

T A M P E R E E N Y L I O P I S T O

**HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KUNTAORGANISAATION
MENESTYSTEKIJÄNÄ**

Case Riihimäen kaupunki

Kasvatustieteiden yksikkö
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma
HANNA RAUHAVIRTA
Huhtikuu 2015

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden yksikkö

HANNA RAUHAVIRTA: Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuntaorganisaation menestystekijänä – case Riihimäen kaupunki

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 76 sivua, 2 liitesivua

Huhtikuu 2015

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sen merkitys ymmärrettiin kuntaorganisaatiossa. Tavoitteen selvittämiseksi tutkimuksessa tarkasteltiin, millaisia käsityksiä henkilöstöllä oli osaamisen kehittämisestä, mitkä olivat osaamisen kehittämisen tavoitteet organisaatiossa sekä mitä oli organisaation käytännön osaamisen kehittäminen. Tutkimuksessa osaamisen kehittämistä tarkasteltiin näkökulmasta, jossa yksilön osaaminen nähtiin koko organisaation voimavarana ja osaamisen kehittäminen kuntaorganisaation menestystekijänä.

Kyseessä oli kvalitatiivinen tapaustutkimus ja kohdeorganisaationa Riihimäen kaupunki. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla haastatteleamalla organisaation viittä esimiestä, kahta henkilöstöhallinnon edustajaa sekä kolmea työntekijää. Aineisto analysoitiin teemoittelulla.

Tutkimuksen perusteella osaamisen kehittäminen ymmärrettiin tärkeäksi kuntaorganisaation menestymisen kannalta. Sen nähtiin tarkoittavan jatkuvaa osaamisen ylläpitoa ja kasvattamista jatkuvasti muuttuvassa kuntaympäristössä. Osaamisen kehittämisen tavoitteet olivat tuloksellisuudessa, tehokkuudessa ja osaavassa henkilöstössä. Organisaatiolla oli käytössä paljon erilaisia, perinteisiäkin kehittämismenetelmiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen kehittämisen käytännössä oli kuitenkin paljon haasteita kuntaorganisaation resurssien rajoittaessa kehittämistoimia ja tavoitteiden saavuttamista. Niukkojen taloudellisten resurssien lisäksi suurina haasteina nähtiin henkilöstön alhainen motivaatio kehittämistä kohtaan, jatkuva kiire sekä työn kasvavat vaatimukset. Myös osaamisen ennakointi koettiin haastavana ja suhtautumisessa osaamisen kehittämiseen oli suuriakin eroavaisuuksia. Haasteista huolimatta organisaatiossa pyrittiin kehittymismahdollisuuksien luomiseen ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen.

Kunta-alan muutokset luovat jatkuvaa painetta osaamisen kehittämiseen. Jotta osaamisella voidaan turvata kunnan laadukkaat palvelut sekä kehittämisellä tukea ympäristön muutoksia ja tulevaisuuden tarpeita, tulisi organisaation käytännön kehittämistyön olla entistä suunnitelmallisempaa ja ennakoivampaa. Nykyisen, melko hyvällä tasolla olevan tiedostamisen lisäksi osaamisen kehittämiseen tarvitaan myös organisaation sisäistä motivaatiota. Yksittäisten henkilöiden työpanoksen sijaan avainasemassa kehittämistyössä on koko henkilöstön kattava osallisuus ja sitä kautta organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen. Tämä tarkoittaa kehittymisorientoituneemman ilmapiirin luomista koko organisaatioon. Osaamista systemaattisesti kehittämällä kuntaorganisaatio turvaa henkilöstön ammattitaidon, hallitsee muutoksia, ennakoii tulevaa sekä investoi organisaation ja yksilön kilpailukykyyn. Osaamisella varmistetaan kuntaorganisaation kehittyminen ja menestyminen nyt ja tulevaisuudessa.

Avainsanat: osaaminen, osaamisen kehittäminen, kuntaorganisaatio

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	4
2	OSAAMINEN ORGANISAATION MENESTYSTEKIJÄNÄ	7
2.1	Yksilön osaaminen.....	8
2.2	Osaamisen kehittäminen	12
2.3	Kehittämiskäytäntöjä organisaatioissa.....	18
3	HENKILÖSTÖVOIMAVARAT KUNTA-ALALLA	23
4	KOHDEORGANISAATION ESITTELY	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	29
5.2	Tapaustutkimus.....	30
5.3	Tutkimusaineiston hankinta	32
5.4	Tutkimusaineiston analysointi.....	35
5.5	Tutkimuksen arviointia.....	37
6	TUTKIMUSTULOKSET	41
6.1	Käsityksiä osaamisen kehittämisestä	41
6.2	Osaamisen kehittämisen tavoitteet	44
6.3	Käytännön osaamisen kehittäminen.....	47
7	POHDINTA	57
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	77

1 JOHDANTO

Organisaatioiden menestyksestä puhuttaessa osaaminen on noussut viime aikoina erityiseen asemaan. Henkilöstön osaaminen nähdään nyt organisaation tärkeimpänä voimavarana, kilpailuetuna ja menestystekijänä. Osaamispääomasta on tullut organisaation tärkein resurssi, menestyksen ja arvomuodostuksen lähde, eivätkä fyysiset rakenteet tarjoa enää organisaatiolle kilpailuetua kuin korkeintaan hetkellisesti (Ojala 2008, 15). Jo Nonaka ja Takeuchi (1995, 7) totesivat 20 vuotta sitten tulevaisuuden kuuluvan niille, jotka käyttävät käsien sijaan päätään. Asiantuntijatyö, uuden tiedon soveltaminen ja kehittäminen on lisääntynyt organisaatioissa, ja työn tulokset muodostuvatkin pääosin erilaisten aineettomien resurssien hyödyntämisen seurauksena (Kujansivu, Lönnqvist & Jääskeläinen 2007, 38, ks. myös Harrison & Kessels 2004, 3-4). Henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä tekijöitä organisaation koko toiminnan kehittämisessä sekä kilpailukyvyyn säilyttämisessä. Organisaation toimenpiteisiin pitäisikin kuulua oleellisena osana organisaation ja henkilöstön osaamisen aktiivinen ja laaja-alainen hyödyntäminen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.) Osaamisen jatkuva kehittäminen tulisi nähdä niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan menestystekijänä. Organisaation menestyksen lisäksi kehittäminen tuo lisäarvon myös organisaatiossa työskenteleville ihmisille. Osaamista kehittämällä voidaan vaikuttaa yksilön motivaatioon, työssä viihtyvyyteen ja tätä kautta työssä menestymiseen.

Organisaation kilpailukyvyyn, menestyksen ja hyvinvoinnin näkökulmasta aineettoman pääoman merkitys on havaittu tärkeäksi ja tulokselliseksi niin voittoa tavoittelevissa yrityksissä kuin julkisen hallinnon organisaatioissa (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 47-48; Roos ym. 2006, 12). Julkisorganisaatioissa osaaminen ja osaamisen kehittäminen ovat ajankohtaisia ja tärkeitä aiheita etenkin toimintaympäristön viimeaikaisten muutosten vuoksi. Kunnat ovat uusien haasteiden edessä, kun henkilöstö vanhenee, väestörakenne muuttuu ja peruspalveluiden turvaaminen on koetuksella. Kuntien täytyy hallita osaamistaan ja nähdä tulevaisuuden osaamistarpeet. (Hyrkäs 2009, 15.) Kuntien kilpailu osaavasta työvoimasta tulee

eläköitymisen vuoksi tulevaisuudessa vain kasvamaan, joten henkilöstövoimavaroja on käytettävä säästeliäästi ja järkevästi. Kunnallisten palvelujen saatavuus ja laatu on aina varmistettava niukoista resursseista huolimatta. Huotarinen (2009, 11) mukaan kuntaorganisaatioissa henkilöstö tuleekin nähdä lisäarvoa tuottavana pääomana ja osaamisen kehittäminen keinona tuottavuuden lisäämiseen resurssien ollessa kunnissa rajalliset.

Henkilöstövoimavarojen tunteminen kuntaorganisaatioissa on tärkeää; kunta-ala on hyvin työvoimavaltainen ja palvelujen tuottaminen pätevällä, osaavalla ja koulutetulla henkilöstöllä on avainasemassa. Kuntatyönantajan on tunnettava henkilöstönsä osaaminen, rakenne, kehittämistarpeet, työpanos sekä työhyvinvointi voidakseen turvata pienenevillä resursseilla myös tulevaisuuden laadukkaat kunnalliset palvelut. Kuntien tulee arvioida nykyiset henkilöstövoimavaransa ja ennakoita tulevat tarpeet, jotta se olisi kilpailukykyinen työnantaja myös tulevaisuudessa. Henkilöstövoimavarojen kohdentaminen on siis entistä tärkeämpää talouden tiukentuessa ja palvelupaineiden kasvaessa. Kuntien kehittämistyön tulee painottua palvelutuotannon kehittämiseen, yhteistoimintaan, suunnitelmallisuuteen, toimintaympäristöön ja ennen kaikkea henkilöstöön. Henkilöstön kehittämisellä luodaan kuntalaisia tyydyttävät palvelut ja vahvistetaan henkilöstön työelämän laatua. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003, 4; Työministeriö 2003, 6.)

Henkilöstön osaaminen, kyvykkyys ja kokemus ovat arvokasta pääomaa, josta on pidettävä hyvää huolta. Nykyinen kehitys ja tulevaisuuden mahdollisuudet organisaatioissa ovat tiiviisti kytköksissä hankittuun osaamiseen. Organisaatiot, myös kunnat, ovat riippuvaisia parhaiden yksilöiden tiedoista, taidoista ja osaamisesta, joiden avulla ihmiset tekevät parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi ja tulevan kehityksen turvaamiseksi. (Lankinen ym. 2004, 15.) Julkisenkin organisaation palvelussa tuloksen ratkaisevat ihmiset ja ihmisten osaaminen. Kilpailukykyä rakennetaan panostamalla näihin - ihmisiin, osaamiseen ja yhteistyöhön. (Ojala 2008, 18.) Kunta-alan kasvavien muutoksien ja haasteiden vuoksi osaaminen ja siitä huolehtiminen painottuvat entisestään.

Juuri näihin organisaation menestystekijöihin, osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen, keskityn omassa tutkimuksessani. Osaaminen kuntaorganisaatioissa on tänä päivänä entistä tärkeämpää, jotta kunnat säilyttävät kilpailukykyänsä ja selviävät tulevaisuuden haasteista ja muutoksista. Osaaminen ja sen kehittäminen tulisi nähdä tärkeänä osana organisaation

menestystä ja jokapäiväistä toimintaa. Tutkin kuntaorganisaatiota juuri tästä näkökulmasta ja otan selvää, miten osaamisen kehittäminen ja kehittämisen merkitys ymmärretään kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen teoriaosassa tarkastellaan yksilön osaamista, osaamisen kehittämistä ja kunnan henkilöstövoimavaroja. Empiirisessä osassa selvitetään kohdeorganisaation henkilöstön käsityksiä osaamisen kehittämisestä, osaamisen tavoitteita sekä käytännön kehittämistoimenpiteitä teoriassa esitetyistä näkökulmista käsin. Tutkimuksen toteutuksen eri vaiheet, metodologiset valinnat sekä luotettavuuden arviointi tuodaan myös esille. Tutkimustulokset esitellään tutkimuksen teemojen kautta ja loppuun pohditaan saatuja tuloksia tutkimuskysymysten valossa. Tutkimuskohteen eli kunnan kannalta työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen ovat tällä hetkellä menestyksen avainasioita toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti. Tämän vuoksi tutkimus aiheesta on hyvinkin ajankohtainen.

2 OSAAMINEN ORGANISAATION MENESTYSTEKIJÄNÄ

Organisaatioiden tärkein voimavara on osaava henkilöstö, joka jatkuvasti kehittää osaamistaan toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti (Kokko, Herrala, Ahola, Immonen, Hailikari & Salminen 2000, 8). Toimintaympäristön uudistuessa ja muuttuessa voidaan osaamista kehittämällä vastata ympäristön asettamiin haasteisiin. Kilpailuedun kannalta katsottuna nykyisen osaamisen arvioinnin lisäksi on ennakoitava, minkälaista osaamista tarvitaan lähivuosien aikana. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2013, 5.) Erityisesti kunnilla on tulevana vuosina haasteena niin talouden tasapaino kuin osaavan työvoiman saatavuus. Kuntapalvelut on tuotettava pienenevillä resursseilla ikääntyvän väestön palveluntarpeen kasvaessa. Tämän vuoksi kuntapalvelujen tuottamiseen tarvittavaa osaamista onkin ennakoitava huolellisesti. (KT Kuntatyönantajat 2014b, 4.) Juuri osaamista ennakoimalla varaudutaan tulevaisuuden haasteisiin ja turvataan kuntaorganisaation menestys.

Mutta mitä osaamisella tarkalleen ottaen tarkoitetaan? Osaamisella työelämässä voidaan tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtävissä (Valtiovarainministeriö 2001, 7; ks. myös Nordhaug & Grønhaug 1994, 91). Käsitteenä osaaminen on hyvin laaja ja sitä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista, niin yksilötason kuin organisaatiotason osaamisena. Osaaminen koostuu yksilön osaamisesta, tehtävän vaatimusten mukaisesta osaamisesta, tiimiosaamisesta, organisaation sisäisten eri osastojen sekä koko organisaation osaamisesta. Käsitteellinen epäselvyys ja tarkastelutapojen moninaisuus tuovat omat haasteensa osaamisen käsittelyyn. Tämän vuoksi on tärkeää määritellä, missä kontekstissa ja mistä näkökulmasta osaamista kulloinkin lähestytään. (Sydänmaanlakka 2004, 137–138.) Tässä tutkimuksessa osaamista tarkastellaan ensisijaisesti yksilön näkökulmasta ja lähtökohtaisesti osaamisella viitataan yksilön kokemuksiin ja tulkintoihin. Organisaation osaamisen, sen kehittämisen ja kehittymisen perustana voidaankin ainakin jossain määrin pitää yksilöä, sillä ilman yksilöitä ei organisaatiossa ole

olemassa osaamista tai tietämystä, mitä hallita ja millä luoda tulevaisuuden menestystä (Hannula, Kukko & Okkonen 2003, 2). Osaamisen kehittäminen voidaan nähdä myös yksilön osaamisprosessina, joka on perustana osaamisen hankkimiselle (Ellström & Kock 2009, 37).

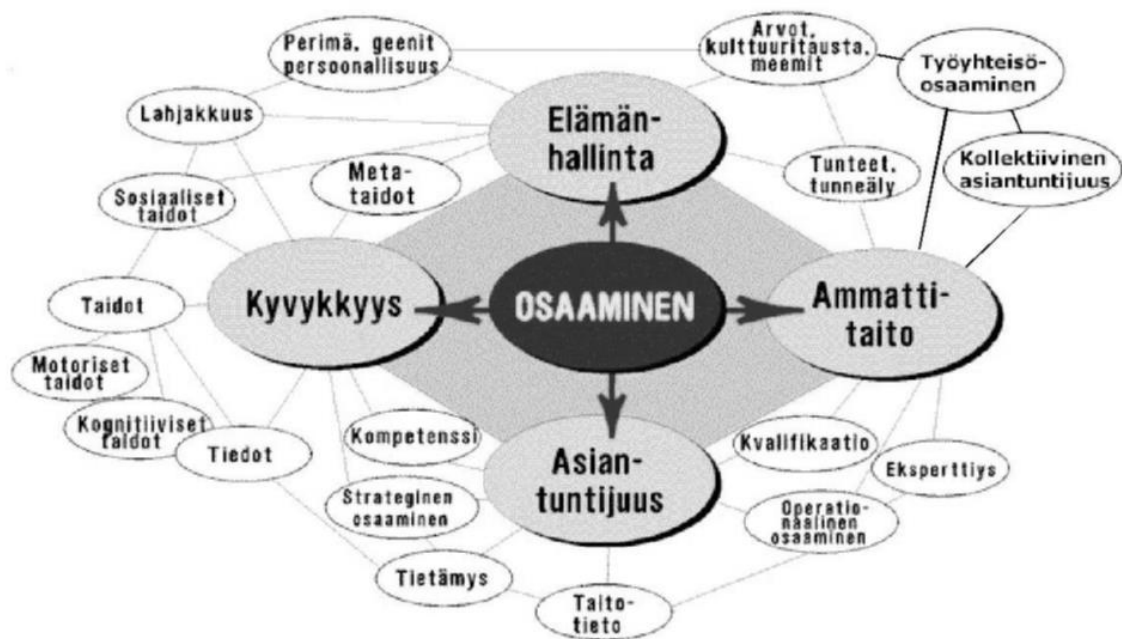
Tässä luvussa tutustutaan osaamisen kehittämisen keskeisiin käsitteisiin ja teoreettisiin näkökulmiin yksilön näkökulmasta. Lisäksi luvun lopussa tarkastellaan osaamisen käytännön kehittämismenetelmiä.

2.1 Yksilön osaaminen

Osaaminen on käsitteenä monimuotoinen ja sille on löydettävissä alan kirjallisuudesta ja julkaisuista useita erilaisia määritelmiä. Suomenkieliselle osaamiselle on monia vastineita, kuten tietämys, taito, kyky, asiantuntemus. Tieteellisessä kirjallisuudessa käytetään paljon myös termiä kompetenssi (competence) viittaamaan osaamiseen. Hanhinen (2010, 96) tarkastelee väitöskirjatutkimuksessaan kompetenssia käsiteanalyysin avulla ja määrittää sen yksilön kykyihin ja valmiuksiin perustuvana potentiaalina suoriutua työn vaatimuksista. Hyrkkään (2009, 50) mukaan juuri kompetenssi ja kyvykkyys tulevat esiin varsinkin osaamis pohjaisesta strategisesta johtamisesta puhuttaessa.

Helakorpi (2005, 55–56) tarkastelee osaamisen käsitteitä ja niiden välisiä suhteita käsitekartan avulla (kuvio 1). Osaamisen kuvaileminen ei ole yksiselitteistä, kun samaa tarkoittavia käsitteitä on määrällisesti paljon ja niin monet asiat voidaan liittää osaamiseen. Helakorven tekemän käsiteanalyysin mukaan osaamisen perustana ovat kyvykkyys, elämänhallinta, ammattitaito ja asiantuntijuus. Nämä käsitteet voidaan edelleen määritellä tarkemmin monien erilaisten alakäsitteiden avulla, jotka kietoutuvat toisiinsa. Osaamisen nähdään käsitekartan mukaan muodostuvan toisaalta ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista (ammattitaito ja asiantuntijuus), mutta toisaalta myös persoonallisuuden eri puolista, joita muun muassa toimintaympäristö elämän aikana muokkaa (elämänhallinta, kyvykkyys). Osaamista nähdään siis luonnollisesti käytettävän muillakin elämänalueilla kuin työssä. Tämän vuoksi Helakorpi pitää osaamista yläkäsitteenä ja ammattitaitoa ja asiantuntijuutta sen alakäsitteinä. Osaaminen

alakäsitteineen ei myöskään ole staattinen, vaan muovautuu jatkuvasti kokemusten kautta. (Helakorpi 2005, 55–56.)



KUVIO 1. Osaamisen käsitteistöä (Helakorpi 2005, 55).

Otalan (2008, 47) määritelmän mukaan osaamisella työelämässä tarkoitetaan yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Osaaminen tämän näkökulman mukaan kytkeytyy yksilötasolle ja korostaa kehittymisen näkökulmaa. Osaamisen nähdään rakentuvan 1) tiedoista ja 2) taidoista, mutta myös 3) kokemuksesta, 4) verkostoista ja kontakteista, 5) asenteesta sekä 6) henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tiedot ja taidot hankitaan koulutuksen, lukemisen ja tekemisen kautta, kokemus karttuu tekemisen ja hiljaisen tiedon avulla. Verkostot ja kontaktit kietovat yksilön osaamisen ja asiantuntijuuden muihin osaajiin. Asiantuntijatyö onkin yhä enemmän yhteistyötä, joten osaaminen näyttäytyy yksilön osaamisen kautta ryhmien, tiimien ja koko organisaation yhteisenä resurssina. Henkilökohtaiset ominaisuudet ovat myös tärkeässä roolissa yksilön osaamisessa, sillä ne ilmentävät yksilön omaa osaamista ja koulutuksen hyötyä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus ja asenteet ovat tärkeitä osaamisen komponentteja, kun yksilöltä odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. (Mt. 47, 50–51.)

Otalan käsitys osaamisesta on hyvin kattava ja laaja. Osaamiseen on liitetty persoonallisuuden piirteitä ja kontakteja, mutta myös kokemus ja motivaatio nähdään olennaisena osana

kilpailukykyistä osaamista (ks. myös Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 75). Sydänmaanlakka (2006, 150–151) tarkastelee osaamista Otalan kanssa samoista lähtökohdista, mutta sivuuttaa yksilön persoonallisuuden. Hänen mukaansa osaaminen rakentuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, mutta luoteenpiirrettä tai persoonallisuutta osaamiseen ei kuulu. Osaaminen nähdään oppimisprosessin tuloksena, kykyinä toimia tehokkaasti ja käyttää tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia. Osaaminen on jotain, mitä voidaan kehittää ja harjoitella. (Mt. 150–151.)

Ranki (1999, 27), Otalan ohella, määrittelee yksilön osaamisen rakentuvan toisiinsa liittyvistä tiedollisista, taidollisista ja vuorovaikutuksellisista tekijöistä. Osaaminen niin ikään rakentuu tiedollisen osaamisen, taitojen, kokemuksen, uskomusten ja arvojen sekä sosiaalisen verkoston kautta. Ranki korostaa, että tiedollinen ja taidollinen osaaminen eivät yksin riitä. Onnistuminen edellyttää kaikkien osa-alueiden yhdistämistä. Vaikka osaaminen on luonteeltaan henkilökohtaista, sen kehittäminen vaatii vuorovaikutusta yksilön ja hänen toimintaympäristön kanssa. Ranki näkee osaamisen jatkuvasti sosiaalisesti rakentuvana. (Mt. 26–30.) Myös Salonen (2003, 22) näkee osaamisen resurssien yhdistymisenä. Osaaminen on dynaaminen kokonaisuus, joka rakentuu tieto- ja tietämysresursseista, arvoresursseista sekä sosiaalisista kyvyistä. Nämä resurssit ja kyvyt ohjaavat yksilön toimintaa ja painottuvat erilailla tilanteesta ja toimintaympäristöstä riippuen. Osaaminen on siis kykyä tai valmiutta saada käyttöönsä informaatiota ja soveltaa syntynyttä tietämystä käytännössä päämäärien saavuttamiseksi (mt. 22).

Myös Sundberg (2001, 103–104) tarkastelee aihetta käytännön kautta ja näkee osaamisen rakentuvan kolmesta osa-alueesta:

1. koulutuksen kautta opitusta tiedosta
2. työssä, työpaikalla ja sosiaalisessa elämässä hankituista kokemuksista
3. kyvyistä käyttää tietoa ja kokemusta

Osaamista tarkastellaan käytännöllisestä näkökulmasta ja sen nähdään sisältävän tiedon, kokemuksen ja kykyjen yhdistelmän. Osaaminen on näiden kaikkien tekijöiden vuorovaikutusta; uuden luomista, muilta oppimista ja itsensä kehittämistä. Jokaisen yksilön on itse luotava ja kehitettävä osaamistaan, sillä ulkopuoliset voivat tarjota vain työkaluja ja

mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. (Sundberg 2001, 103–104.) Osaamisen kehittäminen nähdään myös tässä määritelmässä laajempänä kuin vain muodollisen koulutuksen kehittämisenä.

Otala (2008, 11) tarkastelee osaamista myös osaamispääoman käsitteen avulla. Tiedon ja henkilöstön osaamisen merkityksen korostuminen on kasvattanut organisaation tarvetta ymmärtää osaamispääoma yhtenä organisaation resurssina. On tärkeä ymmärtää, mistä osaamispääoma muodostuu ja miten sitä voidaan pitää jopa arvon muodostumisen lähteenä. (Mt. 11.) Aikaisemmin pääoman käsite liitettiin mitattavissa olevaan taloudelliseen tai fyysiseen pääomaan. Vasta viime vuosikymmeninä on alettu ymmärtää osaamispääoman arvoa ja sitä, ettei vain hyvällä taloudellisella tilanteella tai aineellisilla resursseilla saavuteta menestymistä tulevaisuudessa. (Viitala 2006, 97–101; ks. myös Otala 2008, 29.) Osaamispääoma muodostuu kolmesta osa-alueesta: henkilöpääomasta, suhdepääomasta ja rakennepääomasta. Osaamispääomaan kuuluvat ihmiset, heidän osaamisensa sekä osaamisen edellytykset, kuten tarvittava motivaatio. Yksilöiden kautta syntyvää osaamista kutsutaan henkilöpääomaksi. Sen nähdään muodostuvan organisaation yksilöistä, heidän osaamisestaan, sitoutumisestaan ja motivaatiostaan. Henkilöpääomaa voidaan kuvata organisaatiossa sekä laadullisesti että määrällisesti; laadullinen kuvaa muun muassa henkilöstön osaamisen, oppimishalun, työnhallinnan, sitoutumisen ja osaamisen jakamisen halun. Määrällisellä henkilöpääomalla tarkoitetaan henkilöstön lukumäärää, ikää, koulusta ja kokemusta. Rakennepääoma puolestaan ohjaa henkilöstön toimintaa. Se mahdollistaa osaamisen hankkimisen ja kehittämisen. Siihen kuuluvat tiedonhallinnassa tarvittavat tietotekniikat, laitteet ja verkot, osaamisen kehittämis- ja palkitsemisjärjestelmät sekä ilmapiiri ja yrityskulttuuri. Osaamispääoman kolmas tekijä, suhdepääoma, kattaa kaikki organisaation yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Hyvät suhteet eri verkostojen kanssa merkitsee runsasta sosiaalista pääomaa, jossa yhtenä tärkeänä tekijänä on luottamus yhteisön jäsenten välillä. (Otala 2008. 57–64.)

Osaamista tarkasteltaessa käytetään myös käsitteitä strateginen ja operationaalinen osaaminen. Jaottelulla korostetaan usein osaamisen tärkeyttä organisaation menestystekijänä. Operationaalisella osaamisella viitataan työhön suoraan liittyvään osaamiseen ja sitä lisäämällä varmistetaan työtehtävien taloudellinen ja tehokas suorittaminen. Strateginen osaaminen puolestaan ei liity vain yhteen työtehtävään, vaan se on siirrettävissä uusiin

työtehtäviin tai jopa työpaikkoihin. Strateginen osaaminen on enemmänkin uusien valmiuksien ja taitojen hankkimista. (Ruohotie 1996, 17.) Myös Ojala (2002, 36) tarkastelee operatiivista ja strategista osaamista käyttäen osaamisen tilalla käsitettä kyvykkyys. Operatiiviset valmiudet, nykyisten tehtävien hoitamiseen tarvittavat tiedot ja taidot, muodostavat yksilön operatiivisen kyvykkyuden, jota yksilö tarvitsee jatkuvasti lisää ollakseen tehokas nykyisessä työssään. Yleisistä osaamisista ja taidoista koostuvat strategiset valmiudet muodostavat taas strategiset kyvykkyuden. Strateginen kyvykkyys on siirrettävissä ja hyödynnettävissä missä vain. Sitä voidaan kehittää uudelleen-, jatko- ja lisäkoulutuksella, jonka ei tarvitse olla sidottu senhetkiseen työtehtävään. Strategista kyvykkyyttä tarvitaan, jotta voidaan nopeasti oppia tulevia työn vaatimuksia ja kehittää myös tulevaisuudessa tarvittavaa operatiivista kyvykkyyttä. Strategisesta ja operatiivisesta kyvykkyydestä muodostuu yksilön osaaminen. (Mt. 36–37.)

Osaamisen käsitettä tarkastellaan tieteellisessä kirjallisuudessa hyvin moninaisesti, kuten edellä on esitetty. Osaamista tarkastellaan eri näkökulmista ja se sidotaan eri konteksteihin. Yleisesti osaamisen nähdään koostuvan monista eri tekijöistä ja sitä kehitetään jatkuvasti eri toimintaympäristöissä. Edellä kuvatuissa osaamisen määritelmässä korostuu osaaminen formaalin koulutuksen ulkopuolella. Osaaminen ei ole vain tietojen ja taitojen hankkimista, vaan niihin yhdistyvät muun muassa verkostot, yhteistyö ja motivaatio. Hankitut kokemukset liitetään myös usein yksilön osaamiseen. Osaaminen on eri tekijöiden vuorovaikutusta ja se nähdään moniulotteisena, eri ominaisuuksia sisältävänä resurssina. Osaaminen on jotain, mitä voi ja pitää kehittää.

2.2 Osaamisen kehittäminen

Organisaation kilpailukyky riippuu hyvin paljon siitä, mitä organisaatiossa osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti opitaan uutta. Organisaation koko kilpailukyky perustuu osaamiselle. Toiminta on ihmisten varassa; heistä riippuu, millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu, ympäristön tarjoamat mahdollisuuden huomioon ottaen. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka. (Viitala 2013, 8, 170.) Yksilönäkökulmasta asiaa tarkastellen henkilökohtaisella osaamisella on valtava merkitys myös jatkuvassa työelämän muutoksessa, jossa oma osaaminen voi olla yksilön jopa ainoa turva epävarmuuden aikana. Osaaminen tulee nähdä pääomana, jonka kasvattamiseen ja

ylläpitämiseen tulee jokaisen työntekijän panostaa. (Ojala & Aura 2005, 4, ks. myös Ojala 2008, 11; Syrjäaho 2008, 14.) Osaamisen kehittäminen on siis paljon muutakin kuin humanistinen tarkastelutapa työelämään. Sen voidaan nähdä olevan organisaation ja yksilön tärkein voimavara ja menestystekijä.

Osaamisen jatkuva päivittäminen on nykyään edellytys työssä pysymiselle ja varsinkin vanhempien työntekijöiden asema työmarkkinoilla heikkenee koko ajan ilman ajantasaista osaamista (Tonttila, Virtanen, Lamberg & Kontio 2005, 50). Kuntapuolellakin ikääntyvän henkilöstön jatkuva kasvu pakottaa ajattelemaan, miten myös heidän osaamisen kehittyminen varmistetaan nyt ja tulevaisuudessa. Tänä päivänä ammattitaidon hankkiminen, mutta erityisesti myös sen ylläpitäminen on haastavaa. Osaamisen perustaksi hankittu tietämys vanhenee nopeasti, joten osaamisen rakennetta ja sisältöä olisi tärkeää kyetä analysoimaan. (Lehtonen 2002, 15.) On siis tärkeää ymmärtää, mistä osaaminen kostuu ja miten sitä ylläpidetään, jotta organisaation osaaminen ei rappeudu, kilpailutilanteet säilyvät ja henkilöstön työhyvinvointi pysyy yllä. (Ranki 1999, 13–15.) Osaamisen kehittäminen on tärkeää niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta.

Osaamisen kehittämisen tutkimuksen alkujuurista ei valitettavasti ole yksimielisyyttä tieteellisellä kentällä. Sen mainitaan pohjautuvan niin taloustieteeseen, psykologiaan kuin systeemiteoriaan, eikä yksimielisyyteen taustoista ole päästy. Tieteenalana ja käytännön toimintonaakin kehittynyt osaamisen kehittämisen tutkimus on edelleen tietyllä tapaa juureton ja epätäydellinen. (Syrjäaho 2008, 13; ks. myös Grieves 2003, 106; Sambrook 2004, 613.) Osaamisen kehittämisen määrittely ei siis ole yksiselitteistä (ks. Syrjäaho 2008, 13). Useasti osaamisen kehittäminen nähdään yhtenä henkilöstöjohtamisen (human resource management, HRM) komponenttina. HRM:ssa lähtökohtana on henkilöstön näkeminen kilpailuetua tuottavana resurssina, johon on sitoutunut organisaation pääomaa. Pääomaa tulee hankkia, johtaa, suunnitella, kehittää ja arvioida. Henkilöstöjohtamisen alla ovat ne osaamisen kehittämisen käsitteet, joilla kasvatetaan henkilöstön osaamista sen laajemmassa merkityksessä. Osaamisen kehittämisellä voidaan siis tarkoittaa samaa kuin englanninkielisellä HRD:llä (human resource development) tai ED:llä (employee development). (Syrjäaho 2008, 13–14; ks. myös Viitala 2013, 189.) Osaamisen kehittäminen nähdäänkin useissa organisaatioissa henkilöstön kehittämisenä eli HRD:nä (human resource development), sillä vain yksilöiden osaamisen kehittämisen kautta voidaan rakentaa

organisaation osaamista. Pohjimmiltaan organisaation toiminnan ehtona oleva osaaminen on ihmisten osaamista. (Viitala 2013, 189.) Hytönen (2007, 192) määrittelee henkilöstön kehittämisen organisaation toiminnaksi, jolla pyritään ylläpitämään ja kehittämään organisaation tarvitsemaa osaamista. Henkilöstöjohtamisen rinnalla on myös strateginen henkilöstöjohtaminen (strategic human resource management, SHRM), jossa organisaation strategia on keskiössä (Viitala 2013, 189). Strateginen henkilöstöjohtaminen nähdään esimerkiksi kuntaorganisaatiossa poliittisten elinten toimintastrategiasta tekemien päätösten ja henkilöstöjohtamisen konsensuksena. Menettelytapoina käytetään monipuolisia henkilöstön, työn ja organisaation kehittämisen menetelmiä. (Suomen Kuntaliitto 2002, 8.)

Organisaation ulkoisen toimintaympäristön muutokset vaativat organisaatioita kehittymään. Tarve kehittämiselle voi perustua myös organisaation sisäisiin muutoksiin, kuten henkilöstön ikärakenteen muuttumiseen. Organisaatiossa tuleekin aktiivisesti seurata ulkopuolisia ja sisäisiä olosuhteita, jotta kehittämiskohteet olisivat ennakoitavissa hyvissä ajoin. Ennakoivalla henkilöstön kehittämisellä voidaan parantaa niin henkilöstön työkykyä kuin mahdollisuuksia vastata ympäristön haasteisiin. Yksilönäkökulmasta asiaa tarkastellen myös yksittäisellä työntekijällä on tarve kehittää omaa osaamistaan. Moniosaaja, jolla on mahdollisuus toimia monipuolisissa tehtävissä, on arvokas työntekijä työmarkkinoilla. Usein työntekijä on kuitenkin työnantajansa armoilla kehittymistoiveiden suhteen; työtehtävät saattavat tarjota vain heikot mahdollisuudet jatkuvaan kehittymiseen ja uralla etenemiseen tai työn kuormittavuuden takia voimia ei enää riitä osaamisen kehittämiseen. Työssä jaksamisen ja työmotivaation kannalta onkin tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä määrään, laatuun ja kehittämiseen. Työnantajan tulee olla tietoinen organisaation ja henkilöstön kehittämistarpeista myös tulevaisuudessa, sillä onnistuneella kehittämisellä voidaan vastata käytännön todellisiin tarpeisiin. (Kokko ym. 2000, 38–39.) Ideaalitalanteessa organisaation ja yksilöiden tavoitteet kehittyvätkin samansuuntaisiksi, jolloin organisaation kaikki tahot hyötyvät. Tilanne voi aikuiskasvatuksen näkökulmasta olla kuitenkin ristiriitainen. Henkilöstön kehittämisellä tuetaan organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa, mutta myös yksilöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja urasuunnitelmat tulee nähdä tärkeinä. Organisaation tehokkuutta tavoiteltaessa on otettava huomioon yksilölliset kehittymismahdollisuudet ja ihmisarvon kunnioittaminen. (Hytönen 2007, 190.)

Jatkuvalla osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan organisaation jokapäiväiseen toimintaan kuuluvia toimenpiteitä, joita ovat esimerkiksi osaamiskartoitukset, järjestetyt koulutukset, kehityskeskustelut ja työssä oppiminen (Kokko ym. 2000, 20). Osaamisen kehittämisessä tarvitaankin erilaisia oppimisen muotoja, niin formaalia kuin informaalista oppimista. Informaalista oppimista ja hiljaisen tiedon syntymistä tapahtuu jokapäiväisessä työssä, kun taas formaalissa oppimisessa tietoja ja taitoja hankitaan koulutuksien ja järjestetyn opetuksen kautta. Formaali oppiminen tuo hiljaisen tiedon esille ja yhdistää teorian ja käytännön. Kumpaakin oppimisen muotoa voidaan pitää yhtä tärkeinä oppimisen ja osaamisen kehittämisen kannalta. (Slotte, Tynjälä & Hytönen 2004, 484–485.)

Osaamisen kehittäminen voidaan kuvata jatkuvaksi prosessiksi. Organisaatioissa haasteellista onkin juuri jatkuva, pitkäjänteinen osaamisen kehittäminen, jonka avulla turvataan strategisten tavoitteiden suuntainen osaaminen myös tulevaisuudessa. Koulutukset tukevat yksittäisten tietojen ja taitojen lisäksi laajempien osaamisalueiden kehittymistä, mikäli ne nivotaan suunnitelmallisiksi kokonaisuuksiksi. Tämän edellytyksenä on nykyisten ja tulevien osaamisten kartoittaminen sekä koulutusperiaatteiden luominen. (Rantamäki ym. 2006, 75.) Viitalan (2006, 87) mukaan osaamisen kehittämisprosessi lähtee liikkeelle juuri osaamisen tunnistamisesta ja arvioinnista. Osaamisen kehittämisen prosessi on yksinkertainen, mutta kattava. Jotta organisaation osaamista voidaan kehittää, on tunnistettava osaamisten nykytila ja tulevaisuuden tarpeet arviointia varten. Kun tiedetään osaamisen nykyinen taso sekä strategiatyössä nousseet tulevaisuuden osaamistarpeet, voidaan osaamista lähteä kehittämään suunniteluilla toimenpiteillä. Organisaatio voi lisätä ja varmistaa tarvittavaa osaamista eri tavoilla. Se voi esimerkiksi investoida henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen tai ostaa tarvittavaa osaamista toisesta organisaatiosta. Organisaatio voi myös rekrytoida uusia osaajia, lainata osaamista konsulttien ja partnerien muodossa, sitouttaa jo olemassa olevaa osaamista taloon avainhenkilöpolitiikalla sekä siirtää tarpeetonta ja vanhaa osaamista pois organisaatiosta. (Mt. 86–87.) Organisaatio ennakoii ja varautuu tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin osaamistaan tunnistamalla, arvioimalla ja kehittämällä.

Tärkeää osaamisen kehittämisessä on myös organisaation eri toimijoiden roolit ja vastuu sekä niiden tiedostaminen ja julki tuominen. Organisaation johdon ottama rooli osaamisen kehittämisessä välittää koko organisaation ideologiaa osaamisen kehittämisestä. Johdon tehtävänä on visioida tulevaisuuden osaamistarpeet. Entiset toimintatavat tulisi

kyseenalaistaa ja johdon innostaa henkilöstöä osaamisen kehittämiseen. Esimiehet luovat henkilöstölle kehittymismahdollisuuksia ja tarkastelevat tiimien ja yksilöiden osaamistavoitteita. Myös entisten toimintatapojen kyseenalaistaminen on esimiesten tasolla tärkeää. Työyhteisötasolla osaamisen kehittäminen on työntekijöiden toisiltaan oppimista, tiedon ja kokemusten jakamista ja yhdessä tekemistä. Erilaisten näkemysten salliminen on olennaista osaamisen kehittämisessä. Työntekijän omalla vastuulla on oppiminen, itseohjautuvuus ja pitkäjänteisyys. Työntekijällä tulee olla myös rohkeutta muuttaa ja kyseenalaistaa entisiä käytäntöjä. Henkilöstöasiantuntijoiden tehtävänä on kartoittaa henkilöstön osaamista ja tarjota tämän pohjalta kehitysmahdollisuuksia erilaisin kehittämismenetelmin. (Kauhanen 2010, 156–157.) Vastuu osaamisensa kehittämisestä kuuluu siis osaltaan koko organisaation henkilöstölle.

Henkilöstövoimavarojen rooli on ymmärretty strategisesti hyvinkin merkittäväksi, vaikkakin aiemmin osaamisen hallinta nähtiin organisaatiossa lähinnä vain muiden toimintojen tukena. Nykyään osaamisen hallinta tulisi nähdä organisaatiossa ensisijaisena toimintona, sillä organisaation muiden resurssien käyttö ja hankinta ovat riippuvaisia juuri yksilöiden osaamisen laadusta. (Nordhaug & Grønhaug 1994, 101.) Osaamisen yksilölähtöinen kehittäminen vaikuttaa parhaimmillaan myös työntekijän arvoon sekä työmarkkinoilla että organisaatiossa. Kun yksilö tiedostaa jatkuvan kehittämisen tarpeensa, saattaa se johtaa muun muassa työtaitojen merkittävään parantumiseen ja työtehtävien laajentumiseen. (Kokko, Herrala, Ahola, Immonen, Hailikari ja Salminen 2000, 8.) Jatkuvalla, pitkäaikaisella osaamisen kehittämisellä sekä monipuolisella työssä oppimisella rakennetaan perusta myös koko työssä viihtymiselle (ks. Savolainen 2010, 48).

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen on nähty jo monen vuoden ajan olevan keino työntekijöiden osaamisen tehokkaampaan käyttöön organisaatiossa (Ley & Albert 2003, 1500). Koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen investoiminen nähdään tänä päivänä organisaatioissa tärkeänä kilpailukyvyn ja tuottavuuden parantajana. Organisaatiot laittavat paljon resursseja osaamisen kehittämiseen ja sille asetetaan valtavia odotuksia. Aiheesta on kuitenkin tehty yllättävän vähän empiiristä tutkimusta itse organisaatioissa, kun otetaan huomioon käytetyt resurssit. (Ellström & Kock 2009, 34.) Osaamisen merkitys kyllä tiedostetaan, mutta vain harvassa organisaatiossa käsitellään ja seurataan säännöllisesti osaamispääomaa ja sen kehittämistarpeita. Konkreettisten ja näkyvien resurssien arviointi

nähdään helpompana. (Ojala 2008, 12.) Henkilöstön kehittämistoiminnan suunnitelmallisuus ja systemaattisuus sekä osaamisen kehittämisen välineiden soveltaminen vaihtelevat suurestikin organisaatioiden välillä. Keskeisinä kehittämisalueina voidaan pitää muun muassa strategista koulutussuunnittelua, osaamiskarttoja, osaamistarveanalyyssejä ja kehityskeskustelukäytäntöjä. Henkilöstön osaamispääoman laaja hyödyntäminen ja kasvattaminen ovat vielä vakiintumattomia toimintatapoja valitettavan monissa organisaatioissa. (Tonttila ym. 2005, 50.) Menestyäkseen organisaation on kuitenkin todella ymmärrettävä osaaminen voimavarana, jolla varmistetaan keskeisten tavoitteiden saavuttaminen sekä organisaation uudistuminen ja kehittyminen. Toiminta on suunniteltava henkilöstöpoliittiset linjaukset, osaaminen sekä osaamisen kehittäminen huomioiden. On myös muistettava, että organisaation osaaminen ei ole vain yksilöiden tietojen ja taitojen summa, vaan se rakentuu koko organisaation tietovarantoihin, prosesseihin ja käytäntöihin. (Valtiovarainministeriö 2001, 10.) Haasteellista organisaatiolle onkin pitkäjänteinen osaamisen kehittäminen.

Hyppänen (2007, 96) näkee myös osaamisen ja kilpailukyvyn välillä selkeän riippuvuussuhteen; tulevaisuuden menestys on kiinni henkilöstön osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Pärjätäkseen kilpailussa organisaation on uudistuttava ja kehitettävä jatkuvasti koko henkilöstön osaamista ja toimintatapoja. Osaamisen johtamisella varmistetaan juuri niiden osaamisalueiden kehittäminen, jotka ovat tärkeitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hyppänen 2007, 96–97.) Osaamisen johtaminen tarjoaa keinoja osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen sekä keskittää huomion strategian kannalta olennaisiin asioihin. Organisaation yksilöiden tieto ja osaaminen tulee hyödyntää koko organisaation tasolla organisaation hyväksi ja parantaa sillä organisaation toimintaa ja kilpailukykyä. (Hovila & Okkonen 2006, 45.) Myös Sydänmaanlakan (2004, 133–134) mukaan osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Organisaation tulee määritellä osaamistarpeensa, tarkoituksensa sekä se, minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee tarkoituksen toteutumiseen. Määritellään siis se, mitä osaaminen organisaatiossa on ja millä kilpailuetua luodaan. (Mt. 133–134.)

Tulevaisuuden menestyminen varmistetaan toisin sanoen elinikäisellä oppimisella. Elinikäisen oppimisen käsite ei ole enää vain loppuun kulutettu klisee, vaan tärkeä ja olennainen osa työväestön selviytymisstrategiaa. On siirrytty toimintaympäristöön, jossa koulutuksen ja työssä olemisen välinen vuorottelu on arkipäivää. (Hyppänen 2007, 97;

Hakkarainen 2005, 1.) Elinikäinen oppiminen saatetaan tulkita myös yksilön koko elämänprosessina, jolloin kehittämistyötä ei nähdä vain erillisenä projektina. Kehittäminen on ihmiselle vain luonteva tapa pyrkiä toimimaan mielekkäästi jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksilön ei tarvitse mennä kurssille oppiakseen. (Soini, Rauste-von Wright & Pyhäلتö 2003, 287.) Organisaatiot kytkevät osaamisen kehittämisen yhä paremmin osaksi päivittäistä työtä ja työpaikasta on yhä useammin tullut kouluttautumisen ja uuden oppimisen paikka. Osaamisen hankkiminen organisaatiossa on nykyään yhä enemmän jokapäiväisen kokemuksen kautta muodostuvaa, eikä vain systemaattisesti järjestettyä tai tuettua. Oppimisympäristön määritelmän laajentuessa entisestään osaamisen kehittämistä voidaan pitää jatkuvana, vaihtelevien tapojen prosessina. Osaamisen kehittämisen tulokset ovat mitattavissa suoritettujen kurssien sijaan organisaation tehokkaana toiminta. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2013, 5.)

Osaamisen kehittäminen voidaan nähdä taloudellisesti tulokselliseksi ja inhimillisesti arvokkaaksi toiminnaksi. Tavoitteena on toiminnan laadun ja tuloksellisuuden paraneminen, mutta myös yksilönäkökulmasta itsensä kehittäminen ja työkyvyn säilyminen muuttuvissa työolosuhteissa läpi työuran. Muuttuneet osaamisvaatimukset vaativat kehittämään osaamista, jotta työstä suoriudutaan. Kehittäminen koskee kaikkia työyhteisön jäseniä työntekijöitä, esimiehiä ja ylintä johtoa myöten. (KT Kuntatyönantajat 2014c, 47.) Koko organisaation on oltava mukana kehittymässä ja kehittämässä osaamistaan. Henkilöstöä kehittämällä luodaankin osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. Kehittämisellä taataan, että organisaation henkilöstöllä on oikeat taidot ja valmiudet tehdä työtään oikeassa paikassa, oikeaan aikaan. Osaamisen kehittäminen merkitsee ennen kaikkea tulevaisuuden osaamisen ennakkointia. (Hätönen 1999, 7.)

2.3 Kehittämiskäytäntöjä organisaatioissa

Osaamisen kehittäminen tapahtuu suurimmaksi osaksi organisaation käytännön toiminnan työssä, jonka tarkoituksena on vaikuttaa organisaation aineettomiin resursseihin ja niiden hyödyntämiseen. Osaamisen kehittäminen on toimintona laaja, siihen kuuluu monenlaisia tavoitteita ja siten myös erilaisia kehittämismenetelmiä. Osaamista ei voida kehittää kokonaisuudessaan millään yksittäisellä mallilla, johtuen juuri osaamisen kehittämisen monimuotoisuudesta – eri asioiden kehittämiseen vaaditaan erilaisia työkaluja ja menetelmiä.

Joihinkin asioihin kehitystoimenpiteillä voidaan vaikuttaa hyvinkin nopeasti, esimerkkinä henkilöstölle koulutettava yksittäinen taito, mutta toisiin asioihin vaaditaan pitkäkin kehitystyö ja koko henkilöstön panos, kuten työilmapiirin kehittäminen. (Lönnqvist ym. 2005, 118–119.)

Osaamisen kehittämisen työkaluja tarvitaan siis monia erilaisia eri tilanteisiin ja toimintoihin. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa on täten paljon muutakin kuin koulutuksia. Osaamisen kehittämiskäytäntöjä ovat koulutusten lisäksi myös kaikki työssä, työyhteisöissä ja yhteistyöverkostoissa tapahtuva oppiminen ja toimintatapojen uudistaminen (Eklund, Tyyskä & Ropo 2007, 8). Osaamisen kehittämiseen kuuluu myös rekrytointia ja toiminnan kehittämistä. Ellströmin ja Kockin (2009, 37) mukaan osaamisen kehittämistoimet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) rekrytointi, urasuunnittelu ja henkilöstön liikkuvuus, 2) henkilöstökoulutus sekä 3) työtehtävien suunnitellut muutokset, kuten työkierto ja tiimityö.

Usein osaamisen kehittämisen tavoitteena nähdään kuitenkin valitettavan usein pelkkien koulutustilaisuuksien järjestäminen. Todellisuudessa tavoitteena osaamisen kehittämisessä tulisi olla konkreettisten tulosten aikaansaaminen sekä muutokset asenteissa ja toimintatavoissa. Kehittämisessä tulisi yhtä aikaa huomioida tuloskeskeisyys ja ihmiskeskeisyys organisaation tarpeet ja yksilön kehityshalukkuus huomioiden. Koulutuksen tulisi antaa kykyä ja valmiuksia kehittää toimintaa annettujen tavoitteiden suuntaan. On hyvä myös muistaa, että onnistuakseen osaamisen kehittäminen vaatii kehittämistä tukevan organisaatiokulttuurin. Innostuneisuus, luottavaisuus menestykseen, myönteinen suhtautuminen muutokseen ja henkilöstön tyytyväisyys kuvaavat jatkuvan kehittämisen ympäristöä. Paikoilleen pysähtynyt ilmapiiri ei kannusta toiminnan kehittämiseen. (Kokko ym. 2000, 20–21, 23.)

Osaamisen kehittämisessä kyse on siis hyvinkin laajasta toiminnasta ja toimintatavoista organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Hätönen (2007, 52) on kuvannut erilaisia käytännön osaamisen kehittämismenetelmiä ja vaihtoehtoja taulukon 1 mukaisesti.

TAULUKKO 1. Osaamisen kehittämisen menetelmiä (mukaillen Hätönen 2007, 52).

TYÖSSÄ OPPIMINEN JA KEHITTÄMINEN				
Yhteisvastuullinen toiminta	Ohjaustehtävät	Laajenevat työtehtävät	Kehittymistä tukeva työkuulttuuri	Itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu
<ul style="list-style-type: none"> • Vastuualueet ja tehtävät • Ryhmissä työskentely • Tiimityö 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogi ja vuorovaikutus • Konsultoiva työote • Opiskelijoiden ohjaaminen • Sisäinen kehittäjäisyys • Pehdyttäminen • Työnopastus • Tutorointi • Mentorointi • Työnaohjaus • Konsultointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Työkierto • Sijaisuudet ja varajärjestelmä • Projektissa oppiminen • Kehitysryhmiin osallistuminen • Monitaitoisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamiskartoitukset • Kehityskeskustelut • Kehityssuunnitelmat • Keskustelutilaisuudet • Työkykyä ylläpitävä toiminta • Jatkuva oman työn kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutustumiskäynnit ja toisilta oppiminen • Täydennyskoulutus • Ammatillinen koulutus, oppisopimuskoulutus • Kirjallisuus • Oppimiskansiot ja työkirjat

Työssä oppiminen ja kehittäminen on jaoteltu Hätösen (2007, 52) mukaan viiteen eri pääkategoriaan: yhteisvastuullinen toiminta, ohjaustehtävät, laajenevat työtehtävät, kehittymistä tukeva työkuulttuuri sekä itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu. Jokainen kategoria sisältää tarkemmin kuvattuja osaamisen kehittämismenetelmiä, esimerkkinä tiimityö, pehdyttäminen, työkierto, osaamiskartoitukset ja täydennyskoulutus. Näistä menetelmistä on valittavissa ratkaisuja, joiden avulla osaamisen kehittämisestä voi työstää jatkuvana toteutuvan prosessin (mt. 51). Monissa organisaatioissa niin sanotut operatiiviset työkalut, kuten osaamiskartoitus, työilmapiirikartoitus ja kehityskeskustelut, nähdään kuitenkin yksittäisinä apuvälineinä, eikä niitä välttämättä ajatella osaamisen kehittämisen välineiksi. Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat kuitenkin keskeinen osa osaamisen johtamista ja niiden tulisi kuulua jokaisen esimiehen tehtäväkenttään. Kehityskeskusteluissa tavoitteena on löytää yhteys ja toteuttamismahdollisuudet organisaation tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välillä. Organisaation tietämys henkilöstön osaamisesta sekä kehittämistarpeista ja -toiveista kasvaa, esimies parantaa vuorovaikutusta alaistensa kanssa ja yksilö saa mahdollisuuden kuulla palautetta suoritettusta työstään. Toisin sanoen kehityskeskusteluilla saadaan tietoa ja ymmärrystä organisaation tilasta ja yksilöiden mahdollisuuksista. Valitettavan usein kehityskeskustelut eivät kuitenkaan ole kovin merkityksellisiä organisaatioissa. Keskusteluista saatu hyöty ja niiden merkitys eivät ole henkilöstön tiedossa ja keskusteluja käydään vain organisaation johdon tai henkilöstöhallinnon määrääminä. Tarkoituksena on edistää esimiesten ja alaisten vuorovaikutusta sekä henkilöstön kehittymistä, ei päinvastoin. (Lönnqvist ym. 2005, 133–134.)

Se, miten erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä käytetään, vaikuttaa suuresti menetelmistä saatavaan hyötyyn. Esimerkiksi yritysten koulutustarpeita tarkastelevassa tutkimuksessa tuli ilmi, että koulutustarvekyselyt ulkopuolisten tahojen tekeminä voisivat paljastaa sellaisia koulutustarpeita ja henkilöstön koulutustoiveita, jotka eivät muutoin välity organisaation johdolle. Henkilöstön näkökulmasta oli tärkeää, että kysely tehtiin ulkopuoliselta taholta luottamuksellisesti ja siten uskallettiin kertoa totuudenmukaisesti omasta ja organisaation osaamisen kehittämisestä. (Rajaniemi 2007, 69.) Henkilöstön puolelta saatava informaatio onkin tärkeää osaamisen kehittämisen kannalta, sillä johdon tiedottaminen henkilöstölle ei yksinään riitä.

Jatkuvasti kehittyvässä organisaatiossa koko organisaation toiminta tukee kehittymistä. Tämänlaisessa organisaatiossa on matala organisaatiohierarkia, sillä hajautettu päätösvalta helpottaa osaltaan organisaation avoimuutta ja tiedonkulkua. Tiedonkulku on avointa niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti, ja työntekijöillä on valta ja vastuu kehittää omaa työtään. Työntekijät saavat osallistua suunnitteluun ja kehittämiseen, sillä heidän ideoitaan kuunnellaan ja arvostetaan. Käytössä on työn kehittämistä tukeva palkitsemisjärjestelmä. Jatkuvasti kehittyvässä organisaatiossa myös kyseenalaistetaan rutinoituneet toimintamallit sekä järjestetään tiedon vaihdon ja rikastamisen mahdollistavia keskustelutilaisuuksia. (Kokko ym. 2000, 28.) Yleisesti ottaen koulutus- ja kehittymismahdollisuudet koetaan organisaatioissa hyviksi. Henkilöstö esimerkiksi pääsee koulutuksiin, mutta koulutuksen antia ei useinkaan hyödynnetä itse työssä ja työt jatkuvat entisellään. Haasteena onkin henkilöstön toimenkuvien rikastaminen ja työkiertomahdollisuuksien luominen. Hankitut uudet tiedot ja taidot unohtuvat nopeasti, mikäli niitä ei päästä hyödyntämään ja seurauksena saattaa olla henkilöstön turhautuminen. (Rantamäki ym. 2006, 75.)

Kuten edellä on kuvattu, jatkuvalla osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan organisaation jokapäiväiseen toimintaan kuuluvia toimenpiteitä. Näitä ovat esimerkiksi tiimityöskentely, osaamiskartoitukset ja koulutukset. Koulutus on vain yksi keino tukea henkilöstön kehittymistä, jonka lisäksi myös esimerkiksi tiedon aktiivinen hankinta itsenäisesti, työkierto, oman työn kehittäminen sekä esimiehen ja alaisen välillä käytävät kehityskeskustelut ja niiden pohjalta laadittavat henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ovat osa jokapäiväistä kehittämistoimintaa. Osaamisen kehittäminen tulisikin olla kiinteästi sidoksissa organisaation muun toiminnan kehittämiseen, sillä koulutushankkeiden ollessa irrallisia, niiden vaikutukset

jäävät vähäisiksi. Työntekijöitä on koulutuksen lisäksi tuettava opittujen asioiden viemisessä käytäntöön. Jatkuvan kehittämisen tilan saavuttaminen organisaatiossa edellyttää kannustavaa palkitsemisjärjestelmää ja kehitysrutiineita, eikä siihen siirrytä hetkessä. Se vaatii jokaisen yksilön sitoutumista ja osallistumista kehittämiseen sekä halua, kykyä ja mahdollisuuksia kehittää. Tässä vaiheessa johdon tuki on erityisen tärkeää. Johdon omalla toiminnalla voidaan osoittaa, kuinka kehittäminen on luonnollinen osa organisaation toimintaa. (Kokko ym. 2000, 20–21.) Kehityskeskustelut ovatkin yksi parhaista esimiehen työkaluista yksilön kehittymistoiveiden ja organisaation osaamistarpeiden yhteensovittamiseen. Juuri kehityskeskusteluiden avulla viestitään, onko organisaatio kiinnostunut tukemaan henkilöstön kehittymistä ja hyvinvointia. (Rantamäki ym. 2006, 76.) Osaamisen kehittämisen voidaankin nähdä rakentuvan kahdesta tekijästä: työntekijän ja työnantajan luottamuksesta. Työntekijä sitoutuu kehittämään ja ylläpitämään omaa osaamistaan ja työnantaja sitoutuu tukemaan häntä siinä (KT Kuntatyönantajat 2011, 8). Onnistuneeseen osaamisen kehittämiseen vaaditaan molempien osapuolten luottamus.

3 HENKILÖSTÖVOIMAVARAT KUNTA- ALALLA

Suomessa julkisen sektorin koko on suuri mitattuna niin työntekijöiden määrällä kuin bruttokansantuotteen osuudella. Julkiset palvelut ovat hyvin kattavia ja ne rahoitetaan verorahoin. Julkisella sektorilla palvelussuhdeturva ja kilpailukykyiset palvelussuhteen ehdot ovat hyvät ja osaamisen kehittämiseen sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen suhtautuminen on myönteistä. Palkkausjärjestelmät perustuvat julkisella sektorilla työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoritukseen, mikä parantaa julkisen sektorin kilpailukykyä työmarkkinoilla. Lisäksi julkisen sektorin toiminnan ja palvelun laatua arvioidaan jatkuvasti ja toiminta on hyvin avointa, esimerkiksi henkilöstön palkkojen suhteen. Muun muassa näiden seikkojen vuoksi Suomi ja Suomen julkinen sektori on arvioitu korkealle useissa kansainvälisissä kilpailukykyarvioinneissa (mm. Institute for Management Development ja World Economic Forumin). (Valtiovarainministeriö 2006, 1-2.)

Julkisella sektorilla kunnat ovat tärkeässä asemassa. Kuntien merkittävää asemaa työnantajana kuvastaa hyvin se, että kuntasektori tuottaa ja organisoii kaksi kolmasosaa suomalaisten käyttämistä julkisista palveluista (Kunnat.net 2014; Koivuniemi 2004, 16). Kuntien tehtävänä on pyrkiä edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan eli tuottaa kansalaisten peruspalvelut, joista tärkeimmät liittyvät sosiaali- ja terveydenhuoltoon, opetus- ja sivistystoimeen sekä ympäristöön ja tekniseen infrastruktuuriin. Kunta järjestää nämä lakisääteiset tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta. Palvelut tuotetaan osaavalla ja koulutetulla henkilöstöllä, joiden hyvinvoinnista on huolehdittava. (Kunnat.net 2014; Kuntalaki 1995, 1§, 2§.)

Kuntien tuottamissa palveluissa on kyse henkilöstöintensiivisistä palveluista, kuten Koivuniemi (2004, 15) asian toteaa. Henkilöstön osaaminen, työkyky ja työhön sitoutuminen

ovat suoraan suhteessa tuotetun palvelun laatuun, tehokkuuteen ja taloudellisuuteen. Kuntien tuotteena on palvelutapahtuma ja asiakkaan kokemus tästä palvelun laadusta näkyy asiakastyytyväisyytenä. Kuntien on reagoitava nopeasti sekä ulkoisen, mutta myös sisäisen ympäristön signaaleihin ja kiinnitettävä entistä enemmän huomiota toimintoihinsa. Kuntien kilpaillessa veronmaksajista palvelua tuottavan henkilöstön merkitys vain korostuu kuntamarkkinoinnin näkökulmasta. Julkisella sektorilla liiketoimintalukujen sijaan henkilöstö-taloudelliset kriteerit ovat nousseetkin ajankohtaisiksi. Julkinen palveluntuottaja joutuu myös perustelemaan olemassaoloaan taloudellisesti ja todistamaan toimintansa tehokkuutta yksityisten palveluntarjoajien tarjotessa yhä useampia perinteisiä julkisia palveluja. (Koivuniemi 2004, 15–17.) Vuorenon (2001, 74) mukaan jatkuvat taloudelliset säästöt 1990-luvulta lähtien sekä toiminnan tehostaminen ovat nostaneetkin tuottavuutta ja tehokkuutta kunnissa aivan uudelle tasolle.

Julkisella sektorilla kuntien palveluksessa työskentelee noin viidennes työllisestä työvoimasta, vuonna 2013 kunta-alalla työskentelevien luku oli noin 432 000 henkilöä. Kunnallisesta henkilöstöstä jopa kolme neljäsosaa työskentelee terveydenhuollon, sivistystoimen ja sosiaalitoimen aloilla. Kunta-alalla työskentelevistä suurin osa on naisia, vain viidesosa palkansaajasta on miehiä. Keski-ikä kunta-alan henkilöstöllä on noin 45 vuotta, mikä on korkeampi kuin muilla työmarkkinasektoreilla. Kuntasektorilla työikäisten vanheneminen onkin selvästi havaittavissa. Kuntien nykyisestä henkilöstöstä lähes 60 % jää eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä, mikä lisää uusien työntekijöiden tarvetta tulevaisuudessa. Lähivuosina erityisesti terveydenhuollon henkilöstöä tullaan tarvitsemaan lisää. (KT Kuntatyönantajat 2014a.) Eläköityminen on kuntatyönantajan ongelma. Ikääntymisen lisäksi henkilöstön työ- ja toimintakykyisyys sekä työelämän hektiset muutokset pakottavat kiinnittämään erityistä huomiota juuri henkilöstön tilaan ja hyvinvointiin. Painopiste kunnallisessa kehittämistoiminnassa tulisikin asettaa henkilöstövoimavarojen hallintaan ja siten koko kunnan toiminnan kehittämiseen. (Koivuniemi 2004, 18.)

Työelämän kehittäminen on nähty tärkeänä osana valtakunnallista innovaatiopolitiikkaa, jossa päämääränä on suomalaisten menestymisen edistäminen tieto- ja verkostoyhteiskunnassa. Henkilöstöjohtamisen haasteeksi kunnissakin nousee täten osaavan työvoiman riittävyyden turvaaminen sekä ihmisten luovuuden ja osaamisen hyödyntäminen. Monimuotoistuvat työyhteisöt eri sukupolvineen ja kulttuuritaustoineen luovat vaatimuksia kuntien sisäisiin

toimintatapoihin, haastavat entiset kehittämis- ja suunnittelumallit ja tuovat nyt henkilöstön strategisen kuntajohtamisen ytimeen. (Pakarinen 2009, 131.) Kuntien taloudellisen tilanteen kiristyminen, julkisen sektorin tuottavuuden vaatimukset sekä kuntalaisten lisääntynyt palvelutarve asettavat henkilöstövoimavarat aiempaa tärkeämpään asemaan. Haasteisiin vastaaminen edellyttää kuntapuolellakin toimivaa tuloksellisuuden arviointia, jonka perusteella henkilöstön työstä pystytään saamaan esille palvelujen vaikuttavuuteen johtava ketju. (Huotari, Selivuo, Koski & Pakarinen 2005, 155.)

Henkilöstö nähdäänkin usein voimavarana ja menestystekijänä, mutta Koivuniemen (2004, 18) mukaan henkilöstön arvoa ei siltikään ymmärretä kaikissa kunnissa. Henkilöstö saatetaan nähdä vain kustannustekijänä, eikä useinkaan pohdita menojen todellista katetta. Kuntien tuottamia palveluja pidetään itsestäänselvyytenä, vaikka palvelut vaativat tuottamisprosessissa henkilöstön ehdottoman panoksen. (Mt. 18, 53.) Koivuniemen (2004) tutkimuksessa keskeisenä tuloksena onkin henkilöstövoimavarojen haasteellinen hallinta kuntasektorilla. Henkilöstötyön kytkeminen organisaation strategiaan muutostilanteissa on haastavaa, mikä lisää tarvetta osaamisen johtamiselle ja uudennlaisille toimintatavoille. Osaaminen on kuntien keskeinen kilpailutekijä toimintaympäristön muutoksessa.

Tämä tutkimus on ajankohtainen juuri kuntakentässä tapahtuvien muutosten ja ilmiöiden vuoksi. Tutkimuksen taustalla vaikuttavat yhteiskunnan muutokset heijastuvat kuntiin ja sitä kautta muutosnopeuden kasvuun, mikä asettaa henkilöstölle uudennlaisia vaatimuksia. Väestörakenteen muutoksilla on vaikutus kuntaorganisaatioiden henkilöstörakenteisiin ja palveluiden tarverakenteiden muutoksiin. Kasvavan vanhusväestön tarvitsemat palvelut lisääntyvät ja vaativat enemmän henkilöstöresursseja. Kunnat joutuvat myös kilpailemaan osaavasta työvoimasta yksityisen sektorin kanssa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Henkilöstöpula on todellinen uhka kunnissa, jonka vuoksi henkilöstöresurssien järkevä ja säästävä käyttö on tarpeellista. Työnantajakuvaan joudutaankin kiinnittämään yhä enemmän huomiota. Myös henkilöstön runsaista sairauspoissaoloista johtuvat taloudelliset rasitukset ovat kunnan niukkenevassa taloudessa merkittävä tekijä. (Mt. 22.) Kaikki nämä ajankohtaiset muutokset luovat valtavasti uusia haasteita ja pakottavat kuntia keskittymään entistä tarkemmin henkilöstön osaamiseen sen jatkuvaan kehittämiseen. Henkilöstö tulee nähdä todellisena voimavarana.

Tulevaisuuden kuntakentässä voittajina selviytyvätkin ne kunnat, jotka johtavat henkilöstövoimavarojaan suunnitelmallisesti ja reagoivat muutostarpeisiin riittävän nopeasti (Koivuniemi 2004, 53). Kuntien kohtaamat tulevaisuuden haasteet vaativat osaamisen kehittymistä kokonaisvaltaiseen ja strategiseen suuntaan, ja osaamista tulee kehittää dynaamiseen itseohjautuvuuteen. Organisaatiossa osaamisen on oltava monipuolista ja toimijoiden muutoshalukkaita. Koko itseuudistumisen nähdään lähtevän asenteista ja toimintatavoista. (Hyrkäs 2009, 47.) Tässä tutkimuksessa tavoitteena onkin selvittää, miten kohdeorganisaatiossa ymmärretään henkilöstön osaamisen kehittämisen merkitys. Nähdäänkö osaamisen kehittäminen kuntaorganisaation menestystekijänä?

4 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Riihimäen kaupunki. Riihimäki on lähes 30 000 asukkaan vireä ja kehittyvä eteläsuomalainen kaupunki. Kaupunki työllistää noin 1500 henkilöä, joista noin 1200 henkilöä toimii vakituksessa palvelussuhteessa. Hallintokunnista suurimmat ovat kasvatus- ja opetuskeskus, perusturvakeskus sekä tekniikan ja ympäristön toimiala. Kaupungin henkilöstö on naisvaltaista, sillä vakinaisesta henkilöstöstä noin 80 % on naisia ja 20 % miehiä. Kaupungin vakinainen henkilöstö on keskimäärin pitkään palvelutta; keskimääräinen palvelusaika vakinaisella henkilöstöllä oli vuoden 2013 lopussa noin 14 vuotta laskettuna viimeisen yhtäjaksoisen palvelussuhteen perusteella. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2013 lopussa noin 47 vuotta. Riihimäen kaupungin henkilöstöpoliittisena visiona on olla turvallinen, oikeudenmukainen ja kannustava työnantaja, jonka palveluksessa on monitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö. (Riihimäen kaupungin henkilöstöraportti 2013; Riihimäen kaupungin henkilöstöstrategia 2006–2016.)

Riihimäen kaupungin toimintaympäristössä on tapahtumassa suuria muutoksia, monien muiden kuntien tapaan. Vuoteen 2022 mennessä jopa 32 % Riihimäen kaupungin henkilöstöstä eläköityy, joten uusien, osaavien työntekijöiden tarve työpaikoilla kasvaa huomattavasti. Ammattiryhmittäin tarkasteltua eläkkeelle jääviä tulee olemaan eniten lähihoitajien, perhepäivähoitajien, opettajien, lastentarhanopettajien ja siivoojien keskuudessa. Myös toimintaympäristö ja kuntalaisten palvelutarpeet muuttuvat jatkuvasti vaativimmiksi, mikä osaltaan lisää haasteita kuntatyöhön. Kaupungin on muuttuvista olosuhteista huolimatta pystyttävä järjestämään palvelunsa kaupungin arvojen ja vision suuntaisesti. Tärkeää on, että haasteet tiedostetaan ja niihin varaudutaan tarvittaessa työ- ja toimintatapojen muutoksin. Erityisesti johtamisen, henkilöstön osaamisen ja tulostavuuden vahvistaminen on tärkeää tulevaisuuden muutoksia ennakoitaessa. (Riihimäen kaupungin henkilöstöraportti 2013; Riihimäen kaupungin henkilöstöstrategia 2006–2016.)

Tarpeita vastaava kunnallinen palvelutarjonta on Riihimäen asukkaiden hyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeää ja tämän tuottamisessa ja järjestämisessä tarvitaan kaupungilta osaavaa, yhteistyökykyistä henkilöstöä. Henkilöstöstrategian avulla kaupunki varautuu kohtaamaan ympäristön muutokset ja henkilöstötyön haasteet sekä varmistamaan osaavan henkilökunnan saatavuuden, pysyvyyden ja jaksamisen muutosten keskellä. Toteutuakseen strategia edellyttää koko henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Riihimäen henkilöstöstrategian mottona onkin ”yhdessä tehden tulokseen”. Alueen, seutukunnan, hallintokuntien ja työntekijöiden tiivistyvän yhteistyön kautta varmistetaan menestys myös jatkossa alueena, kaupunkina ja organisaationa. Strategian mukaisena tavoitteena on, että kaupungilla on osaava, motivoitunut, oikein mitoitettu ja kohdennettu sekä tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö. (Riihimäen kaupungin henkilöstöstrategia 2006–2016.) Liukkosen (2008, 51) mukaan organisaation jatkuvuuden ja menestyksen takaakin juuri osaava ja sitoutunut henkilöstö.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jossa pyritään selvittämään, miten henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sen merkitys ymmärretään kuntaorganisaatiossa. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuskohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkiminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160). Tässä luvussa avataan tutkimusprosessin kulkua sekä tarkastellaan tutkimukseen liittyviä metodologisia valintoja. Esille tuodaan myös tutkimuksen luotettavuuteen, kriittiseen tarkasteluun ja eettisyyteen liittyviä pohdintoja.

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten osaamisen kehittäminen ja kehittämisen merkitys ymmärretään kuntaorganisaatiossa. Tavoitteen selvittämiseksi asetettujen tutkimuskysymysten kautta tarkastellaan henkilöstön käsityksiä osaamisen kehittämisestä, organisaation osaamisen kehittämisen tavoitteita sekä käytännön kehittämistoimenpiteitä. Haastattelujen avulla pyritään selvittämään, mitä osaamisen kehittäminen juuri tässä kuntaorganisaatiossa tarkoittaa. Tutkimuksen avulla saadaan kuvaus kohdeorganisaation henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja sen merkityksen ymmärtämisestä, mikä mahdollisesti tuo esille uusia näkökulmia organisaation osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen ytimessä ovat yksittäiset ihmiset, joten on muistettava, että yhtä ainoaa oikeata vastausta kysymyksiin ei ole olemassa. Päinvastoin saadaan erilaisia, yksilöllisiä, vahvasti kontekstiinsa sidottuja tulkintoja.

Tutkimustavoitteiden pohjalta asetetut tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia käsityksiä kohdeorganisaation henkilöstöllä on osaamisen kehittämisestä?
2. Mitkä ovat osaamisen kehittämisen tavoitteet kohdeorganisaatiossa?
3. Mitä on käytännön osaamisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa?

5.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus ei ole yksittäinen menetelmä, vaan ennemminkin tutkimuksen lähestymistapa (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 9). Tapaustutkimukselle on ominaista, että yksittäisestä tapauksesta saadaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimusta voi tehdä monella eri tavalla ja se on käsitteenä monisyinen. Aineistonkeruussa käytetäänkin useita menetelmiä ja tyypillistä on tavoitella ilmiöiden kuvailemista. Tutkimuksen aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190–191.) Tutkimuksen kohteeksi valittu tapaus voi olla niin yksilö, organisaatio, tapahtuma kuin prosessi (Yin 1994, 12). Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2010, 192) mukaan tapaus- tutkimuksessa tapaus ja tutkimusyksikkö eivät kuitenkaan välttämättä ole sama asia. Tässäkin tutkimuksessa tapauksena on kuntaorganisaation osaamisen kehittäminen ja tutkimus- yksikkönä kuntaorganisaation henkilöstö. Tarkoituksena on siis saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva siitä, miten henkilöstö ymmärtää osaamisen kehittämisen ja kehittämisen merkityksen tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Olipa kyseessä minkäläinen tapaus hyvänsä, olennaista on, että se on selkeästi rajattavissa oleva, eheä ja yksityiskohtainen kokonaisuus (Stake 1995, 2).

Tapaustutkimuksessa nousee usein esille yleistettävyyden ongelma tutkimustulosten kanssa. Tapaustutkimusta kritisoidaan subjektiivisesta tutkimusotteesta ja yleistettävyyden puut- teesta, vaikka yhtenä vahvuutena voidaan pitää sen kokonaisvaltaisuutta (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190–191). Kokonaisvaltainen ymmärtäminen voidaan nähdä jopa tärkeämpänä kuin yleistäminen (Syrjälä & Numminen 1988, 175). Yleistämiseen kuitenkin pyritään. Tapaustutkimuksen yleistämisen kritisoimisen taustalla on ajatus siitä, että tieteellisen tutkimuksen tavoitteena tulisi aina olla tulosten tilastollinen yleistettävyy- s. Tilastollisen yleistettävyyden sijaan voidaan tapaustutkimuksessa kuitenkin puhua teoreettisesta tai olemuksellisesta yleistettävyydestä; tapaustutkimuksen yleistäminen on toisenlaista yleistämistä kuin tilastollinen yleistäminen. Tarkoituksena tapaustutkimuksessa on tuottaa hyvin kuvattu ja käsitteellistetty tutkimus, jolloin keskiössä ovat aineistosta tehdyt tulkinnat. Tällöin tutkimustulosten vertailu antaa mahdollisuuden tulosten hyödyntämiseen yksittäistä tapausta laajemmin ja voidaan puhua tulosten siirrettävyydestä. (Peuhkuri 2008, 130; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 194.) Onkin otettava huomioon, että tapaustutkimus on arvosidonnaista tutkimusta ja tutkijan rooli nähdään merkitysten tuottajina. Tutkija on

mukana persoonallisuudellaan ja hänen arvonsa ohjaavat näkemyksiä ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Olennaista on tiedostaa nämä arvot ja tuoda ne esille. (Syrjälä & Numminen 1988, 11.) Tässä tutkimuksessa olen ulkopuolinen ilmiön tarkkailija, vaikkakin omat arvot jossain määrin varmasti ohjaavat tulkintoja. On hyvin mahdollista, etten ulkopuolisena saa tietooni kaikkea sitä, mitä henkilöstö tietää. Tai en esimerkiksi voi saada käsiini organisaation hiljaista tietoa. Ulkopuolisena minun on kuitenkin helpompi lähestyä aihetta, tulkita haastateltavien sanomaa ja arvioida objektiivisesti organisaation toimintaa kuin organisaation henkilöstön itse. Haastateltavat saattavat myös kertoa asioista suoremmin ulkopuoliselle toimijalle.

Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistellä eri menetelmillä hankittuja aineistoja, jotta tietoa saadaan mahdollisimman monipuolisesti. Aineistona voidaan käyttää dokumentteja, arkistoja, haastatteluja, havainnointia ja fyysisiä rakennelmia. (Yin 1994, 79–80; ks. myös Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190.) Tutkijan on mahdotonta itse havaita kaikkea tutkittavasta kohteesta, joten tapaustutkimuksessa on olennaista selvittää muiden kuvaukset ja tulkinnat kohteesta. Eri ihmiset näkevät saman ilmiön eri tavoin. Haastattelu on loistava keino päästä tutkimaan näitä erilaisia todellisuuksia. Aineiston valinta ja kerääminen ovatkin tärkeitä tapaustutkimuksen välineitä. Vaikka aineistoja voidaan kerätä ja yhdistellä erilaisia, saattaa se paisuttaa aineistoa myös liikaa. Olennaista on, miten aineistosta rajataan riittävä, muttei liian laaja. On hyvä muistaa, että aineistoa voidaan täydentää tutkimuksen kuluessa. (Häikiö & Niemenmaa 2008, 49–50.) Tässä tutkimuksessa pohdin tarkoin aineiston laajuutta. Tutkimuskysymysten tulisi ohjata aineiston hankintaa (mt. 50), joten niiden pohjalta muodostin tutkimuksen teemahaastattelurungon ja rajasin täten aineistoa. Yksi tapaustutkimuksen haasteellisimpia vaiheita onkin juuri tapauksen rajaaminen. Tutkijan on pohdittava, mistä näkökulmasta hän aihetta lähestyy ja mitä tapauksessa halutaan tutkia. Rajaaminen on tulkintaa ottamalla tutkimukseen mukaan vain tietyt ulottuvuudet. Tällöin tukeudutaan yleensä temaattiseen, alueelliseen ja ajalliseen ulottuvuuteen. (Malmsten 2008, 57, 72–73.) Tässä tutkimuksessa temaattinen rajaus käsittää päätöksen tutkia kohdeorganisaatiota osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Alueellisen rajauksen on oltava mielekäs suhteessa tutkimusongelmaan (mt. 73), joten rajasin tutkimuksen koskemaan vain Riihimäen kaupunkia useamman kunnan sijasta. Ajallinen rajaaminen muodostui organisaation siitä tilanteesta, jolloin haastattelut suoritettiin. Tutkimuksessa ei ollut

tarkoitukseen verrata eri tilanteita, vaan antaa sen hetkinen kuva organisaation osaamisen kehittämisen tilasta.

Tutkimusprosessissa aiheen rajaaminen oli haastavaa, sillä osaamisen kehittäminen on prosessina hyvin moniselitteinen ja laaja. Jotta kokonaisuus voitaisiin tuoda lukijalle kattavasti esille, on osaamisen kehittämistä tarkasteltava tutkimuksessa monesta näkökulmasta. Tällöin riskinä on kuitenkin tutkimuksen laajeneminen niin, ettei aihetta ole välttämättä enää mahdollista käsitellä riittävän syvällisesti. Jälkeenpäin ajateltuna tutkimusongelman rajaaminen vain henkilöstön käsityksiä, osaamisen kehittämisen tavoitteita tai käytännön kehittämismenetelmiä käsitteleväksi, olisi voinut tuottaa analyyttisempää tietoa kohdeilmioista. Toisaalta tutkimus antoi nyt hyvän yleiskuvan siitä, minkälaista osaamista kehittäminen organisaatiossa on ja miten organisaatiossa tällä hetkellä ymmärretään osaamisen kehittäminen ja sen merkitys.

5.3 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina. Puolistrukturoitu teemahaastattelu etenee tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Vaikka haastattelun aihepiirit ovat etukäteen määrättyjä, teema-alueiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastatteluiden välillä (Eskola & Suoranta 1998, 87). Teemahaastattelu tuo tutkittavien äänen kuuluviin, sillä se korostaa ihmisten tulkintoja asioista, keskittyy heidän asioille antamiin merkityksiin ja synnyttää merkityksiä vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus puhua vapaasti ja antaa ilmiöille erilaisia merkityksiä. Teemojen avulla haastattelu ei kuitenkaan lähde harhailemaan ohi aiheen.

Haastattelu eteni haastattelurungon mukaan, jossa oli kysymyksiä teemoittain. Teemat ja kysymykset muodostuivat tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelun teemat olivat käsitykset osaamisen kehittämisestä, osaamisen kehittämisen tavoitteet sekä käytännön osaamisen kehittäminen. Teemahaastattelun runko on liitteenä 1. Henkilöstöhallinnon, esimiesten ja työntekijöiden kysymyksiä muokattiin kohderyhmälle sopiviksi säilyttäen kuitenkin kaikilla samat teemat. Kysymysten muoto vaihteli hieman haastatteluissa.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa oleellisinta on nimenomaan yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen teemojen varassa etenevä haastattelu ja luonteenomaista on kysymysten tarkan muodon, järjestyksen ja laajuuden puuttuminen. Haastattelijalla on valmiiden kysymysten sijaan usein vain jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48; Eskola & Vastamäki 2010, 28–29.) Itse noudatin kaikissa haastatteluissa teemalistaani melko tarkastikin, jotta haastattelut pysyisivät selkeinä.

Teemahaastattelussa on paljon kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia, joten sitä käytetään yleisesti kasvatus- ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Teemahaastattelussa haastateltavalle myös tarjoutuu mahdollisuus tuoda esiin mielipiteensä ja kertoa omista kokemuksista (Eskola & Vastamäki 2010, 27–28). Näiden vuoksi valinta aineistonhankintamenetelmästä oli selkeä. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu soveltui myös hyvin tilanteeseen, jossa haastateltavien käytössä oleva aika oli hyvinkin rajallinen. Haastattelu onkin Tuomen ja Sarajärven (2009, 71) mukaan yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä kyselyn, havainnoinnin ja erilisiin dokumentteihin perustuvan tiedon lisäksi. Haastattelun etuna on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelutilanteessa haastattelijalla on mahdollisuus kysymysten toistoon, väärinkäsitysten oikaisuun, sanamuotojen selventämiseen ja oikeaan keskusteluun (mt. 73). Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on paljon helpompi myös tulkita toista. Tässä tutkimuksessa esimiehet ja henkilöstöhallinnon edustajat saattoivat esimerkiksi kiinnittää muita enemmän huomiota positiivisen organisaatiokuvan luomiseen. Haastatteluista jäi tutkijalle kuitenkin sellainen kuva, että tutkimukseen saatiin hyvinkin rehellisiä ja aitoja vastauksia.

Tutkimuspyynnöt lähetettiin yhteistyössä henkilöstöhallinnon edustajan kanssa sähköpostitse eri hallintokuntien seitsemälle esimiehelle ja seitsemälle työntekijälle. Yhteistyö tarkoitti tässä tapauksessa sitä, että sain henkilöstöhallinnon edustajalta apua haastateltavien valintaan ja yhteystietojen keräämiseen. Valitsin haastateltavat mukaan henkilöstöhallinnolta saamieni tietojen perusteella. Kaikki haastattelupyynnön saaneet olivat työskennelleet organisaatiossa jo pidemmän aikaa, joten heillä oli erilaisia näkökulmia organisaation osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista. Tarkoituksena oli saada mukaan mahdollisimman erityyppisiä henkilöitä. Haastateltavien valinta harkinnanvaraisella otannalla edesauttaa juuri tapaustutkimuksen kohteen monipuolista ja yksityiskohtaista kuvaamista (ks. Eskola & Suoranta 1998, 18). Kiireiden vuoksi kaikki pyynnön saaneet

esimiehet ja työntekijät eivät kuitenkaan ehtineet osallistua tutkimukseen ja haastateltavien määräksi muotoutui lopulta kymmenen henkilöä: viisi esimestä (H2, H3, H7, H8 ja H10), kolme työntekijää (H1, H4 ja H9) sekä kaksi henkilöstöhallinnon edustajaa (H5 ja H6). Haastateltavista kaksi oli miehiä ja kahdeksan naisia. Haastateltavat olivat eri hallintokunnista: kasvatus- ja opetuskeskus, tekniikan ja ympäristön toimiala, kulttuuri- ja vapaa-aikakeskus, hallintokeskus sekä perusturvakeskus. Vaikka haastateltavia olisi pienehkö määrä, ei tämä Hirsjärven & Hurmeen (2011, 135) mukaan merkitse aineiston vähyyttä. Teemahaastattelun avulla kerätty tutkimusaineisto voi olla runsaskin haastatteluiden ollessa pitkiä ja materiaalin runsasta (mt. 135). Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeämpää, että haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon tai heillä on aiheesta kokemusta; tavoitteena on kuvata, ymmärtää ja tulkita ilmiöitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

Tutkimukseen osallistuminen oli kaikille tutkittaville vapaaehtoista ja haastatteluajankohdista sovittiin erikseen kunkin haastateltavan aikataulun mukaisesti. Haastateltavat saivat halutessaan etukäteen haastattelun teemat tietoonsa sähköpostitse. Haastattelut suoritettiin jokaisen haastateltavan omalla työpaikalla heidän toiveensa mukaisesti. Haastateltaville tuleekin tarjota mahdollisuus valita itselleen mieluisin paikka (Eskola & Suoranta 1998, 92). Työpaikka haastattelutilana toimi haastateltaville tuttuna ympäristönä, mutta velvoitti samalla työtehtävien hoitamiseen. Haastattelu saattoi esimerkiksi keskeytyä puhelinsoittoon, johon haastateltavan oli pakko vastata. Toisaalta oli mielenkiintoistakin nähdä haastateltavat heidän omassa työympäristössään.

Haastattelut olivat kestoaltaan noin 20–45 minuuttia, jonka aikana käytiin läpi muun muassa käsityksiä osaamisen kehittämisestä, osaamisen kehittämisen tavoitteita, osaamisen kehittämismenetelmiä sekä osaamisen kehittämisen haasteita. Jokaiselta tutkittavalta saatiin lupa haastattelun nauhoittamiseen, mikä mahdollisti kaiken tiedon talteenoton. Näin oli myöhemmin mahdollista palata siihen, mitä kukin haastateltava oli sanonut.

Ennen tutkimusaineiston analysointia litteroin nauhoitetut haastattelut kirjalliseen muotoon pian haastattelujen jälkeen. Litteroitua haastattelutekstiä tuli yhteensä 75 sivua. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 185) mukaan haastattelun laatua parantaa juuri haastattelujen litterointi nopeasti haastattelujen jälkeen, etenkin jos tutkija haastattelee ja litteroi itse. Litteroinnissa jätiin huomiotta haastateltavien käyttämät täytesanat, kuten ”niinku” sekä hymähdykset ja

huokaukset, sillä kielen käyttö tai vuorovaikutus eivät ole keskiössä tässä tutkimuksessa. Myös samojen sanojen mahdollisen usein tapahtuvan toiston puheessa jätin kirjoittamatta. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 194) ohjeistavatkin, että niin kauan, kun ei muuteta haastateltavien lainauksien merkitystä, voi epäolennaisia osia jättää pois. Analyysin tueksi kirjatuihin haastateltavien suorista lainauksista on poistettu kaikki, mikä voisi paljastaa tutkittavan henkilöllisyyden. Lainauksissa niminä on käytetty lyhenteitä H1, H2 ja niin edelleen kuvaamaan haastateltavia.

5.4 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysillä pyritään selkeyttämään ja tiivistämään aineistoa niin, että saadaan uutta informaatiota tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 1998, 138). Laadullisen tutkimuksen analyysiä voidaankin kutsua analyttisesti kaksivaiheiseksi: se sisältää havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen. Käytännössä vaiheet kuitenkin sekoittuvat yhteen. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan siitä näkökulmasta, joka on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Havaintoja yhdistellään edelleen yhdeksi havainnoksi tai havaintojen joukoksi yhteisen nimittäjän avulla. Arvoituksen ratkaiseminen on käytännössä tulosten tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä tuotettujen johtolankojen pohjalta. (Alasuutari 2011, 39–40, 44.) Analyysin tarkoituksena on lopulta luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja järjestää aineisto tiiviiseen muotoon kadottamatta keskeistä informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Se on tavoitteena myös tässä tutkimuksessa. Analyysivaiheessa on kuitenkin huomioitava, että haastateltavien puheiden merkitykset tulkitaan aina tutkijan kautta. Tapaustutkimuksessa onkin usein merkityksellisempää se, mitä haastateltavat sanomisillaan tarkoittavat kuin se, mitä he tarkkaan ottaen sanovat (Stake 1995, 66).

Tässä laadullisessa tutkimuksessa analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu. Teemoittelu sopii aineiston analysointitavaksi, kun kyseessä on jonkin käytännöllisen ongelman ratkaiseminen. Näin sen avulla voidaan poimia aineistosta tutkimusongelman kannalta keskeistä tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 179.) Oma tutkimukseni on hyvin käytännönläheinen, joten teemoittelu oli tässä tutkimuksessa toimiva vaihtoehto.

Aineiston analyysivaiheessa on todennäköistä, että teemoittelu pohjautuu teemahaastattelun alkuperäisiin teemoihin tai ainakin lähtökohtateemat nousevat esille (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173). Analyysi alkoikin litteroidun haastatteluaineiston karkealla analysoinnilla pilkkomalla aineisto haastattelurunkoa varten muodostettuihin teemoihin. Kun aineisto on kerätty teemahaastattelulla, voidaan teemahaastattelurunkoa käyttää apuvälineenä aineiston koodaukseen. Teemahaastattelurungon rakentamisessa on jo käytetty teoreettisia näkökulmia, joten se toimii oivallisena apuna. (Eskola & Suoranta 1998, 153.) Aineiston järjestäminen teemoittain ei tarkoita varsinaista karsintaa, vaan kyseessä on aineiston uudelleen järjestäminen (Eskola 2010, 190). On kuitenkin hyvä muistaa, että jo tässä kohtaa tutkija tekee vahvasti tulkinnallista työtä; subjektiivisuus tulee esille merkityksiä tulkitessa. (Eskola & Suoranta 1998, 153.)

Haastatteluteemat olivat käsitykset osaamisen kehittamisestä, osaamisen kehittämisen tavoitteet ja käytännön osaamisen kehittäminen. Aineistoon tutustumisen jälkeen muodostin alaluokkia pääteemojen alle. Alaluokat muodostuivat sen mukaan, miten aineisto vastasi tutkimuskysymyksiin. Eskola ja Suorannan (1998, 175) mukaan aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, jotka tässä tapauksessa olivat pääteemojen alaluokkia. Alaluokkia voidaan pitää näkökulmina pääteemoihin.

Pääteemojen ja alaluokkien muodostamisen jälkeen kävin haastattelut läpi yksitellen ja siirsin tekstikohtia aiheeseen sopivien teemojen ja alaluokkien alle. Mikäli tekstikohdat sopivat moneen eri teemaan tai alaluokkaan, kopioin ne useampaan kertaan. Yhdistelin eri haastatteluaineistoja samaan tiedostoon, mutta erotin haastattelut toisistaan koodaamalla ne eri väreillä. Jokaisella haastateltavalla oli oma värinsä, joten pysyin hyvin selvillä siitä, mitä kukin oli sanonut sekoittamatta haastateltavia keskenään. Näin tulosten tulkintavaihe oli selkeämpi ja vertailu keskenään mahdollista.

Aineiston teemoittelun jälkeen tiivistin omin sanoin teemojen ja alaluokkien alle kerättyjä tekstikatkelmia. Analyysi jatkui edelleen yhdistelemällä tiivistettyjä tekstikohtia yhtenäisemmiksi kokonaisuuksiksi. Haastatteluiden alkuperäiset tekstikohdat kulkivat jatkuvasti tiivistelmien rinnalla, joten suoria aineistositaatteja oli mahdollisimman helppo aina tarvittaessa siirtää analyysin tueksi. Sitaatit ovatkin usein mielenkiintoisia, mutta sinällään ne eivät riitä analyysiksi. Onnistuakseen teemoittelu vaatii tutkimustekstissä teorian

ja empirian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 1998, 176.) Tämän vuoksi tulos- ja pohdintaosiossa tulokset esitetään myös aiemman tutkimustiedon valossa.

5.5 Tutkimuksen arviointia

Laadullisen tutkimuksen piirissä löytyy eriäviä käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyen. Tämä johtuu laadullisen tutkimuksen useista, varsin erilaisistakin perinteistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.) Tutkimuksen luotettavuutta tulkitaan kuitenkin yleensä validiteetin eli pätevyyden sekä reliabiliteetin eli toistettavuuden käsittein. Käsitteet tosin ovat lähtöisin määrällisen tutkimuksen piiristä, jossa niitä on käytetty lähinnä mittauksen arviointiin. Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet perustuvat ajatukselle, että tutkijan on mahdollista päästä käsiksi objektiiviseen totuuteen. Tämän vuoksi niiden käyttö laadullisessa tutkimuksessa voidaan kyseenalaistaa. (Ks. Eskola & Suoranta 1998, 212; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136; Hirsjärvi ym. 2009, 232; Hirsjärvi & Hurme 2011, 185.) Validiteetti voidaan kuitenkin liittää laadulliseen tutkimukseen, sillä sen avulla arvioidaan muun muassa tutkimuksen henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvauksien sekä niihin liitettyjen tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Validiteettia voidaan käyttääkin yleiskäsitteenä. Vaihtoehtoisesti voidaan vain puhua tutkimuksen luotettavuudesta ja laadusta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 130.)

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti. Tutkija itse on keskeinen tutkimusväline, joten voidaan sanoa, että tutkimuksen luotettavuuden tärkein kriteeri on tutkija itse. Tästä johtuen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tutkijan täytyy jatkuvasti pohtia tekemiään tutkimuksellisia ratkaisuja ja ottaa kantaa niin analyysin kattavuuteen kuin työnsä luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 209, 211.) Tutkimuksen laadun arviointi on Ronkaisen ym. (2013, 139) mukaan ensisijaisesti juuri kokonaisarviointia; kyseessä on tutkimuksen rakenteen ja tutkimusprosessin kokonaisuuden laadukkuus. Tutkimusprosessi tulee tehdä kauttaaltaan näkyväksi, jolloin tutkimusraportin lukijalle selviää, miten johtopäätöksiin on päädytty. Lukijalle tulee antaa tarkka ja selkeä selostus siitä, mitä tutkimuksessa on tehty. Näillä asioilla osoitetaan ja lisätään tutkimuksen luotettavuutta. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 191; Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Tutkimusraportissani olen pyrkinyt kuvaamaan koko prosessin mahdollisimman kattavasti kohdeorganisaation ja haastateltavien valinnasta aineiston keruuseen, analyysiin ja

johtopäätöksiin saakka. Näin lukijalle avautuu tutkimukseni ajatus- ja päättelytyön kulku. Olen reflektoinut tutkijan asemaani ja tämän vaikutusta tutkimukseen. Lisäksi olen viitannut kaikkiin lähteisiin, joita tutkimuksessa olen käyttänyt ja merkinnyt viitteet lähdeluetteloon selkeästi ja totuudenmukaisesti. Olen kirjoittanut auki tekemäni valinnat ja ratkaisut yksiselitteisesti, jäsentänyt tutkimusraporttini selkeäksi ja avoimeksi sekä lisännyt aineiston analyysiin suoria haastattelulainauksia uskottavuuden lisäämiseksi. Hirsjärven ym. (2009, 233) mukaan tutkimustulosten tulkintaa voidaan rikastuttaa juuri suorilla haastatteluotteilla. Olen pyrkinyt välittämään mahdollisimman totuudenmukaisen ja selkeän kokonaiskuvan tutkimukseni kulusta.

Tutkimuksen laadukkuutta voidaan tarkastella myös aineiston laadun pohjalta. Haastatteluun laadukkuutta tuo esimerkiksi hyvin rakennettu haastattelurunko, jossa on ennalta pohdittu teemojen syventämistä ja lisäkysymysten muotoa. Haastatteluaineiston laadulla mitataan sen luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184–185.) Juuri tämä vuoksi olin tarkkaan harkinnut teemahaastattelun rungon ja miettinyt valmiiksi lisäkysymyksiä aiheista. Jälkikäteen tarkasteltuna huomaan kuitenkin, että olisin voinut perehtyä aiheen kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen vieläkin enemmän ennen aineiston keruuta.

Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavien taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Haastateltavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossain toisessa tilanteessa, joten aineiston kontekstisidonnaisuus tulee ottaa huomioon tuloksia tulkitessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 206–207.) Tutkimuksessani haastateltavien nimet on jätetty raportista pois ja haastateltaville painotettiin, että aineisto jää vain ja ainoastaan tutkijan käyttöön. Tällä pyrin ehkäisemään edellä mainittuja haastattelun luotettavuutta heikentäviä seikkoja. Tosin vaikka tutkimuksessa painotettiin ehdotonta luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä, on tästä huolimatta vaikea arvioida, kuinka totuudenmukaisia haastateltavien vastauksen todellisuudessa olivat.

Kun tutkimuksessa tarkastellaan ilmiötä rajatun aineiston pohjalta ja rajatusta näkökulmasta, on pohdittava, voiko yksittäisen aineiston tulosten perusteella kertoa ylipäätään muusta kuin itse aineistosta tai voiko tuloksia yleistää koskemaan muita samantyyppisiä tapauksia. (Ronkainen ym. 2013, 143; Peuhkuri 2008, 130.) Tapaustutkimukseen liittyy siis väistämättä kysymys aineiston yleistettävyydestä. Tapaustutkimukselle on ominaista korostaakin

kokonaisvaltaista ymmärtämistä yleistettävyyden sijaan (ks. s. 32–33 tässä tutkimuksessa). Leinon (2008, 214) mukaan onnistunut tapaustutkimus tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden yleistämiselle; toimivasta tilanteen analyysistä muodostuu kokonaisnäkemys, josta nousee esille uusia näkökulmia ja yleisesti tärkeitä teemoja. Yleistäminen voidaan nähdä myös tutkimuksen kykynä siirtää tutkimuksen tuloksia ja tulkintoja tutkimusmaailman ulkopuolelle ryhmään, ilmiöön tai tilanteisiin (Ronkainen ym. 2013, 143). Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten avulla voidaan esimerkiksi pohtia osaamisen kehittämisen roolia muissa julkisen sektorin organisaatioissa. Yleisemmällä tasolla tutkimus valottaa julkisten organisaatioiden osaamisen kehittämistä, kehittämisen merkityksen ymmärrystä ja osaamisen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän laadullisen tutkimuksen tuloksista ei kuitenkaan voida vetää kattavia johtopäätöksiä, sillä kyseessä on vain yhden rajatun aineiston syvälinen tulkinta. Tavoitteena on ennemminkin ymmärtää ja kuvailla ilmiötä kuin pyrkiä yleistykseen. Etenkin tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen menetelmä, sillä kvantitatiivinen tutkimus ei olisi mahdollistanut riittävän syvällistä ymmärtämistä.

Tutkimuksen eettisyyden huomioiminen on myös tärkeä osa tutkimuksen luotettavuutta ja laadukkuutta. Olen pyrkinyt noudattamaan tutkimuksen eettisyyttä ja hyvää tieteellistä käytäntöä koko tutkimusprosessin ajan. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan muun muassa tiedeyhteisön toimintatapojen noudattamista eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tutkimuseettisessä keskustelussa etenkin tutkittavien suojaan on kiinnitetty paljon huomiota. Tutkijan on selvitettävä tutkittaville tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit. Tutkimukseen osallistuminen tulee olla vapaaehtoista ja mukanaolon saa keskeyttää milloin vain. Tutkijan tulee myös varmistaa, että tutkittava tietää, mistä tutkimuksessa on kyse. Tutkittavien oikeudet ja hyvinvointi tulee turvata, tutkimustietojen on oltava luottamuksellisia ja tutkittavien on jäätävä lähtökohtaisesti nimettömiksi. Ennen kaikkea tutkijalta odotetaan vastuuntuntoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.) Tässä tutkimuksessa tutkittavia on informoitu tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltavat saivat itse päättää haastatteluajan ja -paikan. Osallistujien kanssa kirjoitettiin lupalomake (ks. liite 2) haastattelun nauhoittamisesta, vapaaehtoisuudesta, ehdottomasta anonymiteetistä sekä annettujen tietojen luottamuksellisesta käytöstä. Kiinnitin erityistä huomiota siihen, ettei haastateltavat ole

tunnistettavissa tutkimusraportista. Häivytin haastateltavien nimet ja tunnistettavuutta lisäävät sanat sekä tuhosin haastattelutallenteet tutkimuksen päätteeksi.

Huomioitavaa tässä tutkimuksessa on se, että tutkimus ei ole toimeksianto kohdeorganisaatiolta. Tutkija on tehnyt tutkimuksen täysin omasta kiinnostuksesta ja hänelle on annettu mahdollisuus kerätä aineistoa omien lähtökohtien pohjalta. Kaikki tutkimukseen liittyvät valinnat ovat siis tutkija itsensä tekemiä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Teemahaastattelut ilmensivät organisaation edustajien käsityksiä osaamisen kehittämisestä, organisaation osaamisen kehittämislle asetettuja tavoitteita sekä organisaation osaamisen kehittämistä käytännössä. Tulokset esitellään tutkimuksen pääteemojen kautta vastaten samalla tutkimuskysymyksiin ja tarkastellen aikaisempia tutkimuksia. Ensin tarkastellaan henkilöstön käsityksiä osaamisen kehittämisestä. Tarkastelun kohteena ovat näkemykset osaamisen kehittämisestä ja sen merkityksestä. Tämän jälkeen käsitellään osaamisen kehittämisen tavoitteita ja tavoitteiden saavuttamista. Viimeisenä tarkastelun kohteena on käytännön osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Tämä tarkoittaa menetelmien, vastuun, tuen ja haasteiden huomioimista osaamisen kehittämistyössä. Tulkintojen tueksi ja luotettavuuden lisäämiseksi on tutkimustulosten mukaan sisällytetty suoria aineistokatkelmia teemahaastatteluista. Työntekijöiden, esimiesten ja henkilöstöhallinnon edustajia ei ole tässä tutkimuksessa erikseen vertailtu, vaan tulokset käsitellään yhtenäisenä kokonaisuutena.

6.1 Käsityksiä osaamisen kehittämisestä

Käsityksiä osaamisen kehittämisestä tarkastellaan kahden muodostetun alaluokan kautta. Alaluokiksi muodostuivat näkemykset osaamisen kehittämisestä sekä osaamisen kehittämisen merkitys.

Haastateltavat pohtivat osaamisen kehittämistä niin laajemmasta näkökulmasta kehittymisenä kuin kapeammin koulutukseen osallistumisena. Jokainen haastateltava näki osaamisen kehittämisen tarkoittavan jollain tapaa jatkuvaa osaamisen ylläpitoa ja kasvattamista. Ammattiin hankitun peruskoulutuksen nähtiin olevan vain pohja, jota tulee jatkuvasti laajentaa ja täydentää. Kuntapuolellakin ajankohtaiset toimintaympäristön muutokset, ajan mukana pysyminen ja elinikäinen oppiminen tulivat haastatteluissa vahvasti esille; jatkuvat muutokset ympäristössä vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä työssä

pysyäkseen. Muutoksen tila tulee hyväksyä ja siihen on oltava valmiina. Elinikäisen oppimisen vaatimus on selkeästi nähtävissä.

"Me eletään koko ajan muuttuvassa toimintakentässä ja tavallaan se ainoa keino, miten me pystytään siinä uudessa kontekstissa ja tilanteessa toimimaan, on juuri se, että se henkilöstöosaaminen kehittyy." (H10)

Myös Paloniemi (2004, 142) havaitsi tutkimuksessaan sen, miten työstä nykyään puhutaan oppimisena. Ilmiö on yhä enemmän havaittavissa laajemminkin. Oppimisesta on saattanut tulla keskeinen osa työtä tai työstä pääosin oppimista. Myös hänen tutkimuksessaan työntekijät korostivatkin elinikäisen ja jatkuvan oppimisen merkitystä. Oppiminenhan on sosiaalisesti hyväksyttävää ja sitä pidetään itsestään selvästi hyvänä asiana. Ammatillisen osaamisen ymmärtäminen jatkuvana kehitysprosessina luokin perustan ja oikeutuksen jatkuvalla osaamisen kehittämiselle. (Mt. 142.)

Osaamisen kehittämistä kuvattiin neljässä haastattelussa myös yksilön ja organisaation tarpeiden näkökulmasta. Osaamisen kehittämisen taustalla nähtiin toisaalta olevan yksilön halu, toiveet ja tarpeet. Osaamisen kehittäminen lähtee yksilön omasta kiinnostuksesta ylläpitää ammattitaitoaan ja täydentää osaamistarpeitaan. Toisaalta osaamisen kehittäminen voi lähteä myös organisaation tarpeista käsin, kun työnantajan tarpeet määrittelevät osaamisen lisäämistä ja kehittämistä. Osaamisen kehittämisessä tulisikin ottaa huomioon sekä organisaation tarpeet että yksilöiden halu kehittyä ja täten pyrkiä sitouttamaan henkilöstöä kehittämiseen ja muutokseen (Kokko ym. 2000, 20–21). Tärkeää olisi, että henkilöstön osaamisen kehittämisen avulla voitaisiin viedä eteenpäin niin organisaation tuloksellisia päämääriä kuin henkilöstön yksilöllisiä ura- ja kehittymistavoitteita. Seuraava lainaus kuvaa hyvin juuri tällaista tilannetta:

"On näitä henkilökohtaisia toiveita työntekijöillä siitä, että miten heidän osaamistaan kehitetään. Ja sitten on nämä työnantajälähtöiset toiveet, miten osaamista kehitetään. Ja yhdessä pyritään niistä löytämään semmoinen yhtenäinen mielipide, että miten lähdetään henkilöstön osaamista lisäämään." (H3)

Osaamisen kehittämisestä ja siihen liittyvistä käsityksistä puhuttaessa esille nousivat myös osaamisen kehittämistoimet. Erilaiset koulutukset, suunnitelmat, perehdyttäminen ja työssä

oppiminen nähtiin synonyymeinä osaamisen kehittämiseksi. Koulutukset erityisesti nousivat esille yleisimpänä kehittämistoimena.

Kehittämistoimenpiteiden lisäksi osaamisen kehittämistä kuvattiin myös jatkuvana, välttämättömänä prosessina. Asiat henkilöstöstrategiassa ja koulutusmäärärahat nousivat myös esille kahdessa haastattelussa keskusteltaessa yleisesti käsityksistä osaamisen kehittämiseen liittyen.

Kaikki haastateltavat kokivat osaamisen kehittämisen tärkeäksi ja merkittäväksi asiaksi ja näkivät kehittämisen edellytyksenä toiminnan jatkumiselle. Osaamisen kehittämisellä nähtiin olevan merkittävä rooli. Osaamisen kehittämistä oli selkeästi pohdittu organisaatiossa ja siihen suhtauduttiin positiivisesti varsinkin laajemmasta näkökulmasta katsoen. Henkilöstöhallinnon molemmat edustajat näkivät asiassa myös strategisen puolen ja kertoivat osaamisen kehittämisestä strategisesti tärkeänä osa-alueena ja henkilöstötyön arvona. Kahden esimiehen mukaan heidän hallintokunnissa koko henkilöstö ymmärtää osaamisen kehittämisen tärkeyden ja haluaa kouluttautua ja kehittää itseään. Toisaalta osaamisen kehittämistä ei erään haastateltavan mielestä ymmärretä välttämättä organisaation joka tasolla ja suhtautuminen vaihtelee hallintokunnittain.

Osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeänä erityisesti työssä kehittymisen, työssä jaksamisen, motivaation ja ympäristön vaatimuksiin vastaamisen kannalta. Tutkimusten mukaan koulutus- ja oppimistarvetta luokin voimakkaimmin juuri halu itsensä kehittämiseen ja ammatillisen osaamisen ylläpitämiseen (Silvennoinen & Aaltonen 1999, 46–50). Osaamisen kehittämisen nähtiin antavan mahdollisuuden työtehtävissä etenemiseen, viimeisimmän tiedon hankkimiseen ja elinikäiseen oppimiseen. Työssä kehittymistä piti tärkeänä noin puolet haastateltavista. Kaksi haastateltavaa pohti osaamisen kehittämisen tärkeää roolia työssä jaksamisen kannalta ja sitä, kuinka kehittämisen avulla työssä jaksamista tuetaan. Aiemman tutkimuksen mukaan osaamisen kehittämisellä voidaankin vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työssä jaksamiseen. Tämä edellyttää organisaatiolta monipuolista osaamista ja jatkuvaa henkilöstön kehittämistä. (Koivuniemi 2004, 173.) Myös osaamisen kehittäminen motivaation kannalta tuli esille kahdessa haastattelussa. Uuden oppimisen nähtiin säilyttävän mielenkiinnon nykyiseen työhön. Osaamisen kehittämisellä nähtiin selkeä yhteys myös siihen, miten kehittämisellä vastataan kuntaympäristön tarpeisiin, vaatimukseen ja odotuksiin. Lähes

puolet haastateltavista piti osaamisen kehittämistä välttämättömänä keinona pysyäksien mukana toimintaympäristön ja työn muutoksissa.

”Osaamisen kehittäminen korostuu entisestään sen takia, että muutoksia on kiihtyvällä tahdilla työelämässä. Ja ne odotukset muuttuvat ja ehkä kasvaakin tässä vuosien mittaan. Ja ympäristön olosuhteet muuttuu. Ja jos ajatellaan kuntaa tällaisena palveluorganisaationa, niin asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat tänä aikana hirveän nopsaa ja ainakin tuntuu siltä, että aina vaan vaaditaan enempi. Osataan pyytää ja kysyä enempi palvelua ja parempaa palvelua myös kunnalta.” (H5)

”Se on pakko kouluttautua. Pakko, ihan pakko. Ei voi ajatella, että mä oon sillon -86 valmistunut ja mun ei enää sen jälkeen tarvitse kouluttautua. Ei voi niin ajatella.” (H7)

Osaamisen kehittämisen nähtiin yhden näkemyksen mukaan merkitykselliseksi myös työnantajakuvan luomisen kannalta. Osaamisen kehittämistä painottamalla haluttiin tuoda esille kuva organisaatiosta työnantajana, joka tukee jatkuvaa oppimista. Työnantajakuvalla onkin suuri merkitys uuden työvoiman saamisessa ja nykyisten työntekijöiden sitoutumisessa työnantajaansa. Hyvämaineinen organisaatio on vetovoimainen ja pystyy houkuttelemaan uutta väkeä, mutta myös sitouttamaan nykyistä henkilöstöä. Kilpailu osaavasta henkilöstöstä kiristyy jatkuvasti ja hyvän työnantajakuvan omaavat organisaatiot pystyvät palkkaamaan parhaat päältä. Hyvän työnantajakuvan säilyttäminen on organisaatiolle ensiarvoisen tärkeää. (Kauhanen 2010, 69.) Osaamisen kehittämisellä haluttiin luoda myös hyvää henkeä organisaatiossa.

6.2 Osaamisen kehittämisen tavoitteet

Osaamisen kehittämisen tavoitteiden tarkastelua varten aineisto jaoteltiin kahden alaluokan alle: osaamisen kehittämiselle asetetut tavoitteet ja tavoitteiden saavuttaminen.

Keskusteltaessa osaamisen kehittämisen tavoitteista, haastatteluissa ilmeni hyvin monenlaisia näkemyksiä aiheesta. Osa kertoi hyvin yleisiä tavoitteita, osa hyvinkin yksityiskohtaisia tavoitteita esimerkiksi lakien soveltamisesta. Osa ei nähnyt organisaatiolla olevan lainkaan selkeitä tavoitteita osaamisen kehittämisen suhteen. Seitsemässä haastattelussa organisaation tuloksellisuus ja tehokkuus sekä osaava henkilökunta nähtiin

kuitenkin ensisijaisena osaamisen kehittämisen tavoitteena. Tuloksellisuus ja tehokkuus ilmenivät muun muassa palvelujen tuottamisena tehokkaasti, työn laadun ja nopeuden paranemisena sekä palvelujen paranemisena. Osaava henkilökunta tarkoitti puheissa esimerkiksi oikein mitoitettua ja kohdennettua, motivoitunutta, työkykyistä henkilöstöä, ammattiosaamista sekä hyvää palvelua. Työn merkitys kuntalaisia varten tulikin haastatteluissa hyvin esille. Kunnan toimintatapoja tarkasteltaessa tulisikin aina miettiä, mitä ne merkitsevät ensinnäkin henkilöstön kannalta, mutta myös kuntalaisen kannalta (Suomen Kuntaliitto 2002, 4). Tämä toiminta-ajatus tuntui nousevan hyvin esille keskusteluissa:

"Mehän oikeastaan kunnalla ei tehdä mitään muuta, kenenkään muun vuoksi kuin meidän kuntalaisten palveluiden eteen tätä työtä. Ja siihen tähdätään, että pystytään mahdollisimman tietysti tehokkaasti ja hyvin palvelemaan." (H5)

Organisaation laajemman näkökulman lisäksi osa tarkasteli osaamisen kehittämisen tavoitteita myös yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Osaamisen kehittämisellä nähtiin positiivista vaikutusta yksilön työhyvinvointiin ja työn sujuvuuteen. Osaamisen kehittämisellä parannettiin työhyvinvointia ja kiinnostusta työhön, mutta myös työmenetelmien sujuvuutta. Yksi haastateltavista toi esille myös kehittämisen vaikutuksen työntekijän työmarkkina-arvon ylläpitämiseen (ks. myös Tonttila 2005, 50).

Osaamisen kehittämisen tavoitteiden nähtiin osaksi rakentuvan myös strategioista ja käsikirjoista, mikä on hyvinkin tärkeää. Osaamisen kehittäminen tuottaakin organisaatiolle hyötyä vain, kun se on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (Myyry 2008, 14). Kolme haastateltavaa kertoi myös, kuinka tavoitteista keskustellaan joka vuosi järjestettävien kehityskeskusteluiden yhteydessä. Siellä osaamisen kehittämisen tavoitteet asetetaan.

Vaikka moni osasi kertoa osaamisen kehittämisen tavoitteita, vajaa puolet haastateltavista oli sitä mieltä, ettei osaamisen kehittämiselle ole selkeitä tavoitteita organisaatiossa. Osaamisen kehittämisen tavoitteista ei ole keskusteltu yhteisesti eikä tarkkaa ohjeistamista tavoitteiden asettamiselle ole. Tavoitteita määritellään tietenkin myös hallintokunnittain, mutta selkeitä, yhteisiä tavoitteita ei osa haastateltavista osannut sanoa lainkaan.

Kun pohdittiin osaamisen kehittämiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista, siitä puhuttiin sekä positiiviseen että negatiiviseen sävyyn haastateltavien keskuudessa. Noin

puolet koki, että tavoitteiden saavuttamisessa olisi parantamisen varaa. Tavoitteiden ei nähdä toteutuvan kovin hyvin käytännössä. Tavoitteet eivät välttämättä ole kovin selkeitä, joten niiden saavuttaminenkin nähdään luonnollisesti haastavana. Henkilöstön vaihtuminen asettaa haasteita koulutustavoitteisiin ja laadullisempien mittareiden saavuttaminen toteutuu määrällisiä huonommin. Myös henkilöstön motivoiminen osaamisen kehittämiseen on toisinaan haasteellista. Osaamista kehitetään, kuntaresurssien puitteissa, mutta osaamisen kehittämisen toiminnan tulisi olla tavoitteellisempaa:

"Varmasti voisi vielä osaamisen kehittämiseen panostaa. Ja ehkä siihen vois panostaa enemmän, koko kaupungin tasolla jos miettii, niin on se suunnitelmallisuus siinä osaamisen kehittämisessä ja se ennakointi, mikä on oikeasti jotenkin mahdoton tehtävä. Haastava tehtävä ihan oikeasti, vaikka me siitä puhutaankin." (H6)

Erään haastateltavan mukaan osaamisen kehittämisen ajatusta ei ole organisaatiossa lähdetty tuomaan ylhäältä alaspäin työntekijöille. Hänen mielestään olisi tarpeellista tuoda työntekijöille esille se, miksi juuri kunnissakin osaamista kehitetään. Osaamisen kehittämisen merkitys on havaittu suureksi niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla (ks. esim. Lönnqvist ym. 2005, 47–48; Roos ym. 2006, 12), joten osaamisen kehittämisen tärkeyden tiedostaminen ja sen tiedottaminen on tärkeää kuntahenkilöstönkin keskuudessa.

Noin puolet haastateltavista puhui osaamisen kehittämisen tavoitteiden saavuttamisesta positiiviseen sävyyn. Heidän mielestään tavoitteita saavutetaan. Yksi esimies näki osaavan henkilöstön tavoitteen toteutuvan hyvin koulutussuunnitelmien kautta. Myös ulkoa annetut ja budjettikirjoihin kirjatut tavoitteet saavutetaan. Tiukoista resursseista huolimatta tavoitteet osaamisen minimivaatimuksista täytetään ja niistä pidetään kiinni. Erään työntekijän mukaan tavoitteet asetetaan niin, että ne ovat myös saavutettavissa:

"Kyllä ne (tavoitteet) realistisesti asetetaan, että semmoinen mihin oikeasti haluaa ja pyrkii. Ettei ne oo mitään sellaisia, että ne leijuisi tuolla jossakin. Että ihan semmoisia konkreettisia." (H9)

6.3 Käytännön osaamisen kehittäminen

Käytännön osaamisen kehittämisen analysointi tapahtui tarkastelemalla aineistoa seuraavissa alaluokissa: osaamisen kehittämismenetelmät, vastuu osaamisen kehittämisestä, osaamisen kehittämisen tukeminen ja osaamisen kehittämisen haasteet.

Osaamisen kehittämismenetelmät

Vaikka haastattelussa ilmenneiden, organisaation käytössä olevien osaamisen kehittämismenetelmien kirjo oli laaja, saattavat organisaatiossa käytössä olevat kehittämismenetelmät olla vielä todellisuudessa monipuolisempia. Ei voida olettaa, että haastateltavat muistaisivat haastattelutilanteessa mainita kaikki kehittämistoimenpiteet, joilla organisaation osaamista kehitetään. Käytännön osaamisen kehittämismenetelmien tarkastelu tuotti kuitenkin tutkimuksessa melko monipuolisen ja rikkaan kuvan käytännön osaamisen kehittämisestä kuntaorganisaatiossa. Osaamisen kehittämisen tavoissa ilmeni monia erilaisia kehittämismenetelmiä, kuten työtehtävissä tapahtuva oppiminen ja työyhteisön osaamisen hyödyntäminen. Kaikkein yleisimpänä osaamisen kehittämisen menetelmänä koettiin kuitenkin organisoituun koulutukseen osallistuminen. Jokainen haastateltava näki osaamisen kehittämisen ensisijaisesti erilaisten koulutusten kautta tapahtuvaksi. Usein osaamisen kehittämisen tavoitteena organisaatiossa pidetäänkin juuri koulutustilaisuuksien järjestämistä (Kokko ym. 2000, 20). Koulutuksella tarkoitettiin lähinnä talon sisäistä henkilöstökoulutusta, sillä ulkoa ostettuja, kalliimpia koulutuksia oli harvemmin johtuen kunnan tiukasta taloustilanteesta. Koulutuksella viitattiin sekä pidempikestoiseen koulutukseen että lyhyempiin kursseihin. Koulutuksien kautta hankittiin tarvittavaa substanssiosaamista ja tukea omalle työlle. Koulutuksista myös täydennyskoulutus nousi esille.

Kaiken kaikkiaan osaamisen kehittäminen ja koulutus miellettiin haastatteluissa lähes synonyymeiksi. Niitä ei kuitenkaan tulisi ymmärtää samana asiana. Osaamisen kehittämistä koskevissa keskusteluissa pitäisi päästä pois koulutuskeskeisistä keskusteluista koulutuksen ollessa vain yksi monista työssä ja työpaikalla tapahtuvista oppimisen keinoista. Käyttämällä erilaisia osaamisen kehittämiskeinoja voidaan lisätä työn mielekkyyttä ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä. (Koskela 2012, 11.) Vaikka koulutus nähtiin menetelmistä selvästi

yleisimpänä, tuotiin haastatteluissa esille monia muitakin kehittämisen keinoja. Järjestettyjen koulutusten lisäksi omaehtoinen opiskelu ja kouluttautuminen, kuten opintovapaat ja kirjallisuuden avulla asiaan perehtyminen, nähtiin myös tärkeänä kolmessa haastattelussa.

Mainittujen erimuotoisten koulutusten lisäksi puolet haastateltavista toi esille myös osaamisen jakamisen ja tiedonsiirron osaamisen kehittämismenetelmänä. Osaamisen jakaminen, hiljaisen tiedon siirtäminen, toisilta oppiminen työyhteisössä ja perehdyttäminen koettiin tärkeänä. Tiedon jakamisessa tärkeää on ottaa huomioon myös koulutuksessa hankitun uuden tiedon levittäminen muille työyhteisössä. Koulutuksista saatua osaamista ja ymmärrystä tulisikin jakaa organisaatiossa, jotta se hyödyttäisi koko työyhteisöä eikä osaaminen jäisi vain yksilön hiljaiseksi tiedoksi. (Soini ym. 2003, 287–288.) Myös osaajia talon sisällä hyödynnetään jakamaan osaamistaan:

”Että yritetään siitä omasta porukasta aina löytää sitä tietoa. Ja hyvin löytyy, meillä on niin iso organisaatio.” (H4)

Kahden henkilön haastattelussa tuli ilmi osaamisen jakamisen tärkeys paitsi motiivoinnin, myös sen edullisuuden vuoksi. Kunnan tiukka taloustilanne pakottaa organisaatiota kehittämään uusia, edullisempia osaamisen kehittämismenetelmiä, joten toimintatapoja on muutettu sen suuntaisesti.

Osaamisen kehittäminen ei aina ole ennalta suunniteltua. Sitä tapahtuu myös sellaisten toimien seurauksena, joissa osaamisen kehittäminen ei varsinaisesti ole tavoitteena (ks. Ellström & Kock 2009, 37.) Noin puolet haastateltavista mainitsi työssä oppimisen näkökulman osaamisen kehittämismenetelmistä keskusteltaessa. Työn arjessa tapahtuva oppiminen ja kehittyminen sekä työtapojen kehittäminen nähtiin osaamisen kehittämisenä. Tikkamäki (2006, 328) havaitsi omassa tutkimuksessaan, että työssä oppiminen näyttäytyy yksilön näkökulmasta juuri nimenomaan ammattilaisena kehittymisenä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kokivat työssä kehittymistä tavalla, jolla kehittyminen tapahtuu lähes huomaamatta, erilaisia haasteita ja ongelmatilanteita työn arjessa ratkaistaessa:

”Jokaiselle yksittäiselle työntekijälle tulee jossain vaiheessa se uus tilanne, johon pitää keksiä se ratkaisu. Onko se sitten kysyä esimieheltä tai kollegalta, se on ratkaistava. Ettei se ole se koulutus. Se tulee siinä työssä oppimisesta.” (H2)

Muutama haastateltava mainitsi osaamisen kehittämismenetelmänä myös organisaation esimiesiltapäivät, mikä on toimiva tapa kehittää esimiesten osaamista organisaatiossa. Myös oppisopimuskoulutukset, erilaiset kehittämistyöryhmät, osaamiskartoitukset sekä tutustumismatkat ja kuntayhteistyö mainittiin osaamisen kehittämisen menetelminä. Myös työssäoppimisjaksolla työskenteleviltä opiskelijoilta saadaan paljon palautetta ja kehitysehdotuksia työstä. Ainoastaan yhdessä haastattelussa tuli esille kehityskeskustelu osaamisen kehittämisen menetelmänä.

Käytetyt osaamisen kehittämismenetelmät koettiin yleisesti hyödyllisinä, yhdeksän haastateltavaa kymmenestä oli tätä mieltä. Koulutukset, esimiesiltapäivät ja työn arjessa tapahtuva kehittäminen nousivat hyödyllisyydellään selkeästi haastatteluissa esille. Menetelmien hyödyllisyyden nähtiin kuitenkin olevan yhteydessä motivaatioon oppia uutta. Osa henkilöstöstä kehittää osaamistaan mielellään, kun taas osa ei pidä sitä tärkeänä:

"Minusta ne (menetelmät) on hyödyllisiä, mutta valitettavasti se on aina yleensä se sama joukko, mikä jää pois." (H1)

Vaikka yleisesti menetelmien hyödyllisyydestä puhuttiin positiiviseen sävyyn, kerrottiin myös osan menetelmien olevan vähemmän hyödyllisiä. Kehityskeskusteluita ei erään haastateltavan mielestä koeta riittävän hyödylliseksi ja toisen mielestä teoreettisista koulutuksista ei välttämättä ole kovin paljon hyötyä. Kolmannen mukaan yleiset koulutukset jakavat voimakkaastikin mielipiteitä henkilöstön kesken. Eräs haastateltava toi esille myös sen seikan, ettei jokapäiväistä työssä kehittymistä ajatella aina kehittämiseksi ja täten sitä ei välttämättä osata kokea menetelmänä hyödylliseksi.

Kun keskustelimme kehityskeskusteluiden merkityksestä erikseen, yli puolet haastateltavista piti niiden roolia tärkeänä. Kehityskeskusteluita ei nostettu esille kehittämismenetelmistä puhuttaessa kuin yhdessä haastatteluista, mutta erikseen aiheesta keskusteltaessa niiden rooli oli nähtävästi suuri. Kehityskeskusteluita on jo jonkin aikaa kirjattu sähköiseen ohjelmaan, josta henkilöstöhallinto pystyy seuraamaan toteutuneita keskusteluja ja henkilöstön koulutustoiveita. Myös esimiehiä oli koulutettu kehityskeskusteluita varten. Kehityskeskustelut ovat tärkeä paikka saada esille työntekijän osaamis- ja kehittämistarpeet sekä toiveet ja tavoitteet:

”Mun mielestä kehityskeskustelulla on todella iso merkitys. Se kuitenkin kerran vuodessa käydään ja se on niin henkilökohtainen, että siinä sen työntekijän kanssa kahdestaan mietitään tavoitteet ja miten niissä on onnistuttu edellisen vuoden osalta, mitä on asetettu tavoitteeksi, onko saavutettu ne. Ja myöskin katsotaan näitä tulevia tehtäviä, nykyistä toimenkuvaa ja asetetaan koulutustavoitteita, henkilökohtaisia suoriutumistavoitteita. Se (kehityskeskustelu) on mun mielestä aika avainroolissa tässä vielä tällä hetkellä, kun ei muun tyyppistä osaamiskartoitusta tällä hetkellä tehdä. Ja jos mietitään päivittäisiä tällaisia kehittämistarpeiden, koulutustarpeiden selvityksiä ja keskusteluja, niin kyllähän niitäkin käydään, mutta niillä ei sitouteta työntekijää eikä työnantajaa. Tää on semmoinen sopimus, joka tehdään. Et molemmat hyväksyy sen kehityskeskustelun käyneeksi ja siinä sovitaan ne tietyt toimenpiteet. Esimies toteuttaa ne, mitä on sovittu ja työntekijä toteuttaa ne, mitä on sovittu, parhaansa mukaan. Kyl se on aika iso rooli siinä.” (H3)

Kehityskeskusteluiden suhteen nähtiin myös parantamisen varaa, vaikka niiden roolia organisaatiossa pidettiin tärkeänä. Vähän yli puolet haastateltavista oli sitä meiltä, että kehityskeskusteluja ei aina koeta mielekkäinä, tärkeinä tai hyödyllisinä, eikä niiden toteutumisessa välttämättä saavuteta kaikkia työntekijöitä. Kaikessa tässä toivottiin vielä parempaa onnistumista. Eräs haastateltava mainitsi sen, ettei edes lähtökohtaa kehityskeskusteluiden käymiselle aina aivan ymmärretä. Pyrkimyksenä on kuitenkin käydä keskustelu jokaisen työntekijän kanssa kerran vuodessa. Toinen haastateltava korosti myös sitä, kuinka tärkeää on muistaa, että kehityskeskustelut vaativat myös hyvää asia- ja ihmistuntemusta sekä luottamusta ja motivaatiota. Yksi haastateltava pohti myös kehityskeskusteluiden suuria odotuksia. Hänen mukaansa jotkut työntekijät lataavat keskusteluun niin paljon erilaisia koulutustarpeita ja -toiveita, että niihin on mahdoton vastata. Myös rajalliset määrärahat rajoittavat koulutuspyyntöjä.

Kaiken kaikkiaan kehityskeskustelut nähtiin merkityksellisenä osaamisen kehittämisen välineenä. Kehityskeskustelujen käytäntöä tulisi kuitenkin kehittää entisestään ja asenteita keskusteluja kohtaan parantaa. Myös aiemman tutkimuksen mukaan (Huhta-aho 2012, 13) kehityskeskustelujen käytännön toteutus kuntaorganisaatiossa koetaan usein hyvin raskaana ja aikaa vievänä prosessina, eikä valmistautuminen keskusteluihin ole huolellista. Parhaimmillaan kehityskeskustelut muodostavat jatkuvan prosessin, joka tukee yksittäisten osaamisen kehittymistä sekä ammatillista kasvua ja kehittymistä (Viitala 2013, 187). Erään haastateltavan mukaan kehityskeskustelut tulisikin nähdä henkilöstön oikeutena ja mahdollisuutena, ei velvollisuutena.

Vastuu osaamisen kehittämisestä

Osaamisen kehittämisen vastuuta pohdittiin henkilöstöhallinnon, esimiesten ja työntekijöiden roolien kautta. Henkilöstöhallinnon rooli osaamisen kehittämisessä nähtiin haastateltavien kesken tärkeänä. Sen nähtiin olevan muun muassa neuvoa antava, toimintatapoja ohjaava, koulutuksia järjestävä sekä esimiehille ymmärrystä ja tietoa välittävä yksikkö. Henkilöstöhallinnon nähtiin tarkastelevan kokonaisuutta sekä luovan mahdollisuuksia, välineitä ja linjanvetoja. Yhdessä haastattelussa kymmenestä henkilöstöhallinnon roolia ei osattu kuvailla lainkaan. Myös päättävät elimet ja ylemmät tahot nousivat kahdessa haastattelussa esille. Heidän nähtiin asettavan tavoitteet, vaatimukset ja päämäärät alemmille tahoille.

Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä nähtiin myös pääasiassa merkittävänä. Haastatteluissa esimiehen nähtiin tukevan työntekijöitään kehittämistyössä, vievän ylemmän tason tavoitteita ja ohjeita työntekijöilleen, hahmottavan kokonaisuutta, vastaavan koulutustarpeista ja -ratkaisuista. Esimiehen rooli nähtiin keskeisenä. Osaamisen kehittämisen innokkuuden tosin nähtiin vaihtelevan esimiesten kesken paljon. Eräs haastateltava näki esimiehen tehtävänä myös patistaa työntekijöitä kouluttautumaan. Toisen haastateltavan mukaan, päinvastoin, esimiehen ei heidän yksikössään tarvinnut patistaa työntekijöitä kehittämään osaamistaan, joten esimiehen roolia ei osattu pitää kovin merkittävänä osaamisen kehittämisessä. Työntekijät ovat itse omatoimisia ja lähtevät mielellään koulutuksiin hakemaan ajantasaisempaa tietoa. Työntekijän oma rooli osaamisen kehittämisessä nähtiinkin keskeisenä viidessä haastattelussa. Näissä haastatteluissa korostuivat työntekijän innokkuus, oma-aloitteisuus ja aktiivisuus sekä vastuu ottaa asioista selvää ja pitää oma osaaminen ajan tasalla. Halu ja motivaatio työssä kehittymiseen ja oppimiseen lähtee yksilöstä itsestään.

”Työntekijän rooli on se, että sä itse ymmärrät sen eli otat vastuun siitä omasta ammattitaidon täydennyskoulutuksesta. Siitä, että sun ammattitaito pysyy sillä tasolla, mitä edellytetään.” (H7)

Kun keskustelimme tarkemmin siitä, kuka on vastuussa osaamisen kehittämisestä, tuli esille monia erilaisia näkemyksiä. Henkilöstöhallinnon vastuu mainittiin neljässä haastattelussa, esimiesten vastuu osaamisen kehittämisestä seitsemässä haastattelussa ja työntekijän vastuu

niin ikään seitsemässä haastattelussa. Haastateltavat mainitsivat vastuun siis kuuluvan useammalle taholle (henkilöstöhallinto, esimiehet, työntekijät). Vain yhden haastateltavan mielestä yksilö on itse vastuussa osaamisensa kehittämisestä. Aineistosta nousi esille myös vastuun hierarkkisuus. Kahden haastateltavan mukaan vastuu osaamisen kehittämisestä kulkee hierarkkisesti linjaorganisaation ja päätöksenteon vastuun mukaan.

Osaamisen kehittämisen tukeminen

Organisaation tuki osaamisen kehittämisessä tuli positiivisessa mielessä esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Organisaation nähdään suhtautuvan myönteisesti kouluttautumiseen, kehittämiseen ja kehittymiseen, ja osaamisen kehittäminen nähdään merkittävänä elinikäisen oppimisen ja työssä kehittymisen kanssa. Osaamisen kehittämisen toiveita kuunnellaan ja toteutetaan esimerkiksi ottamalla huomioon halukkuudet koulutuksiin. Organisaatiossa tuetaan ja kannustetaan kehittämään osaamista:

”Se tärkein viesti on se, että se (osaamisen kehittämisen tukeminen) on lähtökohtaisesti tosi positiivista, jos pieniäkin merkkejä sen suuntaan siinä työntekijässä herää. Ja siihen kannustetaan.” (H2)

Viitalan ja Jylhän (2013, 293) mukaan organisaation johdon tärkeimpänä tehtävänä onkin juuri luoda oppimista edistävä ilmapiiri organisaatioon. Myös Kauhanen (2010, 159) näkee oppivassa organisaatiossa henkilöstön jatkuvan kehittämisen sekä oppimista tukevan organisaatiokulttuurin hyvin tärkeinä tekijöinä. Tässä tutkimuksessa henkilöstön kehittäminen oli organisaatiossa myös strateginen päämäärä ja jatkuvan osaamisen kehittämisen tukeminen löytyi henkilöstötyön arvoista. Tavoitteena oli erään haastateltavan (H6) mukaan *”olla sellainen työnantaja, mikä tukee sitä jatkuvaa oppimista monilla tavoilla”*. Yksi haastateltavista toi esille myös lakisääteisen koulutussopimuksen, jonka vuoksi yhteiskunnan lainsäädäntökin jo tukee kouluttautumista. Jatkuvaan osaamisen kehittämiseen siis pyritään.

Vaikka henkilöstön kehittäminen on tärkeänä tavoitteena ja päämääränä, saattaa suuressa organisaatiossa kuitenkin olla hankaluuksia tavoitteen käytännön toteuttamisen kanssa:

”Ainakin se (osaamisen kehittäminen) on se meidän strateginen päämäärä, sanotaanko näin. Mutta kun iso on organisaatio ja monenlaista esimiestä ja monenlaista työntekijää, niin en voi väittää, että se ihan joka kohdassa toteutuu. Että jokainen työntekijä saa sitä haluamaansa ja tarvitsemaansa tukea. Mutta näin meillä systeemin mukaan pitäisi olla.” (H5)

Lisäksi taloudelliset resurssit rajoittivat osaamisen kehittämistä määrärahojen ollessa rajalliset. Yksi haastateltavista kertoi organisaation pyrkivän paikalliseen koulutukseen rajallisista määrärahoista johtuen. Myös toisessa haastattelussa tuli ilmi ulkoa ostettujen, kalliimpien koulutusten vähäisempi käyttö. Arjen kiireistä ja paineista johtuen osaamisen tukemiseen ei aina myöskään ole aikaa ja resursseja. Eräs haastateltavista kertoi, ettei hänen yksikössään pitkiin yksilökoulutuksiin suhtauduta kovin myönteisesti. Resurssien ollessa rajalliset edullisia vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseen kuitenkin etsittiin:

”Kyllä sitten niin paljon kun pystytään, täältä (organisaation) sisältä etsitään niitä mahdollisuuksia ja osajia.” (H4)

Henkilöstön suhtautuminen osaamisen kehittämiseen otettiin esille muutamissa haastatteluissa organisaation tuesta keskusteltaessa. Erään haastateltavan mukaan osaamisen kehittämiseen tulee luoda tietynlainen henki, jotta kiinnostus työhön ja kehittämiseen säilyy. Yksilön täytyy itse innostua kehittämisestä ja osalla henkilöstöstä tämä halu kehittämiseen selkeästi on, osalla ei. Osaamisen kehittäminen myös esimiesten kesken koetaan vaihtelevasti erään haastateltavan mukaan; kaikilla ei ole intoa osaamisen kehittämiseen. Toisessa haastattelussa taas henkilöstön nähtiin suhtautuvan erittäin myönteisesti osaamisen kehittämiseen, ja työyhteisössä tuetaan ja kannustetaan toisia kehittymään. Esimerkiksi koulutuksiin voi hänen mukaansa lähteä hyvillä mielin ilman toisten paheksuntaa. Suhtautuminen koettiin haastateltavien mukaan hallintokuntaakohtaisesti. Toisissa hallintokunnissa työntekijät ovat itse aktiivisia ja halukkaita hakeutumaan koulutuksiin, kun taas toisissa esimies joutuu ottamaan enemmän vastuuta työntekijöidensä koulutuksiin osallistumisesta.

Osaamisen kehittämisen haasteet

Osaamisen kehittämisestä puhuttiin laajemmasta näkökulmasta katsoen positiiviseen sävyyn, mutta käytännön osaamisen kehittäminen herätti monenlaisia ajatuksia. Vaikka osaamisen

kehittämistä pidettiin tärkeänä, kuten edellä kävi ilmi, lähes kaikki haastateltavat pitivät käytännön toteuttamista haastavana. Henkilöstön heikko sisäinen motivaatio nähtiin suurimpana osaamisen kehittämistä hankaloittavana tekijänä:

”Se on varmaan isoin haaste se motivointi. Että saadaan ihmiset motivoitua siihen koulutukseen. Kun on näitä, jotka henkeen ja vereen vastustaa.” (H8)

Sisäisestä motivaatiosta on kyse silloin, kun työntekijä kokee koulutukseen osallistumisen ja kehittämisen itsessään palkitsevana (Nordhaug 1994, 155). Lähes kaikkien haastateltavien mukaan henkilöstön motivoiminen osaamisen kehittämiseen on toisinaan vaikeaa, varsinkin kun yksilöiden kehittymisorientaatioissa on paljon eroavaisuuksia. Toisia osaamisen kehittäminen kiinnostaa hyvinkin paljon, toisia ei lainkaan. Eräs haastateltava mainitsi, että monella pitkään talossa olleilla henkilöillä on sellainen käsitys, että kerran opittua asiaa ei tarvitse uudelleen oppia. Muutoksista johtuen osaamisen päivitys olisi kuitenkin hyvin tärkeää. Haasteita on siis asennepuolella eikä osaamisen kehittämistä välttämättä nähdä tarpeellisena tai sen merkitystä ei ymmärretä. Kaikki työntekijät eivät ole innokkaita ylläpitämään omaa osaamistaan ja työmarkkinakelpoisuuttaan. Työntekijä ei kuitenkaan voi rakentaa työmarkkina-arvoansa enää vain pitkän työkokemuksen varaan, vaan siihen vaaditaan myös halua ja kykyä jatkuvaan kehittymiseen läpi koko työuran. Yksi haastateltava olikin sitä mieltä, että ajan mukana pysymisen ja kehittymisen pitäisi motivoida kaikkia.

Myös pian eläkkeelle jäävien työntekijöiden motivoimisessa nähtiin haasteita. Aikuiskoulutustutkimuksen mukaan (Silvennoinen & Aaltonen 1999, 38) koettu tarve yleisen ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen onkin voimakkaampaa nuoremmilla kuin iäkkäämmillä työntekijäryhmillä. Koettu tarve heikkenee eläkkeellesiirtymisen lähestyessä, kun kiinnostuksenaiheet eivät välttämättä ole enää työmarkkinaresurssien kartuttamisessa. Eräs haastateltava pohti heikkoa motivaatiota henkilöstön keskuudessa, mutta myös koko kunta-alalla:

”Esimiehissä se sitten vaihtelee aika paljon, että vähän miten itse kokee sen osaamisen kehittämisen ja vielä että onko siihen intoo. Sanoisin et se on yks haaste työssä ja ehkä tietyllä tavalla varmaan koko kunta-alalla. Että jossain vaiheessa se ehkä se kovin palo siihen kehittymiseen saattaa sammua. On se sitten esimiehellä tai työntekijällä niin samalla lailla vähän ehkä heijastuu eteenpäin.” (H2)

Taloudelliset resurssit vaikuttivat motivaation ohella käytännön kehittämistyöhön. Puolet haastateltavista kertoi niukkojen taloudellisten resurssien tuovan haasteensa osaamisen kehittämiseen. Määrärahat ovat rajalliset ja kaiken täytyy tapahtua talousarvion puitteissa. Myös ulkoa ostettujen koulutusten hintaa kritisoitiin. Tiukkaa taloustilannetta ja sen vaikutuksia osaamisen kehittämiseen pohdittiin haastatteluissa muun muassa näin:

”Meillähän ei oikeastaan enää ole varoja sellaiseen kouluttautumiseen, mitä työnantaja maksaisi. Että mä haluaisin nyt kouluttautua vaikka johonkin __ tai haluaisin käydä tällaisen __ tai jotain muuta. Että yksiköillä on jotakin koulutusrahaa, mutta ne on hyvin pieniä. Ei ne riitä tuhansien eurojen koulutuksiin.” (H7)

”Nää niukkenevat varat ja tavallaan se pelko siitä, että ne resurssit vaan pienenee, niin sehän synnyttää helposti semmosta apatiaa.” (H2)

Osaamisen kehittämistyö jää usein vähemmälle huomiolle myös työn kasvavien kiireiden rinnalla. Työn hektisyys ja toimintaympäristön muutokset luovat valtavia paineita työhön ja voimavarat kehittämiselle jäävät vähäisiksi. Pahimmillaan kehittymismahdollisuus jää hyödyntämättä kiireen vuoksi. Esimerkiksi koulutukset aiheuttavat haasteita työpaikalla, sillä työntekijöitä ei mielellään irroteta työpaikalta (ks. myös Kokko ym. 2000, 8). Haasteena on saada arki pyörimään ihmisten ollessa muualla. Eräs esimieshaastateltava kokikin, että koulutuksia on määrällisesti todella paljon ja joku hänen työntekijöistään on jatkuvasti tämän takia poissa. Käytännön asioiden järjestely tuottaa tällöin haasteita esimiehelle työpaikalla. Myös yhden työntekijän lähettäminen koulutukseen saattaa aiheuttaa erään haastateltavan mukaan kateutta ja paineita saadun tiedon jakamiseen. Työntekijälle saattaa myös tulla huono omatunto töiden kaatuessa muiden niskaan. Juuri pelko syyttämisestä ja tuomitsemisesta tukahduttaa henkilöstön kehittymishalua ilmapiirin ollessa henkisesti turvaton (Ruohotie 1996, 111). Yksi haastateltava pohti myös kuntalaisten kasvavaa vaatimuskykyä ja kiihtynyttä palvelutarvetta haasteena kehittämistyössä. Työn paineet ja vaatimukset ovat kasvaneet valtavasti viime aikoina.

Yksi osaamisen kehittämistyön haasteista näytti haastattelujen perusteella olevan myös osaamisen ennakointi ja osaamisen kehittämistyöhön panostaminen. Kahdessa haastattelussa pohdittiin tulevaisuuden tarpeiden ja osaamisen ennakoinnin vaikeutta. Tästä johtuen myös osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus tuottaa hankaluuksia. Osaamista tulisi ennakoida

pitkälle tulevaisuuteen, mutta käytännössä näkökulma osaamisen kehittämiseen on huomattavasti lyhempi. Eräs toi esille myös lain täydennyskoulutusvelvoitteesta, jonka täyttäminen on haasteellista:

”Ja sit tietysti meillä on kuntapuolella, täällä hoitopuolella, tää laki tästä täydennyskoulutusvelvoitteesta, jonka täyttäminen tuntuu olevan aika tuskaa meidän kaupungissa. Eli ei suunnitelmallisesti suunnitella sille henkilöstön osalle, jolle lakisääteisesti se kolme päivää vähintään kuuluis sitä koulutusta. Vaan sitä koulusta pidetään ja lasketaan sattuko tuleen kolme päivää vai ei. Eli se ei ole suunnitelmallista ja tämmöistä budjetoitua.” (H4)

Vastauksissa tuli ilmi myös muita erinäisiä haasteita; henkilöstön vaihtuminen, koulutuksessa hankitun tiedon siirtäminen ja hyödyntäminen työn arkeen, kehittymistoiveisiin vastaaminen sekä esimiesten tukeminen tuottavat ajoittain haasteita osaamisen kehittämistyössä. Monista haasteista huolimatta kouluttautumiseen ja osaamisen kehittämiseen ei yhden haastateltavan mukaan suhtauduta kuitenkaan negatiivisesti, vaan päinvastoin. Siihen voisi panostaa nykyistä enemmänkin. Eräs haastateltava kertoi, että omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan kehittämällä työkin on mielekästä.

7 POHDINTA

Tutkimus valaisee kuntaorganisaation henkilöstön suhtautumista osaamisen kehittämiseen ja osaamisen kehittämisen merkityksen ymmärtämistä. Aihetta tarkasteltiin henkilöstön käsitysten, organisaation osaamisen kehittämisen tavoitteiden sekä käytännön osaamisen kehittämistoimenpiteiden kautta. Osaamisen kehittämissuhteissa on tärkeää selvittää, mitä henkilöstö todella ymmärtää osaamisen kehittämisellä. Osaamisen kehittämisen merkitys tulee tunnistaa ja tunnustaa organisaatiossa kokonaisvaltaisesti, sillä yhteisen ymmärryksen luominen on osaamisen kehittämisen ydintä. Osaamista ymmärtämällä ja systemaattisesti kehittämällä kuntaorganisaatio turvaa henkilöstön ammattitaidon, hallitsee muutoksia, ennakoii tulevaa ja luo menestystä kilpailuetua kasvattamalla. Näin ollaan lähempänä ennakoivampaa ja osaavampaa kuntaorganisaatiota. Tutkimuksessa osaamisen kehittämistä tarkasteltiin näkökulmasta, jossa yksilön osaaminen nähtiin koko organisaation voimavarana ja osaamisen kehittäminen organisaation menestystekijänä.

Henkilöstön kehittämisestä on tullut entistä merkittävämpi osa organisaatioiden toimintaa. Toimintaympäristöjen muutoksissa ihmisten osaamista sekä jatkuvan kehittymisen tukemista on alettu pitää kestäväksi investointina organisaatioissa. (Hytönen 2002, 114.) Muutokset ja tulevaisuuden haasteet pakottavat myös kuntia keskittymään entistä tarkemmin henkilöstön osaamiseen. Henkilöstön osaamisella on suora vaikutus kuntaorganisaation palvelun laatuun, tuloksellisuuteen ja menestymiseen. Kasvatustieteellisestä näkökulmasta asiaa tarkastellen tärkeää on tuloksellisuuden ohella huolehtia myös henkilöstön omista päämääristä ja tavoitteista.

Tutkimuksen perusteella henkilöstön osaamisen kehittäminen koettiin erittäin merkitykselliseksi ja siihen suhtauduttiin pääasiassa positiivisesti. Myös aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että osaamista ja osaamisen kehittämistä pidetään merkityksellisenä julkisen sektorin organisaatiossa (ks. esim. Lönnqvist ym. 2005, 47–48; Roos ym. 2006, 12; Huhta-aho 2012, 6). Osaamisen kehittämisen nähtiin tarkoittavan jatkuvaa osaamisen ylläpitoa jatkuvasti

muuttuvassa toimintaympäristössä. Juuri toimintaympäristön muutokset vaativatkin organisaatiota kehittymään (Kokko ym. 2000, 38), joten oli luonnollista, että tämä näkökulma nousi tutkimuksessa esille. Osaamisen kehittämisen tärkeys tiedostettiin pääosin niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta; osaamista kehitettiin tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi, mutta myös työntekijöiden yksilönäkökulma tuotiin esille. Yksilöiden osaaminen voidaankin nähdä koko organisaation osaamisen ehtona ja lähtökohtana, sillä ilman ihmisiä ei organisaatiossa ole osaamista. Tästä johtuen yksilön osaamisen ymmärtäminen on osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydintä. Henkilöstön osaamisen kytkeminen organisaation strategiaan ja tavoitteisiin näkyy organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kehittymisenä. (Viitala 2013, 170.) Osaamisen kehittämiseen panostamalla haluttiin luoda myös myönteinen työnantajakuva jatkuvaa oppimista tukevasta kuntaorganisaatiosta. Voidaan sanoa, että osaamisen kehittämistä pidettiin tutkimuksen mukaan lähtökohtana ja edellytyksenä koko organisaation toiminnan jatkumiselle ja menestymiselle. Organisaatio panosti henkilöstöön, sen osaamisen ja ammattitaitoon. Tutkimustulokset tukevat myös aikaisempia löydöksiä (ks. esim. Hyppänen 2007, 96; Liukkonen 2008, 51), joiden mukaan henkilöstön osaamisen, sen kehittämisen ja hyödyntämisen on nähty olevan perusta organisaation menestymiselle.

Monissa kunnissa on huomattu osaamisen vaikutus kuntalaisten palvelun laatuun ja vaikuttavuuteen sekä työhyvinvointiin (Koskela 2012, 11). Myös tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämiseksi asetetut tavoitteet olivat tuloksellisuuden ja tehokkuuden ohella osaavassa henkilöstössä, jota pidettiin lähtökohtana kuntalaisten hyvän palvelun tuottamiselle. Osaamisen kehittämisen tavoitteet tuotiin esille myös yksilön näkökulmasta. Tavoitteena on huomioida organisaation tuloksellisuuden ohella yksilölliset kehittymismahdollisuudet ja -tavoitteet. Yksilölle kasvu ja kehittyminen voivat jo itsessään olla sisäisiä motivaatiotekijöitä (Hyppänen 2007, 103), joten on tärkeää, että organisaatiossa kannustetaan henkilöstöä osaamisen kehittämiseen. Hytösen (2007, 190) mukaan ideaalitulanteessa tuetaankin niin yksilön kuin organisaation tavoitteita ja niiden saavuttamista. Organisaation ja yksilön asettamien tavoitteiden ollessa yhdenmukaiset, ne tukevat toisiaan ja motivoivat siten kehittymään (Moilanen 2001, 126).

Osaamista kehittämällä parannettiin myös työmenetelmien sujuvuutta sekä yksilön työhyvinvointia ja työmarkkina-arvoa. Viitalan (2013, 170) mukaan yksilön työmarkkina-

arvon kehittymistä tuetaan juuri osaamista kehittämällä. Myös Silvennoisen ja Aaltosen (1999, 18) tutkimuksen mukaan koulutukseen osallistumisen syynä on usein halu hankkia muodollisia pätevyyskatsioita, jotka lisäävät yksilön työmarkkina-arvoa ja sosiaalisen arvostuksen perustaa.

Vaikka osaamisen kehittämisen tavoitteet tuotiin esille monesta näkökulmasta, on huomioitava, että lähes puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että organisaatiolla ei ole osaamisen kehittämiseksi asetettuja selkeitä tavoitteita lainkaan tai yhteiset tavoitteet puuttuvat. Kehittämisen merkityksellisyys tiedostettiin, mutta ristiriitaisesti kehittämisen tavoitteet eivät olleet kaikkien tiedossa. Osaamisen kehittämisen tavoitteista oli siis haastateltavilla suuriakin näkemuseroja. Tämä saattoi johtua siitä, että jokainen hallintokunta määrittelee itse omat tavoitteensa ja niiden asettamisessa on jo lähtökohtaisesti eroja. Osaamisen kehittämisen tarkoitus tulisi tästä huolimatta olla henkilöstön tiedossa yleisesti. Kehittämisen tärkeys tiedostettiin, mutta silti tarkkaan ei osattu sanoa, miksi osaamista kehitetään. Johtuuko tämä kuntaorganisaation luonteesta? Tuloksellisuutta ja henkilöstön näkemistä voimavarana ei ehkä olekaan ymmärretty riittävän syvällisesti. Osaamisen kehittämisen todellisenä tavoitteena tulisi olla todelliset muutokset toimintatavoissa, ilmapiirissä ja asenteissa sekä tulosten aikaansaamisessa. Osaamisen kehittämisen merkitystä ja tavoitteita tulisi korostaa organisaatiossa entistä enemmän koko henkilöstön keskuudessa.

Kohdeorganisaation käytännön osaamisen kehittämisessä käytettiin yleisesti ottaen hyvin perinteisiä kehittämisen menetelmiä. Koulutusten ohella työssä oppiminen koettiin hyvin tärkeänä, hyödyllisenä ja luontevana osaamisen kehittämisen välineenä. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös muista tutkimuksista (ks. esim. Tynjälä 2008). Haastateltavat korostivat työn arjessa opitun merkitystä jopa enemmän kuin organisaation järjestämissä koulutustilaisuuksissa opittua. Collinin (2007, 125) mukaan työntekijöille järjestettävä koulutus ei välttämättä olekaan niin tehokas kehittymisen väline kuin työ itsessään. Työ voi toimia monille yksilöille merkittävänä oppimisen kontekstina, identiteetin vahvistajana ja ammatillisen osaamisen kehittämisen mahdollistajana. Myös Paloniemen (2004, 76) tutkimuksessa osaamisen nähtiin kehittyvän työn arjessa osaamisen kehittämisen kiinnittyessä tiukasti työtehtävissä oppimiseen. Työ onkin yksi tärkeimmistä osaamisen kehittämisen toimintaympäristöistä, kun työpaikalla oppiminen mahdollistuu monin eri tavoin kietoutuen luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä työtä. Tämän vuoksi työn merkitys

osaamisen kehittämisessä on hyvin merkittävä. (Paloniemi 2004, 24–25.) Tämä tulee ottaa huomioon organisaation kehittämistyötä suunniteltaessa.

Taloudelliset resurssit olivat läsnä koulutusinvestoinneista puhuttaessa ja tutkimuksessa kritisoitiin muun muassa ulkoa ostettujen koulutusten kallista hintaa. Kunnan tiukka taloustilanne pakottaakin organisaatiota kehittämään uusia, edullisempia osaamisen kehittämisvaihtoehtoja. Osaamisen jakaminen ja toisilta oppiminen ovat tällaisia vaihtoehtoja. Eräässä osaamisen kehittämistä koskevassa tutkimuksessa (Ellström & Nilsson 1997, Ellströmin & Kockin 2009, 43 mukaan) nähtiin samansuuntaisia tuloksia. Seitsemän yrityksen tapaustutkimus osoitti ulkoisten tekijöiden vaikuttavan merkittävästi yritysten koulutusinvestointeihin. Yksi vaikuttavimmista tekijöistä oli lama. Taloudelliset vaikeudet laittavat yritykset etsimään uusia keinoja liiketoiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Tuottavuuden edellytys, asiakkaiden vaatimukset ja henkilöstön osaamisen tarpeet motivoivat koulutusinvestointeihin. (Mt. 43.) Vaikka tutkimus kohdistui yksityisen sektorin osaamisen kehittämiseen, voidaan tuloksiin samaistua myös kuntaorganisaation näkökulmasta. Osaamisen kehittäminen on tärkeä menestystekijä, kun tarjotaan palveluita asiakkaille ja toimitaan erilaisten sidosryhmien kanssa (Roos ym. 2006, 12). Kuntalaisten vaatimukset, tuloksellisuus, tiukkenevat resurssit, kilpailu sekä henkilöstön tarpeet on yhtäläillä otettava huomioon myös julkisen sektorin toiminnassa.

Aiemman tutkimuksen mukaan vastuu osaamisesta koetaan olevan sekä työnantajalla että työntekijällä, jolloin molempien osapuolten tulee osallistua osaamisen kehittämistoimenpiteisiin (ks. Koivuniemi 2004, 169). Vastuu osaamisen kehittämisestä nähtiin myös tämän tutkimuksen perusteella kuuluvan niin työntekijälle, esimiehelle kuin osaltaan myös henkilöstöhallinnolle. Jaetun vastuun voidaankin nähdä olevan vastuun ottamisen yksi muoto, jossa yhdistyvät niin organisaation kuin yksilön kehittymistarpeet.

Kohdeorganisaatiossa tuettiin osaamisen kehittämistä, kehittyminen tehtiin mahdolliseksi ja siihen kannustettiin. Organisaatiossa pyrittiin jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja tämä oli laadittu myös strategiseksi päämääräksi. Tutkimustulokset tukevat Ruohotien (1996, 114) käsityksiä, joiden mukaan juuri organisaatiossa vallitseva kehitymistä tukeva ja edistävä kulttuuri sitouttaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan. Henkilöstön sitoutumista osaamisen kehittämiseen voidaan kasvattaa myös tekemällä osaamisen kehittäminen

näkyväksi ja tärkeäksi strategisen toiminnan tavoitteeksi sekä lisäämällä taloudellisia ja ajallisia resursseja osaamisen kehittämisen toimintaan. Lisäksi oppimiskulttuurin kehittymistä voidaan tukea yksilön osaamista kehittämällä, mutta myös erilaisia kannuste- ja palkitsemisjärjestelmiä luomalla. (Ruohotie 1996, 114.) Tutkimuksessa tuli ilmi ideoinnin aloitepalkkiot, joiden avulla ihmisiä aktivoidaan kehittämään työtään. Henkilöstön ammatillista kehittymistä halutaankin pitää yksilölle houkuttelevana ja työpaikkaa merkityksellisenä oppimisen lähteenä. Näin ajateltuna henkilöstön osaamisen kehittämisessä korostuu niin yksilön ammatillinen osaaminen kuin organisaation oppimista tukeva kulttuuri. (Hytönen 2007, 189–190.)

Vaikka osaamisen kehittäminen oli tutkimuksen mukaan organisaation tavoitteena ja päämääränä, käytännön toteutuksessa oli nähtävissä vielä monia haasteita. Tämä tukee aiempia tutkimustuloksia (ks. Koivuniemi 2004, 196; Rantamäki ym. 2006, 75; Ojala 2008, 12.), joiden mukaan henkilöstövoimavarojen hallinta ja pitkäjänteinen, jatkuva kehittäminen voi olla haasteellista. Henkilöstön osaamisen merkitys kyllä tiedostetaan, mutta vain harvassa organisaatiossa osaamispääomaa käsitellään ja seurataan säännöllisesti. Suurimpana kehittämistä hankaloittavana tekijänä tässä tutkimuksessa oli henkilöstön heikko sisäinen motivaatio kehittämistä kohtaan. Motivoiminen on hankalaa, kun osaa henkilöstöstä kehittäminen ei kiinnosta lainkaan. Kehittämistyössä juuri vapaaehtoisuus ja oma-aloitteisuus ovat olennaisia tekijöitä (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 218). Yksilön oletetaan yleensä olevan kehittymishaluinen, refleктоiva, aktiivinen ja itseohjautuva työntekijä, jolla itsellään on pääasiallinen vastuu oppimisesta. Haasteena on kuitenkin se, etteivät kaikki yksilöt ole itseohjautuvia itsensä kehittäjiä, joille kehittyminen olisi tärkeää. (Paloniemi 2004, 143.) Osaamisen kehittämistä työssä kehittymisen kannalta pitikin tärkeänä vain noin puolet haastateltavista. Tämä osaltaan kertoo henkilöstön kehittymisorientaatiosta. On kuitenkin otettava huomioon, että yksilön kehittymistarve ei välttämättä tarkoita kehittymishalukkuutta. Työntekijä voi olla haluton kehittämään itseään kokemastaan kehitystarpeesta huolimatta. Työntekijä voi esimerkiksi kokea työn muutokset uhkana, jolloin niihin liittyvä kehittyminen voi tuntua ahdistavalta. (Silvennoinen & Aaltonen 1999, 25.)

Myös osaamisen kehittämismenetelmien hyödyllisyys oli yhteydessä motivaatioon. Ne, jotka eivät motivoitu osaamisensa kehittämisestä, eivät myöskään koe menetelmiä hyödyllisinä. Esimerkiksi mielipiteet koulutuksien ja kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä jakautuivat

henkilöstön kesken rajusti. Ehkä yksilön epäilevä asenne osaamisen kehittämistä kohtaan saa vaikeudet tuntumaan suuremmilta kuin ne todellisuudessa ovat. Mikäli motivaatiota osaamisen kehittämistä kohtaan saataisiin organisaatiossa korkeammalle, voitaisiin kehittämisen menetelmätkin kokea mahdollisesti hyödyllisempinä.

Kohdeorganisaation henkilöstön heikko motivaatio saattaa johtua siitä, ettei motivaatiovajeeseen osata puuttua riittävästi. Mikäli henkilöstön motivaatio kehittämistä kohtaan on heikko, saattaa kehittäminen olla vain satunnaista eikä siihen halutakaan panostaa. Vai voiko syynä heikkoon motivaatioon olla kuntasektorin hyvä palvelussuhdeturva, joka ei välttämättä innosta työntekijöitä osaamisensa kasvattamiseen? Yksi monista motivaatiota edistävästä tai estävästä asioista on myös esimiesten osoittama tuki kehittämistoiminnalle sekä organisaation yleinen orientaatio henkilöstön kehittämiseen. Myös organisaation yleiset toimintalinjat sekä toimintaa ohjaavat säännöt vaikuttavat suhtautumiseen oppimiseen ja kehittämiseen. (Ruohotie 1996, 59.) Henkilöstön heikko motivaatio kehittämistä kohtaan voi johtua myös siitä, ettei osaamisen kehittämisen todellista merkitystä itselle ja organisaatiolle ymmärretä. Aiemman tutkimuksen (Hytönen 2002) mukaan juuri muutoksen ja oppimisen prosessien ymmärtäminen ja tukeminen organisaatiossa perustavatkin henkilöstön kehittämisen haastavan ytimen. Tukea siis tarvitaan henkilöstön osallistamisessa osaamisen kehittämiseen ja yleisen, positiivisen kehittämisorientaation luomisessa. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan koko organisaation sisäistä motivaatiota ja yksittäisten henkilöiden työpanoksen sijaan koko joukon osallisuutta.

Niukat taloudelliset voimavarat tuovat haasteensa osaamisen kehittämiseen, kun kunnan talouden kiristyessä vaikutukset heijastuvat väistämättä osaamisen kehittämisresursseihin. Osaamisen kehittämistyö vaatii taloudellisten resurssien lisäksi myös paljon aikaa. Kiireessä kehittäminen jää usein vähemmälle huomiolle ja keskitytään vain välttämättöimpiin työtehtäviin. Aineiston perusteella jatkuva kiire nähtiinkin yhtenä suurena osaamisen kehittämistä hankaloittava tekijä. Työn hektisyys sekä toimintaympäristön muutokset ja vaatimukset luovat valtavia paineita työhön ja voimavarat kehittämiselle jäävät vähäisiksi. Nämä tekijät vaikuttavat työyhteisön yleiseen ilmapiiriin. Kiire ja ajanpuute ovat myös Parviaisen (2006, 172) mukaan oppimista ja asiantuntijuutta rajoittavia tekijöitä. Paloniemi (2004, 77) tuo myös tutkimuksessaan esille kiireen reunaehtona osaamisen kehittämislle. Kiire yhdessä taloudellisten resurssien kanssa rajoittaa mahdollisuuksia kehittämistyön

toteuttamiseen. Myös osaamisen ennakointi koettiin haastavana. Tästä johtuen näkökulma osaamisen kehittämisen tulevaisuuden tarpeisiin oli käytännössä melko lyhyt.

Osaamisen kehittämisen käytännön työssä on paljon kehitettävää, mikäli osaamista todella halutaan hyödyntää sekä kehittämisellä tukea toimintaympäristön jatkuvia muutoksia ja tulevaisuuden tarpeita. Koivuniemen (2004, 168–169) tutkimuksen mukaan henkilöstön osaamisesta ei viime vuosien aikana ole kuntaorganisaatioissa huolehdittu riittävästi eikä henkilöstön kehittämistä mielletä investointina. Kohdeorganisaation käytännön kehittämistyöhön tulisikin lisätä suunnitelmallisuutta, jatkuvuutta ja erityisesti ennakointia, jotta organisaatio pystyy turvaamaan osaamisen ja menestyksen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen ennakointi ja jatkuva uusiutuminen ovat erityisen tärkeä osa organisaation toimintaa toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti (Helakorpi 2005, 167). Erilaisten ajatusmallien tiedostamisen ja päivittämisen avulla osaamisen kehittäminen tulisi myös kytkeä osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Osaamisen kehittäminen on lopulta ihmisten välistä vuorovaikutuksellista toimintaa.

Henkilöstön kehittämisen vaikutuksia koko organisaation tuloksiin tulisi myös jatkuvasti mitata. Kehittäminen johtaa tuloksiin vain, jos se tehdään systemaattisella ja pitkäjänteisellä tavalla (Järvinen ym. 2000, 217). Aiemmissä tutkimuksissa onkin korostunut osaamisen kehittämisen strategisuus (ks. esim. Syrjäaho 2008), josta voisi olla hyötyä osaamisen kehittämisen ennakoimisessa ja seurausten huomioimisessa. Voitaisiinko organisaatiossa tukea osaamisen kehittämistä entistä strategisemmalta pohjalta? Strategisemmat suunnitelmat voisivat näin auttaa osaamisen tehokkaammassa ennakoinnissa ja hyödyntämisessä. Kehittäminen olisi entistä tavoitteellisempaa eikä se jäisi irralliseksi toiminnoksi organisaatiossa. Strategisella kehittämisellä ennakoidaan tulevaisuuden tarpeita ja haasteita.

Myös osaamisen kehittämisen tavoitteet tulisi ymmärtää entistä selkeämmin koko organisaatiossa ja tiedostamisen näkyä jatkuvana käytännön toimenpiteissä. Avoimen, kannustavan ja kehittämisorientoituneen ilmapiirin luominen koko organisaatioon on avainasemassa. Osaamisen kehittämisen suunnan tulisi organisaatiossa olla selkeä henkilöstölle, jotta kaikki pystyvät toimimaan kehittämiselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Ilman selkeitä päämääriä kehittäminen jää tuloksettomaksi. Osaamisen

turvaaminen on kunnan kehittymisen sekä palveluiden tehokkaan ja laadukkaan toteuttamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Keskustelussa henkilöstön kehittämisen nykyisistä ja tulevista kehittymishaasteista onkin painottunut henkilöstön kehittämisen integrointi organisaatiojohtamiseen, henkilöstön kehittämisen roolin selkeyttäminen organisaatioissa sekä henkilöstön kehittämismuotojen painopisteen siirtäminen koulutuksesta laaja-alaisempiin, oppimista tukeviin ratkaisuihin. (Hytönen 2002, 121). Myös tässä tutkimuksessa kehittymishaasteet nousivat esille, joihin tarttumalla voidaan luoda osaamisen kehittämisen yhteinen ymmärrys koko organisaatioon ja näin edesauttaa käytännön kehittämistyötä. Kokonaiskuvan näkeminen auttaa oikein asioiden systemaattisessa kehittämisessä ja saa aikaan oikeanlaisia tuloksia. Tarkoituksena on kehittää osaamista ja saada aikaan laadukasta palvelua kuntalaisille. Kunnan on keskityttävä osaamisen systemaattisempaan ja ennakoivampaan kehittämiseen, jolloin osaamisesta muodostuu todellinen menestystekijä kuntaorganisaatiossa. Ei riitä, että osaaminen menestystekijänä tiedostetaan. Tarvitaan kokonaisvaltaista osaamisen kehittämistyötä, joka on luonnollisena osana organisaation jokapäiväistä toimintaa. Hyvänä lähtökohtana toimii kuitenkin se, että henkilöstö on tietoinen osaamisen kehittämisen merkityksellisyydestä ja oman roolinsa tärkeydestä osaamisen kehittämisessä.

Tutkimus rakensi kuvaa organisaation osaamisen kehittämisen ymmärryksestä ja toi esille organisaation osaamisen kehittämistä edistäviä ja estäviä asioita. Koska kyseessä on tapaustutkimus, tarkoituksena ei ollut muodostaa yleistettävää tietoa vaan ennemminkin luoda kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä tietyssä ympäristössä. On hyvä muistaa, että kyseinen tutkimus koski vain hyvin pientä osaa organisaation henkilöstöstä. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia asiaa näkökulmasta, jossa osaamisen kehittämistä tarkasteltaisiin syvällisemmin organisaation tasolla. Jatkotutkimuksissa voitaisiin keskittyä organisaation oppimisen näkökulmaan vastakohtana tämän tutkimuksen yksilönäkökulmalle. Tutkimuksen painopisteinä voisivat esimerkiksi olla oppivan organisaation piirteet ja sellaisten toimintatapojen kehittäminen, jotka auttaisivat ympäristön muutoksiin ja tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa. Myös osaamisen johtaminen olisi aiheena mielenkiintoinen. Jotta organisaatio menestyy toimintaympäristössään, on tärkeää kehittää organisaation osaamista kokonaisvaltaisesti ja näin vastata tulevaisuuden haasteisiin.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Berglund, M. 2008. Osaamiskartoitus osana henkilöstön kehittämistä. Case St1 Oy. Helsingin kauppakorkeakoulu. Maisterin tutkinnon tutkielma.
- Collin, K. 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi. (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Jyväskylä: PS-kustannus, 123–154.
- Eklund, R., Tyyskä, U. & Ropo, R. 2007. Kehitä osaamista –työkirja. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Oppaita ja työkirjoja 2007:1.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2013. Työ, verkot ja verkostot. Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu.
<www.ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf>.
Viitattu 26.5.2014.
- Ellström, P-E. 1997. The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training* 21 (6), 266–273.
<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=836933>>.
Viitattu 29.4.2014.
- Ellström, P-E. & Kock, H. 2009. Competence development in the workplace. Teoksessa K. Illeris (toim.) *International perspectives on competence development. Developing skills and capabilities*. Lontoo ja New York: Routledge, 34–54.
- Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*

II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 179–203.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–44.

Grieves, J. 2003. Strategic human resource development. Lontoo: Sage Publications.

Hakkarainen, K. 2005. Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä – psykologisia näkökulmia. Puheenvuoro Osaaminen murroksessa - työelämälähtöisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen -seminaarissa 12.4.2005. Helsinki. <www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/HakkarainenEsitelma2005a.pdf>. Viitattu 12.4.2014.

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Hannula, M., Kukko, M. & Okkonen, J. 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. E-business Research Center. Research reports 6/2003. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere.

Harrison, R. & Kessels, J. 2004. Human resource development in a knowledge economy. An organisational view. Hampshire – New York: Palgrave Macmillan.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot. Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeen ammattikorkeakoulu HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Huotari, P., Selivuo, H., Koski, A. & Pakarinen, T. 2005. Tuloksellisuuden arviointi, henkilöstöjohtaminen ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa V. Niiranen, J. Stenvall & I. Lumijärvi (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-kustannus, 155–184.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
- Hytönen, T. 2002. Exploring the practice of human resource development as a field of professional expertise. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 202. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Hytönen, T. 2007. Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatuksen työkenttänä. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi. (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Jyväskylä: PS-kustannus, 189–220.

- Häikiö, L. & Nimenmaa, V. 2008. Valinnan paikat. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 41–56.
- Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa Instituutti Oy.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kettunen, P. 2003. Kuntien eloonjäämisen taito. Kunnallisan alan kehittämissätiö Kaks. Tutkimusjulkaisut nro 35. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. & Salminen, A. 2000. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Euroopan sosiaalirahasto. Työministeriö. <http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/01_osaamisen_kehittaminen_pk-yrityksissa.pdf>. Viitattu 15.4.2014.
- Koskela, K. 2012. Miksi osaamista pitää kehittää? Kuntatyönantaja -lehti 5/2012.
- KT Kuntatyönantajat 2011. Osaamista kehittämään. Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. <http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/osaamista_kehittamaan.pdf>. Viitattu 11.4.2014.

KT Kuntatyönantajat 2014a. Joka viides suomalainen työskentelee kunta-alalla.

<<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kuntatyönantajana/henkilosto/Sivut/default.aspx>>. Viitattu 11.8.2014.

KT Kuntatyönantajat 2014b. Osaamista ennakoimaan. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt.

<<http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/osaamista-ennakoimaan.pdf>>. Viitattu 11.4.2014.

KT Kuntatyönantajat 2014c. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Loppuraportti.

<<http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/osaamisen-ennakointi-raportti.pdf>>. Viitattu 11.4.2014.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003. Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus.

<<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2004/Documents/10-04%20liite1.pdf>>. Viitattu 8.4.2014.

Kunnat.net 2014. Kuntien ja kuntayhtymien toiminta.

<<http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/Sivut/default.aspx>>. Viitattu 11.4.2014.

Kuntalaki 1995. 17.3.1995/365. Finlex – Ajantasainen lainsäädäntö.

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>>. Viitattu 4.6.2013.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M.

Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 9-38.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta.

Helsinki: Talentum Oyj.

- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Leino, H. 2008. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 214–227.
- Ley, T. & Albert, D. 2003. Identifying employee competencies in dynamic work domains. Methodological considerations and a case study. *Journal of Universal Computer Science* 9 (12), 1500-1518.
<http://www.jucs.org/jucs_9_12/identifying_employee_competencies_in>. Viitattu 10.4.2014.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.
- Malmsten, A. 2008. Rajaaminen. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 57–73.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä - tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Raportteja 60. Helsinki: Tykes.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. 1994. Human capital in organizations. Competence, training and learning. Oslo: Scandinavian University Press.

- Nordhaug, O. & Grønhaug, K. 1994. Competences as resources in firms. *The International Journal of Human Resource Management* 5 (1), 89–106.
- Otala, L. 2002. *Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa*. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. & Aura, O. 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamispääoman raportointi. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Teaching material 2005/1. <http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/osaamispaaoman_raportointi_ebook.pdf>. Viitattu 12.4.2014.
- Pakarinen, T. 2009. Henkilöstö strategisen johtamisen ytimessä. Teoksessa A. Haveri, K. Majoinen & A. Jäntti (toim.) *Haastava kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 131–142.
- Paloniemi, S. 2004. *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä*. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
- Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press, 155–187.
- Peuhkuri, T. 2008. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 130–148.
- Rajaniemi, L. 2007. *Yritysten koulutustarveselvitys ja koulutuksen työelämäyhteyksien kehittäminen*. Oulun yliopisto. Oulun Eteläisen instituutti. Loppuraportti tutkimustuloksista.

<<http://www.oulu.fi/oeinst/pdf/YRITYSTEN%20KOULUTUSTARVESELVITYS-RAPORTTI.pdf>>. Viitattu 21.8.2014.

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

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma - johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 189–199.

Salonen, T. 2003. Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta Puolustusvoimissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 24. Diplomityö.

Sambrook, S. 2004. A "critical" time for HRD? *Journal of European Industrial Training* 28 (8/9), 611-624.
<<http://dx.doi.org/10.1108/03090590410566543>>. Viitattu 10.4.2014.

Savolainen, J. 2010. Osaamisen kehittämisen tutkimus 2009. Osaamisen tunnistaminen perusta ammatilliselle kehittymiselle. Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto TEK.

- Silvennoinen, H. & Aaltonen, S. 1999. Työ ja koulutustarve. Aikuisväestön lisäkoulutustarpeet työelämässä. Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osaston julkaisusarja. Helsinki.
- Slotte, V., Tynjälä, P. & Hytönen, T. 2004. How do HRD practitioners describe learning at work? *Human Resource Development International* 7 (4), 481-499.
<<http://helios.uta.fi:2119/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=b03736f0-fa5e-4b4f-8a33-b527ccd44c5a%40sessionmgr114&hid=123>>.
Viitattu 12.4.2014.
- Soini, T., Rauste-von Wright, M. & Pyhäntö, K. 2003. Oppiva organisaatio – tyhjä käsite vai kehittämisen väline? *Aikuiskasvatus* 23 (4), 283–291.
<<http://elektra.helsinki.fi/se/a/0358-6197/23/4/oppivaor.pdf>>.
Viitattu 22.5.2014.
- Stake, R. 1995. *The art of case study research*. Sage Publications.
- Sundberg, L. 2001. A holistic approach to competence development. *Systems Research and Behavioral Science* 18 (2), 103–114.
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.405/pdf>>.
Viitattu 10.4.2014.
- Suomen Kuntaliitto 2002. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
<http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/1111hlojohtkasikirja_pieni.pdf>. Viitattu 19.9.2014.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 7. painos. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Syrjäaho, T. 2008. Osaamisen kehittäminen ja strategisuus. Tulkinallinen tutkimus rahoitusalan yrityksessä. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja D-1:2008.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51/1988. Oulun yliopisto.
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Akateeminen väitöskirja.
<<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67625/951-44-6650-0.pdf>>.
Viitattu 3.10.2014.
- Tonttila, J., Virtanen, P., Lamberg, I. & Kontio, J. 2005. Osaamisen kehittäminen työllisyyden edistäjänä. Tutkimus tietotekniikan palvelu- ja ohjelmistotuotannon toimialalta. Työpoliittinen tutkimus 264. Helsinki: Työministeriö.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.
<http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>.
Viitattu 19.11.2014.
- Tynjälä, P. 2008. Perspectives into learning at the workplace. Educational Research Review 3 (2), 130–154.
- Työministeriö 2003. Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä. Työssä jaksamisen ohjelma 2000–2003.
<http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/hyva_henkilostojohtaminen_kuntasi_menestystekija.pdf>. Viitattu 8.4.2014.

- Valtiovarainministeriö 2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti.
Valtionvarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Helsinki:
Valtiovarainministeriö.
<https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf>. Viitattu 4.6.2013
- Valtiovarainministeriö 2006. Julkinen sektori työnantajana. Valtiovarainministeriön julkaisu 5.7.2006.
<http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/ho_eupj_suomi_netti.pdf>. Viitattu 4.6.2013.
- Vanhalakka-Ruoho, M. & Filander, K. 2009. Matkan opetukset. Teoksessa K. Filander & M. Vanhalakka-Ruoho (toim.) Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus, 375–386.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vuorento, R. 2001. Kuntasektorin rekrytointitarve suuri. Työpoliittinen Aikakauskirja (1), 74–76.
- Yin, R. 1994. Case study research. Design and methods. 2. painos. Sage Publications.

Muut lähteet:

Riihimäen kaupungin henkilöstöraportti 2013.

Riihimäen kaupungin henkilöstöstrategia 2006–2016.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

I KÄSITYKSIÄ OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ

- näkemyksiä ja ajatuksia osaamisen kehittämisestä
- osaamisen kehittämisen merkitys

II OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TAVOITTEET

- osaamisen kehittämisen tavoitteet
- kehittämistavoitteiden saavuttaminen

III KÄYTÄNNÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- osaamisen kehittämismenetelmät
- osaamisen kehittämismenetelmien hyödyllisyys
- osaamisen kehittämisen tukeminen
- osaamisen kehittämisen haasteet
- henkilöstöhallinnon, esimiesten ja työntekijöiden roolit osaamisen kehittämisessä
- vastuu osaamisen kehittämisestä

Liite 2: Tutkimuslupa

LUPA HAASTATTELUN NAUHOITTAMISEEN JA HAASTATTELUSSA ANNETTUIEN TIETOJEN KÄYTTÖÖN PRO GRADU – TUTKIMUKSESSA

Olen osallistumassa kasvatustieteen pro gradu – tutkielmaan, jonka tarkoituksena on selvittää, miten osaamisen kehittäminen ja kehittämisen merkitys ymmärretään kuntaorganisaatiossa.

Pro gradu -työtä varten kerättävä tutkimusaineisto tulee koostumaan Riihimäen kaupungin henkilöstön nauhoitetuista haastatteluista. Haastattelujen nauhoittaminen on välttämätöntä, jotta kaikki tieto saadaan talteen, ja jotta tutkijan on vielä myöhemmin mahdollista palata siihen, mitä kukin haastateltava on sanonut. Haastateltavan nimi ei tule esiintymään valmiissa tutkimusraportissa.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tiedän, että niin halutessani minulla on oikeus kieltäytyä vastaamasta haastattelussa minulle esitettyihin kysymyksiin. Lisäksi voin missä vaiheessa tahansa keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen.

Tällä lomakkeella annan luvan haastattelun nauhoittamiseen ja haastattelussa antamieni tietojen käyttöön osana Tampereen yliopiston kasvatustieteen yksikköön tehtävää pro gradu -tutkielmaa. Haastattelumateriaali käsitellään luottamuksellisesti tutkimuseettisiä normeja noudattaen. Valmis pro gradu -työ tullaan myöhemmin luovuttamaan Riihimäen kaupungin henkilöstöhallinnolle ja se julkaistaan Tampereen yliopiston nettisivuilla muiden pro gradu -tutkielmien joukossa. Haastattelutallenteet sen sijaan ovat ainoastaan tutkijan käytössä ja ne hävitetään kirjallisen työn valmistumisen jälkeen.

Päivämäärä ja paikka

Haastateltavan allekirjoitus