisen kehittämiseksi, on edelleen huomattavissa pienen kunnan koon tuomat haasteet. Pienen kuntakoon nähdään tuovan haavoittuvuutta organisaatiolle.

”Se on se haaste, että niinkun oon moneen kertaan todennu, että kun väkeä on vähän. Sitten tulee nää tämmöset sijaistusasiat, muut, se on aina haaste. Koskaan ei voi tietää, jos joku jää sairaslomalle tai muuta vähän pidemmälle, et kyllähän meillä ne perus sijaistuskäytännöt on täällä, mut se et miten käytännössä, jos on pidempiä poissaoloja, niin siinä on huomattu semmosta haavoittuvuutta, että harmaita hiuksia välillä saatu.” H5

Pienen kunnan koko ja sen tuomat resurssihaasteet ovat siis ilmeinen haaste osaamisen kehittämisen kannalta. Tämä ei ole kuitenkaan ainoa koettu haaste osaamisen kehittämisen saralla. Kuten aiemmassa luvussa osaamisen kehittämisestä ja tukemisesta todettiin, osassa pieniä kuntia resursseja koulutukseen löytyy ja koulutusmyönteisyys on suurta, jolloin eteen astuukin uudenlainen haaste: haluttomuus kouluttautumiseen.

”Työnantaja näkee, että pitäis kouluttautua, niin pääosin on halu, mutta on jonkin verran sitä, että ei se halukkuus oo paras mahdollinen, siinä mielessä on haastetta parin henkilön kohdalla.” H4

Koulutushaluttomuutta ei ole mahdollista kiteyttää vain yhteen syyhyn, sillä syitä löytyy monia. Osa vastaajista arvelee syyn olevan työntekijöiden halussa säästää kunnan resursseja, osa arvelee koulutushaluttomuuden löytyvän tietystä urautuneisuudesta ja liian rutinoituneesta otteesta työhön. Eräässä tapauksessa on myös kyse yksinkertaisesti henkilöistä, jotka eivät ole koskaan innostuneet opiskelemisesta.

”Mun mielestä yks semmonen selkee on et on niitä ketkä ajattelee, et jotenki säästää työnantajan rahoja sillä, et he ei osallistu koulutuksiin. Semmosia työntekijöitä on, ite ihmettelen, että ihmiset ei ymmärrä sitä, että sen oman työmarkkinakelpoisuuden kannalta kannattais pitää osaamista yllä, kun työnantaja joutuu patistelemaan kouluttautumaan, se on ainakin.” H2

”Ei oo innokkaimmasta päästä ollu koskaan käymään kouluja, teoreettinen koulun penkillä istuminen ei miellytä ja kokee sitten, että hallitsee ilman koulujakin, että tän tyyppinen enimmäkseen. Ei sinänsä väheksyvää ole sitä asiaa kohtaan.” H4

Tilanteissa, joissa koulutushaluttomuutta esiintyy, esimiesten keinot ovat rajalliset, sillä loppujen lopuksi oppijat vastaavat omasta oppimisestaan, ja se edellyttääkin heiltä aktiivisuutta ymmärtää miksi opitaan ja mitä opitaan (Ojala 2008, 65).

”Justiin se, että ehkä sellanen halu oppia uutta, se tietysti näyttäytyy siten, että koulutuksiin on vaikee saada ihmisiä lähtemään, sitä pitää aika paljon myydä, että sinne mennään. Nyt mennyt vähän parempaan suuntaan, mutta se on ehkä se isoin haaste, että ihmisillä on halu oikeesti muuttaa rutiineitaan ja kouluttautua.” H7

”...niinku aluksi sanoin ne jotka ovat tehneet pitkään sitä työtä ovat tietyllä tapaa urautunu, mutta kyllä meillä on kaikki viimesen kymmenen vuoden aikana havainnu sen, että tuleen ei voi jäädä makaamaan, vaan pitää itseä kehittää...” H8

Olivat koulutushaluttomuuden syyt mitkä hyvänsä, on haluttomuus kouluttautua kuitenkin haaste pienille kunnille, joille koulutukset ovat usein pääasiallinen keino osaamisen

kehittämiseen. Äärimmäisen kiusalliseksi tämän haasteen tekee se, että vastaajat joutuvat selvästi näkemään paljon ylimääräistä vaivaa siihen, että henkilöstö saadaan osallistumaan koulutuksiin. Täysin toivottomassa tilassa pienet kunnat eivät kuitenkaan koulutushaluttomuuden kanssa ole. Kuten vastauksista on nähtävissä, on osassa pieniä kuntia koulutuksiin osallistumisen halukkuus muuttumassa parempaan päin.

Pienten kuntien osaamisen kehittämistä ja sen kehittymistä tarkastellessa ei voi olla törmäämättä etäisyyksien luomiin haasteisiin. Mikäli pieni kunta sijaitsee kaukana kasvukeskuksista, tai ei etäisyytensä vuoksi houkuttele osaavia työntekijöitä puoleensa, aiheuttaa tämä haasteen osaamisen kehittämiseksi. Yleinen ongelma etäisille pienille kunnille on henkilöstön pieni vaihtuvuus. Vastaajat näkevät pienen vaihtuvuuden luovan haitallista staattisuutta kunnan osaamistasoon ja sen kehittymiseen.

”Ehkä ihmisille sellanen tietty työnkierto olis toivottavaa. Monet on ehkä ollu vähän liianki pitkään jo samassa työpaikassa. Se ei sit välttämättä anna enää lisäarvoa sille työlle, et välttämättä se et on ollu 30 vuotta samassa työpaikassa se ei oikein nykypäivän työelämässä anna lisäarvoa siihen työhön. Se on yks valitettava tosiasia.” H2

”Ehkä se on sillä tavalla, että tämmönen pieni vaihtuvuus henkilöstössä tai jopa liian pieni vaihtuvuus aiheuttaa vähän semmosta staattisuutta tähän työyhteisöön, vähän liian ennustettavaa on toisen osaamiset, käyttäytyminen ja vuorovaikutukset ja muut. Semmonen pikkusen ripeämmin uusiutuva organisaatio vois olla tän osaamisen kehittämisen kannalta, enempi vireyttä yllä pitävä.” H6

Pienen kunnan etäisyys voi aiheuttaa myös ongelmia osaamisen kehittämisessä koulutusten näkökulmasta, sillä välimatkat ja niihin kulutettava aika muodostuvat kohtuuttomiksi suhteutettuna lyhyeen koulutukseen osallistumiseen. Tätä etäisyyttä paikkaava mahdollisuus etäkoulutukseen ei myöskään ole aina miellyttävä vaihtoehto, sillä se rajoittaa keskinäistä vuorovaikutusta. Ajatus kasvokkain tapahtuvasta henkilöstöjohtamisesta ja sen toiminnoista onkin linjassa Strohmeierin ja Kabstin väitteen kanssa siitä, että pienemmät organisaatiot hyötyvät enemmän kasvokkain tapahtuvasta henkilöstöjohtamisesta (Strohmeier & Kabst 2014, 345-346).

”...välimatka aiheuttaa ongelmia eli jos koulutus on [kaupungissa] jos on päivän koulutus niin menee kaks päivää tai puolitoista päivää tai joudut aamulla

lähtemään tosi aikaste neljän viiden aikana liikkeelle, että pääset [kaupunkiin] siihen koulutukseen. Etäkoulutukset on tietyllä tavalla antanu helpotusta tähän ja mahdollistanu et voidaan Skypen tai muun kautta osallistua niihin koulutuksiin entistä paremmin, mutta se etäkoulutus ei välttämättä aina ole hyvä, että tämmönen keskinäinen vuorovaikutus on tärkeä. H8

Pienten kuntien haasteita osaamisen kehittämiseen rajaavat siis resurssit (aika, raha), koulutushaluttomuus ja etäisyys. Mielenkiintoista tästä tekee sen, että haasteita löytyy niin alueilta, joihin on vaikeampaa vaikuttaa (resurssit, etäisyys), kuin asenteistakin (koulutushalukkuus), joihin vaikutusmahdollisuuksia kyllä löytyy, mutta ne ovat jokseenkin rajallisia. Pienissä kunnissa ollaan hyvin kartalla osaamisen kehittämisen haasteista, joka osaltaan valaa toivoa haasteiden selättämiseen.

5.5 Osaamisen kehittämisen tulokset ja tulevaisuuden näkymät

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on tietysti saada aikaan tuloksia kunnan toiminnassa. Vaikkakin osaamisen tuloksia on vaikea mitata, kysyttiin haastateltavilta, millaisia tuloksia heidän mielestään heidän kunnissaan on saatu aikaan osaamisen kehittämisen kautta. Vastaukset suuntautuivat henkilöstön kehittymisen luomiin etuihin ja kunnan taloustilanteen parantumiseen. Vastaukset osaamisen kehittämisen tuottamista tuloksista voidaan siis jakaa kahteen kategoriaan: henkilöstöön ja kunnan talouteen.

Osaamisen kehittämisen tuloksia henkilöstössä tarkastellessa haastateltavat ovat huomanneet muun muassa työnteon tehokkuuden paranemista. Tehokkuuden parantumista on nähty niin yksittäisissä henkilöissä, kuin suuremmissakin ryhmissä.

”Tietysti parhaat tulokset on aina, että ihmiset pystyy omaksumaan uusia tapoja toimia ja tehdä asioita ja ottavat uusia tehtäviä tehtäväkseen. Se on mun mielestä aina se paras hetki. Ne on mun mielestä niitä konkreettisia tuloksia, ihminen onnistuu jossain uudessa asiassa, se voi olla joku ohjelman käyttöönotto tai sitten esimerkiksi jotain uusia työhön liittyvien käytäntöjen...” H2

”Tavallaan on tuloksia ihan dokumentoidustikin saatu siitä, et kun on koulutettu ja valittu, että tää on meille tärkeä asia, vaikkapa tää et ruvetaan laatiin parempia päätöksiä, vaikuttavampia, harjotellaan et miten ne täytäntöönpannaan, miten se ketju menee niin sitten, kun on tehty ohjeet,

koulutettu ja rummutettu ja valvottu ja vastattu kysymyksiin, kun alussa niitä tulee, niin vaikutukset et prosessi on kunnossa ja päätökset on nähtävillä...” H1

Osaamisen kehittämisen tuloksia henkilöstöön on ollut huomattavissa myös henkilöstön asenteissa. Esimerkiksi koulutusmyönteisyyden lisääntyminen on tuottanut pienissä kunnissa koulutushalukkuutta, kehittämishalukkuutta ja parantanut työyhteisöjen toimintaa.

”Niitä on tietyllä tavalla vaikeaa mitata, mutta kyllä mä uskosin näin, että koulutusmyönteisyys ja työnantaja antaa sen vaikutelman, että on mahdollisuus kouluttautua ym. kehittää itseä tulee siitä se pääoma välillisesti. Ehkä parantaa totta kai sitä itte osaamista työssä, mutta parantaa myös työyhteisön henkeä tai tämmöstä yhteistä motivaatiota, tällaiset seikat, millä mittaat on sitten toinen juttu.” H4

”Kyllähän se on selkeästi näkyvä, et jos siihen osaamisen kehittämiseen on panostettu ... nyt, kun sinne koulutukseen pääsyä on helpotettu niin kaikki halukkaat ovat päässeet, niin sen seurauksena se koulutushalukkuus on parantunut, ei ole niin suurta kynnystä enää kysyä saako lähteä vai ei ja sen kautta meillä väki on motivoitunut siihen kouluttautumaan heillä on tiedossa se viimeisin tieto ja tietyllä tavalla tällainen kehittämishalukkuus on lisääntynyt. H8

Toiseen kategoriaan kuuluvat vastaajat, jotka painottavat osaamisen kehittämisen vaikutuksia kunnan talouteen. Talouden tuloksiin ovat vaikuttaneet esimerkiksi osaamisen pitäminen ajan tasalla ja hyvät rekrytoinnit elinkeinopolitiikan saralla, jotka ovat vaikuttaneet positiivisesti kunnan talouteen. Yhdessä vastauksessa korostuu myös pienen kunnan ketteryys keinona tasapainottaa taloutta osaamisen kehittämisen ohessa.

”Kyllä ihan sitä konkreettista, jos aattelee miten me ollaan talous tasapainotettu täällä, niin kyllähän se on vaatinu, että eri sektoreiden työntekijät, esimiehet ja sitä kautta työntekijät on tietosia ja on ajan tasaisina siinä omassa työssään ja sitä kautta etsinyt niitä vaihtoehtoisia toimintatapoja, joilla on voitu saada niitä kustannussäästöjä aikaseks tai tulonlisäystä, se on ihan semmonen konkreettinen.” H5

”Meil on talous saatu nopeesti kuntoon, sillä tavalla tää pienen kunnan ketteryys on tässä osotettu, että me on pystytty tällainen kriisikuntatalous kääntämään hyvin nopeesti reilusti plussalle ja tuloksellisuus näkyy tällä tavalla. Se näkyy

selvästi myös tämmösenä tyytyväisyytenä, poliitikot on tyytyväisiä, kuntalaiset on tyytyväisiä ja meidän henkilöstö on kans tyytyväinen siihen, että ei olla mitää luusereita, että saatiin tää kääntyyn plussalle. Ilmapiiri on parempi.” H6

”Tietysti ne näkyy taloudessa, sehän se mittari toi talous aina on, kun elinkeinooki kattelee miten onnistuu työssään, jos verokertymä lisääntyy silloin me ollaan tehty hyvin kunnassa töitä.” H7

Osaamisen tuloksiin oli jokaisella vastaajalla jotain positiivista sanottavaa eli on todettavissa, että vaikkei osaamisen kehittämisen tuloksia olisi helposti mitattavissa, niitä nähdään pienten kuntien arjessa ja osaamisen kehittämisellä on positiivista vaikutusta kunnan toimintaan.

Vastaajilta kysyttiin myös tulevaisuuden näkymistä osaamisen kehittämisessä. Tällä hetkellä eletään mielenkiintoisia aikoja, sillä mahdollinen sote- ja maakuntauudistus pitää pienten kuntien johtajia epävarmuustilassa siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Tämä epävarmuus näkyi myös vastauksissa.

”Kuntakentässä on tällä hetkellä niin historiallisen iso muutos, ei voida täysin sanoa mitkä ne vaatimukset osaamisen näkökulmasta on tulevaisuudessa. Me voidaan arvailla sitä, voidaan organisaatiota ehkä jo muokatakin siihen malliin vähän sillä perusteella, miten toi sote ja maku-uudistus poistaa niitä tehtäviä maakunnille kunnasta, mutta tosiasiaa me voidaan nähdä se silloin 20-luvulla mihin se asettuu.” H3

”Ainakin kuntien muuttuva toimintaympäristö on tällä hetkellä vähän epävarmassa tilassa. Nää lainsäädännölliset muutokset ja tällä tapaa, mutta ehkä se jäljelle jäävä toiminta entisestään pakottaa ajattelemaan sitä toiminnan tarkotusta vielä uudella tavalla ja se tietysti haastaa siinä mielessä, että se kunnan yleishallinnon tehtäväkenttä.” H2

Vastaajat kertovat tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia osaamisen kehittämisessä oletuksella siitä, että sote- ja maakuntauudistus tulee toteutumaan. Uudistuksen kautta osaamisen kehittämistä tulevaisuudessa ajattelevat haastateltavat korostivat mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen kunnan tehtäväalueen muuttuessa. Toisaalta tehtäväalueen tulevaisuutta tarkastellaan niin tehtäväalueen pientymisen kautta, mikäli uudistus vie osan tehtävistä maakuntaan, ja toisaalta taas sen kautta, että uudistus pakottaa kuntaliitoksiin, jolloin resurssija tehtäväkenttään on enemmän.

”Mä nyt aattelen sitä aika laajasti mä aattelen sen kaikesta talous ja henkilöstöhallinnosta ja yleishallinnosta, niin tavallaan aika laajasti. Ikäänku sen pakolliset tehtävät jää aika pieneks, niin se, että miten se mukautuu siihen tilanteeseen, että [meidän] kunnalla on pelkästään esimerkiksi omana toimintana sivistystoimi, kun meil on tekniset palvelut yhtiötetty jo nykyisin ja sotepalvelutuotanto ulkoistettu, niin tavallaan se. Periaattees se jäljelle jäävä jengi ja toiminnan tarkoituksen hiominen, se on aika haastava juttu ja ehkä siihen työssä onnistumiseen täytyy jotenkin määrittää uudella tavalla sitä työn ja tehtävien tarkotusta.” H2

”Mä ainakin haluan uskoa, jos tää sote-maakuntaudistus toteutuu ja kuntakoot väistämättä kasvaa niin suunta tässä on kuitenkin se, että me päästäis siitä vähän eteenpäin et aivan kaikkee maailman asioita ei tarvi osata, vaan me hieman päästäis keskittyyn tiettyihin asiakokonaisuuksiin, joka parantais sen yleisen hallinnon tasoa ja sen valmistelun tasoa ja sitä kautta myöskin osaaminen parantuis tietyillä aloilla, ei ehkä sitä kautta, vaan sen myötä.” H1

Osaamisen kehittäminen tulevaisuudessa nähdään entistäkin tärkeämpänä. Osaamiseen on panostettava jatkuvasti, varsinkin muutosten keskellä. Perusasiat kunnan toiminnassa kuitenkin pysynevät samana.

”Siihen on kokoajan panostettava ja lisä-panostettava, tilanteet muuttuu ja vaatimustaso muuttuu, että kyllä se agendalla täytyy olla korkealla. Ei perusasiat valtavasti muutu, jollakin tavalla kohdennetaan, että säilyy nyt ainakin hyvällä tasolla.” H4

”Kyllä siihen täytyy panostaa entistä enemmän ja jos tää sote maakuntaudistus menee näin, että sote siirtyy kunnilta pois ja tänne jää koulutus kehitys ja kaavotus ja elinkeinopuoli, kyllähän siihen täytyy pystyä enemmän satsaamaan ja panostamaan...” H5

Kun tarkastellaan, minkälaisen osaamisen kehittämistä pienet kunnat tulevat vastaajien mielestä tarvitsemaan tulevaisuudessa, on huomattavissa, että vastauksia kehystää jo aiemminkin mainittu muutostila. Muutostilasta puhuessa vastaajat painottavat sote- ja maakuntaudistusta, mutta myös EU-tasolta tulevia uudistuksia, jotka omalta osaltaan haastavat kunnan toiminnan järjestelyjä. Se millaisia muutoksia toimintaympäristössä nähdään tapahtuvan ja minkälaisia muutoksia osaamisen kehittämiseen tarvitaan, vaihtelee kuitenkin

vastaajien välillä hyvinkin paljon. Organisaatiomuutokset ovat yksi suuri osaamisen kehittämiseen vaikuttava muutos, joka on jo nyt meneillään osassa pieniä kuntia, ja millä varaudutaan tulevaan, sote- ja maakuntauudistuksesta riippuen tai riippumatta.

”Toivon tietysti et on pakkokin muuttua. Kattoo miten noita päätöksiä tulee, niin meidän organisaatiomalli tulee uudistumaan ja hallintosääntö tän vuoden aikana vielä se tietyl taval pakottaa työntekijätkin muutokseen ja se on pelkästään hyvä asia. Mä luulen et tiettyjä toimintoja tehostamalla ja kouluksen kautta osaamisen kasvulla se on kustannustehokkaampaa kunnan toiminta ja siihen tietysti me pyritään menemään.” H7

”Varmaan tämmönen muutosjohtajuus, muutoshalukkuus, muutokseen vastaaminen elikkä se on merkittävä rooli, koska meillä tulee niin suuria muutoksia lähitulevaisuudessa riippumatta siitä sote- ja maakuntauudistuksesta.” H8

Pienet kunnat toimivat usein erilaisissa verkostoissa ja tämä verkostomainen toimiminen nähdäänkin osassa vastauksia tulevaisuudessa entistä tärkeämpänä toimintana.

”Näen aika selkeesti, että tulevaisuus on sitä, että jos tämä Sote- ja maakuntauudistus menee läpi, meillä tulee yhä enemmän, että ollaan erilaisissa verkostoissa mukana ja tuotetaan yhdessä palveluja ja tehdään naapurikuntien kanssa yhteistä.” H8

Toisaalta muutokset saattavat myös uhata verkostomaista toimintaa, ja mahdollisesti haitata yhteistyötä, sillä kuntien keskinäinen kilpailu asukkaista saattaa kiihtyä uudistuksen seurauksena entisestään.

”...kunnat alkaa kilpaileen musta toistensa kanssa entistä enemmän nyt asukkaista ja mikä on houkutteleva kunta asukkaan kannalta ja kyllä silloin täytyy olla se osaamisen taso täytyy olla vielä parempi, mikä nykyään. Semmonen kuntien kilpajuoksu tässä on alkanu selvästi. Entistä enemmän täytyy panostaa siihen osaamiseen.” H5

Muutostila näkyy myös siinä, mikä on kunnan tuleva rooli ja miten se vaikuttaa osaamisen kehittämiseen. Kuntien nähdään esimerkiksi painottuvan entistä enemmän asukkaiden ja asiakkaiden palvelijaksi, samalla kuitenkin ylläpitäen perushallinnon vahvan osaamisen. Tämä osaltaan luo myös uhkakuvia tulevasta.

”Se mikä on faktaa on varmaan se, että tällöinen palvelumuotoilu, et kunnat muotoutuu enemmän semmosiksi palveluntarjoajaorganisaatioiksi eli ne antaa vastauksia siihen mistä joku palvelu on saatavissa, ne ehkä tarjoaa vaihtoehtoja siihen palvelun piiriin pääsemiseksi ja se palvelu saattaa olla kunnassa tai jossain kauempana, tai kuntayhtymässä missä tahansa, jos tällöseen mennään silloin sen palvelun täytyy olla mahdollisimman matalan kynnyksen ja helpon saavutettavuuden ja käyttäjäystävällisyyden mallinen ja sitten ne toimialat mitä kuntiin jää niissä korostuu tietysti semmonen substanssi entistä enemmän.” H3

”...tulevaisuuden näkymien suunnasta tavallaan tää on aika rankaltakin kuulostava näkymä, onko meidän luottamushenkilöillä, onko meillä näkemystä kykyä nähdä tulevaan miten meidän hallinnonkin pitäis kehittyä, että meidän palvelut ois hyviä, vaikuttavia ja sen kunnan näköisiä hyvällä tavalla.” H1

Aineistosta käy siis ilmi, että tulevaisuuden kuva on pienille kunnille haastava. Muutokset kuitenkin tiedostetaan ja niihin ollaankin jo osassa pieniä kuntia varauduttu, joka näyttäytyy konkreettisestikin jo alkaneissa tai alkavissa organisaatiomuutoksissa. Kunnan osaamisen kehittämisen muutokseen ei nähdä yksittäistä ratkaisua, joka korostuukin varmasti muutoksen luomasta epävarmuudesta. Vastaajat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että osaamiseen täytyy panostaa tulevaisuudessa enemmän, kuin mitä siihen panostetaan nyt.

6 PIENET KUNNAT JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut löytää vastaus tutkimuskysymykseen siitä, *miten osaamista kehitetään pienissä kunnissa*. Tutkimuksessa on myös vastattu osaongelmiin, joita olivat:

-Millainen on koettu osaamisen taso ja mitä nähdään keskeiseksi johtamis- ja hallinto-osaamiseksi?

-Miten osaamista tunnistetaan?

-Miten osaamista tuetaan?

-Mitkä ovat osaamisen kehittämisen haasteet?

-Millaisia tuloksia osaamisen kehittämisellä on saatu aikaan, ja millaiselta tulevaisuuden osaamisen kehittäminen näyttää tällä hetkellä?

Johtopäätöksissä käydään läpi tutkimusongelmat yksitellen samassa järjestyksessä, kuin aiemmassa analyysia toteuttaneessa luvussa, ja niihin liitetään havainnoille olennaista teoriaa. Johtopäätöksien nopeaa lukua helpottamaan tutkimuskysymystä ja osaongelmia käsittelevistä kappaleista on myös lihavoitu kysymykseen viittaava lause. Lopuksi alaluvussa ”tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusmahdollisuudet” pohditaan lyhyesti tutkimuksen reliabiliteettia ja mahdollisuuksia jatkotutkimuksille.

6.1 Johtopäätökset

Pienissä kunnissa **osaamisen taso** nähdään yleisesti tyydyttävänä tai hyvänä. Osaamisen koettua tasoa horjuttavat pienissä kunnissa resurssit ja maantieteellinen sijainti. Pienten kuntien keskushallinnon toiminta hoidetaan usein kustannussyistä minimaalisilla resursseilla, joka tarkoittaa, että resurssit kaikkeen muuhun tuppaaavat jäädä vähille. Maantieteellisesti katsottuna osa pienistä kunnista kohtaa ongelmia esimerkiksi uusien työntekijöiden kartuttamisessa. Vaihtuvuus on etäisissä pienissä kunnissa vähäistä, ja uusien työntekijöiden rekrytointi ei ole yhtä houkuttelevaa, kuin mitä se on suurten kasvukeskusten läheisyydessä.

Pienissä kunnissa **keskeisimmäksi koettu hallinto- ja johtamisosaaminen** voidaan jakaa kahteen kategoriaan, joita ovat substanssiosaaminen ja kokemuksen luoma osaaminen.

Substanssiosaamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asiaosaamista eli sitä osaamista jota työtehtävä ensisijaisesti vaatii. Kokemuksen luoma osaaminen on osaamista, jota karttuu työn myötä, ja joka ei välttämättä kuulu työtehtävien sisältöön.

Pienissä kunnissa **osaamista tunnistetaan** sekä tietoisesti että vähemmän tietoisesti. Osaamisen tunnistaminen tapahtuu pitkälti samoilla keinoilla pienestä kunnasta riippumatta. Tietoisesti tapahtuvaa osaamisen tunnistamista tukevat yleensä kehityskeskustelut. Vähemmän tietoista tunnistamista tapahtuu, kun huomataan esimerkiksi työntekijän lahjakkuus tai motivaatio ja tätä kautta tunnistetaan yksittäisen henkilön osaaminen.

Pienissä kunnissa **osaamisen kehittäminen** tapahtuu pääasiallisesti erilaisten koulutusten kautta. Pienissä kunnissa on kuitenkin eroja koulutusten sisällön ja järjestämistavan mukaan, mikä onkin positiivinen piirre, sillä henkilöstökoulutukset tulisi perustaa kunnan tarpeelle (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 91). Koulutukset koetaan osaamisen kehittämisessä kustannustehokkaaksi tavaksi ja parhaimmassa tapauksessa niillä voidaan paikata osaamisvajetta hyvin lyhyelläkin aikataululla. Osaamisen kehittämistä koulutuksilla tukevat myös pienten kuntien kunnanjohtajien koulutusmyönteiset asenteet. Osaamisen kehittämisessä koulutuksilla on huomattavissa yksi erikoispiirre. Suuri osa haastateltavista koki, että kunnan ulkopuolella järjestetyt koulutukset, ja koulutukset joihin osallistuu ihmisiä useista kunnista, antavat ylimääräistä hyötyä koulutuksista, kun osallistujat pääsevät vuorovaikuttamaan muidenkin kuntien osallistujien kanssa. Tällaisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuva oppiminen onkin Huberin (1996, 129) kuvailemaa kilpailijoilta oppimista, jossa kilpailijoilta saatua informaatiota hyödynnetään omassa oppimisessa.

Osaamisen tukemista voidaan nähdä tapahtuvan niin henkilö- kuin organisaatitasolla. Henkilötasolla tapahtuva osaamisen tukeminen keskittyy useimmiten tilanteisiin, joissa henkilön tai henkilöiden osaaminen tunnistetaan jo aiemmin mainitulla tavalla ja tälle henkilölle tai henkilöille mahdollistetaan osaamista tukevia tehtäviä, ylimääräistä motivointia, tai ylimääräistä koulutusta. Osaamisen tukeminen voidaan tältä osin lukea myös oppimisprosessin tukemiseksi, sillä tehokkaaseen oppimiseen vaikuttavia tekijöitä ovat havainto uuden tiedon tai taidon tarpeesta, mahdollisuus soveltaa opittua ja arvostuksen luonti kokemuksille. (Preskill & Torres 1999, 22.) Huomionarvioista on se, että koulutukset nähdään osaamisen kehittämisen lisäksi niin ikään osaamisen tukemisen keinona. Organisaation tasolla tapahtuvaksi osaamisen tukemiseksi voidaan määritellä koko organisaation tasolla tehdyt

osaamista tukevat toimet. Näitä olivat aineistossa esimerkiksi koko työyhteisön kattava kehittämisspäivä, työhyvinvointikyselyt ja esimiesarvioinnit.

Osaamista siis tuetaan ja kehitetään kunnissa, mutta ovatko pienet kunnat 2.1 luvussa esiteltyjä oppivia organisaatioita? Se riippuu hyvin paljon siitä millaiseen määritelmään oppivasta organisaatiosta nojaamme. Moilasan mukaan oppiva organisaatio on toimintaympäristö, jossa niin yksilöt kuin ryhmätkin onnistuvat oppimaan uutta niin, että muutokset on mahdollista toteuttaa ja sen tärkeitä piirteitä ovat esimerkiksi itseohjautuvuus, arvot ja koulutus. (Moilanen 2001, 14,44-45.) Jos tutkimuksen tuloksia peilataan tähän määritelmään, puhuvat pienten kuntien puolesta ainakin toimintaympäristöt, jotka ovat alati muutosten keskellä ja selviävätkin niistä. Pienet kunnat ovat osaltaan vallitsevien lakien kehyksessä myös itseohjautuvia, niillä on selkeitä arvoja, jotka kuntastrategia niille määrittää ja ne panostavat koulutuksiin. Ojala sen sijaan määrittelee oppivan organisaation organisaatioksi, joka osaa hyödyntää kaikkia oppimismuotoja sisäisesti ja pystyy käyttämään kaiken tarjolla olevan tiedon toiminnan jatkuvaan uudistamiseen (2008, 78). Pienten kuntien voidaan kyllä perustella käyttävän kaiken tarjolla olevan tiedon toiminnan jatkuvaan uudistamiseen, mutta esimerkiksi luvuissa 2 ja 3 esiteltyt työssä oppiminen tietoisena kehitysprosessina, työnohjaus ja mentorointi eivät esiintyneet keinoina osaamisen kehittämiseen eli pienet kunnat eivät selvästi osaa hyödyntää tai pysty hyödyntämään kaikkia oppimismuotoja. Kauhasen mukaan organisaation oppiminen ei merkitse samaa asiaa, kuin yksilöiden oppiminen. Yksilöiden oppiminen ei välttämättä tuota organisaation oppimista ja organisaation oppimisesta voidaan puhua vasta, kun organisaatio kykenee liittämään yksilöiden oppimisen yhteen, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kauhanen 2006, 153.) Näitä tieteellisiä määritelmiä oppivasta organisaatiosta vertaillen, voidaan siis todeta, että osan määritelmistä mukaan pienet kunnat ovat oppivia organisaatioita, kun taas osan määritelmistä mukaan ne eivät vielä toteuta täysin oppivan organisaation piirteitä. Pienen kunnan kutsuminen oppivaksi organisaatioksi riippuu siis täysin siitä, mihin määritelmään tästä termistä nojautuu.

Osaamisen kehittämisen haasteita tarkastellessa pienissä kunnissa kaikkein yleisimmäksi haasteeksi nähdään resurssit. Resurssit on tässä tutkimuksessa jaoteltu kahteen osaan ajaksi ja rahaksi. Aikaresurssia tarkastellessa haasteeksi koettiin löytää ylimääräistä aikaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Kuntien toiminta on pääasiallisesti tiukasti aikataulutettua ja pienissä kunnissa ylimääräisen ajan löytäminen osaamisen kehittämiseksi on erittäin haasteellista. Ajan puutteen vuoksi myös ne osaamisen kehittämiseen suuntautuvat toimet, joita pystytään järjestämään ovat usein reaktiivisia, eivätkä proaktiivisia.

Jaottelun toinen osa eli raharesurssi on myös erityisesti pieniä kuntia ja niiden osaamisen kehittämistä haastava asia. Raharesurssi linkittyy myös vahvasti aikaresurssin puutteeseen. Mikäli pienet kunnat haluavat järjestää osaamisen kehittämistä parantavia toimia kunnassa, on ne useimmiten järjestettävä työajalla, ja kun työn tekemiseen budjetoitu raha on tiukoilla, ei myöskään rahaa riitä mahdollisiin sijaisuusjärjestelyihin, mitä henkilöstön osaamisen kehittäminen vaatisi. Pienet kunnat ovat siis pienestä koostaan johtuen varsin haavoittuvia aika- ja raharesurssin käytössä. Organisaation koolla onkin suora yhteys henkilöstöjohtamisen resursseihin ja systemaattisten käytäntöjen luontiin, joka tässä tapauksessa haittaa pieniä kuntia (Viitala 2013, 28).

Osaamisen kehittämisen haasteeksi voidaan resurssien lisäksi todeta myös koulutushaluttomuus. Vaikka pienten kuntien johdossa on yleistä koulutusmyönteisyyttä, on silti osassa pieniä kuntia haasteita saada henkilöstöä osallistumaan osaamista kehittäviin koulutuksiin. Koulutushaluttomuuden syitä ovat muun muassa vakiintuneet toimintatavat, kunnan resurssien säästäminen ja yksinkertainen haluttomuus oppia uutta. Schein (2017, 344-345) painottaakin, että hyvän oppimiskulttuurin luominen edellyttää oppijoilta halua oppia uutta, ja on ensikertaisen tärkeää hyvän oppimiskulttuurin luomisessa. Koulutushaluttomuuden haasteisiin tulisikin pienissä kunnissa vastata luomalla parempaa oppimiskulttuuria.

Viimeinen aineistosta huomattu haaste on jo osaamisen koettua tasoakin varjostunut maantieteellinen sijainti ja sen yhteydessä koettu etäisyys. Kaukaisissa pienissä kunnissa henkilöstön vaihtuvuus on usein tavallista vähäisempää, joka luo kuntaan staattista tilaa, joka edelleen vaikeuttaa osaamisen tason kehittymistä ja kehittämistä. Abelson ja Baysinger toteavatkin tutkimuksessaan työntekijöiden vaihtuvuudesta, että liian pieni vaihtuvuus ei ole organisaation tehokkuudelle optimaalista (Abelson & Baysinger 1984). Etäisyys on omiaan myös vaikuttamaan tilanteissa, joissa koulutukset koetaan liian etäisiksi, jotta niihin kannattaisi aika- ja raharesurssit huomioiden osallistua. On maininnan arvoista, että vaikka etäkoulutukset pystyvät osaltaan paikkaamaan tätä aukkoa, ei niissä tapahdu jo aiemmin mainittua osallistujien keskinäistä vuorovaikutusta, jota koulutuksilta usein toivotaan.

Osaamisen kehittämisen tuloksia tarkastellessa pienet kunnat kokivat, että työtehon paranemista on havaittu niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Työtehon lisäksi positiivisia tuloksia on saatu henkilöstön asenteissa. Johdolta alaspäin valunut koulutusmyönteisyys on tarttunut osassa pieniä kuntia myös henkilöstöön, joka on näkynyt niin innokkuutena osallistua osaamista kehittäviin koulutuksiin kuin kunnan kehittämistoimiinkin.

Osaamisen kehittämisen positiivisia tuloksia on huomattu myös kunnan taloudessa. Hyvin järjestetyt rekrytoinnit ja osaamisen ajantasainen ylläpito on vaikuttanut pienten kuntien kykyyn selvitä talouden tasapainottamisen haasteissa ja kuntien verokertymän lisäämisessä. Oikeanlaisella ja vahvalla panostuksella henkilöstöpolitiikkaan, onkin suora yhteys organisaation tuottavuuteen ja laatuun (Chanda & Shen 2009, 168).

Tulevaisuuden osaamisen kehittämisen tarkastelua varjostaa pienissä kunnissa vahvasti sote- ja maakuntauudistus. Tulevaisuudessa tapahtuvat tehtäväkentän muutokset tulevat vaikuttamaan resursseihin, joka aiheuttaa epävarmuutta osaamisen kehittämiseen jo tällä hetkellä. Pienten kuntien vastauksia varjostikin vahvasti tämänhetkinen ja tuleva muutostila. Osaamisen kehittämisen nähdään kuitenkin lähes yksimielisesti vaativan entistä suurempia panostuksia tulevaisuudessa, vaikka perustehtävät eivät suuresti muuttuisikaan. Panostusten lisääminen onkin linjassa Ulrichin henkilöstöjohtamisen mallin kanssa, jossa muutoksen johtamisessa luodaan uutta organisaatiota pitämällä huolta muutoksen vaatiman kapasiteetin löytymisestä (Ulrich 1997 25).

Osaamisen kehittämisen tulevaisuuden sisältö vaihtelikin paljon vastaajien välillä, vaikka muutos näkyi jokaisessa vastauksessa. Osaamisen kehittämisen tulevaisuudessa nähdään tapahtuvan suuria organisaatiomuutoksia, joita osa pienistä kunnista jo toteuttaa. Organisaatioiden nähdään myös toimivan tulevaisuudessa entistä enemmän verkostoissa, joka lisää verkosto-osaamisen tarvetta. Samalla verkostoissa tapahtuva toiminta voidaan nähdä myös uhkana, sillä kuntien kilpajuoksu kiihtyy entisestään. Tulevaisuuden kunnan rooli nähdään muuttuvan entistä asiakaspalvelukeskeisempään rooliin, joka tulee luonnollisesti vaatimaan lisää kyseistä osaamista.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle on keskeistä tutkimuksen totuus ja objektiivisuus. Objektiivisuutta tarkasteltaessa havaintojen tulee olla luotettavia ja puolueettomia. Puolueettomuus ilmenee siinä, onko tutkija tarkastellut tutkittavaa kohdetta omana itsenään, ilman tutkijan omaa kehystä. Koska tutkija on kuitenkin tutkimusasetelman tulkitsijan ja luojaan asemassa, tapahtuu laadullisessa tutkimuksessa aina vähintäänkin pientä tulkintaa kehyksen kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118-119.) Tässä tutkimuksessa on kuitenkin pyritty mahdollisimman puolueettomaan tulkitsemiseen, ja haastateltavien äänet ovat päässeet kuuluviin siitä huolimatta, ovatko vastaukset olleet pitkiä, lyhyitä, hienoilla sanoilla koristeltuja tai pelkistettyjä.

Tutkimuksen yleistettävyyttä arvioidessa on otettava huomioon, että haastatteluotanta on kohtalaisen pieni ja tutkituilla kohteilla on huomattavia eroja niin maantieteellisissä sijainneissaan, kuin toimintakulttuurissaan. Nämä erot vaikuttavat omalta osaltaan tutkimuksen yleistettävyyden arviointiin. Tutkimuskysymyksen ja osaongelmien analyysissä on kuitenkin esiintynyt sellaista yhteneväisyyttä, jota voidaan todeta yleistettäväksi tässä aineistossa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkittaessa täysin erilaista otantaa pienistä kunnista, aineisto tai johtopäätökset olisivat samankaltaisia.

Aineistoa tarkastellessa jatkotutkimusmahdollisuuksia löytyi huomattavasti. Pienissä kunnissa on paljon eroavaisuuksia osaamisen kehittämisen saralla, joita olisi mahdollista tutkia. Esimerkkeinä jatkotutkimuksista voisivat olla kehityskeskustelut ja millä tavoin ne järjestetään pienissä kunnissa, tai osaamisen kehittämisen tulevaisuuden prosessit, joita tässä tutkimuksessa vain sivutaan. Pienet kunnat ovat tällä hetkellä suurten muutosten alla ja sen myötä ne joutuvatkin erilaisiin muutoksiin, josta riittää paljon tutkittavaa.

LÄHTEET:

- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu* (3., uudistettu painos.). [Helsinki]: Kauppakamari.
- Abelson, M. & Baysinger, B. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *The Academy of Management Review*, 9(2), 331-341. doi:10.5465/AMR.1984.4277675
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Becerra-Fernandez, I. & Leidner, D. (2008). On Knowledge, Knowledge Management and Knowledge Management Systems: An Introduction. Teoksessa Becerra-Fernandez, I & Leidner, D. *Knowledge management: An evolutionary view*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe, Inc
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., Walton, R. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
- Billet, S. (1999). Guided learning at work. Teoksessa Boud, D. & Garrick, J. (1999). *Understanding learning at work (s 151-164)*. New York;London;: Routledge.
- Boud, D., & Garrick, J. (1999). Understandings of workplace learning. Teoksessa Boud, D., Garrick, J. (1999). *Understanding learning at work (s 1-11)*. New York;London;: Routledge.
- Chanda, A., & Shen, J. (2009). *HRM strategic integration and organizational performance*. Los Angeles: Response Books.
- Collis, D. (1996). Organizational Capability as a Source of Profit. Teoksessa Moingeon, B. & Edmondson, A. *Organizational learning and competitive advantage (s. 139-163)*. London: Sage.
- Dreyfus, S., & Dreyfus, H. (1980). *A Five-Stage Model of the Mental Activities Involved in Directed Skill Acquisition*. Washington, DC: Storming Media.
- Eskola, J. (2015). *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*. 4. p. Teoksessa Aaltola, J. Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Juva: Bookwell Oy.
- Eskola, J. Vastamäki, J. (2010). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Eteläpelto, A., Collin, K., & Saarinen, J. (2007). *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Eteläpelto, A., & Tynjälä, P. (1999). *Oppiminen ja asiantuntijuus: Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Porvoo: WSOY.

Gherardi, S. (2009). *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*. Malden (Mass.): Blackwell.

Gorman, G. & Pauleen, D. (2011;2016;). *Personal knowledge management: Individual, organizational and social perspectives*. Burlington, VT; Farnham, Surrey;: Gower.10.4324/9781315600154

Guest, D. 1997. Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* 8:3, 263-276

Heavey, A., Beijer S., Federman, J., Hermans, M., Klein, F., Mcclean, E. & Martinson, B. (2012). Measurement of Human Resource Practices: Issues Regarding Scale, Scope, Source and Substantive Content. Teoksessa Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. (2012). *HRM and performance: Achievements and challenges (s. 130-144)*. (1st ed.). Chichester, England: Wiley.

Helms-Mills, J. (2009). *Understanding organizational change*. Abingdon: Routledge.

Hess, E., Arlow, N., & Columbia Business School Publishing. (2014;2015;). *Learn or die: Using science to build a leading-edge learning organization*. Chichester, England;New York;: Columbia Business School Publishing. doi:10.7312/hess17024

Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2008). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos.). Helsinki: Tammi

Huber, G. (1996). *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. Teoksessa Cohen, M. & Sproull, L. (1996). *Organizational learning (s. 124-162)*. Thousand Oaks: Sage.

Huotari, P. (2009). *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali - ja terveystoimessa*. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (8. uud. p.). Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Kuntalaki 410/2015.

Kuopila, A. & Kurikka, P. Jäntti, A & Pekola-Sjöblom, M. (toim.). (2009). *Kuntademokratian ja -johtamisen tila valtuustokaudella 2005-2008*. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Acta nro. 215. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kupias, P. & Salo, M. (2014). *Mentorointi 4.0*. Helsinki: Talentum.

Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. (2014a). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro.

Laki koulutuksen korvaamisesta 1140/2013.

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449.

Lehtonen, T. J. (2002). *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Marquardt, M. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning* (2nd ed.). Palo Alto, Calif: Davies-Black Pub.

McConnell, J. (2003). *How to identify your organization's training needs: A practical guide to needs analysis*. New York: AMACOM.

Moilanen, R. (2001). *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki: Tammi

Moisalo, V. (2010). *Arjen johtaminen: Käytännön esimiestyötä*. Helsinki: Infor Oy.

Oaklief, C. (2009). The interface of mentoring with management and human resource development in today's organisations. Teoksessa Keel, M. (2009). *Mentoring: Program development, relationships, and outcomes* (s. 109-122). New York: Nova Science Publishers.

Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.

Paunonen-Ilmonen, M. (2001). *Työnohjaus: Toiminnan laadunhallinnan varmistaja*. Helsinki: WSOY.

Pirkkala. Kuntastrategia 2014-2018.

https://www.pirkkala.fi/site/assets/files/10995/pirkkalan_strategia_2014_2018_161214.pdf
Viitattu 28.2.2018

Poikela, E. (2005). Työssä oppimisen prosessimalli. Teoksessa Poikela, E. (toim.) *Osaaminen ja kokemus: Työ, oppiminen ja kasvatus* (s. 21-41). Tampere: Tampere University Press.

Preskill, H. S., & Torres, R. T. (1999). *Evaluative inquiry for learning in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Rantanen, T. (2013). *Kunnan asiakaspalvelu: Kuntalaista palveleva kokonaisuus*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Rinne, R., Silvennoinen, H. & Valanta, J. (1995). Työelämän aikuiskoulutus. Valta, vastuu ja intressit henkilöstökoulutuksessa. Koulutussosiologiantutkimuskeskus, raportti 29. Turku: Painosalama.

Ruutu, S. & Salmimies, R. (2015). *Työnohjaajan opas*. Helsinki: Talentum.

- Sarder, R. (2016). *Building an innovative learning organization: A framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth* (1st ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Schein, E. H. (2017). *Organization culture and leadership* (Fifth ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Sheehan, C., & Cooper., B. (2011) HRM outsourcing: The impact of organization size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*, 40(6), s.742-760. <https://doi-org.helios.uta.fi/10.1108/00483481111169661>.
- Silvennoinen, H., Puustelli, P. & Kivinen, O. (1999). *Work-based learning: Prospects and challenges*. Helsinki: Ministry of Education.
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2014). Configurations of e-HRM - an empirical exploration. Teoksessa Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). *HRM in the digital age* (s. 333-349). Bradford, England: Emerald.
- Sumkin, T., Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Suomen Lakimiesliitto. (2010). *Kehityskeskustelu-opas*. Helsinki: Star-Offset oy. https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas_nettiin.pdf. Viitattu 19.6.2018
- Sädevirta, J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Helsinki: Työministeriö.
- Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization*, 11(1), 28-44. 10.1108/09696470410515715
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). [Helsinki]: Tammi.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vantaa. Valtuustokauden strategia 2018-2021. https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/136267_Valtuustokauden_strategia_2018-2021.pdf Viitattu 28.2.2018
- Vidal-Salazar, M. D., Hurtado-Torres, N. E., & Matías-Reche, F. (2012). Training as a generator of employee capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2680-2697. 10.1080/09585192.2011.610971.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. uud. p. ed.). Helsinki: Edita.
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä* (4. uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Watkins, C. (2000;2005;). *Learning about learning: Resources for supporting effective learning*. London: Routledge.10.4324/9780203991886.

Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (5., uudistettu painos.). [Helsinki]: Kauppakamari.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelujen kysymysrunko

Työnkuva

Osaaminen

Mitä näet keskeiseksi johtamiseen ja hallintoon liittyväksi osaamiseksi kunnassasi?

Minkälaiseksi arvioit osaamisen tason omassa kunnassasi?

Osaamisen kehittäminen ja organisaatio

Tunnistetaanko osaamista kunnassasi jollain tapaa?

Millä keinoilla osaamista kehitetään kunnassasi?

Miten tuetaan jo olemassa olevaa osaamista?

Koetko kunnassasi olevan erikoispiirteitä osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyen?

Millaisia haasteita kunnassasi kohdataan osaamisen kehittämisessä?

Osaamisen tulokset, vaikutukset, ja tulevaisuuden näkymät

Millaisia tuloksia ja vaikutuksia eri keinoilla on saatu kunnassasi?

Miten näet osaamisen kehittämisen kunnassasi muuttuvan tulevaisuudessa?