

Rihtniemi Minna-Liisa

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Kehittämisen tarpeet ja keinot Suomen evankelis-luterilaisissa seurakunnissa sekä kuntasektorilla

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro Gradu- tutkielma
Maaliskuu 2022

TIIVISTELMÄ

Minna-Liisa Rihtniemi: HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN -Kehittämisen tarpeet ja keinot Suomen evankelis- luterilaisissa seurakunnissa sekä kuntasektorilla

Pro Gradu- tutkielma

Tampereen yliopisto

Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisteriohjelma

Elinikäinen oppiminen ja kasvatus

032022

Tämän Pro Gradu- tutkielman tarkoitus oli selvittää, millaista henkilöstön kehittämistä tapahtuu ja miten sitä toteutetaan Suomen evankelis- luterilaisissa seurakunnissa ja kuntasektorilla. Tutkielman lähtökohtana on osaamisen kehittäminen seurakunta- ja kuntasektorilla oppivan organisaation teorian näkökulmasta.

Tämän hetken työelämässä toimintaympäristön muuttuminen edellyttää uudenlaisia työelämän valmiuksia työntekijöiltä, esihenkilöiltä sekä johtajilta. Osaamisen kehittäminen on uuden oppimista erilaisten koulutusten sekä työssä oppimisen kautta.

Tutkimus muodostui analysoinnista, joka koski 73 Suomen evankelis- luterilaisen seurakunnan henkilöstökertomuksia ja henkilöstöstrategioita, henkilöstötilinpäätöksiä, henkilöstöraportteja, talous- ja toimintasuunnitelmia tai - kertomuksia, vuosikertomuksia sekä koulutussuunnitelmia, talousarvioita, tilinpäätöksiä sekä tasekirjoja. Suomen 31 kunnan osalta aineisto koostui henkilöstö- ja koulutussuunnitelmista, henkilöstöohjelmista, henkilöstötilinpäätöksistä. Dokumenttien analyysi toteutettiin hermeneuttisen sisällön analyysin keinoin. Analyysillä oli tarkoitus löytää dokumenteista syvällisempää ymmärrystä ja kerätä tutkijalle empiiristä tietoa.

Tulokset avasivat seurakuntien ja kuntien henkilöstön ammattitaidon kehittämisen kohteita, joita olivat it- taidot, johtaminen, juridinen osaaminen, myynti- ja markkinointiosaaminen työelämätaidot, työhyvinvointia kehittävät taidot ja työsuojelu, työympäristön kehittäminen, viestintätaidot, yleinen sekä muu ammattitaidon vahvistaminen.

Tulosten mukaan kehittämisen kohteet liittyivät pääasiassa työtehtävien suorittamiseen. Ammattitaidon kehittämiseen liittyviä koulutuksia on pääsääntöisesti toteutettu työn ohessa. Kehittämisen keinoina on myös käytetty muun muassa asiantuntijaluentoja, työyhteisön osaamisen hyödyntämistä, opintomatkoja, sisäisiä koulutuksia, alan lehtiä ja kirjallisuutta, työssä ja työyhteisössä tapahtuvaa oppimista, täydennys- ja uudelleen koulutusta sekä verkostoja. Tutkielman tulokset konkretisoivat osaamisen kehittämisen sisältöjä evankelis- luterilaisissa seurakunnissa ja kuntasektorilla. Julkisen sektorin taloudellinen tilanne sekä henkilöstön resurssit määrittävät henkilöstön koulutusmahdollisuuksia. Kehittäminen liittyy omaan työhön ja siinä selviytymiseen.

Avainsanat: oppiva organisaatio, organisatorinen oppiminen, organisaation oppiminen, työelämän muutos, elinikäinen oppiminen, julkinen sektori, Hermeneuttinen sisällön analyysi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Elinikäinen oppiminen	7
1.2	Yksilön osaaminen	8
1.3	Osaamisen johtaminen	11
2	OPPIVA ORGANISAATIO	14
2.1	Näkökulmia oppivaan organisaatioon	15
2.2	Örtenbladin teoria oppivasta organisaatiosta	19
2.2.1	<i>Organisatorinen oppiminen</i>	19
2.2.2	<i>Työssä oppiminen</i>	20
2.2.3	<i>Oppimisilmapiiri</i>	21
2.2.4	<i>Oppimisen rakenne</i>	22
2.2.5	<i>Mitä oppiva organisaatio ei ole?</i>	22
2.2.6	<i>Oppivan organisaation integroitu malli</i>	23
2.2.7	<i>Organisatorisen oppimisen ja oppivan organisaation väliset erot</i>	24
3	TUTKIMUKSEN KOHDE	27
3.1	Seurakunnat	29
3.2	Kuntasektori	31
3.3.	Tutkittavat dokumentit	32
3.3.1	<i>Koulutussuunnitelma, henkilöstösuunnitelma</i>	32
3.3.2	<i>Henkilöstöstrategia tai -ohjelma</i>	35
3.3.3	<i>Henkilöstökertomus</i>	37
3.3.4	<i>Tilinpäätös, henkilöstötilinpäätös, tasekirja</i>	37
3.3.5	<i>Talous- ja toimintasuunnitelma tai - kertomus</i>	39
4	METODOLOGIA	42
4.1	Tutkimuksen tavoitteet	42
4.2	Aiemmat tutkimukset.....	43
4.3	Tutkimusmateriaalin hankinta	45
4.4	Tutkijan esiyymmärrys	47
4.5	Hermeneuttinen sisällön analyysi	47
4.6	Analyysin vaiheet	50
4.6.1	<i>Aineiston pelkistäminen ja luokittelu</i>	51
4.6.2	<i>Luokitellut yläkategoriat</i>	52
4.6.3	<i>Tietojen kylläntyminen</i>	52
4.7	Tutkimuksen luotettavuus	53
4.8	Tutkimuksen etiikka	54
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	56
5.1	Seurakuntien tulokset	56
5.1.1	<i>Osaamisen kehittämisen keinot seurakunnissa</i>	56
5.1.2	<i>Osaamisen kehittämisen kohteet seurakunnissa</i>	57
5.2	Kuntasektorin tulokset.....	58
5.2.1	<i>Osaamisen kehittämisen keinot kuntasektorilla</i>	58
5.2.2	<i>Osaamisen kehittämisen kohteet kuntasektorilla</i>	59
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	62

6.1	Tapahtuiko organisatorista oppimista?	64
6.2	Loppupäätelmät	66
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	67
LÄHTEET		69
LIITTEET.....		81

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	ORGANISATORISEN OPPIMISEN JA OPPIVAN ORGANISAATION VÄLISET EROT.....	26
TAULUKKO 2.	TUTKITUT SEURAKUNNAT.....	27
TAULUKKO 3.	TUTKITUT KUNNAT.....	28
TAULUKKO 4.	TUTKITUT DOKUMENTIT.....	29
TAULUKKO 5.	SEURAKUNTIEN TYÖNTEKIJÖIDEN AMMATTIT AidON KEHITTÄMISEN KOHTEET.....	57
TAULUKKO 6.	KUNTIEN TYÖNTEKIJÖIDEN AMMATTIT AidON KEHITTÄMISEN KOHTEET	59

KUVIOT

KUVIO 1.	OPPIVAN ORGANISAATION INTEGOROITU MALLI (The Integrated model of the learning Organization).....	24
KUVIO 2.	KUNTIEN AMMATTIRYHMÄT JA HENKILÖSTÖN MÄÄRÄT.....	31
KUVIO 3.	OTE ASIKKALAN KUNNAN HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSSUUNNITELMASTA.....	34
KUVIO 4.	OTE KEMPELEEN SEURAKUNNAN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TAVOITTEISTA 2017.....	35
KUVIO 5.	OTE ASIKKALAN KUNNAN HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSSUUNNITELMASTA.....	36
KUVIO 6.	OTE ÄÄNEKOSKEN SEURAKUNNAN TASEKIRJASTA.....	39
KUVIO 7.	TUTKIMUSMATERIAALIEN HANKINNAN KUVAUS.....	46

1 JOHDANTO

Tässä Pro Gradu- tutkielmassa käsitellään oppivan organisaation teorian näkökulmasta osaamisen kehittämisen sisältöjä ja keinoja seurakuntien ja kuntasektorin organisaatioissa. Eri dokumenttien avulla selvitettiin työntekijöiden työn ja osaamisen kehittämisen kohteita ja keinoja. Seurakunnat ja kunnat edustavat hallinnoltaan yhtenäisiä, moniammatillisia organisaatioita ja tutkimuksellisesti sopivan kokoisia julkisen sektorin organisaatiota. Molempien sektoreiden henkilöstö on ammattitaitoista ja taustaltaan eri asteisesti koulutettua. Organisaatioita yhdistää myös henkilöstön saatavuuden haasteet sekä yhteiskunnallinen taloudellinen tilanne. Lisäksi molempia organisaatiota valvoo poliittisesti valittu luottamushenkilöstö.

Kuntien ja seurakuntien lisäksi julkisen sektoriin kuuluvat valtion hallinnonalojen organisaatiot, myös liikelaitokset ja valtionyhtiöt sekä erilaiset järjestöt voidaan liittää julkiseen sektoriin. Julkinen sektori säätelee yhteiskunnan toimintoja sekä tuottaa hyvinvointi- ja muita palveluita kuntalaisille, asukkaille ja muille palveluiden käyttäjille. Julkisen sektorin palvelut rahoitetaan pääasiassa verovaroin, ja niiden tulisi olla kaikkien saatavilla sekä vastata mahdollisimman hyvin kansalaisten tarpeisiin. (Sydänmaanlakka, 2015.)

Osaamisen kehittäminen on koulutuksen lisäksi myös työssä oppimista. Se voi liittyä uusiin työtehtäviin tai vastualueisiin, ohjauksellisiin tehtäviin, projekteissa työskentelyyn tai työnkiertoon. Oppimista tapahtuu koko yksilön eliniän joko virallisesti tai epävirallisesti. Julkisen sektorin eläkevakuuttajan Kevan tutkimuksissa (Pekkarinen, 2021) todettiin, että julkisen alan henkilöstön osaamistaso koetaan hyväksi. Useampi kuin neljä viidestä kuntasektorin sekä 91 % kirkon alan työntekijästä kokee osaamisensa sopivana suhteessa työn vaatimuksiin.

Sydänmaanlakka (2015) kuvaa, kuinka osaamisen kehittäminen on osa hallinnon ja organisaation uudistumista ja uudistamista. Osaamisen kehittäminen perustuu hänen näkemyksessään organisaatiossa strategiaan ja suunnitelmiin

sekä talousarvioon, kehityskeskusteluihin ja yleensä osaamistarpeiden tunnistamiseen. Tämän hetken työelämässä toimintaympäristön muuttuminen edellyttää uudenlaisia työelämän valmiuksia työntekijöiltä, esihenkilöiltä sekä johtajilta. Kuntien toimintaympäristön luonne on Vakkalan (2012) mukaan kehittynyt 2000-luvulla erittäin monimutkaiseksi ja -säikeiseksi. Uusien toimintatapojen löytäminen korostuu hänen näkemyksessään yhä vahvempana osana kuntajohtamista. On osattava havainnoida ja tulkita muutoksia sekä tunnistaa heikkoja signaaleja ja kyetä rakentamaan yhteistä näkemystä eri toimijoiden välillä. Toimintojen muutos julkisella sektorilla olisi tapahtunut myös ilman viimeaikaista poikkeustilannetta. Korona- aika on nopeuttanut uusien toimintamallien ja - tapojen omaksumista laajasti työelämässä. Hallinnon uudistamisen Airaksinen (2009) on määritellyt kokonaisuudeksi, joka muodostuu niistä toiminnoista, jotka tulevat tarpeellisiksi toiminnan edellyttäessä useiden ihmisten yhteistoimintaa. Hallinto uudistuu inhimillisissä prosesseissa, joihin vaikuttavat yksilöiden kokemukset ja käsitykset. Airaksisen mielestä johtamisen näkökulmasta kyseessä on osaamisen johtamisesta, johon sisältyy työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen tunnistaminen, arviointi ja kehittäminen sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi.

Pohjalaisen (2016) ajatuksena on, että oppiminen kuuluu työhön luonnollisena osana. Organisaatioon on hänen mukaansa tärkeää luoda toimintatapoja, jotka mahdollistavat yhteistyön ja osaamisen jakamisen. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen liittyvät organisaationaaliseen oppimiseen. Ikäjohtaminen on hänen mukaansa yksi hiljaisen tiedon jakamisen käytännöistä. Myös Saru (2007) muistuttaa hiljaisen tiedon hyödyntämisestä. Sitä ei tapahdu muodollisessa koulutuksessa. Hänen mukaansa organisaatio-oppimisesta puhuttaessa on muistettava, että oppiminen tapahtuu yksilöiden kautta. Yksilölliset oppimisprosessit on otettava huomioon, koska organisaatio ei voi oppia ilman ihmisiä.

Tutkielmassa lähestytään organisaation kehittämistä elinikäisen oppimisen, yksilön osaamisen, osaamisen kehittämisen ja johtamisen näkökulmien kautta. Varsinainen teoreettinen viitekehys muodostuu oppivan organisaation teoriasta. Oppivasta organisaatiosta ei ole olemassa yhtä yhtenäistä käsitystä ja siitä on tehty useita määritelmiä. Puhutaan oppivasta organisaatiosta, oppivasta yrityksestä, organisaation oppimisesta ja

organisatorisesta oppimisesta. Tutkielmassa rakennettiin ymmärrystä selventämällä tutkijan ennakoarvioita aiheesta. Tutkielmassa pohditaan luvussa kaksi sitä, mitä työelämän kehittäminen ja oppivan organisaation teorit kirjallisuudessa ja tutkimuksissa tarkoittavat. Lisäksi tuodaan esille, luvussa kolme, tutkittavien organisaatioiden taustoja ja lisätään ymmärrystä niistä. Metodologian osuutta käsitellään luvussa neljä. Lopuksi esitellään tulokset ja luvussa kuusi pohditaan tutkielman johtopäätöksiä ja jatkotutkimuksen ehdotuksia.

1.1 Elinikäinen oppiminen

Elinikäisen oppimisen käsite ei ole uusi, ja sitä on monella tavalla vuosien kuluessa määritelty. Oppivassa organisaatioissa tai oppivassa työelämässä vaaditaan yksilöltä jatkuvaa itsensä kehittämistä ja oman muutoskyvykkyyden ylläpitoa. Soini ym. (2003) muistuttavat, ettei oppimista tapahdu vain silloin, kun opetetaan niin sanotuissa formaalisissa prosesseissa, esimerkiksi koulussa, vaan opimme kaikissa tilanteissa läpi koko elämän. Ihmisen oppiminen riippuu siitä, mihin hän kohdistaa valikoivan tarkkaavaisuutensa ja miten hän tulkitsee havaintojaan.

Työelämässä jatkuvaan muutokseen sopeutumiseen liittyy elinikäisen oppimisen strategiaan, jonka kehittälyssä on nähty erilaisia kehitystä. Oppimista myös tapahtuu kaikkialla, joko ohjatusti tai tietoa itse hakien. (Tuomisto, 2012, s. 423.)

Kinnarin (2020) näkemyksessä elinikäisen oppimisen käsite sisältää yksilön taidot ja mahdollisuudet, mutta myös yksilön pakon oppia koko elämänsä ajan. Käsitteeseen liittyvät muun muassa oppivan organisaation, tietoyhteiskunnan, työvoiman joustavuuden tarpeet sekä oppivan yhteiskunnan näkökulmat. Elinikäinen oppiminen nähdään Kinnarin näkemyksessä ratkaisuksi nopeaan yhteiskunnalliseen muutokseen, globalisaatioon ja yhteiskunnalliseen epävarmuuteen. Säilyäkseen kilpailukykyisinä on yhteiskunnallisten toimijoiden muututtava elinikäisen oppimisen myötä oppiviksi yhteiskunniksi. Elinikäinen oppiminen tarkoittaa työelämässä tarvittavan osaamisen keräämistä.

Vargasin (2017) ajatuksessa läpi elämän jatkunut oppiminen on liittynyt kasvatustajatteluun ja koulutusjärjestelmiin ja koulutuspolitiikkaan vuosisatojen ajan. Vargasin mukaan, jos ihmiset haluavat pysyä työelämässä, heidän on jatkettava oppimista koko elämänsä ajan. Kaupan vapauttaminen, tuotannon, kulutuksen ja jakelun muutokset sekä nopea teknologinen muutos vaikuttavat siihen, että yksilöiden on opittava jatkuvasti uutta.

Chappelin ja Hawken (2008) mukaan perinteinen koulutus ei enää riitä nykyajan työn tarpeisiin. Perinteisen koulutuksen näkemys, jossa oppimista tapahtuu vain virallisissa koulutusympäristöissä, rajoittaa työssä oppimisen ymmärtämistä sekä työn tarjoamia mahdollisuuksia. Brownin (2018) korostaa, että elinikäistä oppimista tapahtuu yleissivistävän ja ammatillisen koulutuksen lisäksi työpaikoilla sekä virallisissa ja epävirallisissa yhteisöissä.

1.2 Yksilön osaaminen

Osaaminen liittyy Otalan (2008) näkemyksen mukaan yksilön kykyyn selviytyä tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Organisaation osaamispääoma muodostuu muun muassa yksilön henkilö-pääomasta, johon liittyvät työntekijän tiedot, taidot, asenteet, oppimisen halu, kokemukset sekä verkostot ja yksilön kyvyt toimia toisten osaajien kanssa yhteistyössä. Henkilöpääoma muodostuu koulutuksen ja tekemisen avulla hankituista tiedoista, taidoista ja kokemuksista sekä yksilön verkostoista ja kontakteista. Organisaation oppimisessa henkilö-pääoman osaaminen muuttuu osaamispääomaksi.

Sydänmaanlakka (2015) korostaa Otalan tapaan osaamista yksilön kykyinä ja asenteena toimia sekä käyttää tietojaan ja taitojaan. Osaaminen ei liity yksilön persoonallisuuteen tai luonteenpiirteisiin, vaan se on oppimisprosessin tulosta. Kehityksen lähtökohtana on tietoisuus omasta osaamisesta ja sen puutteista. Hyvästä osaamisesta seuraa hyvä suoritus, joka johtaa hyviin tuloksiin. Todellinen osaaminen tulee esille, kun opittuja taitoja on sovellettu käytäntöön. Oppiminen on Soinin ym. (2003) mukaan nähty perinteisesti yksilötason toimintana. Oppimisen tarkastelu on nyt siirtynyt yhä enemmän ryhmien ja

yhteisöjen tasolle. He muistuttavat, että jos yksilötason toiminnan osuus jätetään huomioimatta oppimisen prosessissa, jää myös inhimillisen toiminnan tarkastelu kokonaisvaltaisena ja systemisesti organisoituneena vähäisiksi.

Kehittyminen on myös organisaatioiden työntekijöilleen asettama velvollisuus, jonka käytännön toteutus on työntekijöiden omalla vastuulla (Saari, 2013, s. 103). Työssä kehittyminen vaikuttaa Saaren mukaan myös työntekijän työmotivaatioon. Työntekijöiden kehittämisen ja kouluttautumisen lähtökohtana eivät ole hänen mukaansa työntekijöiden urakehitys, vaan organisaation tarpeet. Senge (2003) korostaa, että oppivassa organisaatiossa oppiminen on systemaattista, se myös edellyttää henkilökohtaista halukkuutta havaita ja korjata virheitä omassa käyttäytymisessä. Hagman (2015) toteaa, että yksilöiden kehittyminen ja oppiminen ovat osa organisaation oppimista, johon liittyy selkeä yhteisymmärrys organisaation toiminta-ajatuksesta ja perustehtävästä.

Hagman (2015), Kinnari (2020) ja Saari (2013) tuovat myös esille yksilön omaa vastuuta kehittämisestään. Työelämän toimintaympäristöjen muutoksissa yksilön on osattava tehdä oikeita ratkaisuja ja opittava urasuunnittelu- ja reflektointitaitoja selvitäkseen muuttuvassa maailmassa.

Oppiminen voi perustua yksilön omiin kokemuksiin sekä kykyyn arvioida niitä sekä omaa oppimistaan. Kokemusperäisessä oppimisessa (Kolb, 1981, 1984) oppimiseen liittyy tietty ketteryys, johon sisältyy yksilön tavoitesuuntautuneisuus, kognitiiviset kyvyt sekä avoimuus kokemuksiin kohtaan. Hän kuvaa oppimista kehämäisenä jatkuvana prosessina, jossa tietoa syvennetään, käsitteellistään, tutkitaan ja kokeillaan. Kokemuksellinen oppiminen edellyttää tiedon saamista vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. DeRue ym. (2012) kuvaavat, kuinka yksilöiden kyky oppia kokemuksesta tulee entistä tärkeämmäksi, kun organisaatioista tulee monimutkaisempia ja dynaamisempia. Kokemuksesta oppiminen tapahtuu ajan mittaan, kun ihmiset oppivat jonkin tietyn kokemuksen ja linkittävät yhteyden tämän kokemuksen ja tulevien kokemusten välillä.

Koskisen (2020) mukaan kyky ja motivaatio uudistua ovat yksilöllisiä tekijöitä, joihin vaikuttavat yksilön kyvyt tunnistaa, hyödyntää ja toimeenpanna uudistumisen mahdollisuuksia. Uudistumisen motivaatio tarkoittaa työntekijän motiivia työn ja toimintatapojen uudistamiseen. Yksilön oppimisen esteet muodostuvat Moilasan (1999) mukaan rutinoituneista toimintamalleista sekä

mahdollisesti oppimiseen kielteisesti vaikuttavista tekijöistä. Yksilöiden pitäisi Moilasan mukaan löytää itselleen parhaiten sopivat oppimisen keinot ja hyödyntää organisaation ja erityisesti oman työn tarjoamia oppimis- ja kehittämiskeinoja osaamisen laajentamisessa tai syventämisessä.

Viitalan (2005) mukaan henkilöstön kehittämisen tavat sopivat myös yksilöllisen osaamisen kehittämiseen. Kehittämistä voidaan toteuttaa työssä ja osaa siitä voi tapahtua myös työn ulkopuolella. Osaamista voidaan kehittää esimerkiksi omissa työtehtävissä, työkierron avulla, sijaisuuksia tekemällä, erityistehtävissä, muotoilemalla työtä, kehittämishankkeisiin osallistumalla sekä tutoroinnin tai mentoroinnin avulla. Kehityskeskusteluissa sekä työnohjauksessa tapahtuu myös oppimista. Viitala (2021) korostaa, että myös erilaiset ongelmanratkaisutilanteet työyhteisössä ovat hyviä tilanteita oppimiseen.

Monissa kirjoituksissa (kts. esim. Lemmetty 2020; Ahokallio- Leppälä 2016; Alasoini ym. 2012; Tuomisto, 2012; Saru, 2007) kuvataan työelämän murrosvaihetta ja siihen liittyvää uudenlaisen osaamisen tarvetta. Nämä muutokset tapahtuvat nopeasti ja joskus varoittamatta, ja siten reaktiivinen tyyli hallita ei ole paras tapa menestyä. Yksi vastaus muuttuvassa ympäristössä pysymiseen on Sarun mukaan luoda oppimiskykyinen organisaatio. Tulevaisuuden muutokset liittyvät Alasoinin ym. (2012) näkemyksessä teknologian kehittymiseen, yleiseen yhteiskunnalliseen muutokseen, ympäristökysymyksiin, väestön ikääntymiseen sekä yhteisöllisissä suhteissa ja arvoissa tapahtuviin muutoksiin sekä uudennlaisiin työskentelytapoihin.

Ahokallio-Leppälän (2016) mukaan työelämässä ammatillisen asiantuntijuuden vaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa. Työelämässä tarvitaan moniosaajia, joilla on laajaa näkemystä tiedosta ja osaamisesta sekä niiden käytäntöön soveltamisesta. Yhteiskunnan uudistumisessa ja kilpailukyvyä ylläpitämisessä organisaatioissa tarvitaan Ahokallio-Leppälän mukaan jatkuvia ja reaaliaikaisia työssä oppimisen toimintatapoja sekä analyysia siitä, miten eri tekijät vaikuttavat työntekijöiden oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Tikkamäen (2007) näkemyksen mukaan työssä oppiminen on vaikuttanut työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin, esimerkiksi tuotantoprosessien ja organisaatioiden kehittämisessä. Työssä oppimisen arvostus ja sen edellytysten paraneminen ovat vaikuttaneet myös henkilöstön työssä jaksamiseen sekä laajemmin työyhteisön hyvinvointiin. Tikkamäki korostaa, että työssä oppimiseen

liittyy myös useita kriittisiä kysymyksiä. Vaarana monissa tehtävissä on oppimisen kapeutuminen rutiiniluontoiseksi sopeutumiseksi ja tuottavuuden tehostajaksi. Jatkuvasta uuden oppimisen ja kehittämisen paineesta voi tulla työntekijöille ja organisaatioille lisärasite, joka tulee esille työmäärän lisääntymisenä sekä jatkuvana ponnisteluna yhä vaativampien tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lemmetyn (2020) mukaan työelämän muutosten tuottamissa oppimisvaatimuksissa korostuu ajatus työstä jatkuvana oppimisena. Oppimismahdollisuuksien jatkuvalla lisäämisellä ei enää tulevaisuudessa ole merkitystä, vaan tärkeämmäksi muodostuu se, miten työntekijöitä tuetaan organisaatiossa päivittäisten oppimishaasteiden ratkaisemisessa. Alasoini ym. (2012) korostavat, kuinka ennakoiva suhtautuminen työelämän kehittämisessä edellyttää osaamista, näkemyksellisyyttä sekä taitoa ja rohkeutta tehdä muutoksia ja uudistua niiden mukaisesti. Uuden teknologian hyödyntäminen edellyttää toimintatapojen, työn organisoinnin sekä sisällön, työssä oppimisen, asiakassuhteiden ja työn verkostoitumisen muutoksia. Se vaatii myös luopumista entisistä toimintamalleista. Brownin (2018) mukaan ei ole vielä varmuutta siitä, miten tekoäly ja automaation lisääntyminen tulevat vaikuttamaan työelämään, työllistymiseen, hyvinvointiin ja laajemmin yhteiskuntaan. Varmuutta ei ole myöskään siitä, onko nykyisellä koulutuspolitiikalla riittävästi vaikutusta hyvinvointiin ja ihmisten tulotasoon.

Järllström ym. (2016) korostavat, kuinka osaamisen kehittäminen liittyy organisaation kestävään kehitykseen pitkällä aikavälillä. Osaamisen kehittämisellä ja osaamisen johtamisella yritys osoittaa välittävänsä työntekijöistään.

1.3 Osaamisen johtaminen

Kirjavaisen ja Lähteenmäen (2005) mukaan työelämän muutoksissa nousevat esille myös uudelleen ajattelua vaativat johtamis- ja organisaatioajattelun piirteet. Osaamisen johtaminen tarkoittaa Sydänmaanlakan (2015) näkemyksessä sitä, kuinka organisaatiossa määritellään sen tarvittava osaaminen organisaation

vision, strategian ja tavoitteiden pohjalta. Hänen mukaansa julkisen sektorin johtamisessa, verrattuna yksityiseen sektoriin, on haastavia erityispiirteitä, koska kaikessa toiminnassa on otettava huomioon lainsäädännön vaatimukset ja hyvän hallinnon periaatteet.

Suominen (2011) esittää, kuinka organisaatiossa tapahtuu oppimista kaiken aikaa ja kaikilla tasoilla. Organisaatiota koskevan toimintakulttuurin muutos edellyttää aktiivista johtamista, jossa oleellista on uuden tiedon muodostamiseen liittyvien oppimisprosessien hallitseminen. Senge (1990) painottaa, kuinka oppivassa organisaatiossa johtajien roolit poikkeavat perinteisen päätöksentekijän roolista. Oppivassa organisaatiossa johtajat suunnittelevat, opettavat ja ohjaavat. Nämä roolit edellyttävät hänen mukaansa uusia taitoja, kuten kykyä rakentaa yhteistä näkemystä, tuoda esille ja haastaa vallitsevia malleja sekä edistää aiempaa systemaattisempia ajattelumalleja.

Osaamisen johtamisen yleisenä päämääränä on Oikarisen ja Pihkalan (2010) mukaan toiminnan kehittäminen, jolloin työtä tehdään uudella tavalla ja löydetään siihen uusia toimintatapoja. Tämä tekee kehittämisestä vastavuoroista ja muistuttaa ongelmanratkaisua. He korostavat, kuinka keskeisiä osaamisen johtamisen kohteita ovat työryhmät, työyhteisön vuorovaikutus, verkostot ja yhteistyön mahdollistaminen. Eriyisen suuri haaste osaamisen johtamiselle on organisaation tulevaisuuden kilpailukyvyyn tukeminen. Tulevaisuuden osaamistarpeita ei voida ennakoida vain nykyisten osaamisten pohjalta. Innovaatio-osaamisen johtamisessa tarvitaan kokonaan erilaista johtamistapaa.

Ahokallio-Leppälän (2016) näkemyksessä osaamisen johtaminen edellyttää kulttuuria, johon liittyy työntekijän vapaus ja itseohjautuvuus. Se myös varmistaa erilaisten odotusten ja tulkintojen yhteensovittamisen sekä yhdenmukaisuuden. Abengan (2018) mielestä osallistava ja hajautettu päätöksentekoympäristö on hyödyllinen organisaatio-oppimisen helpottamiseksi. Muutosjohtajuus on avainasemassa organisaatio-oppimista tukevien rakenteiden ja ympäristöjen käyttöönotossa.

Fredrikssonin ja Saarivirran (2015) mukaan johtamisessa korostuvat vuorovaikutus, innostaminen, sosiaaliset taidot ja tunnetaidot sekä työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen. Osaamisen johtamisen tulisi olla esimiehen tärkeimpiä tehtäväalueita. Tärkeää esimiehelle on myös olla työyhteisössä sosiaalinen vaikuttaja, innostaja, mahdollistaja sekä ilmapiirin muovaaja, jotta

oppiminen ja kehittyminen on mahdollista. He korostavat, kuinka oppimista edistävä johtajuus tarkoittaa yhteistä näkemystä osaamisen kehittämisestä, oppimista kannustavasta ilmapiiristä työyhteisössä sekä keskustelevan kulttuurin ja oppimista tukevan toimintaympäristön kehittämistä. Oppimista ja kehittymistä tukevan työilmapiiri sitouttaa työntekijöitä organisaatioon

Seuraava luku kuvaa oppivan organisaation käsitteitä.

2 OPPIVA ORGANISAATIO

Tässä luvussa kuvataan oppivan organisaation ja organisatorisen oppimisen käsitteitä. Englanninkielistä käsitettä *Organizational Learning* on suomennettu käsitteillä organisaation oppiminen tai organisatorinen oppiminen, riippuen suomennoksesta. Oppivan organisaation tai oppimisorganisaation (Learning Organization) käsitettä käytetään toisinaan myös korvaavina käsitteinä organisatorisen oppimisen sijasta. Tämän tutkielman teoreettinen kehys perustuu oppivan organisaation teorioihin, erityisesti Örtenbladin (2002a, 2002b, 2004, 2013, 2015) näkemyksiin, joita on kuvattu tämän luvun kohdassa 2.2.

Arhian (2007) mukaan useat kirjottajat pyrkivät määrittelemään oppivan organisaation yhtenäiseksi käsitteeksi, mutta oppiva organisaatio muuttuu jatkuvasti ja jokaisen organisaation konseptin tulee olla erilainen soveltuakseen kyseiseen organisaatioon. Oppivan organisaation teoria ei ole uusi ja Kinnunen (2010) kuvaa, kuinka oppivan organisaation käsite on ollut olemassa jo hyvin kauan. Oppivan organisaation ja organisaation oppimisen käsitteillä on monia erilaisia määritelmiä. Tutkimuksissa korostuvat myös Kinnusen mukaan organisatorisen oppimisen ja oppivan yrityksen käsitteet. Organisatorinen oppiminen on käsite (Rizova, 2007), jota käytetään kuvaamaan joukkoa rationaalisia ja ei-järkeviä prosesseja, joilla on merkitystä tiedon luomisessa, säilyttämisessä ja siirtämisessä organisaatioissa. Käsite on yhdistetty muun muassa organisaation suorituskykyyn, kestävään kilpailuetuun, organisaation muutokseen ja yritysten uudistamiseen, organisaatio- ja teknologian innovaatioihin sekä yrittäjyyteen.

Oppimista tapahtuu yksilötasolla, tiimien tasolla ja organisaation tasolla. Organisaation oppimisesta on laadittu monia erilaisia määritelmiä (kts. esim. Arhia 2007; Saru, 2007; Soini ym. 2003; Suominen, 2011; Tikkamäki, 2007). Arhia (2007) viittaa myös tutkimuksiin (Sun & Scott, 2003; Örtenblad, 2002;

Easterby-Smith ym. 1998;), joissa on eroteltu käsitteet siten, että organisatorinen oppiminen on oppimisen prosesseja käsittelevä akateeminen näkökulma ja oppivan organisaation käsitteeseen liittyy käytännöllinen näkökulma. Soini ym. (2003) kuvaavat, kuinka oppimisen tutkimukseen otettu oppivan organisaation käsite on vakiintunut myös arkikäyttöön. Oppivan organisaation käsitettä saatetaan heidän mukaansa käyttää sisäistämättä sen ideaa ja kysymättä, mitä ja miten organisaatio oppii. Vaikka käsitteen oppivan organisaation käyttö on yleistynyt, yhtenäistä oppivan organisaation teoreettista viitekehystä ei heidän näkemyksensä mukaan löydy. Oppivan organisaation analysointi perustuu Soinin ym. näkemyksessä organisaatioteorioiden näkökulmaan, oppimisprosessin problematiikan jäädessä vähälle huomiolle.

Eryityisesti Sengeä (1990, 1993, 2003, 2006) on pidetty oppivan organisaation eräänlaisena keksijänä ja kehittäjänä. Organisaation oppimista ovat käsitelleet myös Argyris ja Schön (1978, 1996). Monissa oppivan organisaation teorioissa peilataan asioita Sengen teorian pohjalta. Hän määrittelee oppivan organisaation organisaatioksi, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä jatkuvasti ja saavuttaa haluamiaan tuloksia. Oppivassa organisaatiossa ihmisillä kehittyvät uudet ajattelumallit, heillä on yhteiset tavoitteet ja he oppivat yhdessä.

Robinson (2001) väittää, että riippumatta siitä, pidetäänkö organisaation oppimista sopeutumisenä ympäristöön, virheiden havaitsemisenä ja korjaamisena tai ongelmanratkaisuna, sen väitetään sisältävän kokemuksesta oppimista tulkitsemalla aikaisemmasta toiminnasta saatua palautetta. Hänen mielestään viisauden lähde on aiempien toimien takautuvassa arvioinnissa eikä strategisen suunnittelun ennakoivassa järkeilyssä tai organisatorisen tehtävän tai vision laatimisessa.

2.1 Näkökulmia oppivaan organisaatioon

Peltosen ja Lämsän mielestä (2004) työntekijät oppivat ajattelun ja toiminnan kautta ja oppiminen tapahtuu tehokkaammin parantamalla yksilöiden kognitiivisia prosesseja. Organisaatiot oppivat yhteisten toimintojen kautta parantamalla rakenteellisia ja kulttuurisia prosessejaan. Organisatorinen oppiminen voi johtaa

muutokseen, joka vaikuttaa jatkuvaan oppimissykliin ja organisaation ympäristön muutokseen. Dixonin (2017) mukaan organisatorinen oppiminen ei ole lopullinen valmis tilanne, vaan se on prosessi, joka auttaa organisaatiota luomaan jatkuvasti uutta. Oppimisen prosessit ovat syklejä, jotka alkavat laajasta tiedon hankkimisesta ja tuottamisesta sekä vastuualueiden pohdinnasta. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluvat myös oppimisprosessien rakentaminen organisaation suunnitelmiin. Seuraavaksi yhdistetään uusi saavutettu tieto entiseen osaamiseen. Lopulta yhteisen tulkinnan kautta uusi tieto otetaan käytäntöön. Vaiheet toistuvat ja viimeisin vaihe syöttää tiedon ensimmäiseen vaiheeseen, joka tuo esille uuden tiedon. Dixon painottaa, ettei organisaatiossa ole tapahtunut oppimista, ennen kuin sen jäsenet ovat tietoisia uusista toimintatavoista.

Hagman (2015) korostaa, kuinka oppivassa organisaatiossa vuorovaikutus on avointa ja jatkuvaa eri toimintojen sekä ammattiryhmien välillä, hierarkia on matalaa ja päätöksenteko on hajautettu. Osaamista korostavassa oppivassa organisaatiossa jatkuva ja henkilöstöä innostava oppiminen sisältyy Hagmanin mukaan yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin. Soini ym. (2003) täsmentävät, ettei pelkkä runsas sosiaalinen vuorovaikutus ole oppivan organisaation tunnusmerkki, mutta oppimisen kriteerit täyttävä ja laadukas vuorovaikutus voi heidän mukaansa sitä olla.

Garvin ym. (2008) tuovat esille, kuinka organisaation oppimiselle ovat tärkeitä oppimista kannustava ympäristö, oppimisen konkreettiset prosessit ja käytännöt sekä johtaminen. Oppimista kannustavassa ympäristössä työntekijät uskaltavat olla eri mieltä kollegojensa tai esimiesten kanssa. Garvin ym. korostavat, ettei oppiminen ei ole vain virheiden korjaamista ja ongelmien ratkaisemista, vaan työntekijöitä kannustetaan ottamaan riskejä ja tutkimaan uusia työtapoja. Kannustavat oppimisympäristöt antavat aikaa työskentelyn tauoille ja rohkaisevat tarkistelemaan organisaation prosesseja. Oppivassa organisaatiossa tietoa luodaan ja kerätään sekä tulkitaan ja levitetään.

Lemmetyn (2020) mukaan oppimisen mahdollisuuksia edistävät organisaatiolähtöisesti tuettu yhteistyö, ohjauksellinen lähijohtamistyö, selkeät vastuut ja roolit sekä vaihtoehtoiset työympäristöt ja työvälineet. Oppimisen mahdollisuuksia rajoittavat huono yhteistyö, kontrolloiva lähijohtaminen, epäselvät organisaatorakenteet ja roolit sekä tarvittavien työvälineiden puutteet.

Oppivan organisaation erilaisia teorioita ovat kehittäneet monet tutkijat, joilla on omia mallejaan teoriasta, esimerkiksi Sengen (1990, 1993, 2003, 2006) Oppivan organisaation malli (The Fifth Discipline). Sengen (2006) mukaan oppivassa organisaatiossa ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Hän jaottelee mallin periaatteet viiteen osioon, joita ovat systeemiajattelu (System Thinking), yksilön pätevyys (Personal Mastery), ajattelumallit (Mental Models), jaettu visio (Building Shared Vision) sekä tiimioppiminen (Team Learning) (suomennos mukailtu Moilanen, 2002, s. 9). Sengen malli auttaa organisaatiota näkemään päätöstensä taustalla vaikuttavat rakenteet, joiden muutoksilla vaikutetaan myös organisaation prosesseihin. Systeemiajattelu mahdollistaa oppivan organisaation toiminnan kokonaisuuksien tarkastelun ja siihen liittyvät muut oppivan organisaation mallin osat. Yksilön pätevyys viittaa Sengen mukaan siihen, etteivät organisaation kyvyt voi olla suurempia kuin sen jäsentensä kyvyt. Ajatusmallit ovat sisäisiä kuvia maailmasta ja sen toiminnoista. Yhteisesti jaetut ajatusmallit tarkoittavat yhteistä ajattelua ja yhteisesti jaettua tulkintaa organisaatiossa. Omien mielipiteiden ja ajatusten jakaminen luovat yhteistä jaettua visiota, kokonaiskuvaa organisaation tavoitteista ja siitä, miten organisaation toimintaa kehitetään niiden mukaisesti. Yhteisesti jaettu visio kuvaa yksilöiden omaa näkemystä organisaation kokonaiskuvasta. Se ei ole Sengen mukaan pelkkä tavoite, vaan se kuvaa organisaation tavoittelemaa visiota siitä, mitä kohti organisaatio suuntautuu. Tiimioppimisessa yksilöt saavuttavat yhdessä asioita, joita yksilö ei pystyisi yksin saavuttamaan. Sengen mallissa olennaista on yhteisesti jaettu tapa ajatella asioista sekä yhteinen ymmärrys keskustelua käytävistä asioista. Organisaation oppimista ja henkilökohtaista osaamista yhdistää oppiminen oppivassa organisaatiossa sen jäsenten osaamisen ja oppimisen pohjalta.

Moilasan (1999 ja 2001) niin kutsutussa Oppivan organisaation timantin mallissa korostuvat oppivan organisaation tasot, joita ovat rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen, yhteinen suunta, esteiden tunnistaminen, keinojen rakentaminen, arviointi ja palkitseminen. Malli korostaa myös oppivan työntekijän tasoja, joita ovat ihmisten ja heidän osaamisensa johtaminen, yksilön motiivit ja tavoitteet, esteiden tunnistaminen, keinojen valinta sekä työntekijöiden itsearviointi ja ryhmän arviointi. Organisaatiotasolla yhteinen suunta ohjaa oppimista ja kehittymistä yhteisiä tavoitteita kohti. Oppimisen esteinä

organisaatioissa saattavat olla oppimista estävät rakenteelliset tekijät. Keinojen rakentamisella varmistetaan, että organisaatiossa on riittävän monipuolinen oppimisen keinovalikoima. Oppimista ja kehitystä on myös mitattava ja palkittava. Mallin mukaisesti Moilanen painottaa, etteivät oppivan organisaation organisaatiotasoiset osatekijät muutu tai kehity itsestään, vaan tarvitaan rakenteiden ja systeemien tietoista johtamista. Yksilöiden mahdollisuudet oppia ja organisaation mahdollisuudet kehittyä oppivaksi organisaatioksi vaativat selkeää panostusta.

Organisaation oppimista kuvataan myös Engeströmin (1985 ja 2004) Ekspansiivisen oppimisen mallilla, joka on monivaiheinen ja yhteisöllinen prosessi, jossa luodaan ja otetaan käyttöön uusia toiminnan malleja. Hyvä oppiminen tuottaa jotakin ennalta arvaamatonta, jota ei vielä ole olemassa. Organisaatiossa oppimisen käsite liittyy innovaation ja muutoksen käsitteisiin. Siinä tekijän ja kohteen välillä tapahtuva kokeileva ja refleктоiva liikkuminen on uudistavan oppimisen alku. Oppiminen noudattaa syklimäistä etenemisen logiikkaa, jota Engeström (1985 ja 2004b) kutsuu ekspansiiviseksi oppimiseksi. Toimintatapojen muutoksiin tähtäävät syklit eivät tapahdu hetkessä ja sykleissä kohdataan myös esteitä sekä otetaan askeleita myös taaksepäin. Syklin askeleet ovat Engeströmin mukaan yhteisiä oppimisen tekoja. Siinä kyseenalaistetaan vallitsevaa käytäntöä, analysoidaan, mallinnetaan ja tutkitaan uusia malleja. Seuraavissa syklin askeleissa uusi malli otetaan käyttöön, arvioidaan sitä ja lopulta se vakiintuu ja laajenee. Oppimisteot ovat yhteisiä ja ne tapahtuvat vuoropuhelun avulla. Kaikkien osallistujien ei tarvitse olla yhtä mieltä, eivätkä kaikki osallistu kehitykseen, jolle on ominaista eri näkökulmien esille tuominen ja väittely. Oppiminen tähtää teoreettisen ajattelun muodostamiseen. Tämän avulla työntekijä käsittää työnsä ja sen kohteen systeemisensä ja sisäisten ristiriitojen kautta historiallisesti kehittyvänä. Ongelmatilanteessa työntekijä kykenee ottamaan etäisyyttä ongelmasta, tarkastelemaan sitä laajemmassa kokonaisyhteydessään ja muodostamaan mallin ongelman ratkaisun yleisestä periaatteesta.

2.2 Örtenbladin teoria oppivasta organisaatiosta

Örtenblad (2015, 2018) sekä Örtenblad ja Koris (2014) esittävät, kuinka oppivassa organisaatiossa organisaatio mahdollistaa työssä oppimisen. Työyhteisön oppimista tukevassa ja kannustavassa ilmapiirissä organisaatio järjestää oppimista, tarjoaa työkaluja ja mahdollisuuksia oppimiseen työntekijöille ja työyhteisöille. Työntekijät oppivat työpaikalla työtehtävien suorittamisen aikana sen sijaan, että he suorittaisivat muodollisia kursseja työpaikan ulkopuolella. Työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan, ja mahdollisia epäonnistumisiakin pidetään oppimisen mahdollisuutena. Oppiva organisaatio myös huolehtii siitä, että jokainen tiimin jäsen on kohtuullisessa määrin oppinut suorittamaan työtehtävät, joita muut tiimin jäsenet yleensä suorittavat. Näin varmistetaan, ettei työsuoritus ole riippuvainen yksittäisestä tiimin jäsenestä. Työssä tarvittavia taitoja tulee Örtenbladin (2015) mukaan myös päivittää jatkuvasti, koska organisaatio on riippuvainen työntekijöiden oppimisesta. Örtenblad ja Koris (2014) korostavat, kuinka tieto tulee myös tallentaa organisaation muistiin, ei pelkästään yksilöiden muistin varaan.

Örtenbladin (2002a, 2002b, 2004, 2013, 2015) kuvauksessa oppiva organisaatio oppii jatkuvasti ja muuttaa itseään. Oppiminen tapahtuu yksilöissä, tiimeissä, organisaatiossa ja jopa yhteisöissä, joiden kanssa organisaatio on vuorovaikutuksessa. Siinä oppiminen on jatkuva, strategisesti käytetty prosessi, joka integroituu työhön. Oppiminen johtaa Örtenbladin mukaan tiedon, uskomusten ja käyttäytymisen muutoksiin ja parantaa myös organisaation innovointi- ja kasvuvalmiuksia. Hänen mallissaan oppiva organisaatio jakautuu neljään osioon, joita ovat organisatorinen oppiminen, työssä oppiminen, oppimisen ilmapiiri sekä oppimisen rakenne. Oppimisorganisaatio sisältää osittain tai kaikki neljän osion ominaisuutta. Seuraavassa kuvataan Örtenbladin oppivan organisaation osat.

2.2.1 Organisatorinen oppiminen

Organisatorinen oppiminen merkitsee Örtenbladin (2002a, 2002b, 2004, 2013, 2015) mukaan pääasiassa tietoisuutta eri oppimistasojen tarpeesta ja tiedon

tallentamista organisaation muistiin sekä tiedon hyödyntämisestä käytännössä. Yksilöt oppivat organisaation edustajina, ja oppi tallennetaan myös organisaation muistiin, eli se ei jää vain yksittäisten henkilöiden käyttöön. Tämä tekee oppimisesta ja tietämyksestä organisatorista. Organisaation muisti koostuu muun muassa rutiineista, tavallisista toimintatavoista, jaetuista malleista, asiakirjoista sekä käsikirjoista. Organisaation muisti säätelee organisaation ja sen jäsenten käyttäytymistä sekä huomioi sitä, mitä heidän pitäisi oppia.

Örtenbladin mukaan organisaatio- oppiminen on usein jaettu kolmeen tasoon. Hän käyttää esimerkkinä Argyrisin ja Schönin (1978) mallia, jossa käytetään termejä yksisilmukkainen oppiminen, kaksoissilmukkaoppiminen ja deuterio- oppiminen. Argyris ja Schön väittävät, että organisaatioiden pitäisi pystyä oppimaan kaikilla kolmella tasolla. Näin ollen niiden olisi jatkuvasti parannettava nykyisiä tapoja tehdä asioita (yksisilmukkainen oppiminen), niillä olisi oltava valmiudet kyseenalaistaa nämä toimintatavat (kaksoissilmukkaoppiminen) ja tiedostaa, miten organisaatiossa opitaan yksi- ja kaksoissilmukkaisten oppien mukaisesti ja saavutetaan deuterio- oppiminen. Yhden silmukan oppiminen tapahtuu, kun toimijat pystyvät havaitsemaan virheen ja korjaamaan sen. Kaksoissilmukka opitaan, kun virheen korjaaminen ei enää ole vain ajattelutavan muuttamista. Kolmannessa vaiheessa ensimmäiset tasot yhdistetään tietoisuuden ja oppimisen parantamiseen. Ihmiset oppivat nykyisyyden ja menneisyyden virheistä, ja heidän on kyettävä myöntämään tämä. Heidän mukaansa organisaatio, joka kykenee muuttamaan toimintastrategioita ohjaavia arvoja, voidaan luokitella oppivaksi organisaatioksi.

2.2.2 Työssä oppiminen

Työssä oppiminen merkitsee Örtenbladin (2002a, 2002b, 2004, 2013, 2015) mukaan sitä, että oppiminen tapahtuu monin eri tavoin. työn aikana, eikä työn ulkopuolisilla kursseilla. Jokapäiväisestä oppimisesta voidaan tehdä järjestelmällistä ja sitä voidaan hallita. Yksi vaihtoehto on vertaisoppia muilta työntekijöiltä, miten jokapäiväisiä työtehtäviä voi suorittaa paremmin. Myös kokeneemmat kollegat tai ulkopuoliset asiantuntijat voivat näyttää, miten työtehtäviä voitaisiin suorittaa tehokkaammin. Työssä voi oppia suorittamaan työtehtäviä myös esimerkiksi antamalla aluksi kokemattomille uusille

työntekijöille yksinkertaisia tehtäviä ja lisäämällä asteittain työn vaativuutta ohjaajan tai mentorin valvonnassa. Oppisopimuksen mahdollisuudet ovat yksi tapa toteuttaa käytännössä oppimista. Myös kokeneiden työntekijöiden jatkuvaa osaamisen kehittämistä voitaisiin organisoida ja toteuttaa oppisopimuksen keinoin.

Örtenblad kuvaa ja viittaa myös eri tutkijoiden (esim. Watkins & Marsick, 1993) näkemyksiin, kuinka koulutuksella on tärkeä rooli oppimisorganisaatiossa, mutta koulutus ei ole sen ainoa muista organisaatioista erottava piirre. Oppiminen liittyy läheisesti päivittäiseen työskentelyyn, ja sen seurauksena oppiminen ei välttämättä erotu erillisinä toimintoina tehokkaista yksilöllisistä tai organisatorisista käytännöistä.

2.2.3 Oppimisilmapiiri

Örtenbladin (2002a, 2002b, 2004, 2013, 2015) mielestä oppiva organisaatio helpottaa työntekijöiden oppimista, ja johtajien keskeinen tehtävä on luoda ilmapiiri, jossa oppimista annetaan, siihen kannustetaan, siitä palkitaan ja sitä jaetaan organisaatiossa vapaasti. Oppimisilmapiiri on positiivinen ilmapiiri, joka tekee oppimisesta helppoa ja luonnollista. Oppimisilmapiirin luomiseen liittyy Örtenbladin mukaan näkökulma siitä, pitäisikö oppimista kontrolloida vai antaa sen tapahtua vapaasti. Organisaatio tarjoaisi tilaa oppimiselle, jota helpotetaan mutta ei hallita. Örtenblad ja viittaa Pedlerin ym. (1991) näkemyksiin siitä, ettei kaikkien oppimista pitäisi vain helpottaa, vaan myös kannustaa oppimiseen. Organisaatio, jossa on oppimista kannustava ilmapiiri, sallii ja kannustaa kaikkia kokeilemaan, ja epäonnistumiset nähdään oppimismahdollisuuksina eikä negatiivisina tapahtumina. Onnistuakseen tämä vaatii sitä, että työntekijöille annetaan aikaa harkita ja pohtia tekemistään ja kehittymistään työaikana riippumatta työpaineista. Se tarkoittaa Örtenbladin mukaan sitä, että johtamistyylissä ja -kulttuurissa on kyse kokemuksesta oppimisesta, eikä syyllistämisestä ja rangaistusten jakamisesta.

2.2.4 Oppimisen rakenne

Joustavan organisaation rakenteen tuloksena on Örtenbladin (2002a, 2002b, 2004, 2013, 2015) omaan näkemykseen sekä muiden tutkijoiden (Watkins & Marsick, 1993) näkemykseen viitaten, hallinnoltaan tasaisempi organisaatio, joka on siirtynyt pois hierarkiasta ja tarpeettomasta byrokratiasta. Johtajat hajauttavat päätöksentekoa ja antavat organisaation kaikilla tasoilla työntekijöille mahdollisuuden tehdä päätöksiä ja toimenpiteitä omien vastuualueidensa suhteen. Tällaisessa organisaatiossa tieto kulkee vapaasti ihmisten keskuudessa sekä tietojärjestelmien kautta. Yksilöillä on mahdollisuus oppia työympäristöissään sekä erityisesti asiakkailta. Työntekijöiden on jatkuvasti opittava uutta asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi, jolloin oppimisprosesseista tulee keinoja päämäärien sijasta. Joustavassa organisaatiossa työskentelyn rakenne on Örtenbladin mukaan hajautettu ja yksilöiden on tehtävä omat päätöksensä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi nopeasti. Koko organisaation odotetaan ajattelevan ja toimivan suoraan organisaation strategian ja suunnittelun mukaisesti. Kaikilla työntekijöillä on valtuudet osallistua strategian toteuttamiseen ja kehittää sitä.

Örtenbladin mukaan myös tiimeissä työskentely vahvistaa organisaation joustavuutta. Tiimityössä työskentely vaatii laajaa oppimista, kun yksilöt suorittavat myös muiden tiimin jäsenten tehtäviä. Työntekijöiden odotetaan oppivan omiin tehtäviinsä sekä muiden tiimissä työskentelevien tehtäviin liittyviä taitoja. Näin tiimin suoritus ei ole riippuvainen yksittäisestä tiimin työntekijästä. Työntekijöiltä vaaditaan myös ymmärrystä siitä, miten oman työyksikön toiminta ja tehtävät liittyvät organisaation liiketoimintaan ja sen tavoitteisiin. Tiedonkulun on oltava jatkuvaa, jotta kaikki organisaatiossa tietävät, missä heidän apuaan tarvitaan. Tällaisen joustavuuden saavuttaminen vaatii paljon jatkuvaa oppimista kaikilta työntekijöiltä. Taitoja on myös päivitettävä jatkuvasti.

2.2.5 Mitä oppiva organisaatio ei ole?

Oppiva organisaatio voi Örtenbladin (2002a, 2002b, 2004, 2013, 2015) mukaan tarkoittaa myös yksilöllistä oppimista, oppimista kursseilla, oppimista tukevan ilmapiirin puuttumista tai byrokraattista rakennetta. Oppiva organisaatio ei

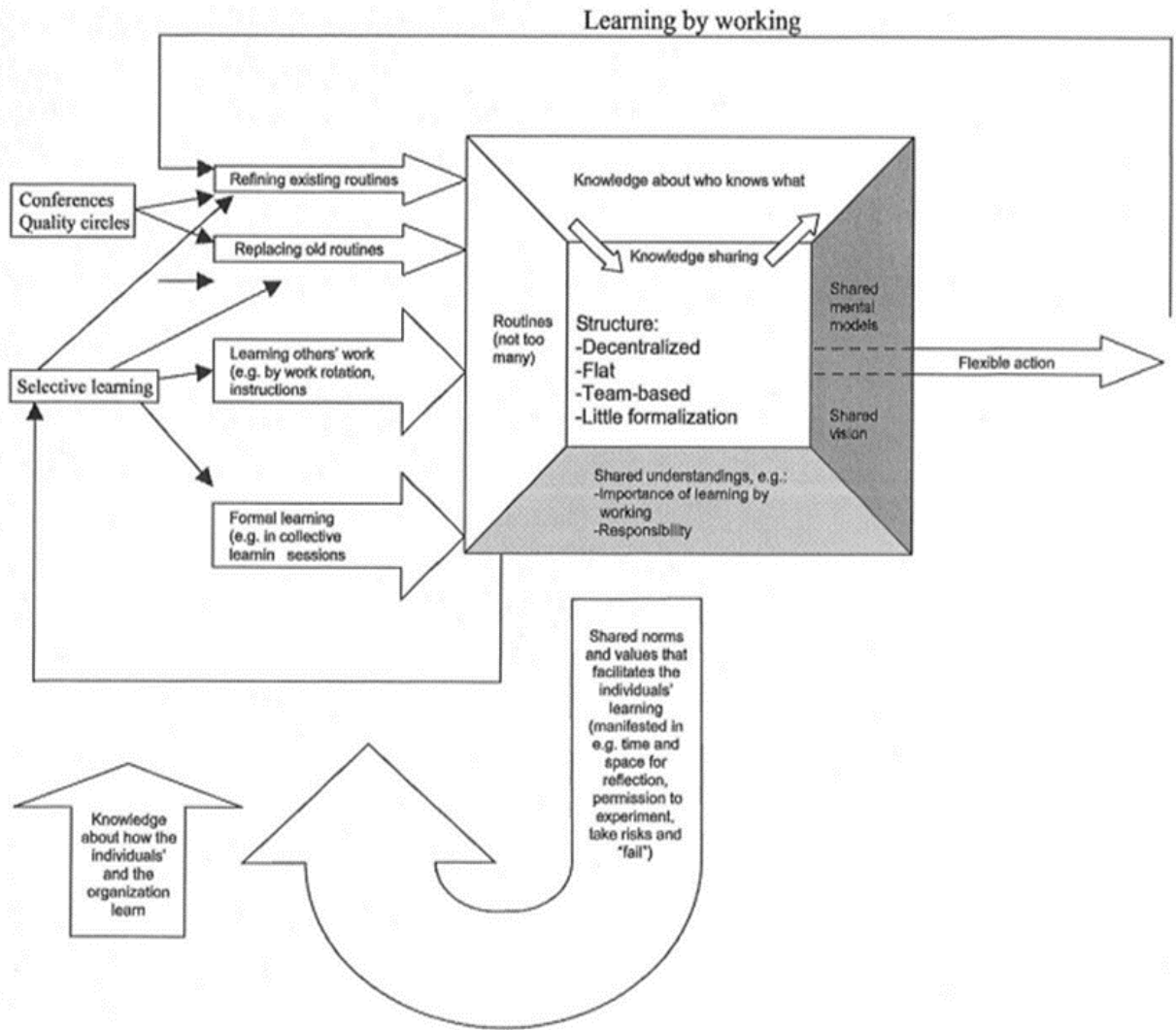
kuitenkaan voi sisältää kaikkia näitä ehtoja. Örtenblad korostaa, että organisaatio, joka ei opi työssä, jossa ei ole organisatorista oppimista tai oppimisen ilmapiiriä tai rakennetta, ei ole oppiva organisaatio. Organisaatio, jonka toimintaan sisältyy jokin näistä neljästä näkökohdasta, on oppimisorganisaatio.

Örtenbladin mukaan oppivan organisaation tutkimuksissa eri tutkijat väittävät, että muodollista koulutusta tarvitaan myös oppimisorganisaatiossa. Työssäoppimisen näkökulma merkitsee kuitenkin sitä, että oppiminen voi myös olla aivan yksilöllistä. Näin ollen kollektiivista oppimista tai oppimista käytännön yhteisöissä ei kutsuta oppivaksi organisaatioksi.

Empiirisellä tasolla Örtenbladin mukaan voitaisiin oppivan organisaation rajauskriteerinä ottaa apua kehitetyistä oppimisorganisaation erilaisista mittausvälineistä ja rakentaa työkalu, joka heijastaa ja mittaa kaikkia neljää oppivan organisaation näkökulmaa.

2.2.6 Oppivan organisaation integroitu malli

Örtenblad (2004) on kuvannut kuviossa 1 oppivan organisaation integroitua mallia, jolla on paljon yhteistä alkuperäisen oppivan organisaation rakenteen kanssa. Malli on myös oppivan organisaation neljän näkökohdan yhdistelmä. Hänen mukaansa kaikkien oppimisorganisaation neljän näkökohdan on oltava mallissa, vaikka yhtäläinen painotus jokaiselle ei ole edellytys organisaation luokittelemiseksi oppimisorganisaatioksi. Integroitu malli perustuu Örtenbladin mukaan oppivan organisaation kirjallisuuden empiiriseen tutkimukseen sekä eri tutkijoiden näkemyksiin käsitteestä, jossa oppimisorganisaatioita kuvattiin usein neljän erillisen yksittäisen näkökohdan perusteella. Örtenblad toteaa, ettei näitä näkökohtia voida käsitellä erillisinä ja ne on yhdistettävä todellisen oppimisorganisaation luomiseksi. Hän ehdottaa, että vain niitä organisaatioita, jotka ovat toteuttaneet kaikki neljä näkökohtaa, tulisi kutsua oppiviksi organisaatioiksi. Niitä organisaatioita, jotka ovat toteuttaneet vain yhden näkökulman, tulisi kutsua osittaisen oppimisen organisaatioiksi.



KUVIO 1. Oppivan organisaation integroitu malli (The Integrated model of the learning organization) Örtenblad, (2004, s.11)

2.2.7 Organisatorisen oppimisen ja oppivan organisaation väliset erot

Örtenblad (2001) viittaa useisiin tutkijoihin (Elkjaer, 1999; Finger & Burgin Brand, 1999; Tsang, 1997; Di Bella, 1995; Lundberg, 1995) selittäessään organisatorisen oppimisen ja oppivan organisaation eroja, joita on kuvattu taulukossa 1. Nämä kaksi eroa esiintyvät hänen mukaansa usein yhdessä ja erottelu ei ole Örtenbladin mielestä selkeää ja tutkijoilla on eri näkemyksiä tästä jaottelusta.

Rizova (2007) kuvaa, kuinka aikanaan organisaation oppimista ja oppimisorganisaatiota käsitteitä on käytetty tarkoittamaan samaa asiaa. Hänen mielestään organisaation oppimisessa painotetaan oppimista ja erityisesti oppimisprosessia organisaatioissa. Oppimisorganisaatio korostaa organisaatiota sellaisenaan. Hänen mukaansa kaksi yleisintä tapaa erottaa organisatorinen oppiminen ja oppiva organisaatio toisistaan ovat, että oppiva organisaatio on organisaatiomuoto, tietyn tyyppinen organisaatio, joka tarvitsee ponnisteluja. Organisatorinen oppiminen on organisaatioiden toimintaa tai prosesseja. Organisatorinen oppiminen on käsite, jota käytetään kuvaamaan tietyn tyyppisiä toimintoja, joita tapahtuu organisaatiossa, jossa oppiminen on olemassa ilman ponnisteluja.

Örtenblad viittaa laajasti eri tutkijoihin (esim. Argyris & Schön, 1978; Easterby-Smith & Araujo, 1999; Easterby-Smith, 1997; Huysman, 1996; Cook & Yanow, 1993; Watkins & Marsick, 1993; Dodgson, 1993; Swieringa & Wierdsma, 1992; Brown & Duguid, 1991; Lave & Wenger, 1991; Richter, 1998; Wenger, 1991; Jones ja Hendry, 1994) kuvatessaan oppivan organisaation malleja ja vertaillen organisaation oppimista ja oppivaa organisaatiota. Örtenblad jakaa organisaation oppimisen vanhaan ja uuteen malliin. Hänen mielestään sekä vanha että uusi organisaatio-oppiminen nähtäisiin todennäköisesti prosesseina. Hän mielestään vanhassa organisatorisessa oppimisessa on kyse siitä, että yksilöt oppivat organisaation edustajina. Uudessa oppimisen mallissa oppiminen on yhteisön tai ihmisten oppimista sosiaalisina olentoina. Organisatorinen oppiminen olisi oppivassa organisaatiossa käynnissä olevia prosesseja tai oppiva organisaatio on tietynlaisesta organisatorisesta oppimisesta. Oppiva organisaatio olisi organisaatiomuoto, jossa oppimisprosessit tavalla tai toisella ovat tärkeitä. Oppivaa organisaatiota kuvataan joksikin, jollaiseksi mikä tahansa yritys voisi tulla. Örtenblad näkee organisatorisen oppimisen sellaisena, joka on olemassa ilman ponnisteluja, kun taas oppiva organisaatio vaatii toimintaa. Oppivan organisaation kehittäjät keskittyvät normatiivisten mallien kehittämiseen oppimisprosessien parantamiseksi, kun organisaation oppimisen tekijät keskittyvät ymmärtämään oppimisen luonnetta ja prosesseja organisaatioissa. Örtenblad toteaa, ettei kukaan oikeastaan tiedä, miltä oppiva organisaatio näyttää, mutta organisatorinen oppiminen on jotain tunnettua.

Hänen näkemyksessään organisaatio-oppimisen kirjallisuus on akateemista, kun taas oppivan organisaation kirjallisuus on käytäntöön suuntautunutta.

Örtenblad kuvaa organisaation tiedon säilyttämistä ja viittaa jälleen eri tutkijoihin (esim. Richter, 1998; Dixon, 1994; Huber, 1991; Kim, 1993; Levitt & March 1988; March 1991; Simon, 1991; Brown & Duguid, 1991; Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1991; Hedberg, 1981; Argyris ja Schön, 1978). Tietoa voi olla joko yksilöissä tai niiden ulkopuolella, eli organisaatiossa itsessään, tai sitä ei tallenneta lainkaan tietoisesti. Kun tieto sijaitsee yksilöiden ulkopuolella, se on organisaation kulttuurissa, rutiineissa tai symboleissa. Örtenblad muistuttaa, jotta tieto olisi kelvollinen organisatorisena oppimisena, se on tallennettava organisaation muistiin, joka koostuu rutiineista, säännöistä, menettelyistä, asiakirjoista ja kulttuurista. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan voida varastoida ja oppiminen tarkoittaa osallistumista, ei yksittäisen tiedon hankkimista, ja yksilöt oppivat organisaation edustajina. Yksilöt tai organisaatio yksilönä eivät opi, vaan yhteisö oppii.

TAULUKKO 1. Organisatorisen oppimisen ja oppivan organisaation väliset erot, mukailtu ja vapaasti suomennettu (Örtenblad, 2001, s. 128)

	Organisatorinen oppiminen	Oppiva organisaatio
Sisällön luonne	Prosesseja	Organisaation muotoinen
Normatiivisuuden aste	Deskriptiivinen	Normatiivinen
	Luonnostaan olemassa	Edellyttää toimintaa
	Kuvaileva	Ohjeellinen
	Neutraali	Suositteltavaa
	Saatavilla oleva	Saavuttamaton
	Tarpeellinen	Tarpeeton
	Tunnettu	Tuntematon
Kohderyhmä	Teoreetikot	Ammattilaiset, asiantuntijat

Seuraavassa luvussa käydään läpi tutkimuksen kohteen sisältöjä.

3 TUTKIMUKSEN KOHDE

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen kohteina olevia organisaatioita, jotta esille tulee yleiskuva niiden toimintaympäristöistä. Tutkitut seurakunnat on kuvattu taulukossa 2 ja kunnat on esitetty taulukossa 3. Tässä luvussa tuodaan esille myös tutkittavien dokumenttien tarkoitusta ja niiden sisältöjä. Taulukossa 4 on kuvattu dokumentit, dokumenttien sisällöt ja sivumäärät sekä tutkittujen dokumenttien määrä.

Lopullinen tarkemmin analysoitava aineisto käsittää 73 seurakunnan henkilöstökertomuksia ja henkilöstöstrategioita, henkilöstötilinpäätöksiä, henkilöstöraportteja, talous- ja toimintasuunnitelmia tai - kertomuksia, vuosikertomuksia sekä koulutussuunnitelmia, talousarvioita, tilinpäätöksiä tai tasekirjoja vuosien 2017, 2018, 2019 tai 2020 ajalta. Tutkimusta laajennettiin myös kuntasektorin henkilöstön koulutus/kehittämissuunnitelmiin, joita oli saatavilla julkisilta internet- sivustoilta 31 kunnasta. Kuntien osalta aineisto koostuu julkisilta internetsivuilta löytyvistä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmista, henkilöstöohjelmista, henkilöstötilinpäätöksistä vuosilta 2015 - 2021. Lisätietopyyntöä tarkemmista tiedoista koko kuntasektorille ei lähetetty, koska aineistosta olisi tullut liian laaja pro gradu- tutkielmaa varten. Vaikka aineistot ovat erilaisia dokumentteja, niistä saatu tieto kehittämisen sisällöistä näyttäytyi samankaltaisena.

Liitetiedostoissa on kuvattu tarkemmin aineiston dokumenttien lähteitä seurakunnista (liitteet 5 ja 6) ja kunnista (liitteet 3 ja 4). Liitteissä on myös kuvattu seurakuntien ja kuntien henkilöstömäärät.

TAULUKKO 2. Tutkitut seurakunnat

Alajärven srk	Asikkalan srk	Euran srk	Forssan srk
Haminan srk	Heinolan srk	Helsingin srky	Huittisten srk

Hyvinkään srk	Hämeenkyrön srk	Hämeenlinnan srky	lin srk
Imatran srk	Isonkyrön srk	Janakkalan srk	Joensuun Ev.Lut. srky
Joroisten srk	Jämsän srk	Järvenpään srk	Kajaanin srk
Kalajoen srk	Kauhavan srk	Kempeleen srk	Keuruun srk
Kiteen srk	Kontiolahden Ev.Lut.srk	Kuopion Ev.Lut.srk	Kurikan srk
Kuusamon srk	Lahden srky	Laihian srk	Lappeenrannan srky
Limingan srk	Liperin srk	Lohjan srk	Maskun srk
Mikkelin tuomiokirkkosrk	Muuramen srk	Mynämäen srk	Mänttä-Vilppulan srk
Naantalin srky	Nakkilan srk	Nokian Ev.Lut. srk	Nurmijärven srk
Orimattilan srk	Parikkalan srk	Parkanon srk	Porin Ev.Lut. srky
Porvoon srky	Pudasjärven srk	Puolangan srk	Raision srk
Rauman srk	Riihimäen srk	Rovaniemen srk	Ruokolahden srk
Ruskon srk	Salon srk	Sastamalan srk	Seinäjoen srk
Sipoon srk	Siikalatvan srk	Siilinjärven Ev.Lut.srk	Someron srk
Taipaleen srk	Tampereen Ev.Lut. srky	Tornion srk	Turun ja Kaarinan srky
Tuusulan srk	Vaasan srk	Ylä-Savon Ev.Lut. srky	Ylöjärven srk
Äänekosken srk			

Srk=seurakunta, srky=seurakuntayhtymä

TAULUKKO 3. Tutkitut kunnat

Alavus	Asikkala	Aura	Harjavalta
Heinävesi	Honkajoki	Hämeenkyrö	Ilmajoki
Isokyrö	Joroinen	Juuka	Juupajoki
Jämsä	Järvenpää	Kankaanpää	Karvia
Kirkkonummi	Kontiolahti	Kouvola	Mikkeli
Naantali	Nousiainen	Pälkäne	Raisio
Ranua	Rautavaara	Rovaniemi	Sonkajärvi
Taipalsaari	Tuusniemi	Vimpeli	

TAULUKKO 4. Tutkitut dokumentit

Dokumentti	Sisältö	Dokumentin koko	Tutkittujen dokumenttien määrä
Henkilöstö- ja/tai koulutussuunnitelma	Osaamisen kehittäminen, henkilöstön ja/tai koulutuksen suunnittelu	3–53 sivua	30
(Henkilöstö)strategia tai -ohjelma	Henkilöstön määrälliset ja laadulliset tunnusluvut, kehittämis-toimenpiteet, henkilöstövoimavaroja kuvaavat tunnusluvut, <u>henkilöstö-</u> <u>poliittiset</u> linjaukset ja toimenpiteet	18–49 sivua	5
Henkilöstökertomus Henkilöstötilinpäätös Henkilöstöraportti	Keskeiset tiedot ja tunnusluvut henkilöstöstä	7–44 sivua	8
Tilinpäätös Tasekirja Toimintakertomus Vuosikertomus	Mm. toimintakertomus, talousarvion, toteutumisvertailun, tilinpäätöslaskelmat	77–187 sivua	56
Talous- ja toiminta-suunnitelma/kertomus Talousarvio	Toiminnan ja talouden tavoitteet	50–139 sivua	24

3.1 Seurakunnat

Suomen evankelis- luterilaisessa kirkossa on kaikkiaan 378 seurakuntaa, joista ruotsinkielisiä on 49. Seurakuntatalouksia on tällä hetkellä 266. Seurakuntatalous seurakuntaa, jolla on itsenäinen talous tai seurakuntayhtymää. Seurakunnat ovat itsenäisiä ja toimivat yksittäisenä työnantajana. Suomen evankelis- luterilaisessa kirkossa on noin neljä miljoonaa jäsentä. Kirkon jäsen kuuluu siihen seurakuntaan, jonka alueella hänellä on kotikunta. Seurakuntien vakituisissa työsuhteissa työskentelee yhteensä noin 15 200 työntekijää. Hengellisen alan lisäksi kirkko työllistää muun muassa hallinnon, viestinnän ja kiinteistöhuollon osaajia. Seurakuntien vapaaehtoistyössä on mukana tuhansia vapaaehtoisia. Kirkolla on työntekijöitä myös yhdeksän hiippakunnan tuomiokapituleissa. Seurakunnilla on laaja toiminnallinen, taloudellinen ja hallinnollinen itsenäisyys sekä vaaleilla valitut päätöksentekijät. Seurakunnan ylin päättävä elin on

kirkkovaltuusto. Seurakunnat muodostavat hiippakuntia, joita on Suomessa yhdeksän. Jokaista hiippakuntaa johtaa piispa tuomiokapitulin kanssa. Hiippakuntavaltuusto tukee ja edistää kirkon tehtävän toteutumista hiippakunnassa. Kirkon ylin päättävä elin on kirkolliskokous. Kirkon keskushallintoon kuuluu lisäksi kirkkohallitus, piispainkokous ja kirkon työmarkkinalaitos. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko [evl], 2021.)

Laissa kirkolle määrättyjä yhteiskunnallisia tehtäviä ovat hautaustoimi, väestörekisterin ylläpitoon liittyvät tehtävät, kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden rakennusten ja irtaimiston ylläpito. Lakisääteisten yhteiskunnallisten tehtävien hoitamisen lisäksi kirkolla on sosiaalisia palveluja, kuten diakonia-, lapsi- ja nuorisotyö, jotka täydentävät muun yhteiskunnan palveluita. (Opetus- ja kulttuuriministeriö [OKM], 2021.)

Kirkon viroissa ja joissakin tehtävissä edellytetään kirkon jäsenyyttä ja konfirmaatiota. Seurakuntien toimenkuvat liittyvät hallinnon ja talouden hoitoon sekä viestinnän, tietotekniikan, kiinteistönhoidon ja hautausmaiden ylläpidon tehtäviin. Näihin tehtäviin hakeudutaan samalla koulutuksella kuin vastaaviin tehtäviin muillakin sektoreilla. Kirkon työntekijöiden ammattinimikkeitä ovat pappi, kanttori, diakoni ja diakonissa, nuorisotyönohjaaja, lastenohjaaja, varhaiskasvatuksen ohjaaja, lähetys- ja kansainvälisen työn ohjaaja, suntio. Muita ammattinimikkeitä ovat puutarha- ja hautausmaatyöntekijä, seurakuntaemäntä, seurakuntamestari, talouspäällikkö, toimistos sihteeri sekä viestijä. Kelpoisuus kirkon muihin kuin hengellisen työn tehtäviin määräytyy tehtävän sisällön perusteella. Kirkon tehtävissä toimii muun muassa kauppa- ja hallintotieteiden maistereita, tradenomeja, datanomeja, merkonomeja, rakennusinsinöörejä ja hortonomeja. Suurimmissa seurakunnissa ja kirkon keskushallinnon tehtävissä toimii myös juristeja. Koko kirkon henkilöstöstä naisia oli 71,4 % ja miehiä 28,6 %. Kirkon työntekijöiden vakituisessa työsuhteessa olevien keski-ikä on 48,5 vuotta. (evl, 2021.)

Kirkon oma koulutuskeskus tukee kirkon ja seurakuntien henkilöstön ammatillista osaamista. Koulutuskeskus toimii koulutuksen erityisasiantuntijana kehittäen ja koordinoien valtakunnallisesti kirkon henkilöstökoulutusta. Tavoitteena on tukea seurakuntien ja kirkon organisaatioiden asiantuntijoiden ammatillista kehittymistä ja heidän työnsä kehittämistä. (evl. 2021.)

3.2 Kuntasektori

Kuntatyönantajat ([KT], 2021), nykyisin Kunta- ja hyvinvointialue työnantajat, sekä Kuntaliitto (2021) kokoavat tietoja Suomen kunnista ja niiden työntekijöistä. KT:n mukaan Suomessa oli vuonna 2021 yhteensä 309 kuntaa, joista 107 käyttää itsestään kaupunki -nimitystä. Keskimääräinen kuntakoko vuonna 2020 oli 17 851 asukasta. Kuntien henkilöstön määrää ammattiryhmittäin vuonna 2020 on kuvattu kuviossa 2. Henkilöstömäärä on vähentynyt viime vuosina, ja tämän kehityksen arvioidaan jatkuvan tulevinakin vuosina. Kunta-alalla on käytössä noin 7 500 erillistä ammattinimikettä.

<i>Ammattiryhmä</i>	<i>lkm</i>	<i>%-osuus</i>
<i>Johtajat ja ylimmät virkamiehet</i>	<i>8 000</i>	<i>2</i>
<i>Erytisasiantuntijat</i>	<i>138 000</i>	<i>33</i>
<i>Asiantuntijat</i>	<i>112 000</i>	<i>26</i>
<i>Toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijät</i>	<i>14 000</i>	<i>3</i>
<i>Palvelu-, myynti- ja hoitotyöntekijät</i>	<i>115 000</i>	<i>27</i>
<i>Muut työntekijät</i>	<i>37 000</i>	<i>9</i>
<i>Ei tietoa</i>	<i>1 000</i>	<i>0</i>
<i>Yhteensä</i>	<i>425 000</i>	<i>100</i>

KUVIO 2. Kuntien ammattiryhmät ja henkilöstön määrät (KT, 2021)

Johtajiin ja ylimpiin virkamiehiin kuuluvat kuntien ja kuntayhtymien ylimmän johdon lisäksi muun muassa rehtorit ja päiväkotien johtajat. Erytisasiantuntijoista suurimpia ryhmiä ovat opettajat, lääkärit, lastentarhanopettajat ja sosiaalityöntekijät. Kunta-alan suurin yksittäinen ammattiryhmä sairaanhoitajat kuuluvat asiantuntijoihin. Toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijöihin kuuluvat varsinaisen toimistohenkilöstön lisäksi esimerkiksi toimistovahtimestarit. Palvelu-, myynti- ja hoitotyöntekijöitä ovat muun muassa lähihoitajat, lastenhoitajat, kotipalvelutyöntekijät sekä koulunkäynninohjaajat. Muita työntekijöitä ovat esimerkiksi siivoojat, keittiötyöntekijät ja maatalouslomittajat. Sairaanhoitaja ja lähihoitajat ovat kunta-alan yleisimmät ammattinimikkeet. Kunnissa on työntekijöitä yleisemmin 100–499 henkilöä. Kuntayhtymät ovat

henkilömäärältään pienempiä työnantajia. Niistä noin neljäsosassa on alle sata työntekijää. Kunta-alan henkilöstö on ammattitaitoista ja hyvin koulutettua. Suurin osa on suorittanut vähintään toisen asteen tutkinnon. Terveys- ja sosiaalialan koulutus on ollut kunnallisen henkilöstön yleisin koulutusala.

(KT, 2021.)

Kuntien lakisääteisiä tehtäviä ovat koulutus ja päiväkotitoiminta, kulttuuri-, nuoriso- ja kirjasto, kaupunkisuunnittelu, maankäyttö, vesi- ja jätehuolto, ympäristöpalvelut, sosiaali- ja terveystoiminta (siirtymässä hyvinvointialueille soite-uudistuksen jälkeen), palo- ja pelastustoiminta (siirtymässä hyvinvointialueille pelastustoiminnan pelastusuudistuksen jälkeen). Lakisääteisten tehtävien lisäksi kunnat voivat itse ottaa itselleen muita itsehallinnollisia tehtäviä. Nämä liittyvät yleensä talouteen, työllisyyteen ja asumiseen. (valtionvarainministeriö [VM], 2021.)

Sydänmaanlakka (2015) kuvaa, kuinka kunnallinen päätöksenteko toteutuu kunnallisen itsehallinnon puitteissa. Kuntien rajat muodostavat alueellisen, hallinnollisen, oikeudellisen, poliittisen ja taloudellisen yhteisön. Kunnilla on lähtökohtaisesti laaja itsehallinto, mutta niiden toimintaa ohjaavat lait ja asetukset.

3.3. Tutkittavat dokumentit

Tässä luvussa kuvataan tutkittavien dokumenttien merkityksiä ja sisältöjä sekä esimerkkejä seurakuntien ja kuntasektorin eri dokumenteista. Liitetiedostoissa (liite 6) on listattu tarkemmin esimerkkien dokumentit.

3.3.1 Koulutussuunnitelma, henkilöstösuunnitelma

Koulutussuunnitelman avulla työnantaja huolehtii siitä, että työntekijöille tarjotaan suunnitelmallisesti koulutusta, joka on tarpeen työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi vastaamaan työn ja työtehtävien asettamia vaatimuksia ja ennakoitavissa olevia muuttuvia osaamistarpeita. Suunnitelman lähtökohtana ovat työnantajan tuotanto- ja palvelutoiminnan tarpeet ja työntekijöiden pitkän aikavälin työllistymismahdollisuudet työnantajan

palveluksessa. Seurakunnan on laadittava kirkon henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämissopimuksessa edellytetty koulutussuunnitelma, jos sen henkilöstön lukumäärä on säännöllisesti vähintään 20. Jos suunnitelmaa ei laadita, työnantajan on työntekijän pyytäessä keskusteltava työntekijän kanssa tämän ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyvistä kysymyksistä. Koulutussuunnitelman tulee sisältää arvion henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä. Suunnitelmassa tulee olla myös arvioon perustuva suunnitelma, jolla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta. (Kirkon työmarkkinalaitos [KiT], 2021.)

Kuntia veloitetaan käsittelemään yhteistoimintamenettelyssä henkilöstön kehittämisen periaatteita ja suunnitelmia, joilla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmia sekä perehdyttämistä. Henkilöstökoulutuksen avulla voidaan tukea tehtävien vaatimaa osaamista ja urakehitystä. Ammatillisen henkilöstökoulutuksen muotoja ovat täydennys-, uudelleen- ja jatkokoulutus. Kuntatyönantajilla on eräiden ammattiryhmien täydennyskoulutuksen järjestämisestä lakisääteinen velvoite. Henkilöstökoulutus on osa suunnitelmallista osaamisen kehittämistä. (KT, 2021)

Koulutussuunnitelman esimerkkinä on kuviossa 3 Kouvolan kaupungin (2020) koulutussuunnitelma, jossa on kuvattu kaupungin keskeisiä osaamisen kehittämiskohteita yhdellä toimialalla.

JOHTAMISEN JA ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN							
Kehittämistarpeet Koulutus: sisäinen S tai ulkoinen U	Koulutuksen tavoitteet	Kesto/ pv	Kohderyhmä	Aikataulu	Kustannukset	Koulutuksen arviointi	Vastuu
<i>Johtaminen, esimiestyö ja henkilöstö- ja palvelussuhde- asioiden koulutuksia -verkko- koulutuksina/ S</i>	Ajankohtaiskoulutuk- sissa paneudutaan esimiestehtävissä toi- mivien henkilöiden kannalta keskeisiin asiakokonaisuuksiin, esimiehen ja työanta- jan edustajan näkö- kulmasta		Esimiehet ja asi- antuntijat	useita 2020		palaute webro- pol-kyselyllä	henkilöstö- palvelut
<i>Muutosta tukeva koulutus</i>							
<i>Käytännön Twitter-viestintä asiantuntijaroolissa / S</i>			Johtajat ja päälli- köt	2020			viestintä ja henkilöstö- palvelut
<i>Esimieskoulutukset (koulutus- kirjastona)</i>	Esimiestaitojen ja HR-juridiikan osaami- sen kehittäminen		Kaikki esimiehet	2020 –	770 €/kk (7.700 € v)		henkilöstö- palvelut

KUVIO 3. Ote Kouvolan kaupungin koulutussuunnitelmasta 2020, (Kouvolan kaupunki, 2021)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman esimerkkinä kuviossa 4 on kuvaus Asikkalan kunnan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta vuodelle 2020, jossa esitetään kehittämisen tavoitteita.

Koulutussuunnitelma henkilöstöryhmittäin vuodelle 2020

Konsernipalvelut

Hallintohenkilöstö

Tietotekniset taidot, sähköisten palveluiden osaaminen, oman työn suunnitteluun ja hallintaan liittyvät taidot

Kasvatus- ja opetuspalvelut

Opetuspalvelut

Hyvinvointiin liittyvä osaaminen, O365-koulutukset ja tietojärjestelmien osaaminen, vuorovaikutus- ja tunnetaidot

Varhaiskasvatuksen esimiehet

Palvelussuhdeasioiden koulutus, arvioinnin kehittäminen

Varhaiskasvatuksen henkilöstö

Arvioinnin kehittäminen ja tunnetaidot

Iltapäivätoiminnan henkilöstö

Uhkaavien tilanteiden ja vaaratilanteiden koulutus

Hyvinvointipalvelut

Koko hyvinvointipalvelut

Ammattiosaamisen kehittäminen, viestintä koulutus

<u>Hallinto henkilöstö</u>	Verkostojohtamisen kokonaisuus
<u>Liikuntapalvelut</u>	EA-koulutus, järjestyksenvalvojakoulutukset, tapahtumaturvallisuuden koulutusta
<u>Nuorisopalvelut</u>	EA-koulutus, järjestyksenvalvojakoulutukset, some-koulutukset, tapahtumaturvallisuuden koulutusta
<u>Kirjastopalvelut</u>	Säännöllinen EA-koulutus
Tekniset palvelut	
<u>Esimiehet</u>	Turvakoulutukset, oman ammattiosaamisen kehittäminen, EA-koulutukset, esimiestaitojen kehittäminen
<u>Hallinto henkilöstö</u>	Lainsäädäntömuutokset ja uusien ohjelmistojen oppiminen, talous- ja henkilöstösovellusten muutoksien edellyttämät koulutukset, tietoturva- ja muiden ajankohtaisten lakien soveltamiseen liittyvät koulutukset
<u>Tekninen henkilöstö</u>	Työturvakortit, EA-koulutukset, ammatilliset koulutukset
<u>Varikon henkilöstö</u>	Työturvakortit, EA-koulutukset, tieturva 1
Tukipalvelut	
<u>Koko tukipalvelut</u>	Yhteinen koulutus työelämä- ja vuorovaikutustaidoista sekä työhyvinvoinnista
<u>Esimiehet</u>	EA-koulutus, esimiestaitojen kehittäminen
<u>Kiinteistöpalvelut</u>	Tulityökorttikoulutukset, EA1-koulutukset, tuotekehittäjän eat
<u>Ruokapalvelut</u>	EA-koulutukset, Tuotekehittäjän eat
<u>Siivouspalvelut</u>	EA-koulutukset, Tuotekehittäjän eat

KUVIO 4. Ote Asikkalan kunnan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta 2020, (Asikkala, 2021)

3.3.2 Henkilöstöstrategia tai -ohjelma

Henkilöstöstrategia tai -ohjelma on pitkän tähtäyksen näkemys ja suunnitelma sille, kuinka kunta aikoo huolehtia siitä, että palveluja on toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Siinä määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. (KT, 2021.)

Henkilöstöstrategia kuvaa henkilöstövoimavarojen käyttämistä kokonaisstrategian toteuttamisessa, henkilöstön toimiessa strategisena voimavarana. Perustan henkilöstöstrategialle luovat visio sekä arvot. Toiminnan perusteiden ja päämäärien toimenpanon kannalta ensimmäiseksi prioriteetiksi on asetettava varsinaisen henkilöstöstrategian laadinta. Henkilöstöstrategian

keskeisiä alueita ovat johtaminen sekä johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittäminen, henkilöstön pysyvyys ja uuden henkilöstön rekrytointi, osaaminen ja ammattitaito, kannustava palkitseminen ja henkilöstön työssä kokeman hyvinvoinnin edistäminen. Seuranta ja arviointi ovat kiinteä osa henkilöstöstrategian toimeenpanoa. Henkilöstöstrategian työkaluna toimii valtuustokausittain tarkistettava henkilöstöohjelma ja henkilöstöstrategiaa viedään käytäntöön seurakuntien ja seurakuntayhtymän henkilöstösuunnitelmissa. (Oulun seurakunnat, 2021.)

Kempeleen seurakunnan esimerkki strategiasta ajalle 2017-2020, kuviossa 5, kuvaa kahden eri tiimin osaamisen kehittämisen tavoitteita.

Varhaiskasvatuksen tiimi:

2017

TAVOITTEET	TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN
1. Pidämme huolta pyhäkoulupetuksen tasosta.	- Järjestämme lasten kirkkohetki -ohjaajille koulutusta.

Henkilöstöhallinto:

2017

TAVOITTEET	TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN
1. Edistämme jatkuvasti työntekijöiden jumalanpalvelusosaamista ja vapaaehtoistyön taitoja.	- Koulutamme säännöllisesti työntekijöitä täsmäkoulutuksin näillä osa-alueilla.
2. Kehitämme työyhteisöosaamista ja ymmärrystä toimivasta työyhteisöstä.	- Järjestämme vuoden mittaan kaksi työyhteisöpäivää, opintomatkan ja kiitostilaisuuden jouluruokailun yhteydessä. Samoin suunnitelmissa on jalkapallo-ottelu kunnan työntekijöiden kanssa.

KUVIO 5. Ote Kempeleen seurakunnan osaamisen kehittämisen tavoitteista vuodelta 2017 (Kempeleen seurakunta. 2021)

Henkilöstöohjelman esimerkkinä on Alavuden kaupungin henkilöstöohjelma vuosille 2015-2020. Ohjelman mukaan osaamisen kehittämisen edellytyksenä on, että tiedetään mitä osaamista tarvitaan ja kenellä osaamista on ja kenellä sitä pitäisi olla.

Osaamistarpeiden löytämiseksi ei välttämättä tarvita erillistä osaamiskartoitusta. Riittää, että työn tavoitteita pohdittaessa samalla suunnitellaan, millä tavalla osaamista tulisi kehittää työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä voidaan tehdä esim. kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskusteluissa muodostetaan yhteinen käsitys siitä, minkälaista osaamista työn tekeminen ja kehittäminen kultakin edellyttää.

Ennakoitaessa tulevaa osaamista esimerkiksi 2-5 vuoden aikajänteellä on kartoitettava: • Osaaminen, jota vaalittava ja säilytettävä • Osaaminen, jota kehitettävä • Poistuva osaaminen, jota ei korvata • Toiminnan edellyttämä uusi osaaminen • Poistuva ja tarpeellinen osaaminen, joka on korvattava.

3.3.3 Henkilöstökertomus

Kuntatyönantajat (2021) suosittavat, että henkilöstökertomus laaditaan kehittämään henkilöstön tiedolla johtamista. Henkilöstökertomus laaditaan kerran vuodessa, siihen koottuja tietoja seurataan ennakoivasti ja niihin reagoidaan pitkin vuotta. Henkilöstökertomus antaa johdolle ja päättäjille kokonaiskuvan henkilöstövoimavarojen nykytilasta ja kehityssuunnasta. Henkilöstökertomuksessa havainnoidaan ja arvioidaan muutos- ja kehityssuuntia, joiden arvioidaan vaikuttavan henkilöstövoimavaroihin.

Henkilöstökertomuksen esimerkkinä on Kuopion evankelisluterilaisen seurakuntayhtymän henkilöstökertomus vuodelta 2019.

Henkilöstön kehittäminen ja koulutus pohjautuu työyksiköiden toiminta- ja taloussuunnitelmissa määritelyihin tavoitteisiin, seurakuntayhtymässä yhteisesti hyväksytyihin painopistealueisiin ja esimiehen ja alaisen välisiin kehityskeskusteluihin sekä niissä esille tulleisiin koulutustarpeisiin. Henkilöstökehittäminen toteutetaan mm. henkilöstön täydenny-s ja uudelleen koulutuksella, henkilökohtaisella ohjauksella ja perehdyttämisellä, työnkierrolla, tutustumiskäynneillä, työnohjauksella ja kehityskeskusteluilla. Koulutuksiin on kannustettu ja annettu mahdollisuuksia. Koulutuksessa on painotettu erityisesti ammatillista täydennyskoulutusta.

3.3.4 Tilinpäätös, henkilöstötilinpäätös, tasekirja

Kunnan tilinpäätökseen kuuluvat tase, tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja niiden liitteenä olevat tiedot sekä talousarvion toteutumisvertailu ja toimintakertomus. Kunnan kirjanpitovelvollisuuteen, kirjanpitoon ja tilinpäätökseen sovelletaan sen lisäksi, mitä kuntalaissa säädetään, kirjanpitolakia. Kunnanhallituksen on laadittava tilinpäätös tilikautta seuraavan vuoden maaliskuun loppuun mennessä. Valtuuston on käsiteltävä tilinpäätös kesäkuun loppuun mennessä. Kunnan tilinpäätöksen allekirjoittavat kunnanhallituksen jäsenet ja kunnanjohtaja tai pormestari. Henkilöstöraportoinnin ja -arvioinnin olennaisimpana tehtävänä on kunnan strategisen johtamisen ja ohjauksen tukeminen sekä parantaminen.

Nykyinen tietotekniikka mahdollistaa henkilöstötyötä kuvaavien tunnuslukujen tarkemman tiedonkeruun. Kerätyn tiedon pohjalta voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamista ja raportoida tuloksista työyhteisön sisällä ja sen ulkopuolelle. Arviointi sisältää myös varautumisen tulevaan ja auttaa päätösten vaikutusten ennakoinnissa. (KT, 2021)

Seurakuntatalouden tilinpäätös laaditaan noudattaen kirkkolain ja kirkkojärjestyksen säädöksiä ja Kirkkohallituksen antamia määräyksiä Seurakuntatalouden kirjanpitovelvollisuuteen, kirjanpitoon ja tilinpäätökseen sovelletaan kirjanpitolakia. Tilinpäätöksen laadinnasta vastaa kirkkoneuvosto tai yhteinen kirkkoneuvosto. Tilinpäätöksen allekirjoittavat päätösvaltainen kirkkoneuvosto/yhteinen kirkkoneuvosto ja taloudesta vastaava viranhaltija. Seurakuntatalouden tilinpäätös sisältää muun muassa toimintakertomuksen, talousarvion toteutumisvertailun, tilinpäätöslaskelmat, liitetiedot ja, erillistilinpäätökset. (KiT, 2021.)

Tilinpäätöksen ja henkilöstötilinpäätöksen esimerkki on Ilmajoen kaupungin henkilöstötilinpäätös vuodelta 2020, joka kuvaa Ilmajoen henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja ja sisältöjä.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman mukaisesti ammattitaitoa ylläpitävän ja lisäävän koulutuksen tarvetta on arvioitu jokaisen viranhaltijan / työntekijän kohdalla henkilökohtaisesti kehityskeskustelujen yhteydessä ja tarvittaessa myös muutoin esimerkiksi esimiehen keräämään arviointitietoon perustuen erityisesti palvelun sisällöllisessä muutos- tai kehittämistilanteessa. Tavoitteena on ollut, että jokainen viranhaltija / työntekijä osallistuu vuosittain työnantajan itsensä järjestämään tai ulkopuolelta hankittuun täydennyskoulutukseen vähintään kolme päivää.

Toimintaympäristön jatkuva muutos edellyttää henkilöstöltä paitsi ajantasaista ammatillista osaamista myös elinikäisen oppimisen taitoja, itsearviointia, vuorovaikutustaitoja ja aktiivista osallistumista oman työn ja työyhteisön toiminnan kehittämiseen.

Koulutukset ovat vuoden aikana siirtyneet suurelta osin verkkoon. Koulutuspäivien lukumäärän laskuun on reagoitu hankkimalla koulutuslisenssi vuodelle 2021, joka mahdollistaa jokaiselle kunnan työntekijälle oman osaamisen kehittämisen kunta-alan ajankohtaisten webinaarien avulla. Koulutukseen tulee edelleen panostaa. Koulutussuunnitelmassa tavoitteeksi on asetettu, että jokainen työntekijä/viranhaltija osallistuu kalenterivuositain täydennyskoulutukseen vähintään kolme päivää.

Esimerkkinä kuviossa 6 tasekirjasta on Äänekosken seurakunnan osaamisen kehittämisen tavoitteita, jossa kuvataan seurakunnan kahden eri toiminnon osaamisen kehittämisen tavoitteita.

4. TAVOITE	Osaamisen kehittäminen ja verkostoituminen
Toteutumiseen tähtäävä keino 1	Yhteiskunnallisen työn neuvottelupäiville osallistuminen
Toteutumiseen tähtäävä keino 2	Yhteisöjen vahvistamisen ja tukemisen menetelmät koulutukseen osallistuminen
Arviointi:	Yhteiskunnallisen työn neuvottelupäivät peruuntui. Osallistuin Yhteisöjoen tukemisen ja vahvistamisen menetelmät koulutukseen ja Dialogisuus kirkon työssä koulutukseen.

4. TAVOITE	Työntekijän ammatillisen osaamisen kehittäminen
Toteutumiseen tähtäävä keino 1	Pastoraalitutkinnon suorittaminen, omaa työtä tukevat koulutukset ja neuvottelupäivät.
Toteutumiseen tähtäävä keino 2	Oma henkilökohtainen työhjoaus.
Arviointitapa ja mittarit:	Todistukset suoritetuista kursseista. Oma kokemus siitä, että koulutus syventää jo opittua. Uudet ideat ja ajatukset. Oma kokemus siitä, että työhjoaus on tärkeä peili ja tuki työssä. Uudet oivallukset.
	Sielunhoidon pastoraalikursi korvautui kokonaan virkaan kuuluvalla nitvällä koulutuksella

KUVIO 6. Ote Äänekosken seurakunnan tasekirjasta 2020. (Äänekosken seurakunta, 2021)

3.3.5 Talous- ja toimintasuunnitelma tai -kertomus

Kunnan ja kuntayhtymän talousarvion ja -suunnitelman valmistelusta, rakenteesta ja sisällöstä sekä sen hyväksymisestä, muuttamisesta ja sitovuudesta säädetään kuntalaissa. Valtuuston on vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä kunnalle seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio ottaen huomioon kuntakonsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä valtuuston on hyväksyttävä myös taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi. Taloussuunnitelmassa ja -arviossa esitetään tavoitteiden toteutuksen edellyttämät toiminnan ja talouden tavoitteet ja niiden edellyttämät määrärahat. Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Talousarvio ja -suunnitelma on laadittava siten, että ne toteuttavat kuntastrategiaa, ja että

edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan. Talousarvioon otetaan tehtävien ja toiminnan tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä siinä osoitetaan, miten rahoitustarve katetaan. (Kuntaliitto, 2021.)

Seurakuntatalouden talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman laatimista koskevat säännökset on koottu kirkkojärjestykseen. Talousarviossa sekä siihen liittyvässä toiminta- ja taloussuunnitelmassa hyväksytään toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet kolmeksi vuodeksi. Seurakuntien ja seurakuntayhtymien henkilöstöjohtamisen avuksi laaditaan kerran kuussa henkilöstötilaston kuukausiraportti ja kerran vuodessa sitä täydentävä henkilöstötilaston vuosiraportti. Henkilöstötilaston kuukausiraportti sisältää tietoa mm. henkilöstörakenteesta, henkilöstöresursseista, sairauspoissaoloista ja henkilöstökuluista. Raportti sisältää myös vertailutietoa seurakunnan omaan vuoden takaiseen tilanteeseen nähden sekä oman hiippakunnan ja koko maan jäsenmäärältään lähimpiin seurakuntiin nähden. Henkilöstötilaston vuosiraportti sisältää tietoja, joiden jatkuva kuukausittaista seuranta ei ole pidetty tarpeellisena. Vuosiraportissa on tietoa henkilöstön ikärakenteesta, sukupuolirakenteesta ja koulutusasteesta. Henkilöstöstä annettavat tiedot esitetään tilinpäätöksessä, tai seurakunnissa laaditaan erillinen henkilöstökertomus, jossa annetaan laajemmat tiedot henkilöstöstä. Seurakuntien ohjeissa suositellaan, että ainakin ne seurakuntataloudet, joissa on yli 20 työntekijää, laatisivat vuosittain erillisen henkilöstösuunnitelman ja raportoisivat suunnitelman toteutumisesta tilinpäätöksen yhteydessä laadittavassa henkilöstökertomuksessa. (evl, 2021.)

Otalan (2008) mukaan Suomessa erityisesti julkishallinto on laatinut henkilöstötilinpäätöksiä tai henkilöstöraportteja tietyn standardin mukaan. Ne ovat kuvaus tietyn hetken henkilöstöressursista. Näistä raporteista ei ilmene, miten yrityksessä on kehitetty ja hyödynnetty erityisesti yrityksen tavoitteiden kannalta keskeistä osaamista tai tuettu innovatiivisuutta. Toiminta- ja taloussuunnitelmista ei tule esille kehittämisen tarkempia sisältöjä, mutta suunnitelmista löytyy tietoa kehittämisen suuntautuneisuudesta.

Taipaleen seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelma 2021-2023 kuvaa esimerkkinä toiminta- ja taloussuunnitelma- dokumentin sisällöstä.

Kirkkoneuvosto hyväksyy vuosittain seurakunnan yhteistyötoimikunnan esityksestä henkilöstön koulutussuunnitelman, jossa on määritelty henkilöstön koulutustarpeet

ja –tavoitteet alkavalle vuodelle. Koulutussuunnitelma toteutetaan edellisen vuoden malliin. Johtavat viranhaltijat hyväksyvät yksittäisiin koulutuksiin osallistumisen koulutussuunnitelman ja talousarvion määrärahojen puitteissa. Koulutuksella sekä työympäristön ja työyhteisön kehittämisellä voidaan parantaa henkilökunnan työkykyä. Henkilöstön koulutusmahdollisuuksia kehitetään ja pidetään resursointi riittävällä tasolla.

Osallisuuden vahvistaminen:

- Henkilöstön kouluttaminen taloushallinnan järjestelmien käytössä.*
- Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen.*
- Henkilöstön tietoteknisen osaamisen vahvistaminen.*

Ote Tuusulan seurakunnan toimintakertomuksesta vuodelta 2020 kuvaa esimerkkinä toimintakertomus- dokumentin sisällöstä osaamisen kehittämisessä.

Neuvottelupäivät ja koulutukset • Kehitysvammaistyön papit osallistuivat valtakunnallisille Kehitysvammaistyön neuvottelupäiville. Ne järjestettiin 20.-22.1. Helsingissä. Päivien teema oli Jaetut eväät. Nimensä mukaisesti päivät sisälsivät paljon ideoiden ja työmenetelmien jakamista. Lisäksi kuulumme mielenkiintoisia luentoja mm. kehitysvammaisten ihmisten työllisyydestä ja ratkaisukeskeisistä menetelmistä neuroepätyypillisessä käyttäytymisessä.

KOULUTUSSUUNNITELMA 1. Työalalla on toimittu perustoimintasuunnitelman mukaan. 2. Koulutussuunnitelmassa oli asetettu tavoite koskien henkilöstön osallistumisesta omaa ammattitaitoaan kehittäviin koulutuksiin. Lisäksi tavoitteena oli lisätä oppisopimusten määrää. • Koulutuksia peruuntui vuoden 2020 aikana paljon koronan vuoksi. Joitakin koulutuksia siirrettiin eri ajankohtiin, osa kuitenkin peruuntui tai järjestettiin Teamsissa. Kokonaan peruuntuneista koulutuksista tai Teamsissa järjestetyistä koulutuksista ei ole selkeää tietoa. Tietoja näistä on puutteellisesti merkitty rekistereihin.

Seuraava luku kuvaa tutkielman metodologiaa.

4 METODOLOGIA

Tutkielman luvussa neljä kuvataan tutkimuksen metodologista osuutta. Tässä esitellään tutkimuksen tavoitetta, tutkimuskysymykset, aiempia tutkimuksia, materiaalin hankintaa, tutkijan esiymmärrystä sekä tutkimuksen analyysin teoriaa sekä analyysin eri vaiheita. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta luvussa 4.7 sekä tutkimuksen etiikkaa luvussa 4.8.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkimuksen metodologia kuvastaa sitä, miten ja millaisia käsitteitä käytetään todellisuuden hahmottamiseen, jotta tuloksena saadaan tieteellistä tietoa. Tutkimuksen metodologia liittyy kahteen käsitteeseen ja niiden sitoumuksiin, eli ontologiaan, kysymykseen olemisen tavasta laadullisessa tutkimuksessa sekä ihmiskäsitykseen, ja epistemologiaan, eli kysymykseen tietämisen mahdollisuudesta. Sakko (2015) kuvaa väitöskirjassaan, kuinka tutkija kohtaa epistemologisia, ontologisia sekä eettisiä näkökulmia lähestyessään tieteellistä tutkimusta filosofiselta näkökannalta. Tällä tarkoitetaan hänen mukaansa sitä, miten joku voi uskoa ja tietää todellisuudesta tieteelliseen tutkimukseen perustuvia seikkoja. Se tarkoittaa myös tieteellisen tiedon hankintaa ja pohdintaa siitä, milloin tieto oikeastaan on tieteellistä. Teoria on (Collins & Stockton, 2018) ajatus, joka sisältää monia muita ajatuksia, joissa on paljon selittävää voimaa. Teoria auttaa myös vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Menetelmän teoria antaa ohjeita menetelmien valinnasta.

4.1 *Tutkimuksen tavoitteet*

Tämän Pro Gradu- tutkielman tavoitteena oli selvittää hermeneuttisen sisällön analyysin keinoin, millaista henkilöstön kehittämistä tapahtuu ja miten sitä toteutetaan Suomen evankelis-luterilaisissa seurakunnissa ja kuntasektorilla.

Tutkielman lähtökohtana on osaamisen kehittäminen seurakunta- ja kuntasektorilla oppivan organisaation teorian näkökulmasta.

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaisia osaamisen kehittämistarpeita on Suomen kunnissa sekä evankelis- luterilaisissa seurakunnissa?
- Millä keinoilla osaamista kehitetään Suomen kunnissa sekä evankelis- luterilaisissa seurakunnissa?

4.2 *Aiemmat tutkimukset*

Suominen (2011) toteaa, että oppivaa organisaatiota tarkastellessa törmätään eri tieteenalojen keskeisiin käsitteisiin, traditioihin ja uskomuksiin. Perinteisen liiketalouden käsitteet ja teoreettiset viitekehykset poikkeavat usein lähtökohtaisesti verrattuna ihmistieteiden tutkimusalan käsitteistä ja määritelmistä. Suominen korostaa, että organisaatiossa tapahtuu oppimista kaiken aikaa ja kaikilla tasoilla. Johdon strategiset tavoitteet määrittävät sen, mitkä katsotaan relevantiksi tiedoksi yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Tämän takia eri organisaatioiden oppimistarpeet ovat erilaisia. Moilasen (2001) mukaan oppimisorganisaatioilmiöt ovat niin laajoja, että on erittäin vaikea löytää kunnollista ja testattua käsitystä sen pääosille. Hän luonnehtii oppivaa organisaatiota organisaatioksi, joka rakentaa edellytykset oppimiselle ja poistaa esteet oppimisen tieltä. Näin organisaatio mahdollistaa oppijoiden eli organisaatiossa työskentelevien yksilöiden oppimisen ja sitä kautta rakentaa uutta tulevaisuutta sekä näille yksilöille että organisaatiolle itselleen.

Tutkielmassa oppivan organisaation teema tuli myös rajata, koska oppivien organisaatioiden tutkimuksia on laajalti. Oppivan organisaation teoriaan on viitattu laajasti eri tieteenalojen opinnäytetöissä (kts. esim. Vasama, 2014) sekä väitöskirjoissa sekä muissa kirjoituksissa (kts. esim. Hansen ym., 2020; Ojala 2019; Abenga 2018; Örtenblad 2018, 2015; Dixon, 2017; Suominen, 2011;

Garvin ym. 2008; Sydänmaanlakka, 2005; Engeström, 2004, 1985; Moilanen 2001, 1999; Senge 2006, 2003, 1993; Kirjavainen & Lähteenmäki, 2005; Viitala, 2005) . Laajasti tutkittuun teemaan pyrkimyksenä oli tuoda tähän tutkielmaan uudenlainen näkökulmaa erilaisten analysoitavien dokumenttien avulla.

Seurakunnan toimintaa ja sen eri työaloja on tutkittu laajasti sekä opinnäytetöissä (kts. esim. Peltomäki, 2021; Aaltonen, 2015; Häkkinen, 2013; Salmi, 2011) että väitöstutkimuksissa. (kts. esim. Asikainen, 2020; Kaira, 2019; Niinistö, 2014; Salmi, 2011). Näin moneen seurakuntaan liittyvää kartoitusta ei ollut löydettävissä. Myös kunta-alaa on tutkittu runsaasti eri tieteenaloilla (kts. esim. Jurmu, 2021; Huotari, 2019; Kantanen, 2017; Kurkela ym., 2016; Sutinen, 2012; Vakkala, 2012; Hyrkäs, 2009; Strandman, 2009).

Tavoitteena oli vertailla eri organisaatioita keskenään, mutta suoran tarkan vertailun esti tausta-aineistona olevien dokumenttien erilaisuus, vaikka tulokset osoittautuivat samankaltaisiksi erilaisesta tutkimusaineistosta huolimatta.

Kairan (2019) mukaan kirkon keskushallinnon strategisia asiakirjoja, dokumentteja ja rakennemuutoksen ohjaukseen liittyviä linjauksia on tutkittu myös sosiologisesta näkökulmasta. Seurakuntien strategiatyöskentelyn käytäntöjä ja toimivuutta on tutkittu jonkin verran. Hän tuo esille, että seurakuntien ja kirkon organisaatioiden kulttuuriin kuuluvia strategiatyötä sivuavia osa-alueita on tutkittu melko runsaasti. Huomion kohteena ovat olleet johtamisen lisäksi päätöksenteko, rakenteet, vallankäyttö, seurakuntatyön tavoitavuus ja toimintaympäristön muutokset sekä seurakuntatyön alueellinen suunnittelu ja toteutus. Seurakuntia voi tutkia myös eri tieteenalojen näkökulmasta, koska se edustaa moniammatillista yhteiskunnallista ja alueellisesti laajaa toimijaa.

Kuntasektoria on myös tutkittu paljon eri näkökulmista eri tieteenaloilla, esimerkiksi kunnallistalouden ja kunnallispolitiikan näkökulmista sekä hallintotieteellisessä tutkimusperinteessä (kts. esim. Jurmu, 2021; Koskinen, 2020; Kantanen, 2017; Sutinen, 2012; Vakkala, 2012; Strandman, 2009; Airaksinen, 2009). Kirjallisuuskatsauksessa ei tullut esille kuntasektoria ja seurakuntia yhdistävää tai näitä sektoreita keskenään vertailevia tutkimuksia.

4.3 Tutkimusmateriaalin hankinta

Tässä tutkielmassa alkuperäinen tarkoitus oli tutkia henkilöstön kehittämisen teemaa seurakuntatalouksien koulutussuunnitelmien ja/tai henkilöstökertomusten osalta ja vertailla näitä keskenään. Näitä strategioita tai koulutussuunnitelmia ei löytynyt julkisilta sivuilta. Sähköpostipyyntö (liite 7) lähetettiin seurakuntatalouksiin, joissa työntekijöitä oli vuonna 2020 yli 20. Näitä seurakuntatalouksia oli 121. Seurakuntataloudet on kuvattu liitetietojen liitteessä 1. Sähköpostissa pyydettiin saada käyttöön organisaatioiden koulutussuunnitelmia ja henkilöstökertomuksia. Vastaus tuli 12 seurakunnasta, joista viidellä ei käsitellä erikseen henkilöstön kehittämissuunnitelmaa.

121 seurakuntatalouden julkisten internet- sivujen tarkastelun jälkeen 93 seurakunnan internet- sivuilla sivuilta löytyi dokumentteja, jotka saattaisivat sisältää henkilöstön kehittämiseen liittyviä tietoja. Näistä 93 seurakunnan dokumenteista 73:ssä viitattiin organisaatiossa tapahtuneen kehittämiseen liittyvään toimintaan. 20 dokumentissa ei ollut mainintaa henkilöstön kehittämisestä, tosin se ei tarkoita, etteikö kehittämistä tapahtuisi.

Kirkon henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämissopimuksessa on edellytetty koulutussuunnitelma, jos sen henkilöstön lukumäärä on säännöllisesti vähintään 20. Myös tätä pienemmissä seurakunnissa koulutussuunnitelma voidaan laatia. Pakkoa siihen ei ole, mutta sitä tarvitaan mahdollista koulutuskorvausta haettaessa. Jos suunnitelmaa ei laadita, työnantajan on työntekijän sitä pyytäessä keskusteltava työntekijän kanssa tämän ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyvistä kysymyksistä (evl.fi).

Tutkimusta laajennettiin myös kuntasektorin henkilöstön koulutus/kehittämissuunnitelmiin, joita löytyi julkisilta internet- sivustoilta 31 kunnasta. Tutkittu materiaali eli seurakuntien ja kuntien dokumentit on eritelty luvun 3 taulukossa 4. Materiaalin hankinnan vaiheet kuvataan seuraavassa kuviossa 7.



KUVIO 7. Tutkimusmateriaalien hankinnan kuvaus

4.4 Tutkijan esiyymmärrys

Tutkielman tekijän oma kokemuseräinen esiyymmärrys julkisen sektorin toimijoiden toimintaympäristöstä ja siihen vaikuttavista seikoista rakentuu pitkän julkisen sektorin eri toimijoilla muodostuneeseen työkokemukseen. Julkisen sektorin eri organisaatioiden asiantuntijatehtävissä tapahtunut työura antaa perspektiiviä julkisen sektorin hallinnon rakenteista. Työuralla on muodostunut kiinnostus työn kehittämiseen, oman asiantuntijuuden kehittymisen mahdollisuuksiin ja omiin työtehtäviin vaikuttamisesta. Nämä ovat liittyneet organisaation kehittämismyönteisyyteen, työntekijöiden tukemiseen ja kannustamiseen, oman osaamiseen kehittämiseen ja sen tarkempaan tutkimiseen.

Opintoihin liittyneet henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja työyhteisöjen kehittämiseen liittyvät opinnot ovat vahvistaneet tutkielman tekijän ennakkokäsitystä työn kehittämisen merkityksestä ja mahdollisuuksista organisaatioissa.

Osaamisen kehittämiseen ja oppivaan organisaatioon sekä organisatoriseen oppimiseen on haettu lisätietoa näihin aihealueisiin liittyvään kirjallisuuteen ja teoriaan perehtymällä.

Kokemukseen perustuvana esiyymmärryksenä oletettiin, että osaamista kehitetään julkisella sektorilla. Kehittämisen sisällöistä oli ennakkoon oletus, mutta siitä ei ollut tarkempaa tietoa.

4.5 Hermeneuttinen sisällön analyysi

Tämän tutkielman aineiston tulkinnessa on yhdistetty Vieiran ja de Queirozin (2017) esimerkin mukaisesti hermeneuttinen sisällön analyysi ja laadullisen sisällön analyysi, jota esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2018) selittävät. Tässä analyysissä on tarpeen yhdistää nämä kaksi analyysimenetelmää, koska laadullinen sisällön analyysi kuvaa tietoja ja hermeneuttinen tulkitsee ja heijastaa näitä tietoja. Vieira ja de Queiroz kuvaavat, kuinka hermeneuttinen sisällön

analyysi on innovatiivinen analyysimenetelmä, joka yhdistää hermeneuttisen ja laadullisen sisällön analyysin. Se luokittelee ja antaa tulkintaa ymmärrykselle ja pohdinnalle. Tämä analyysimenetelmä on heidän mukaansa tärkeää, jotta voidaan ottaa nämä seikat huomioon sisällön ja tekstien analysoinnissa. Tämä menetelmä mahdollistaa tekstimuotoiset tunnusluvut, jotka jäävät huomaamatta pelkässä kuvailevassa analyysissä. Hermeneuttinen sisältöanalyysi muodostaa analyysin, tulkinnan ja hermeneuttista ja laadullista sisältöanalyysiä koskevan tekstin ymmärtämisen. Vieira ja de Queiroz korostavat, kuinka laadullinen sisältöanalyysi on menetelmä, jolla kuvataan järjestelmällisesti laadullisten tietojen merkitystä koodauksen ja luokittelun osalta. Sen ominaisuuksia ovat materiaalin kuvaus ja niiden ominaisuuksien tulkinta.

Sisällön analyysin monimenetelmäistä tutkimusta Bergman (2010) kutsuu hermeneuttisen sisällön analyysiksi. Siinä sisällön analyysin soveltamisalaa ja sovellettavuutta laajennetaan siten, että se kattaa nimenomaisesti laadullisten ja määrällisten menetelmien soveltamisen ei- numeerisiin tietoihin, muun kuin numeerisen materiaalin sisältöä ja siihen liittyviä merkityksiä ei voida koskaan hänen mukaansa yksiselitteisesti tunnistaa.

Monimenetelmällistä Hermeneuttista sisällön analyysia voidaan Bergmanin (2010) mukaan soveltaa eri kehyksissä, kuten konstruktivistisessä, tulkitsevassa- tai (post)-positivistisessä kehyksessä. Monimenetelmäinen tutkimus havainnollistaa innovatiivisia tapoja yhdistää laadulliset ja määrälliset menetelmät entistä yhtenäisemmin ja johdonmukaisemmin. Lisäksi siinä hahmotellaan tapoja analysoida visuaalisia ja muita ei- numeerisia ja ei- tekstisiä tietoja monimenetelmäisessä kehyksessä. Bergmanin mukaan monimenetelmällisten mallien nykyaikaiset teoretisoinnit ja sovellukset voivat paljastaa innovatiivisia tapoja integroida kahden menetelmäperheen edustajia, joita on aiemmin pidetty yhteensopimattomina. Tässä menetelmässä tutkijan alkuperäinen tehtävä on jakaa tekstimateriaali hermeneuttisiin yksiköihin, joita Bergman kutsuu myös kontekstiksi tai analyttiseksi yksiköksi. Yksiköt voivat olla esimerkiksi kappaleita, Web-sivustoja, puheita tai puheiden osia. Näissä yksiköissä tunnistetaan joukko merkittäviä sanoja, lauseita tai ilmaisuja. Nämä ovat tutkimuskysymyksen tai painopisteen kannalta merkityksellisiä tekstielementtejä, jotka esiintyvät tutkittavassa tekstimateriaalissa. Näitä Bergman kutsuu koodeiksi, joita voidaan ryhmitellä teemoihin. Koodit ja niitä

vastaavat teemat kootaan sanastoluetteloon. Koodauksessa valitaan niin kutsutut merkitykselliset esiintymiset tekstistä, ryhmitellään koodit teemoiksi, muutetaan teemat muuttujiksi ja analysoidaan teemojen väliset mallit tilastollisesti. Bergmanin mukaan tekstimateriaalia ei voida kokonaisuudessaan ymmärtää vain tutkimalla joitakin sen osia, kun taas tutkittavat osat voidaan ymmärtää vain suhteessa kokonaisuuteen. Osien merkitys ei kuitenkaan yksiselitteisesti edusta kokonaisuuden merkitystä. Tiedoissa ei ole sisältöä ja merkitystä ilman tutkimuskeskeisyyttä tai kysymystä, mikä mahdollistaa saman materiaalin moninkertaisen sisällön ja merkitykset.

Bergman (2010) täsmentää, että hermeneuttinen sisällön analyysi on erityinen lähestymistapa monimenetelmäiseen tutkimukseen, jossa keskitytään erityisesti tietojen systemaattiseen analysointiin. Hermeneuttisessa sisällön analyysissä ja sen johdannaisissa samaa ei-numeerista materiaalia analysoidaan laadullisesti ja määrällisesti. Hermeneuttinen sisällön analyysi havainnollistaa sitä, miten kehittyneitä tilastollisia analyysejä voidaan käyttää hermeneuttisessa tulkintakehyksessä ja tasavertaisesti laadullisten tutkimusmenetelmien kanssa.

Dokumenttien tutkimuksen analyysi noudattaa Priorin (2012) kuvaamia lähestymistapoja, jotka keskittyvät lähes kokonaan siihen, mitä asiakirjassa on. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällön analyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Se tarkoittaa kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällön analyysin menetelmällä on mahdollista analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti.

Prior (2008) kuvaa asiakirjoja ja esineitä toimijoina, joiden välisiä sosiaalisia verkostoja ei voida pelkistää ihmisten välisiin suhteisiin, vaan tarvitaan analyysi ihmisten ja organisaatioiden välisistä suhteista. Asiakirjojen tarkastelussa pyrittiin keskittymään Priorin (2003) näkemykseen, jossa asiakirjoja tarkastellaan niiden omissa sosiaalisissa ympäristöissään. Tutkijan on keskityttävä erityisesti siihen, miten asiakirjat valmistetaan ja miten ne toimivat, eikä pelkästään siihen, mitä ne sisältävät.

4.6 *Analyysin vaiheet*

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen aineiston analyysin vaiheita. Tutkielmaa varten analysoitiin 73 Suomen evankelis- luterilaisten seurakunnan henkilöstökertomuksia ja henkilöstöstrategioita, henkilöstötilinpäätöksiä, henkilöstöraportteja, talous- ja toimintasuunnitelmia tai - kertomuksia, vuosikertomuksia sekä koulutussuunnitelmia, talousarvioita, tilinpäätöksiä sekä tasekirjoja vuosien 2017, 2018, 2019 tai 2020 ajalta. Suomen 31 kunnan osalta aineisto koostuu henkilöstö- ja koulutussuunnitelmista, henkilöstöohjelmista sekä henkilöstötilinpäätöksistä vuosilta 2015-2021. Dokumentit on kuvattu tarkemmin luvun kolme taulukossa 4. Liitetiedoissa on esitetty käytettyjen dokumenttien linkit (liitteet 2-4).

Dokumenttien analyysi toteutettiin hermeneuttisen sisällön analyysin keinoin. Analyysillä oli tarkoitus löytää dokumenteista syvällisempää ymmärrystä ja kerätä tutkijalle empiiristä tietoa.

Dokumenttien aineisto luokiteltiin sisältöanalyttisesti alakategorioihin ja seuraavaksi yhdistettyihin alakategorioihin (taulukot 5 ja 6). Näistä teemoista johdettiin yhteneväisiä kokonaisuuksia. Tässä tutkimuksessa analysoitava tieto koostui dokumenttien sisällöistä, joista haettiin kehittämisen kohdetta, joka oli esitetty konkreettisina sanoina (esim. järjestyksen valvojan kurssi) tai lauseena sekä mahdollisesti yleisellä kuvauksella kehittämisen tarpeesta (esim. oman osaamisen päivitys).

Tutkimuksenvaiheet noudattivat mukailleen Laineen (2010) ja Bergmanin (2010) kuvaamia analysoinnin järjestystä. Tutkimuksen ensimmäisessä työstövaiheessa kuvataan, mitä aineistossa on sanottu poimimalla aineiston merkitsevä tieto. Tämän jälkeen aineistosta pyritään saamaan esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet löydettiin aineiston sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samanlaisuuden perusteella. Samankaltaiset merkitykset muodostavat oman kokonaisuutensa, ja siitä eroavat jäsentyvät muihin kokonaisuuksiin. Analyysin viimeisessä vaiheessa tavoitteena oli luoda kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta etsittiin varsinaiset teemat eli aiheet. Luokittelua pidetään Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona.

Alkeellisimmillaan materiaalista määritellään luokat ja lasketaan luokkien esiintyminen aineistossa. Kokonaisuudessaan kyse on aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiireiden mukaan. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta etsitään teemoja. Kehittämisen kohteita teemoittaessa luettiin löydettyjä kohteita useaan kertaan ja pyrittiin löytämään niiden keskeiset merkitykset. Tarkoituksena oli etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä.

4.6.1 Aineiston pelkistäminen ja luokittelu

Analyysiyksiköiden ei ole tarkoitus olla (Tuomen & Sarajärven, 2018) mukaan etukäteen sovittuja tai harkittuja. Kaikissa tutkituissa dokumenteissa kehittämisen sisältöjä ei erikseen yksilöity, vaan ne kuvattiin yleisellä. Sisällön analyysien mallien (kts. esim. Tuomi & Sarajärvi, 2018; Moilanen & Rähä, 2010) perusteella pelkistettiin aineistoa. Samansisältöisiä alakategorioita luokiteltiin sekä yhdistettiin toisiinsa ja muodostettiin niistä edelleen yläkategorioita. Yläkategoriat nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Aineistolähtöisyydestä johtuen etukäteen ei voitu määrittää, mitä ja minkä tasoisia luokkia aineistosta oli tarkoitus muodostaa, se selvisi analyysin edetessä. Aineistosta ei noussut esiin suuria määriä tyypittelyä vaativia erillisiä luokkia, vaan yleiskäsitteiden muodostaminen oli selkeää aineiston samankaltaisena toistuvuuden seurauksena.

Pelkistämällä aineistoa muodostui seurakunnista 57 alakategoriaa ja kuntasektorista saatiin muodostettua 88 alakategoriaa. Kategoriat ryhmiteltiin ja luokiteltiin yhdistetyiksi alakategorioiksi ja lopulta seurakunnissa ja kunnissa 9 pääkategorian alle. Tutkimuksen tulokset- kohdassa on kuvattu alakategoriat, luokitellut yhdistetyt alakategoriat ja pääkategoriat erikseen seurakunnista (taulukko 5) ja kuntasektorilla (taulukko 6).

Pelkistämisessä auki kirjoitetusta aineistosta etsittiin tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Samaa ilmiötä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset yhdistettiin omiksi ryhmiksi. Aineiston pelkistämisen jälkeen seurasi aineiston klusterointi eli ryhmittely. Tällöin Tuomen ja Sarajärven mukaan aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin ja yhdistettiin eri luokiksi, joista muodostuvat

alakategoriat. Aluksi kategorioita muodostui liikaa, joten aiheet tiivistettiin ja yhdistettiin. Esimerkiksi esimiestyön kehittämiseen liittyi paljon toimenpiteitä eri käsitteillä, kuten esimiestaidot, esimiesvalmennus, esimiesinfot. Esimiestyön kehittämiseen liittyvät teemat tiivistettiin johtamiseksi.

Kriittinen vaihe on Tuomen ja Sarajärven mukaan kategorioiden muodostamisessa, kun tutkija päättää tulkintansa mukaan, millä perusteella eri ilmaisut kuuluvat samaan tai eri kategoriaan. Tutkimus eteni sisällön analyysin ensimmäisestä vaiheesta, eli alkuperäisdatan pelkistämisestä siten, että karsittiin aineistosta tutkimukselle epäolennainen pois. Epäolennaista tässä tapauksessa oli esimerkiksi yksityiskohtaiset kuvaukset ict- taitojen sisällöistä, kuten eri ohjelmistojen koulutusten nimeäminen.

4.6.2 Luokitellut yläkategoriat

Yläluokiksi muodostuivat seurakunnissa yleinen ammattitaidon vahvistaminen, it- taidot, johtaminen, työhyvinvointia kehittävät taidot sekä työsuojelu, työssä tarvittavat lait, normit ja asetukset, työelämätaidot, työyhteisön ja työympäristön kehittäminen, viestintätaidot, markkinointiosaaminen sekä muut ammattitaitoa kehittävät teemat. Seurakunnissa ei esiintynyt myyntitaitoihin liittyviä kehittämisen kohteita. Käsitteet kuvaavat hyvin aineiston sisältöä.

Kunnissa yläluokiksi muodostuivat samalla tavalla yleinen ammattitaidon vahvistaminen, it- taidot, johtaminen, työhyvinvointia kehittävät taidot sekä työsuojelu ja työturvallisuus, työssä tarvittavat lait, normit ja asetukset, työelämätaidot, työyhteisön ja työympäristön kehittäminen, viestintätaidot, myynti- ja markkinointiosaaminen sekä muut ammattitaitoa kehittävät teemat. Kuntasektorilla tuli markkinointiosaamisen lisäksi myyntiosaamisen kehittämisen kohteeksi. Seurakuntien dokumenteissa ei mainittu erikseen työturvallisuutta.

4.6.3 Tietojen kylläntyminen

Kvalitatiivisen aineistoa on (Eskola ja Suoranta,2014) tutkimuksen kannalta riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineiston riittävydessä puhutaan kylläntymisen- tai saturaation- käsitteestä.

Saturaatiota ei voi saavuttaa, mikäli tutkija ei ole selvillä siitä, mitä aineistostaan etsii.

Saturaatiota eli kylläntymistä alkoi esiintyä seurakuntien ja kuntasektorin dokumenteista, mutta tutkimuksessa oltiin edelleen kiinnostuneita erilaisuuksista, yksityiskohdista ja mahdollisista uusista kehittämisen tarpeista tai tavoista, joten koko aineisto käsiteltiin läpi, vaikka kylläntymistä esiintyi. Kylläntyminen oli odotettavissa, koska organisaatiot ovat keskenään samankaltaisia koostaan huolimatta. Aineistosta haettiin samankaltaisuuksia, mutta kiinnostavaa oli myös kehittämiskohteiden erilaisuus ja poikkeavat suunnitelmat organisaatioissa. Esimerkkinä erilaisuudesta oli käyttää eräässä seurakunnassa kehittämisen keinona organisaatiossa harjoittelussa olevien opiskelijoiden havainnointia ja peilaamista organisaation toimintatavoista.

Seurakuntia analysoiva materiaali oli kuntasektoria laajempaa, mutta tuloksissa kuntasektorin kehittämiskohteita oli laajemmin. Kuntasektorin toiminta ja ammattien kirjo ovat seurakuntia laajempaa.

4.7 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärvi ym. (2008) kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta selittämällä, kuinka reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Validius puolestaan tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata sekä kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. He myös muistuttavat, kuinka laadullisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen. Lukijalle olisi kerrottava luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet. Tulosten tulkinta vaatii heidän mukaansa tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä myös teoreettisen tarkastelun tasolle. Tulkinta vaatii tarkkuutta ja siinä tulee kertoa kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Myös tutkimusraporttia voidaan Kiviniemen (2010) mukaan pitää keskeisenä luotettavuuden osa-alueena. Hän korostaa, kuinka tutkijan tehtävänä on hahmottaa mahdollisimman johdonmukainen käsitys omista tulkinnoistaan ja niistä perusteista, joiden pohjalta hän on näihin tulkintoihin päätenyt.

Kriittinen vaihe on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan analyysin siinä vaiheessa, kun muodostetaan kategorioita. Tähän liittyy myös osa tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, koska tutkija päättää itse oman tulkintansa mukaan, millä perusteella eri ilmaisut kuuluvat samaan tai eri kategoriaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa korostuu Eskolan ja Suorannan (2014) mukaan itse tutkimusprosessin luotettavuus.

Tämän tutkielman luotettavuutta on tuotu esille selostamalla tutkielman vaiheet ja analyysi yksityiskohtaisesti. Luokittelun prosessi ja perusteet on pyritty kuvaamaan avoimesti. Myös tutkimuksen toteutus ja tulkinta dokumenteista on kuvattu selkeästi. Tutkielman tekijä on itse tulkinnut dokumenttien teemat ja jakanut ne eri kategorioihin. Tulkittu materiaali on julkista ja kaikkien saatavilla ja sen toistettavuus on mahdollista toteuttaa. Aineiston luokittelussa ja tyypittelyssä on käytetty tekijän omaa harkintaa ja aineistoa ei ole typistetty liikaa selkeyden ja luotettavuuden säilyttämiseksi. Kaikki vaiheet on pyritty kuvaamaan yksityiskohtaisesti, jotta niistä välittyisi sen tarkkuus.

4.8 Tutkimuksen etiikka

Aineiston käsittelyssä tulee esille myös eettisyyden pohdinta, koska se perustuu tutkielman tekijän omaan tulkintaan. Tutkimusaineiston hankintaan ei liittynyt eettistä pohdintaa, koska se oli hankittu julkisilta internet- sivustoilta ja on yleisesti saatavilla. Kuula (2006) muistuttaa yksityisyyden kunnioittamisesta, mikä on tärkeimpiä tutkimuseettisiä normeja. Tutkielman tuloksissa tuodaan esille organisaatioita kunnioittavalla tavalla eikä niitä eritellä yksityiskohtaisesti organisaatioittain vaan teemoittain yleisellä tasolla.

Tutkielmassa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ohjeita, joiden mukaan tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tämän mukaan tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkijat myös ottavat muiden tutkijoiden työn

ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon niin. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi sekä siinä syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Eettisen neuvottelukunnan kaltaisia näkemyksiä tuovat esille myös monet tutkijat (kts. esim. Gordon, 2006; Gylling, 2006; Raatikainen, 2006). Hirsjärvi ym. (2008) kuvaavat jo tutkimusaiheen valintaan liittyä eettistä pohdintaa. Kun aihetta valitaan, tutkija joutuu pohtimaan sitä, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan, ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Jokaisen tutkijan on valittava tietty rajattu tutkimusongelma, koska kaikkea ei voi tutkia ja pelkkä tutkimusaiheen valinta voi olla vahvasti arvolatautunut.

Nygvist ja Kauppinen (2006) viittaavat tekstin tulkintaan ja korostavat, että eettiseltä tulkitsijalta vaaditaan muun muassa arvostelukykyä, kykyä tunnistaa relevantit seikat, hahmottaa oma tutkimus eri yhteyksissä ja ottaa vastuu esitetyistä siinä tulkinnoista. Kiviniemikin (2010) korostaa, kuinka tutkijan oma kiinnostus ja tarkastelun näkökulmat vaikuttavat aineiston keruuseen ja kerätyn aineiston luonteeseen. Aineiston rajaamiseen liittyy myös tulkinnallista rajaamista. Siinä otetaan kantaa myös aineiston ytimeen, jonka tutkija haluaa tulkintansa avulla nostaa tarkastelun keskipisteeksi.

Haaparannan ja Niiniluodon (2017) mukaan tieteen etiikkaan kuuluu myös pohdinta hyvästä tutkimuksen ja tutkimustyön sisäisistä normeista.

Seuraavat luvut kuvaavat tutkimuksen tuloksia, tutkielman yhteenvetoa ja loppupäätelmän sekä jatkotutkimuksen ehdotuksia.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Luokiteltu aineisto muodosti seurakunnissa ja kunnissa kehittämisen kohteina yhdeksän pääkategoriaa, joiden kehittämisen kohteiden tarkemmat sisällöt on koottu seurakuntien osalta taulukkoon 5 ja kuntasektorin osalta taulukkoon 6. Dokumenttien perusteella näitä kehittämisen kohteita olivat it- taidot, johtaminen, juridinen osaaminen, (myynti- ja) markkinointiosaaminen työelämätaidot, työhyvinvointia kehittävät taidot ja työsuojelu, työympäristön kehittäminen, viestintätaidot, yleinen ja muu ammattitaidon vahvistaminen.

5.1 *Seurakuntien tulokset*

Tähän lukuun on koottu seurakuntien kehittämisen keinot ja kohteet.

5.1.1 Osaamisen kehittämisen keinot seurakunnissa

Ammattitaidon kehittämisen kohteiden ja keinojen erottelu ei ollut aina selkeää. Valmentaa johtamisen opettelu ja harjoittelu on kehittämisen kohde, mutta on myös keino kehittää toimintaa organisaatiossa. Ammattitaidon kehittämisen keinoina seurakunnissa on käytetty niin sanotun hiljaisen tiedon jakamista, kehityskeskusteluja, erilaisia koulutus-, neuvottelu-, virkistys- ja kehittämispäiviä sekä seminaareita, alan lehtiä ja kirjallisuutta, opintomatkoja ja tutustumiskäyntejä, perehdytystä, mentorointia, retriittejä, sisäisiä koulutuksia, työyhteisön päiviä, työnohjausta, työntekijäkokouksia, vertaistukea sekä virkistyspäiviä. Uuden oppimisen ja kehittämisen keinoina tuotiin eräässä seurakunnassa myös esille opiskelijoiden ja seurakuntalaisten hyödyntäminen, kun heitä pidetään peileinä, jotka ihmettelevät seurakuntien toimintaa.

5.1.2 Osaamisen kehittämisen kohteet seurakunnissa

Seurakuntien toiminnan mukaisesti kehittämisen teemoja olivat esimerkiksi kasvinsuojelututkinto, ruoka-alan erilaiset kurssit, sielunhoidon moduuli, taloushallinto, terapian menetelmäkoulutus, tilinpäätöspäivä, varhaiskasvatuksen seminaari, ensiapu, kielikoulutus, tulityökurssi, vapaaehtoistoiminnan kehittäminen.

Taulukkoon 5 on kuvattu seurakuntien työntekijöiden ammattitaidon kehittämisen kohteet. Eniten kehittämisen kohteet liittyivät yleiseen ja muuhun ammattitaidon kehittämiseen ja vahvistamiseen, joiden sisältöjä ei erikseen yksilöity. Myyntityön kehittämistä ei seurakunnissa tullut esille, kuten kuntasektorilla tuli.

TAULUKKO 5. Seurakuntien työntekijöiden ammattitaidon kehittämisen kohteet

Alakategoriat	Luokittelu Yhdistetyt alakategoriat	Pää- kategoriat
atk-taidot digitaalisuus digitaidot tietokoneohjelmat	atk- taidot digitaalisuus	it- taidot
esimiestaidot esimiestaidot, johtaminen esimiestyön kehittäminen johtaminen johtamistaidot esimiesvalmennus	esimiestyön kehittäminen esimiesvalmennus johtamistaidot esimiestaidot	johtaminen
asetukset lait määräykset normit asetukset ohjeet työhön liittyvät lait, normit	työssä tarvittavat lait, ohjeet normit, asetukset	juridinen osaaminen
markkinointi	markkinointi	markkinointiosaaminen
alaistaidot oma henkilökohtainen kasvu oman motivaation johtaminen työelämätaidot työyhteisön kehittäminen työyhteisötaidot vuorovaikutustaidot	alaistaidot oma henkilökohtainen kasvu työyhteisötaidot vuorovaikutustaidot	työelämätaidot

henkilöstön työkyky kiire- ja ajanhallinta työhyvinvointi työnohjaus työssä jaksaminen työsuojelu vertaistuki	henkilöstön työkyky kiire- ja ajanhallinta työssä jaksaminen työsuojelu	työhyvinvointia kehittävät taidot ja työsuojelu
työympäristö työympäristön kehittäminen	työympäristön kehittäminen	työympäristön kehittäminen
sosiaalinen media viestintätaidot	sosiaalinen media viestintä	viestintätaidot
ammattitaidon vahvistaminen ammattitaidon ylläpitäminen, päivittäminen osaamisen vahvistaminen ensiapu kasvinsuojelututkinto kielitaito, kääntäjäseminaari kirkon kasvatuksen päivät kokeilukulttuuri kääntäjäseminaari nuorisotyön seminaari palvelumuotoilu ruoka-alan erilaiset kurssit sielunhoidon moduuli taloushallinto tarpeelliseksi katsottu koulutus terapian menetelmäkoulutus tilinpäätöspäivä tulityökurssi vapaaehtoistoiminnan kehittäminen varhaiskasvatuksen kehittäminen	ammattitaidon ylläpitäminen, päivittäminen ja vahvistaminen osaamisen vahvistaminen kokeilukulttuuri palvelumuotoilu omaan ammattitaitoon liittyvä koulutus	yleinen ja muu ammattitaidon kehittäminen ja vahvistaminen

5.2 Kuntasektorin tulokset

Tähän lukuun on koottu kuntasektorin kehittämisen keinot ja kohteet.

5.2.1 Osaamisen kehittämisen keinot kuntasektorilla

Kehittämisen keinoina kunnissa on käytetty asiantuntijaluentoja, työyhteisön osaamisen hyödyntämistä, esimiesinfoja, henkilökiertoa, toisiin tehtäviin siirtymistä, itse järjestettyjä koulutuksia, itsensä omaehtoista kehittämistä, kehityskeskusteluja, koulutuspäiviä, ajankohtaispäiviä, oman työn kehittämistä, osaamisen jakamista ja siirtämistä, päivittämistä, edistämistä ja täydentämistä, työnohjausta, työssä oppimista, työssä, työyhteisössä tapahtuvaa oppimista,

toimintatapojen uudistamista sekä vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämistä, täydennys- ja uudelleen koulutusta sekä verkostoja.

5.2.2 Osaamisen kehittämisen kohteet kuntasektorilla

Kuntien toimintojen mukaisesti kehittämisen teemoja olivat esimerkiksi alkusammutus, dialogiset menetelmät, ehkäisevä päihdetyö, erityispedagogiikka, hankintalaki, hygieniapassi, kaavoitus, maankäyttö, kiusaamisen ennaltaehkäisy, kivun hoito, lääkehoito, matkailun edistäminen, mediakasvatus, modernit oppimisympäristöt, opiskelijaohjaus, potilastietojärjestelmä, ravitseminen, saattohoito, terveystoiminta, työturvakortti, tulityökortti. Dokumenttien analyysin perusteella kunnissa työntekijöiden kehittämisen kohteiden pääkategoriat noudattivat seurakuntien kaltaista luokittelua. Tulokset on luetteloitu oheiseen taulukkoon 6. Eniten kehittämisen kohteet liittyivät myös kuntasektorilla yleiseen ja muuhun ammattitaidon kehittämiseen ja vahvistamiseen, joiden sisältöjä ei erikseen yksilöity.

TAULUKKO 6. Kuntien työntekijöiden ammattitaidon kehittämisen kohteet

Alakategoriat	Luokittelu Yhdistetyt alakategoriat	Pää- kategoriat
atk-taidot ict- taidot digitaalisuus digi- osaaminen ohjelmistot uusi teknologia	atk- taidot digitaalisuus ohjelmistot uusi teknologia	it- taidot
esimiestaidot esimiestaidot, johtaminen esimiestyön kehittäminen esimiesvalmennus henkilöstöasiat johtaminen johtamistaidot muutosjohtaminen, muutosmyönteisyys tiedolla johtaminen strateginen johtaminen valmentava johtaminen	esimiestyön kehittäminen esimiesvalmennus esimiestaidot johtamistaidot muutosjohtaminen	johtaminen
lait määräykset normit asetukset	työssä tarvittavat lait, ohjeet normit, asetukset	juridinen osaaminen

markkinointi markkinointi- viestintä myyntitaidot	markkinointi	myynti- ja markkinointiosaaminen
alaistaidot asennemuutos digiosaamiseen itseohjautuvuus mentalisaaatiotaidot oma henkilökohtainen kasvu oman motivaation johtaminen työyhteisön kehittäminen työyhteisötaidot voimavarat	alaistaidot elinikäisen oppimisen taidot itsensä johtaminen moniammatillisuus monikulttuurisuus oma henkilökohtainen kasvu tiimityöskentely tunnetaidot vuorovaikutustaidot	työelämätaidot
digiturvallisuus ergonomia kiire- ja ajanhallinta pelastussuunnitelma riskienhallinta, riskikartoitus stressinhallinta työssä jaksaminen työsuojelu työtapaturmien ennaltaehkäisy uhkaavat tilanteet vertaistuki voimavarat	digiturvallisuus ergonomia kiire- ja ajanhallinta pelastussuunnitelma riskienhallinta, riskikartoitus stressin hallinta tietoturva, tietosuojat, julkisuus, salassapito työkyvyn ylläpito työtapaturmien ennaltaehkäisy uhkaavat tilanteet	työhyvinvointia kehittävät taidot ja työsuojelu, työturvallisuus
ensiapu ergonomia etätoiminta kestävä kehitys kierrätystyöympäristö tasa-arvo työyhteisön toimivuus työympäristön kehittäminen yhdenvertaisuus	ensiapu ergonomia etätoiminta kestävä kehitys kierrätystyöympäristö tasa-arvo tiimityöskentely työyhteisön toimivuus yhdenvertaisuus ympäristöasiat	työyhteisön ja työympäristön kehittäminen
kriisiviestintä mediavalmennus sosiaalinen media tietosuojat sosiaalisessa mediassa Twitter-- viestintä tiedottaminen viestintätaidot	sosiaalinen media viestintä	viestintätaidot
ammattinhallinta ammattitaidon vahvistaminen ammattitaidon ylläpitäminen, päivittäminen ensiapu fyysisen työkyvyn ylläpito kansainvälisyys kielitaito kokeilukulttuuri kääntäjäseminaari laitteisiin, koneisiin, työkaluihin liittyvä osaaminen lean oman alan muutokset osaamisen siirtäminen osaamisen vahvistaminen palvelumuotoilu ruoka-alan erilaiset kurssit substanssiosaaminen taloushallinto tapahtumaturvallisuus järjestyksen valvoja	ammattitaidon ylläpitäminen, päivittäminen ja vahvistaminen asiakaspalveluosaaminen fyysisen työkyvyn ylläpito kansainvälisyys kokeilukulttuuri laitteisiin, koneisiin, työkaluihin liittyvä osaaminen lean palvelumuotoilu omaan ammattitaitoon liittyvä koulutus talousosaaminen tapahtumaturvallisuus vaalien järjestäminen valmiuskoulutus verkosto-osaaminen	yleinen ja muu ammattitaidon kehittäminen ja vahvistaminen

tarpeelliseksi katsottu koulutus tilinpäätöspäivä tulityökurssi vaalien järjestäminen valmiuskoulutus varhaiskasvatuksen kehittäminen verkotot		
--	--	--

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoitus oli selvittää hermeneuttisen sisällön analyysin keinoin, millaista henkilöstön kehittämistä tapahtuu ja miten sitä toteutetaan Suomen evankelis- luterilaisissa seurakunnissa ja kuntasektorilla oppivan organisaation teorioiden näkökulmasta.

Alkuperäinen suunnitelma on käyttää dokumentteina Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien henkilöstökertomuksia ja koulutussuunnitelmia ja tutkia henkilöstön kehittämistä ja kehittämisen keinoja. Varsinaisesta seurakuntien tutkimusaineistosta, eli pääasiallisesti seurakuntien talouteen liittyvistä dokumenteista sekä henkilöstötilinpäätöksistä oli kuitenkin löydettävissä näitä tietoja. Tutkitut seurakunnat edustavat maantieteellisesti kattavaa jakaumaa seurakunnista, myös seurakuntien koot vaihtelevat. Kuntien osalta dokumentit edustavat sattumanvaraista otantaa Suomen 309 kunnasta. Tutkittujen dokumenttien kunnat eivät ole täysin edustava otos maantieteellisesti tai kuntien koon mukaisesti. Kuntien henkilöstö- ja koulutussuunnitelmista ja henkilöstöohjelmista saatava tieto oli samankaltaista kuin seurakuntien enempi talouteen liittyvistä dokumenteista löytynyt tieto. Tulokset myötäilivät työolobarometriä (kts. esim. Lyly-Yrjänäinen, 2019; Keyriläinen, 2020 ja 2021) tuloksia. Työolobarometri seuraa työelämän laadun kehittymistä suomalaisten palkansaajien näkökulmasta. Työolobarometrin tiedot on pääasiassa koottu sektoreittain, joita ovat teollisuus, yksityiset palvelut, kunnat sekä valtio. Seurakunnissa työskentelyä ei ole eritelty, mutta Keyriläisen (2021) mukaan tiedot voidaan luotettavasti yleistää koskemaan työssä olevia palkansaajia koko Suomessa ja kaikilla sektoreilla. Vuoden 2018 Työolobarometrin (Lyly-Yrjänäinen, 2019) tuloksissa työntekijöiden työnantajan maksamassa koulutuksessa opiskellut taidot oli teemoitettu tiettyyn alaan tai ammattiin liittyviin taitoihin, vuorovaikutus- ja työyhteisötaitoihin, työterveyteen ja

työturvallisuuteen, tietotekniikkaan, viestintään, johtamiseen, projektitaitoihin, myynti- ja markkinointiin, matematiikkaan sekä kieliin.

Aineiston oletettiin muodostavan selkeän yleisen näkemyksen, koska tutkimuksen kohteena olevat toimijat toimivat samankaltaisessa toimintaympäristössä keskenään. Tulokset myötäilevät Hätösen (2005, s. 20) kuvaamia oppimisen ja kehittämisen osa-alueita, joita Hätösen mukaan ovat itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu, yhteisvastuullinen toiminta, ohjaustehtävät, laajenevat työtehtävät ja kehittymistä tukeva työkuultuuri.

Yhteenvetona tuloksista henkilöstön kehittämisessä korostui, se, että koulutukseen osallistuminen arvioidaan tarpeen ja määrärahojen puitteissa tapauskohtaisesti ja tasapuolisesti. Esihenkilö vastaa työntekijöidensä kouluttautumismahdollisuuksista koulutussuunnitelman mukaisesti. Tärkeintä on turvata työtehtävien suoriutumiseksi välttämätön koulutus sekä ammattialakohtaiset koulutukset. Koulutukset voivat olla joko verkkovälitteisiä etäkoulutuksia, työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa lähiopetusta tai työpaikalla järjestettyä lähiopetusta. Etänä suoritettavien koulutusten osuus suoritetuista koulutuksista on kasvanut erityisesti Koronan aikana. Myös varautumisen ja kriisinhallinnan, työsopimusasioiden, tietoturvan ja riskienhallinnan sekä viestintään liittyvät koulutukset ovat yleisesti hyödyksi. Työhyvinvointiin, työkyvyn ylläpitoon sekä työelämä- ja työyhteisötaitoihin panostettiin. Vuorovaikutustaitojen merkitys korostui laajasti. Oleellisia koulutuksia olivat myös ohjelmisto-, hallinto- ja sopimuskoulutus, sekä tietojärjestelmiä ja tietotekniikkaa koskeva koulutus sekä tietoturva. Myös asiakaspalveluun liittyvää koulutusta tuli esille, kuten uhkaaviin asiakastilanteisiin liittyvä koulutus. Kestävään kehitykseen ja työympäristöön sekä tasa-arvoon ja monikulttuurisuuteen on myös kiinnitetty huomiota.

Koulutukset on pääsääntöisesti hankittu työn ohessa. Ammattitaitoa pidetään julkisella sektorilla yllä myös päivittämällä tietopuolista osaamista eri tahojen järjestämillä koulutuksilla ja omaehtoisesti kouluttautumalla. Kehittymisen keinoina on myös käytetty opintomatkoja, sisäisiä koulutuksia, alan lehtiä ja kirjallisuutta sekä kokeilukulttuuria. Työkierrolla voidaan tukea työntekijän ammattitaidon kehittämisen lisäksi työntekijän työkykyä ja työssä jaksamista. Työkierrossa siirrytään määräaikaaisesti saman työnantajan toiseen yksikköön hoitamaan uutta tehtävää.

Laineen (2005) mukaan organisaation oppimisen monimuotoiseen ilmiön tutkimiseen liittyy olennaisesti ymmärrys oppivasta organisaatiosta. Laine tuo esille näkemystä (esim. Easterby-Smith, 1975), jonka mukaan oppiminen voidaan ymmärtää yksilöllisenä ja kognitiivisena seikkana tai sosiaalisena ja kulttuurisena prosessina. Yksilöllisen oppimisen näkökulmasta yksilö oppii hankkiessaan tietoja ja taitoja. Organisaation oppimisen ja kehittymisen lähtökohdaksi tiedot ja taidot hankitaan yksilöiden kautta. Organisaation oppimissysteemi vaikuttaa siihen, kuinka yksilöt siirtävään osaamistaan organisaation osaamiseksi. Laine korostaa, että oppiminen ymmärretään sosiaalisen oppimisen näkökulmasta sosiaalisiksi prosesseiksi. Tietojen hankinnan lisäksi oppiminen on ammattilaiseksi kasvamista. Oppimista ja työntekoa tai oppijaa ja työympäristöä ei voi hänen näkökulmastaan erottaa toisistaan, koska ihmiset luovat vuorovaikutuksessa keskenään merkityksiä asioille. Tähän vaikuttavat työyhteisön kulttuuriset käytännöt ja tilannekohtaiset kokemukset.

Saru (2007) korostaa, kuinka koulutus on yksi keskeisistä tekijöistä henkilöstökehityksessä ja myös organisaatio-oppimisessa. Tästä huolimatta monissa pienissä organisaatioissa koulutusta ei toteuteta lainkaan, tai jos tapahtuu, se on usein reaktiivista, epävirallista ja lyhytaikaista.

6.1 Tapahtuiko organisatorista oppimista?

Tutkielmassa tuli esille, että organisatorisen oppimisen käsite on laaja ja moninainen, eikä siitä ole yhtä yhtenäistä tarkkaa käsitettä. Suoraan ei voi väittää, että seurakunnat ja kuntasektori olisivat täysin oppivia organisaatioita. Dokumenteista ei käy ilmi konkreettisen syvällisesti organisaatioiden toimintatapoja, mutta dokumenteista poimitut kehittämisen kohteet ja tavat antavat viitteitä oppivista organisaatioista.

Yleisesti kuvattuna joidenkin tutkijoiden (kts. esim. Rizova, 2007; Peltonen & Lämsä, 2004; Örtenblad, 2002a, 2002b, 2004, 2013, 2015; Moilanen, 1999) näkemysten mukaisesti seurakunnissa ja kunnissa on samankaltaista toimintaa, jonka eri tutkijat ovat kuvanneet liittyvän oppivaan organisaatioon tai organisatoriseen oppimiseen. Oppivan organisaation teorioihin peilaten

muodostui käsitys tutkittujen dokumenttien perusteella, että seurakuntien ja kuntien organisaatiot toiminnot liittyvät oppivan organisaation malleihin. Organisaatiot ovat koulutettujen työntekijöiden yhteisöjä, joissa osaamisen kehittämiseen panostetaan yksilö- sekä tiimitasolla.

Organisatorinen oppiminen on joukko prosesseja (Rizova, 2007), joilla on merkitystä tiedon luomisessa, säilyttämisessä ja siirtämisessä organisaatioissa. Organisaatiot oppivat (Peltonen ja Lämsä, 2004) yhteisten toimintojen kautta parantamalla rakenteellisia ja kulttuurisia prosessejaan sekä merkitystensä luomisprosesseja. Oppivan organisaation organisaatiotasoiset osatekijät (Moilanen, 1999, 2001) eivät muutu tai kehity itsestään, vaan tarvitaan rakenteiden ja systeemien tietoista johtamista. Yksilöiden mahdollisuudet oppia ja organisaation mahdollisuudet kehittyä oppivaksi organisaatioksi vaativat selkeää panostusta. Tutkittujen dokumenttien mukaan johtamiseen panostetaan ja yksilöiden oppimisen mahdollisuuksia tuetaan ja niihin kannustetaan. Tämä täyttäisi myös oppimisen ilmapiirin (Örtenblad, 2002a, 2002b, 2004, 2013, 2015) käsitteen. Myös Örtenbladin työssä oppimisen käsite tulee esille dokumenteista. Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua seurakunnissa sekä kuntasektorilla myös työpaikan ulkopuoliseen koulutukseen, mutta myös vertaisoppimiseen kannustetaan sekä olemassa olevan osaamisen hyödyntämiseen ja työkiertoon. Dokumenttien perusteella työskentelyä tapahtuu tiimeissä ja muissa erikokoisissa työyhteisöissä. Örtenblad nostaa esille myös oppimista tukevat rakenteet. Joustavan organisaation rakenteen tuloksena on hallinnoltaan tasaisempi organisaatio, joka on siirtynyt pois hierarkiasta ja tarpeettomasta byrokratiasta. Julkisen sektorin organisaatiot eivät enää ole hierarkkisia päällikkövirastoja, vaan esille tulee itseohjautuvuuden kehittäminen ja työyhteisötaitoihin panostetaan. Itseohjautuvuus on julkisen sektorin työskentelyssä vielä uutta, mutta organisaatiokultuuria ja rakenteita suunnataan sitä kohti. Johtaminen on valmentavaa ja edellyttää yksilöiden itseohjautuvuutta. Aiemmin voimassa ollut hierarkkinen johtaminen on väistymässä taka-alalle. Oman työmarkkinakelpoisuuden ylläpito on yksilön vastuulla myös julkisella sektorilla. Työnantaja tukee oppimista eri tavoin, mutta yksilön vastuu korostuu entistä enemmän.

Organisaatiossa oppimisen käsite (Engeström, 1985, 2004) liittyy innovaation ja muutoksen käsitteisiin, joita nousi esille dokumenteista. Siinä

tekijän ja kohteen välillä tapahtuva kokeileva ja refleктоiva liikkuminen on uudistavan oppimisen alku. Ekspansiivisen oppimisen toimintajärjestelmän malliin on selkeää liittää julkisen sektorin organisaation välineet, tekijät, säännöt, työyhteisöt, työnjaon ja tekemisen kohteet. Myös yhteistoiminnallinen toiminta eri organisaatioiden tai työyhteisöjen välillä vaikuttaa selkeältä.

Moilasen (1999, 2001) Oppivan organisaation timantti- mallin osia toteutuu seurakunnissa ja kunnissa. Moilasen mainitsema palkitseminen voi olla myös aineetonta. Julkisella sektorilla rahallinen palkitseminen on suhteellisen rajoitettua. Johtamiseen panostetaan ja työntekijöitä kehitetään monipuolisesti. Perustehtävät ovat monella toimialalla lakisääteisiä ja niiden kehittäminen on tavoitteellista.

Kokemusperäinen oppiminen liittyy myös yksilön omaan vastuuseen omasta työkyvystään, johon muun muassa osaaminen liittyy. Työelämässä oppiminen perustuu työtehtävien, työyhteisön, asiakkaiden kautta oppimiseen. Omien kokemusten hyödyntämisellä ja niistä oppimisella on suuri merkitys.

6.2 Loppupäätelmät

Oppivan organisaation käsitteet ja määritelmä jäävät edelleen tulkinnallisiksi käsitteiksi. Tässä tutkielmassa ei ollut tarkoitus löytää uutta näkökulmaa käsitteisiin, vaan tuoda esille seurakuntien ja kuntasektorin osaamisen kehittämisen sisältöjä ja keinoja ja peilata niitä olemassa oleviin oppivan organisaation käsitteisiin.

Örtenbladin (2021) mielestä ei ole vielä olemassa oppimisorganisaatiolle yhtä määritelmää, joka olisi saavuttanut yleisen hyväksynnän. Oppivan organisaation käsite on edelleen epämääräinen ja epäselvä. Useimmat olemassa olevat määritelmät ovat hänen mielestään muotoiltu siten, että ne näyttävät olevan yleismaailmallisia - eli niiden pitäisi olla merkityksellisiä tai jopa välttämättömiä kaikille organisaatioille. Hän mieltii sertifikaattia oppivalle organisaatiolle, joka täyttäisi tietyt virallistetut kriteerit. Örtenblad korostaa, että sertifioinnin perustana ei pitäisi olla vain yhtä määritelmää, jonka kaikkien organisaatioiden olisi saavutettava täydellisesti, jotta ne voisivat väittää olevansa

oppivia organisaatioita. Hänen näkemyksessään eri toimialoilla voisi olla omat kriteerinsä eri toimialoille. Sertifikaatin kehittäminen on Örtenbladin mielestä vielä haastavaa. Jos oppivan organisaation kriteeriksi olisi tietty pakollinen kriteeri, joka olisi otettava käyttöön käytännössä, niin mahdollisesti mikään organisaatio ei saavuttaisi oppivan organisaation kriteereitä. Toisaalta, jos organisaatio tarvitsisi vain yhden kriteerin määrittämään itsensä oppivaksi organisaatioksi, niin kaikista organisaatioista tulisi oppivia organisaatioita. Voi myös miettiä, onko virallisella standardilla merkitystä. Riittäisikö organisaatioille se, että se itse omasta mielestään henkilöstöineen täyttää oppivan organisaation tietynlaiset edellytykset?

Oppivaa organisaatiota pidetään edelleen yhteiskunnallisesti hyödyllisenä. (Pedler & Burgoyne, 2017.) Heidän tutkimuksissaan asiasta ei ole yhtenäistä selvää näkemystä ja oppivan organisaation merkitystä tulee heidän mielestään edelleen tutkia.

Örtenblad (2002b) on pohtinut myös organisaation oppimisen radikaalia näkökulmaa, jossa yksilöt oppivat vapaina toimijoina. Vapauden takaamiseksi siihen liittyisi normeja ja sääntöjä, mutta silti se takaisi erilaisten mielipiteiden esiintymisen ja antaisi kaikille mahdollisuuden pohtia toimintaansa ja oppimistaan. Työaikaa ja työntekijöiden sitoutumista olisi rajoitettu, jotta työ ei häiritse liikaa työntekijän muuta tekemistä. Oppimisen tavoitteena ei olisi saada organisaatiota selviytymään hinnalla millä hyvänsä. Sen sijaan ihmiset näkevät organisaationsa osana suurempaa kokonaisuutta – yhteiskuntaa. Organisaation oppimisen radikaalissa näkökulmassa organisaatiot kuolevat tehdäkseen paikan muille, kun heidän tehtävänsä on suoritettu.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkielmassa tutkimuksen kohteena olivat dokumentit. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista laajentaa teemaa työntekijäkokemukseen kyselytutkimuksen avulla huomioiden myös jo olemassa olevat työolobarometreistä muodostuneet tulokset. Tutkimuksen kohteita voisi laajentaa vielä valtiosektorille ja verrata kaikkia julkisen sektorin toimijoita keskenään.

Haasteeksi saattaisi muodostua osallistujien rajaaminen edustamaan samalla riittävää otosta. Jatkotutkimuksena voisi myös toteuttaa seurantatutkimus osaamisen kehittämisen kehityksestä. Pelkät asiakirjatkin tarjoaisivat keinon seurata muutosta ja kehitystä organisaatioissa.

Hansen ym. (2020) korostavat vastuullisuutta oppivassa organisaatioissa. Tarkempaa tutkimusta vaatisi selventää oppivan organisaation käytänteiden vastuullisuutta. Vastuullisuus näkökulma oppivan organisaation tutkimuksessa olisi todella ajankohtainen tulokulma runsaasti tutkittuun käsitteeseen. Hansen ym. mukaan oppimisorganisaation kirjallisuus on liittynyt vain satunnaisesti suoraan etiikan roolin. Heidän mielestään oppimisorganisaation teoriasta puuttuu selkeys etiikan ja vastuullisen käyttäytymisen roolista teoriassa. Tämän asian selvittämiseksi heidän näkemyksessään ei pitäisi vain pyrkiä selventämään, miten oppimisorganisaationa olemisen helpottaa eettistä tai vastuullista käyttäytymistä, vaan tulisi myös pyrkiä selvittämään, voidaanko samalla parantaa myös tuottavuutta ja kilpailukykyä. He myös harkitsevat oppimisorganisaation vaihtoehtoisia määritelmiä ja vastuullisuuden innovointia. Voi myös pohtia Hansen ym. tapaan, miten oppimisorganisaation vastuullisuuden väliseen suhteeseen voivat vaikuttaa erilaiset kontekstuaaliset erot, kuten organisaatiotyyppi, organisaation koko ja kulttuuriympäristö. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi myös laajentaa oppivan organisaation käsitteen tutkimusta yritysmaailmaan, jossa tavoitteena on myös voiton tavoittelu. Hansen ym. mukaan oppiva organisaatio ei luonnostaan ole voittoa tavoitteleva.

LÄHTEET

- Abenga, E.S.B. (2018). Applicability of the learning organisation idea to universities in Kenya. *Academic Journals, Educational Research and Reviews* Vol. 13(23), pp. 745-753, 10 December, 2018 Article Number: 0A2989A59422. <https://doi.org/10.5897/ERR2018.3607>
- Ahokallio-Leppälä, H. (2016). Osaaminen keskiössä Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Haettu 10.4.2021 osoitteesta: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98404/978-952-03-0005-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Airaksinen, J. (2009). Hankala hallintouudistus. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7663-1>
- Alasoini, T., Järvensivu, A., & Mäkitalo, J. (2012). Suomen työelämä 2030. Miten ja miksi se on toisen näköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM raportteja 14/12. Haettu 17.4.2021 osoitteesta: <https://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html> ,
- Alavuden kaupunki. (julkaisuaika tuntematon). Haettu 10.12.2021 osoitteesta: [Päätöksenteko \(alavus.fi\)](https://www.alavus.fi/Paatoksenteko)
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning 2.: theory, method and practice*. Reading Mass.: Addison-Wesley
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
<https://doi.org/10.2307/40183951>
- Arhio, K. (2007). Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina: tapaustutkimus rakennuspuutuoteteollisuuden verkostosta. [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3047-9>
- Asikainen, P. (2020). Jumalan vai ihmisen palveluksessa?: Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien kirkkoherrojen käsitykset pastoraalisesta johtamisesta sekä sen perusteista vuosina 2013-2015. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7375-41-9>

Asikkalan kunta (julkaisuaika tuntematon). Haettu 11.12.2021 osoitteesta:

[Asikkala](#)

Bergman, M. M. (2010). Hermeneutic Content Analysis. Textual and Audiovisual Analysis within a mixed methods framework, in A. Tashakkori and C. Teddlie (Ed.), Handbook of mixed methods in social & Behavioral research. (London: Sage Publications, 2010) 379 – 396.) DOI:

<https://dx.doi.org/10.4135/9781506335193>

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal 9(2):27-40.

<https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Brown, T. (2018). Lifelong learning: An organizing principle for reform Australian Journal of Adult Learning Volume 58, Number 3, University of Canberra. Haettu 5.4.2021 osoitteesta:

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1199967.pdf> ,

Chappel, C. & Hawke, G. (2008). Investigating learning through work The development of the Provider Learning Environment Scale University of Technology, Sydney. Haettu 17.4.2021 osoitteesta:

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED503392.pdf> ,

Collins C.S. ja. Stockton, C.M. (2018).The Central Role of Theory in Qualitative Research International Journal of Qualitative Methods Volume 17: 1–10

The Author(s) 2018 Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions. <https://doi.org/10.1177%2F1609406918797475>

DeRue, D. S., Ashford, S.J. & Myers, C.G. (2012). Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding. Industrial and Organizational Psychology, 5 (2012), 258–279. Society for Industrial and Organizational Psychology. 1754-9426/12 University of Michigan.

<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01444.x>

Dixon, N. M. (2017). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. Gower Publishing, Ltd., ekirja.

Engeström, Y. (1985). Kehittävän työntutkimuksen peruskäsitteitä.

Aikuiskasvatus Vol 5. 4/85. Haettu 11.12.2021 osoitteesta:

<https://journal.fi/aikuiskasvatus/issue/view/6649?acceptCookies=1>

Engeström, Y. (2004a). Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino.

- Engeström, Y. (2004b). Kehittävän työntutkimuksen peruskurssi. Luentomateriaali. Haettu 11.12.2021 osoitteesta: <https://docplayer.fi/13653160-Kehittavan-tyontutkimuksen-peruskurssi.html>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Gordon, T. (2006). Naistutkimus ja eettisyyden teoriat ja käytännöt Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.). *Etiikkaa ihmistieteille*. Tietolipas 211, SKS, Hakapaino, (s. 241–257).
- Garvin, D. A., Edmondson, A.C. & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? From the Magazine (March 2008) Harvard Business Review. Haettu 14.6.2021 osoitteesta: https://moodle.uwasa.fi/pluginfile.php/496067/mod_resource/content/1/Garvin%20%20et%20al%202008%20Is%20Yours%20a%20Learning%20Organization.pdf, kurssimateriaali
- Gylling, H. A. (2006). Tutkijan ammattietiikka. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.). *Etiikkaa ihmistieteille*. Tietolipas 211, SKS, Hakapaino. (s.349–359)
- Fredriksson, M., & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(1), 7–20. Haettu 28.7.2021 osoitteesta: [Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana | Ammattikasvatuksen aikakauskirja \(journal.fi\)](https://journal.fi/Johtaminen-eilen-ja-tanaan-johtamisen-rooli-oppimisen-mahdollistajana),
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. (2017). *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Gaudeamus.
- Hagman, S. (2015). Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. [Väitöskirja Tampereen teknillinen yliopisto]. Haettu 26.5.2021 osoitteesta: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114371/hagman_1296.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hansen, J. Ö., Jensen, A. & Nguyen, N. (2020). The responsible learning organization: Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators? *The Learning Organization*, Vol. 27 No. 1, 2020,

pp. 65-74, Emerald Publishing Limited, 0969-6474.

<https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0164>

Heikkinen, H., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. (2005). Kartta kasvatustieteen maastossa. *Kasvatus* 36 (5), 340–354. Haettu 1.12.2020 osoitteesta: <http://www.cs.tlu.ee/~katrin/wp/wp-content/uploads/2013/11/Kartta-kasvatustieteen-maastosta.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Otavan Kirjapaino Oy.

Häkkinen, U. (2013). Muutosta kohti - Kirkon ydinosamiskuvaukset osaamisen kartoittamisen välineenä. [Opinnäytetyö, Diakonia- ammattikorkeakoulu]. Haettu 19.2.2022 osoitteesta: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57785/Hakkinen_Urpo.pdf?sequence=1

Hätönen, H. (2005). *Työpaikkaohjaajan osaamiskartta*. Kyriiri Oy.

Ilmajoen kunta. (julkaisuaika tuntematon). Haettu 10.12.2021 osoitteesta: [Päätöksenteko - Ilmajoki](#)

Jurmu, L. (2021). Millaisella asiantuntijuudella tulevaisuuden kunta rakennetaan? [Väitöskirja. Tampereen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1916-8>

Järnlström, M., Saru, E. & Vanhala, S. (2016). Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective, *Journal of Business Ethics* volume 152, pages703–724. Haettu 24.1.2021 osoitteesta: <https://research.aalto.fi/en/publications/sustainable-human-resource-management-with-saliency-of-stakeholde>

Kaira, T. (2019). ”Sitä kohti, mikä on edessä” Strategia-ajattelun ominaispiirteet Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-5463-7>

Kantanen, K. (2017). Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. [Väitöskirja. Tampereen yliopisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0341-9>

Keyriläinen, M. (2021). Työolobarometri 2020 – ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Työelämä 2021:18. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-753-3>

- Keyriläinen, M. (2020). Työolobarometri 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2020:53. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-541-6>
- Kinnari, H. (2020). Elinikäinen oppiminen ihmistä määrittämässä Genealoginen analyysi EU:n, OECD:n ja UNESCO:n politiikasta [Akateeminen väitöskirja, Turun Yliopisto]. Suomen kasvatustieteellinen seura Kasvatusalan tutkimuksia 81. Haettu 19.7.2021 osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/340654929_Elinikainen_oppiminen_ihmistä_määrittämässä_Genealoginen_analyysi_EUn_OECDn_ja_UNESCO_n_politiikasta
- Kinnunen, M. (2010). Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. ACTA WASAENSIA NO 230 Liiketaloustiede 94. Johtaminen ja organisaatiot. [Väitöskirja, Universitas WASAENSIS]. Haettu 3.1.2021 osoitteesta: [isbn_978-952-476-323-3.pdf \(uwasa.fi\)](isbn_978-952-476-323-3.pdf)
- Kirjavainen, P. & Lähteenmäki, S. (2005). Johdanto, tuotannosta tietoon. Teoksessa Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. & Saru, E. (toim.) *Monta tietä oppivaan organisaatioon*. Sarja Keskusteluja ja Raportteja/Series Discussion and Working Papers 9:2005. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu. Esa Print Tampere. (s. 5–21). [Haettu 6.12.2021 osoitteesta: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/113639/Kre9_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kirkon tilastopalvelu. (julkaisuaika tuntematon). Haettu 1.9.2021 osoitteesta: [Tunnusluvut 2020 - Kirkon tilastopalvelu \(kirkontilastot.fi\)](Tunnusluvut_2020_-_Kirkon_tilastopalvelu_(kirkontilastot.fi))
- Kirkon työmarkkinailaitos. (julkaisuaika tuntematon). Haettu 11.12.2021 osoitteesta: [Kirkon työmarkkinailaitos - evl.fi](Kirkon_työmarkkinailaitos_-_evl.fi)
- Kiviniemi, K. (2010). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin II*. (s. 70–85). WS Bookwell Oy.
- Kolb, D. A. (1981). Learning Styles and Disciplinary Differences. Teoksessa A. Chickering (toim.) *The Modern American College* San Francisco: Jossey-Bass. Haettu 6.12.2021 osoitteesta: <https://learningfromexperience.com/downloads/research-library/learning-styles-and-disciplinary-differences.pdf>

- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning, Experience as The Source of Learning and Development*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Koskinen, V.-J. (2020). Status quosta uudistumiseen. Kvantitatiivinen tutkimus kunnallisen työntekijän ja työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavista tekijöistä. [Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8024-5>
- Kouvola kaupunki. (julkaisuaika tuntematon). Haettu 11.12.2021 osoitteesta: [Kouvolan kaupunki](#)
- Kuopion seurakunnat. (julkaisuaika tuntematon). Haettu 10.12.2021 osoitteesta: [Päätöksenteko - Kuopion seurakunnat](#)
- Kuula, A. (2006). Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) *Etiikkaa ihmistieteille*, Tietolipas 211, SKS, Hakapaino. (s. 124–140).
- Kuntaliitto (julkaisuaika tuntematon). Haettu 11.12.2021 osoitteesta: www.kuntaliitto.fi
- Kuntatyönantajat. (julkaisuaika tuntematon). Haettu 10.12.2021 osoitteesta: www.kt.fi
- Laine, P.-M. (2005). Strategisen johtamisen oppiminen ja opettaminen. Teoksessa Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. & Saru, E. (toim.) *Monta tietä oppivaan organisaatioon*. Sarja Keskusteluja ja Raportteja/Series Discussion and Working Papers 9:2005. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Esa Print Tampere. (s. 107–126). Haettu 6.12.2021 osoitteesta: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/113639/Kre9_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin II*. (s. 28–45). WS Bookwell Oy.
- Lemmetty, S. (2020). "Self-learning is present every day - in fact, it's my job" Self-Directed Workplace Learning in Technology-Based Work [Väitöskirja, Jyväskylän Yliopisto]. JYU DISSERTATIONS 243. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8196-9>

- Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä*. Vaasan yliopiston julkaisuja 302, (s. 76–96). Haettu 5.6.2021 osoitteesta: [isbn_978-952-476-537-4.pdf \(uwasa.fi\)](https://www.uwasa.fi/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Lyly- Yrjänäinen, M. (2019). Työolobarometri 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:51. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-454-9>
- Moilanen, P. & Räihä, P. (2010). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin II*. (s. 46–69). WS Bookwell Oy.
- Moilanen, R. (2002). Peter Senge puolustaa luontoa ja luonnollista oppimista. *Aikuiskasvatus*, 22(1), 4-9. <https://doi.org/10.33336/aik.93391>
- Moilanen, R. (2001). *A Learning Organization: Machine or Human?* [Väitöskirja, Faculty of Business and Economics, University of Jyväskylä]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5312-6>
- Moilanen, R. (1999). *Oppiva Organisaatio? Sytyke ry - Systeemyö 3/99 * 9*. Haettu 9.2.2022 osoitteesta: [1999AsiakkaatS \(pcuf.fi\)](https://www.pcu.fi/1999AsiakkaatS)
- Niinistö, S. (2014). *Muutos Perniön rovastikunnasta Salon seurakunnaksi: kieltämisen kautta hyväksyntään*. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-0235-5>
- Nygvist, S. ja Kauppinen, A. (2006). Eettistä tulkintaa etsimässä. Teoksessa, Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I., (toim.) *Etiikkaa ihmistieteille*. Tietolipas 211, SKS, Hakapaino, (s. 220–240).
- Oikarinen, T. & Pihkala, T. (2010). Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 293, Liiketaloustiede 106, Johtaminen ja organisaatiot, (s. 48–73)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (julkaisuaika tuntematon). Haettu 10.12.2021 osoitteesta: <https://okm.fi/>
- Otala, L-M. (2019). Ketterä oppiminen ja ketterästi oppiva organisaatio menestystekijöinä. Miksi työpaikasta pitää kehittää myös oppimispaikka? Haettu 5.1.2021 osoitteesta: [Terveys ja Talous ry Pori handout d 22.8.2019 \(terveysjatalouspaivat.fi\)](https://www.terveysjatalouspaivat.fi/Terveys%20ja%20Talous%20ry%20Pori%20handout%20d%2022.8.2019)

- Otala, L-M. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOYpro, WS Bookwell Oy.
- Oulun seurakunnat. (julkaisuaika tuntematon). Haettu 10.12.2021 osoitteesta: [Oulun ev.-lut. seurakunnat – Sinun tähtesi - Oulun seurakunnat](#)
- Pedler, M. & Burgoyne, J.G. (2017). "Is the learning organisation still alive?". *The Learning Organization*. Vol. 24 No. 2, pp. 119-126
<https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0087>
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The learning company : a strategy for sustainable development*. London : McGraw-Hill.
- Pekkarinen, L. (2021). Kevan tutkimuksia 1/2021: Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2020. Haettu 20.2.2022 osoitteesta:
<https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf>
- Peltomäki, S. (2021). Jatkuvaan oppimiseen suhtautuminen ja osaamisen tunnistamisen tasot Seinäjoen seurakunnassa. [Pro gadu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202102151638>
- Peltonen, T. & Lämsä, T. (2004). "Communities of Practice" and the Social Process of Knowledge Creation: Towards a New Vocabulary for Making Sense of Organizational Learning, Problems and Perspectives in Management, Vol 2, No.4, ss. 249–264, Haettu 28.7.2021 osoitteesta:
[\(PDF\) 'Communities of Practice' and the Social Process of Knowledge Creation: Towards a New Vocabulary for Making Sense of Organizational Learning \(researchgate.net\)](#)
- Pohjalainen, M. (2016). Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. [Akateeminen väitöskirja Tampereen yliopisto]. Acta Universitatis Tamperensis 2167
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0120-0>
- Prior, L. (2003). *Using Documents in Social Research*. SAGE Publications. ekirja.
- Prior, L. (2008). Repositioning Documents in Social Research. *Sociology* Volume 42, Number 5, Queen's University Belfast.
<https://doi.org/10.1177%2F0038038508094564>

- Prior, L., (2012). The role of documents in social research ,Handbook of Qualitative Research in Education, edited by Sara Delamont, Edward Elgar Publishing, Incorporated, ProQuest, ebook, Central(s. 426–436)
<https://doi.org/10.4337/9781849807296>
- Raatikainen, P. (2006). Voiko ihmistiede olla arvovapaata? Teoksessa, Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.). *Etiikkaa ihmistieteille*. Tietolipas 211, SKS, Hakapaino, (s. 93–107).
- Rizova, P. S. (2007). Organizational Learning. The Blackwell Encyclopedia of Sociology, 2007 - Wiley Online Library.
<https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeoso022>
- Robinson, V. (2001). Descriptive and normative research on organizational learning: locating the contribution of Argyris and Schon. The International Journal of Educational Management; Bradford Vol. 15, Iss. 2, (2001)
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005395>
- Saari, T. (2013). Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena, Aikuiskasvatus 2/2013. Haettu 15.11.2021 osoitteesta:
[Vol 33 Nro 2 \(2013\): Aikuiskasvatus 2/2013: Elinikäinen oppiminen | Aikuiskasvatus \(journal.fi\)](http://www.aikuiskasvatus.fi/Vol_33_Nro_2_(2013):_Aikuiskasvatus_2/2013:_Elinikäinen_oppiminen_|_Aikuiskasvatus_(journal.fi))
- Sakko, S. (2015). Ulkomaisen työvoiman rekrytointi. Aineistolähtöinen sisällön analyysi kuntasektorin toimintatavoista ja prosesseista. [Väitöskirja, Oulun yliopisto]. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526209067>
- Salmi, E-M. (2011). Johtamisen työkalujen kehittäminen Karkkilan seurakunnassa, [Opinnäytetyö Laurea-ammattikorkeakoulu]. Haettu 19.2.2022 osoitteesta: [Microsoft Word - ONT_ems_20.4.2011 \(theseus.fi\)](http://www.theseus.fi/urn:isbn:9789526209067)
- Saru, E. (2007). "Organisational learning and HRD: how appropriate are they for small firms?", Journal of European Industrial Training, Vol. 31 No. 1, pp. 36-51. <https://doi.org/10.1108/03090590710721727>
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline, The Art & Practise of The Learning Organization*. Random House
- Senge, P. M. (2003). Taking Personal Change Seriously: The Impact of 'Organizational Learning' on Management Practice. The Academy of Management Executive, 17 (2), 47–50.
<https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025191>

- Senge, P. M. (1993). Transforming the practice of management. Human Resource Development Quarterly, 4 (1), 5–32. <https://www-wiley-com.libproxy.tuni.fi/en-us>
- Senge, P. M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. MitSloan Management Review. Haettu 19.9.2021 osoitteesta: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-leaders-new-work-building-learning-organizations/>
- Siren, T. & Pekkarinen, O. (2017). Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu -tutkielman laadintaan. Haettu 12.1.2022 osoitteesta: [Microsoft Word - Sarja 3 Työpapereita 3 2017 Siren Pekkarinen \(doria.fi\)](Microsoft Word - Sarja 3 Työpapereita 3 2017 Siren Pekkarinen (doria.fi))
- Silvennoinen, H. (2013). Elinikäinen oppiminen kriittisen tutkimuksen kohteena, Aikuiskasvatus 2/2013. Haettu 12.1.2022 osoitteesta: [Vol 33 Nro 2 \(2013\): Aikuiskasvatus 2/2013: Elinikäinen oppiminen | Aikuiskasvatus \(journal.fi\)](Vol 33 Nro 2 (2013): Aikuiskasvatus 2/2013: Elinikäinen oppiminen | Aikuiskasvatus (journal.fi))
- Soini, T., Rauste-Von Wright, M. L. & Pyhältö, K. (2003). Oppiva organisaatio – Tyhjä käsite vai kehittämisen väline? Aikuiskasvatus 4/2003/Artikkelit. Haettu 12.1.2022 osoitteesta: <93510-Artikkelin teksti-154088-1-10-20200508.pdf>
- Suominen, J. (2011). Kohti oppivaa organisaatiota- konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä riippuvuussuhteista. [Väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-179-4>Sutinen, Päivi (2012) Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana [Väitöskirja, Tampereen yliopisto] <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8727-9>
- Strandman, K. (2009). "Se vain ilmestyi" – Vuorovaikutukseen perustuva viestintä kuntaorganisaatiossa. [Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20111141036>
- Suomen evankelis- luterilainen kirkko (julkaisuajankohta tuntematon). Haettu 11.12.2021 osoitteesta: <www.evl.fi>
- Suomen evankelis- luterilainen kirkko (julkaisuajankohta tuntematon). Kirkon tilastot. Haettu 11.12.2021 osoitteesta: [Kirkon tilastopalvelu \(kirkontilastot.fi\)](Kirkon tilastopalvelu (kirkontilastot.fi))
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* eKirja.

- Taipaleen seurakunta. (julkaisuaika tuntematon). Haettu 10.12.2021 osoitteesta: [Päätöksenteko - Taipaleen seurakunta](#)
- Tikkamäki, K. (2007). Työssä oppimisen ja työorganisaatioiden kehittämisen haasteista, *Aikuiskasvatus* 3/2007. Haettu 15.4.2021 osoitteesta: [Työssä oppimisen ja työorganisaatioiden kehittämisen haasteista näkymä \(journal.fi\)](#)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomisto, J. (2012). Elinikäinen oppiminen: Oikeus vai pakko? Teoksessa Kettunen Pauli, Simola Hannu, (toim.) *Tiedon ja osaamisen Suomi, kasvatus ja koulutus Suomessa 1960- luvulta 2000 luvulle*. Suomen kirjallisuuden seura (SKS) Kariston kirjapaino Oy, (s. 411–440).
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Haettu 10.10.2021 osoitteesta: [HTK ohje 2012.pdf \(tenk.fi\)](#) ,
- Tuusulan seurakunta. (julkaisuaika tuntematon). Haettu 10.12.2021 osoitteesta: [Hallinto - Tuusulan seurakunta](#)
- Valtiovarainministeriö. (julkaisuaika tuntematon). Haettu 10.12.2021 osoitteesta: <https://vm.fi/>
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa: psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä, [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. haettu 1.2.2022 osoitteesta: <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1269631>
- Vargas, C. (2017). Lifelong learning from a social justice perspective. *Education Research and Foresight Working Papers Series*, No. 21, June. haettu 1.7.2021 osoitteesta: <https://www.gcedclearinghouse.org/sites/default/files/resources/250027e.pdf>
- Vieira, K. A. L. & de Queiroz, G.M. (2017). Hermeneutic Content Analysis: a method of textual analysis. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)* Volume 2 Issue 8 September 2017, P.P.08-15 ISSN: 2456-4559. Haettu 1.2.2022 osoitteesta: www.ijbmm.com ,
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*, Infor- viestintä Oy, Otavan Kirjapaino Oy.

- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen, Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Otavan Kirjapaino Oy.
- Äänekosken seurakunta. (julkaisuaika tuntematon). Haettu 10.12.2021 osoitteesta: [Päätöksenteko - Äänekosken seurakunta \(aanekoskenseurakunta.fi\)](https://www.aanekoskenseurakunta.fi)
- Örtenblad, A. (2021). The learning organization: the time is ripe for starting to certify the idea. *Development and Learning in Organizations*, Vol. 36 No. 1, pp. 1-3. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1108/DLO-04-2021-0060>
- Örtenblad, A. (2018). What does "learning organization" mean? *The Learning Organization; Bradford* Vol. 25, Iss. 3, (2018): 150-158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>
- Örtenblad, A. (2015). Towards increased relevance: context-adapted models of the learning organization. *The Learning Organization; Bradford* Vol. 22, Iss. 3, (2015): 163-181. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2014-0027>
- Örtenblad, A. (2013). *Handbook of Research on the Learning Organization: Adaptation and Context*. Edward Elgar Publishing Limited. eKirja
- Örtenblad, A. (2002a). A typology of the idea of learning organization. *Management Learning; Thousand Oaks* Vol. 33, Iss. 2, (Jun 2002): 213. Haettu 1.3.2022 osoitteesta: [A typology of the idea of learning organization - ProQuest](https://www.proquest.com/management-learning/article-abstract/A-typology-of-the-idea-of-learning-organization/110391211)
- Örtenblad, A. (2002b). Organizational learning: a radical perspective. *International Journal of Management Reviews* Volume 4 Issue 1 pp. 87–100. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00078>
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization; Bradford* Vol 8, Iss ¾ (2001): 125–133. <https://doi.org/10.1108/09696470110391211>
- Örtenblad, A. & Koris, R. (2014), Is the learning organization idea relevant to higher educational institutions? A literature review and a "multi-stakeholder contingency approach". *The International Journal of Educational Management; Bradford* Vol. 28, Iss. 2, (2014): 173-214. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2013-0010>

LIITTEET

Liite 1. Seurakuntien talouksyksiköt , 121 kpl

Seurakuntien talouksyksiköt vuonna 2020. Tunnusluvut 2020

Talouksyksiköt		Talouksyksiköt		Talouksyksiköt	
Paimio	29	Kerava	71	Helsingin srky-Helsingfo..	1 191
Saarjärvi	29	Raseborgs ksamf-Raase..	71	Tampereen ev.lut.srky-T..	550
Eura	28	Kirkkonummen srky-Kyr..	70	Espoon ev.lut.srky-Esbo ..	502
Kitee	28	Nokia	70	Turun ja Kaarinan srky-Å..	475
Liperi	28	Imatra	68	Oulun ev.lut.srky	380
Keuruu	27	Riihimäki	66	Vantaan srky-Vanda ksa..	349
Orivesi	27	Korsholms ksamf-Musta..	63	Lahden srky	289
Pöytyä	27	Akaa	33	Jyväskylä	284
Liminka	26	Fonssa	33	Kuopion ev.lut.srky	265
Masku	26	Taipale	33	Kouvolan srky	222
Sotkamo	26	Alavus	32	Porin ev.lut.srky	213
Huittinen	25	Kaunialisten srky-Granku..	30	Seinäjoki	191
Kontiolahti	25	Loimaa	30	Joensuu ev.lut.srky	170
Närpes	25			Lappeenrannan srky	160
Nivala	25			Vaasan srky-Vasa ksamf	153
Malax ksamf-Maalahden..	24			Hämeenlinnan srky	151
Mänttä-Vilppula	24			Rovaniemi	150
Alajärvi	23			Kokkolan srky-Karleby k..	146
Eurajoki	23			Pedersörenejdens ksamf..	132
Hangö ksamf-Hangon sr..	23			Kotka-Kymi	129
Kimitoön-Kemilönsaari	23			Porvoon srky-Borgå ksa..	126
Kuruvesi	23			Salo	121
Laitila	23			Lohja	113
Leppävirta	23			Mikkelin Tuomiokirkko	110
Liekka	23			Hyvinkää	108
Loppi	23			Savonlinna	100
Nykarleby-Uusikaarlepyy	23			Nurmijärvi	97
Hämeenkyrö	22			Järvenpää	96
Mäntyharju	22			Ylä-Savon srky	93
Laihia	21			Tuusula	86
Muhos	21			Rauma	85
Muurame	21			Ylöjärvi	82
Siikalatva	21			Kajaani	81
Suomussalmi	21			Raahen	80
Suonenjoki	21			Hollola	78
Vörå-Vöyri	21			Kangasala	74
				Pieksämäki	40

Liite 2. Kuntien tiedot, 31 kuntaa, tutkitut dokumentit

Kunta	Henkilöstömäärä *	Tutkittu dokumentti
Alavus	600	Henkilöstöohjelma 2015-2020
Asikkala	317	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2020
Aura	153	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2020
Harjavalta	378	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2015
Heinävesi	143	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2019
Honkajoki	62	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2020
Hämeenkyrö	767	Henkilöstösuunnitelma 2017
Ilmajoki	777	Henkilöstötilinpäätös 2020
Isokyrö	284	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2021
Joroinen	202	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2021
Juuka	155	Henkilöstöraportti 2020
Juupajoki	56	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2021-2022
Jämsä	874	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2021
Järvenpää	151	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2021
Kankaanpää	491	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2019-2020
Karvia	79	Koulutussuunnitelma 2019-2020
Kirkkonummi	2412	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2019
Kontiolahti	636	Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma 2021
Kouvola	3162	Koulutussuunnitelma 2020
Mikkeli	2069	Koulutussuunnitelma 2019
Naantali	1293	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2020
Nousiainen	231	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2020
Pälkäne	250	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2021
Raisio	1425	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2018
Ranua	288	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2021
Rautavaara	142	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2020
Rovaniemi	2379	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2020
Sonkajärvi	1167	Henkilöstöohjelma 2019-2021
Taipalsaari	165	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2018
Tuusniemi	128	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2020
Vimpeli	44	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2019-2020

Henkilöstömäärän tieto saatu tutkitusta dokumentista, paitsi

Harjavalta, Tilinpäätös 2019

Juupajoki, juupajoki.fi

Järvenpää, Henkilöstökertomus 2020

Kontiolahti, Tilinpäätös 2020

Kouvola, kouvola.fi

Ranua, Tasekirja 2019

Sonkajärvi, Tilinpäätös 2020

Liite 3. Kuntien dokumenttien lähteet

Kunta	Lähde
Alavus	Henkilöstöohjelma12052015.indd (alavus.fi)
Asikkala	https://docplayer.fi/206420115-Asikkalan-kunnan-henkilosto-ja-koulutussuunnitelma-vuodelle-2020.html
Aura	henkilöstö ja koulutussuunnitelma 2020-2022.pdf
Harjavalta	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2015 Harjavallan kaupunki
Heinävesi	HEINÄVEDEN KUNNAN HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSSUUNNITELMA
Honkajoki	HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSSUUNNITELMA - PDF Ilmainen lataus (docplayer.fi)
Hämeenkyrö	Liite, Henkilöstösuunnitelma 2021, kh 7.12.2020.pdf
Ilmajoki	Henkilöstötillinpaatos-2020.pdf (ilmajoki.fi)
Isokyrö	Henkilöstö- ja koulutus- suunnitelma (isokyro.fi)
Joroinen	1.8.2023.PDF (joroinen.fi)
Juuka	3293.PDF 2021103-6-3293.PDF (pohjoiskarjala.net)
Juupajoki	Kunnanhallitus 29.3.2021 liite 2 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2021-2022 II.pdf (juupajoki.fi)
Jämsä	20201453-13.PDF (oncloudos.com)
Järvenpää	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2019 Järvenpää (cloudnc.fi)
Kankaanpää	1.1.2020 20204149.PDF (kankaanpaa.fi)
Karvia	Koulutussuunnitelma-2019-2020-liitteinen.pdf (karvia.fi)
Kirkkonummi	Kirkkonummen kunta. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma PDF Ilmainen lataus (docplayer.fi)
Kontiolahti	4.11.202011.PDF (pohjoiskarjala.net)
Kouvola	1.5.2019.PDF (kouvola.fi)
Mikkeli	Liite Kh Mikkelin kaupungin koulutussuunnitelma 2019.pdf
Naantali	5.17.20212.PDF (naantali.fi)
Nousiainen	NOUSIAISTEN KUNNAN KOULUTUSSUUNNITELMA (nousiainen.fi)
Pälkäne	kirjepohja logo (palkane.fi)
Raisio	2017282047-5-1.PDF (raisio.fi)
Ranua	11.1.2020 20201498.PDF (ranua.fi)
Rautavaara	Henkilöstö-ja-koulutussuunnitelma-2020.pdf (rautavaara.fi)
Rovaniemi	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2020 24.3.2020.pdf
Sonkajärvi	kuormaaja.aspx (sonkajarvi.fi)
Taipalsaari	Ammatillisen osaamisen kehittäminen. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma
Tuusniemi	TUUSNIEMEN KUNNAN HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSSUUNNITELMA
Vimpeli	Vimpelin kunnan henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2019-2020 päivitys.pdf

Liite 4. Seurakuntien tiedot, tutkitut dokumentit

seurakunta	henkilöstö määrä*	paikka- kunta	tutkittu dokumentti
Alajärven seurakunta	23	Alajärvi	tilinpäätös 2018, toiminta- ja taloussuunnitelma 2020-2022
Asikkalan seurakunta	20	Asikkala	talousarvio ja toimintasuunnitelma 2021
Euran Seurakunta	28	Eura	tilinpäätös 2020
Forssan seurakunta	33	Forssa	talousarvio 2021
Haminan seurakunta	58	Hamina	tasekirja 2018
Heinolan seurakunta	40	Heinola	toimintakertomus ja tilinpäätös 2019
Helsingin srky	1191	Helsinki	tilinpäätös ja toimintakertomus 2019
Huittisten seurakunta	25	Huittinen	tilinpäätöskirja ja vuosikertomus 2020
Hyvinkään seurakunta	108	Hyvinkää	tilinpäätös ja toimintakertomus 2020
Hämeenkyrön seurakunta	22	Hämeenkyrö	tilinpäätös 2020
Hämeenlinnan srky	151	Hämeenlinna	tilinpäätös ja toimintakertomus 2019
Iin seurakunta	20	Ii	tilinpäätös 2020
Imatran seurakunta	66	Imatra	tilinpäätös 2020
Isonkyrön seurakunta	22	Isokyrö	tilinpäätös, toimintakertomus 2018
Janakkalan seurakunta	41	Janakkala	tilinpäätös 2020
Joensuun Ev. -Lut. srky	170	Joensuu	toimintasuunnitelma ja talousarvio 2020
Joroisten seurakunta	12	Joroinen	talousarvio, toiminta- ja taloussuunnitelma 2019
Jämsän seurakunta	49	Jämsä	talousarvio 2020, toimintasuunnitelma 2021-2022
Järvenpään seurakunta	96	Järvenpää	toimintakertomus 2019
Kajaanin seurakunta	81	Kajaani	tilinpäätös ja toimintakertomus 2018
Kalajoen seurakunta	19	Kalajoki	toiminta- ja taloussuunnitelma 2020
Kauhavan seurakunta	41	Kauhava	tasekirja 2019
Kempeleen seurakunta	37	Kempele	strategia 2017-2020
Keuruun seurakunta	27	Keuruu	henkilöstötilinpäätös 2020
Kiteen seurakunta	28	Kitee	toimintakertomus ja tilinpäätös 2019
Kontiolahden Ev.Lut.srk	25	Kontiolahti	koulutussuunnitelma, henkilöstösuunnitelma, -tilinpäätös 2020
Kuopion Ev.Lut srky	265	Kuopio	Henkilöstökertomus 2019
Kurikan seurakunta	58	Kurikka	toimintakertomus 2019
Kuusamon seurakunta	34	Kuusamo	tilinpäätös ja toimintakertomus 2018
Lahden Seurakuntayhtymä	289	Lahti	talousarvio ja toimintasuunnitelma 2019
Laihian seurakunta	21	Laihia	toimintakertomus 2018
Lappeenrannan srky	160	Lappeenranta	tilinpäätös 2020

Limingan seurakunta	26	Liminka	toimintakertomus ja tilinpäätös 2018
Liperin seurakunta	28	Liperi	tilinpäätös 2019
Lohjan seurakunta	113	Lohja	Henkilöstökertomus 2020
Maskun seurakunta	26	Masku	tasekirja 2018
Mikkelin tuomiokirkkoseurakunta	110	Mikkeli	tilinpäätös 2017
Muuramen seurakunta	21	Muurame	tasekirja 2017
Mynämäen seurakunta	20	Mynämäki	talousarvio 2020, toiminta- ja taloussuunnitelma
Mänttä-Vilppulan seurakunta	24	Mänttä-Vilppula	tasekirja ja toimintakertomus 2019
Naantalin seurakuntayhtymä	45	Naantali	tilinpäätös 2020
Nakkilan seurakunta	14	Nakkila	talousarvio 2021
Nokian Ev.Lut. srk	68	Nokia	tilinpäätös ja toimintakertomus 2019
Nurmijärven seurakunta	97	Nurmijärvi	tilinpäätös 2019
Orimattilan seurakunta	40	Orimattila	henkilöstökertomus ja koulutussuunnitelma 2020
Parikkalan seurakunta	20	Parikkala	tasekirja 2019
Parkanon seurakunta	22	Parkano	tilinpäätös ja toimintakertomus 2020
Porin Ev.Lut. srky	213	Pori	tilinpäätös 2020
Porvoon srky	126	Porvoo	toimintakertomus 2019
Pudasjärven seurakunta	17	Pudasjärvi	tilinpäätös ja toimintakertomus 2019
Puolangan seurakunta	8	Puolanka	tilinpäätös 2017
Raision seurakunta	52	Raisio	talousarvio 2021
Rauman seurakunta	85	Rauma	tasekirja 2019
Riihimäen seurakunta	63	Riihimäki	vuosikertomus 2020
Rovaniemen seurakunta	150	Rovaniemi	tilinpäätös 2019 ja toimintakertomus
Ruokolahden seurakunta	18	Ruokolahti	tasekirja 2019
Ruskon seurakunta	16	Rusko	tilinpäätös 2020 ja tase 2019
Salon seurakunta	121	Salo	toiminta- ja taloussuunnitelma 2020
Sastamalan seurakunta	60	Sastamala	tilinpäätös 2019
Seinäjoen seurakunta	191	Seinäjoki	koulutus-, henkilöstösuunnitelma, henkilöstötilinpäätös 2020
Sipoon seurakunta	47	Sipoo	toimintakertomus 2019
Siikalatvan seurakunta	21	Siikalatva	toiminta- ja taloussuunnitelma 2021
Siilinjärven Ev.Lut.Seurakunta	52	Siilinjärvi	henkilöstöohjelma ja -suunnitelma 2018-2025
Someron seurakunta	20	Somero	tasekirja 2019
Taipaleen seurakunta	33	Savitaipale	toiminta- ja taloussuunnitelma 2021
Tampereen Ev.Lut. srky	550	Tampere	henkilöstökertomus 2020
Tornion seurakunta	52	Tornio	tilinpäätös 2020
Turun ja Kaarinan srky	475	Turku	tasekirja 2019
Tuusulan seurakunta	86	Tuusula	vuosikertomus 2020
Vaasan srky	153	Vaasa	toiminta- ja taloussuunnitelma, toimintastrategia 2020
Ylä-Savon Ev.Lut. srky	93	Iisalmi	tilinpäätös 2020
Ylöjärven seurakunta	82	Ylöjärvi	toimintakertomus ja tilinpäätös 2019

*Henkilöstömäärän tieto [Tunnusluvut 2020 - Kirkon tilastopalvelu \(kirkontilastot.fi\)](#),
srky=seurakuntayhtymä

Liite 5. Seurakuntien dokumenttien lähteet

Alajärven seurakunta	ALAJÄRVEN SEURAKUNTA - PDF Ilmainen lataus (docplayer.fi)
Asikkalan seurakunta	Talousarvio ja toimintasuunnitelma 2021 (asikkalanseurakunta.fi)
Euran Seurakunta	e0b1d8cb-ebab-6e1f-6e4a-ccde1f980d86 (euranseurakunta.fi)
Forssan seurakunta	Talousarvio 2021 (forssanseurakunta.fi)
Haminan seurakunta	Tasekirja 2018-allekirjoitussivu-mukana.pdf (haminanseurakunta.fi)
Heinolan seurakunta	TOIMINTAKERTOMUS JA TILINPÄÄTÖS (heinolanseurakunta.fi)
Helsingin srky	Tilinpäätös Toimintakertomus PDF Ilmainen lataus (docplayer.fi)
Huittisten seurakunta	https://www.huittistenseurakunta.fi/paatoksenteko/tilinpaatos
Hyvinkään seurakunta	TILINPÄÄTÖS JA TOIMINTAKERTOMUS VUODELTA PDF
Hämeenkyrön seurakunta	HÄMEENKYRÖN SEURAKUNTA - PDF Free Download (docplayer.fi)
Hämeenlinnan srky	8b74c9fc-3559-0654-5984-8c53ac580e1f (hameenlinnanseurakunnat.fi)
Iin seurakunta	05d7118c-4e3f-a133-3507-4332fc0fb947 (iinseurakunta.fi)
Imatran seurakunta	tilinpts_2020.pdf
Isonkyrön seurakunta	SLH1ISK000120061514540 (isonkyronsrk.fi)
Janakkalan seurakunta	Janakkalan seurakunnan tilinpäätös 2020 (janakkalanseurakunta.fi)
Joensuun Ev. -Lut. srky	Joensuun ev.lut. seurakuntayhtymä - PDF Free Download (docplayer.fi)
Joroisten seurakunta	KM_C554e-20190104132159 (joroistenseurakunta.fi)
Jämsän seurakunta	a49422b1-08e9-1b36-ae81-da2e14933ce3 (jamsanseurakunta.fi)
Järvenpään seurakunta	Tilinpäätös (jarvenpaanseurakunta.fi)
Kajaanin seurakunta	https://www.kajaaninseurakunta.fi/documents
Kalajoen seurakunta	Kalajoen seurakunta
Kauhavan seurakunta	tasekirja_2019.pdf (kauhavanseurakunta.fi)
Kempeleen seurakunta	KEMPELEEN SEURAKUNNAN STRATEGIA
Keuruun seurakunta	henkilöstötilinpäätös, 2020, kirjallinen tieto
Kiteen seurakunta	8b9b8ef3-cfa0-df41-6206-d3a49a2726eb (kiteenseurakunta.fi)
Kontiolahden Ev.Lut.Srk	tilinpäätös2020, koulutussuunnitelma2021, kehittämissuunnitelma 2019-2021 kirjallinen tieto
Kuopion Ev.lut. srky	16c8832f-938e-7290-3163-d4088c71814a (kuopionseurakunnat.fi)
Kurikan seurakunta	SLH1KUR000120052911350 (kurikanseurakunta.fi)
Kuusamon seurakunta	KUUSAMON SEURAKUNTA. Tilinpäätös ja toimintakertomus
Lahden Seurakuntayhtymä	9e29c3e9-996a-d0b3-f979-49f10a839c5c (lahdenseurakunnat.fi)
Laihian seurakunta	5e49caf1-ec35-b5e1-e458-98548d5ed581 (laihianseurakunta.fi)
Lappeenrannan srky	Toimintakertomus ja tilinpäätös - Lappeenrannan seurakunnat
Limingan seurakunta	Kopiokone-20190520125459 (liminganseurakunta.fi)
Liperin seurakunta	69ae84a1-28a8-c29c-569f-63fe259244c8 (liperinseurakunta.fi)
Lohjan seurakunta	henkilöstötilinpäätös 2020, kirjallinen tieto

Maskun seurakunta	2062039c-4c50-48db-3118-88831ea7d1a9 (maskunseurakunta.fi)
Mikkelin tuomiokirkkoseurakunta	https://www.mikkelintuomiokirkkoseurakunta.fi/documents/
Muuramen seurakunta	MUURAMEN SEURAKUNTA TASEKIRJA PDF Free Download (docplayer.fi)
Mynämäen seurakunta	MYNÄMÄEN SEURAKUNTA TALOUSARVIO 2020 SEKÄ TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA V
Mänttä-Vilppulan seurakunta	MÄNTTÄ-VILPPULAN SEURAKUNTA TASEKIRJA 2019 TOIMINTAKERTOMUS PDF
Naantalin seurakuntayhtymä	b7cc94b3-6cc6-9a6f-94a6-a186aafebab7 (naantalinseurakunnat.fi)
Nakkilan seurakunta	3f047271-394c-9365-ae73-07aa87d36ad5 (nakkilanseurakunta.fi)
Nokian Ev.Lut. seurakunta	69eac8ad-3acb-5c48-9037-89895ab13caa (nokianseurakunta.fi)
Nurmijärven seurakunta	c08dd623-bac9-5601-1743-0766a22fd56b (nurmijarvenseurakunta.fi)
Orimattilan seurakunta	koulutussuunnitelma 2020 henkilöstökertomus 2020, kirjallinen tieto
Parkanon seurakunta	https://www.parkanonseurakunta.fi/documents/1645617/86727400/
Parikkalan seurakunta	e39b4e0c-fa63-d72e-42bc-e3f035e78899 (parikkalanseurakunta.fi)
Porin Ev.Lut. srky	TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA 2000-2002 (kirkkoporissa.fi)
Porvoon srky	+ (porvoonseurakunta.fi)
Pudasjärven seurakunta	Pöytäkirjan 1. sivu (pudasjarvenseurakunta.fi)
Puolangan seurakunta	PUOLANGAN SEURAKUNTA
Raision seurakunta	Microsoft Word - TA-EHDOTUS KN 28.10.2020 (raisionseurakunta.fi)
Rauman seurakunta	9eae30b0-bfe2-fa4e-ebf2-d947ca71b083 (raumanseurakunta.fi)
Riihimäen seurakunta	vuosikertomus2020, kirjallinen tieto
Rovaniemen seurakunta	Tilinpäätös ja toimintakertomus 31.12.2019 (rovaniemenseurakunta.fi)
Ruokolahden seurakunta	Ruokolahden seurakunnan Tasekirja (ruokolahdenseurakunta.fi)
Ruskon seurakunta	SKM_C55820060510420 (ruskonseurakunta.fi)
Salon seurakunta	Salon seurakunnan TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA Talousarvio d1708f8d-e56d-74e0-95ed-05537c3c044b (sastamalanseurakunta.fi)
Sastamalan seurakunta	d1708f8d-e56d-74e0-95ed-05537c3c044b (sastamalanseurakunta.fi)
Seinäjoen seurakunta	koulutussuunnitelma -22, henkilöstötilinpäätös -20 ja henkilöstösuunnitelma -19-22, kirjallinen tieto
Sipoon srky	SIPOON SEURAKUNTAYHTYMÄ SIPOON SUOMALAINEN SEURAKUNTA
Siikalatvan seurakunta	cca669eb-e244-641e-b77c-3fb56b22d153 (siikalatvanseurakunta.fi)
Siilinjärven Ev.Lut. Seurakunta	Microsoft Word - HenkilöjstÄsuunnitelma 2018-2025 (siilinjarvenseurakunta.fi)
Someron seurakunta	tasekirja-2019.pdf (someronseurakunta.fi)
Taipaleen seurakunta	01685285-55dc-cf37-0825-443d111f7878 (taipaleenseurakunta.fi)
Tampereen Ev.Lut. srky	henkilöstökertomus, kirjallinen tieto
Tornion seurakunta	Microsoft Word - Ylitornio srk tilinpäätöskirja2020.docx (ylitornioseurakunta.fi)
Turun ja Kaarinan srky	TURUN JA KAARINAN SEURAKUNTAYHTYMÄN TASEKIRJA 2019
Tuusulan seurakunta	TUUSULAN SEURAKUNNAN VUOSIKERTOMUS VUODELTA PDF
Vaasan srky	SKM_C55818122013570 (vaasaevl.fi)
Ylä-Savon Ev.Lut. srky	7b323cd9-6ed7-3794-b0eb-909bf9b2d806 (ylasavonseurakunnat.fi)
Ylöjärven seurakunta	tasekirja 2018 YLÖJÄRVEN SEURAKUNTA
Äänekosken seurakunta	SKM_C45821052714280 (aaneokoskenseurakunta.fi)

Kirjallinen tieto on sähköpostilla saatu tieto ko. Seurakunnasta
Srky=seurakuntayhtymä

Liite 6. Esimerkkejä dokumenteista:

- Henkilöstöohjelma, Alavuden kaupungin henkilöstöohjelma 2015-2020 [Henkilöstöohjelma12052015.indd \(alavus.fi\)](#)
- Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, Asikkalan kunnan henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2020 [20202044-10-1.PDF \(oncloudos.com\)](#)
- Henkilöstötilinpäätös, Ilmajoen kaupungin henkilöstötilinpäätös [Henkilostotilinpaatos-2020.pdf \(ilmajoki.fi\)](#)
- Henkilöstöraportti, JUUAN KUNNAN HENKILÖSTÖRAPORTTI VUODELTA 2020 [3293.PDF](#) [2021103-6-3293.PDF \(pohjoiskarjala.net\)](#)
- Koulutussuunnitelma, Kouvolan kaupungin koulutussuunnitelma 2020, [1.5.2019.PDF \(kouvola.fi\)](#)
- Tilinpäätös ja toimintakertomus, Rovaniemen seurakunnan tilinpäätös ja toimintakertomus 2019, [Tilinpäätös ja toimintakertomus 31.12.2019 \(rovaniemenseurakunta.fi\)](#)
- Toiminta- ja taloussuunnitelma, Taipaleen seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelma 2021-2023, [01685285-55dc-cf37-0825-443d111f7878 \(taipaleenseurakunta.fi\)](#)
- Tasekirja , Äänekosken seurakunnan tasekirja 2020, [SKM_C45821052714280 \(aanekoskenseurakunta.fi\)](#)
- Strategia, Kempeleen seurakunnan strategia 2017-2020, [KEMPELEEN SEURAKUNNAN STRATEGIA - PDF Free Download \(docplayer.fi\)](#)
- Toimintakertomus, Tuusulan seurakunnan toimintakertomus 2020 https://www.tuusulanseurakunta.fi/liitteet/2616/39/toimintakertomus_2020.pdf

Liite 7. Sähköpostipyyntö seurakunnille

Hei hyvä vastaanottaja!

Otan yhteyttä teihin omiin opintoihini liittyen. Opiskelen Tampereen yliopistossa töiden ohella kasvatustieteen maisterin tutkintoa elinikäisen oppimisen ja kulttuurin tiedekunnassa. Valmistelen parhaillaan graduani, joka liittyy oppivaan organisaatioon ja elinikäiseen oppimiseen. Olen ajatellut tutkia teemaa seurakuntien koulutussuunnitelmien ja henkilöstökertomusten kautta. Olisiko siis mahdollista, että lähettäisit tähän yliopiston sähköpostiini XXX organisaationne henkilöstöä koskevan koulutussuunnitelmanne, jos olette sellaisen organisaatiossanne laatineet sekä henkilöstökertomuksenne. Hyödynnän tietojanne opintojani varten. Ystävällisin terveisin, Minna Rihtniemi