

**Mirva Huovinen**

**AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN HAASTEET**

**Kuntaesimiehet ammatillisen osaamisen johtajina ja henkilöstön kehittäjinä**

**Aikuiskasvatustieteen  
pro gradu -tutkielma  
Syyslukukausi 2014  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto**

# TIIVISTELMÄ

Huovinen Mirva. AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN HAASTEET: KUNTAESIMIEHET AMMATILLISEN OSAAMISEN JOHTAJINA JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄJINÄ. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -työ. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitos, 2014. 122 sivua. Julkaisematon.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuntaesimiesten käsityksiä osaamisen johtamisesta osana toiminnan johtamista ja omasta roolistaan henkilöstön osaamisen kehittäjinä. Tutkimus tuki kohdekunnan tavoitetta tehostaa osaamisen kehittämistä ja monipuolistaa esimiestyön tukimuotoja. Tutkimus oli kohdekunnalle tarpeellinen, koska vuoden 2014 alussa voimaan astunut laki taloudellisesti tuetusta osaamisen kehittämisestä (1136/2013) velvoittaa kuntia suunnitelmalliseen henkilöstösuunnitteluun, jossa on huomioitu myös ammatillisen osaamisen kehittämisen toimenpiteet. Tutkimustulokset antoivat lisäinformaatiota esimiesvalmiuksien kehitystoimien suunnitteluun.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisesti. Ensimmäinen vaihe oli määrällinen ja toinen laadullinen. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto kerättiin sähköisenä kyselynä ja tulokset analysoitiin tilastollisilla menetelmillä. Tilastollisista menetelmistä käytettiin frekvenssejä, prosenttijakaumia, keskiarvoja, faktorianalyysia, reliabiliteettianalyysia, riippumattomien otosten t-testiä, yksisuuntaista varianssianalyysia ja Tuckeyn testiä sekä Mann-Whitney U-testiä ja Kruskal-Wallis testin. Toisessa vaiheessa aineisto kerättiin ryhmäkeskusteluilla ja yksilöhaastatteluilla, jotka analysoitiin litteroinnin jälkeen teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimus osoitti, että kuntaesimiehet kokevat hallitsevansa ammatillisen osaamisen johtamisen jokseenkin hyvin. Helpompia ammatillisen osaamisen johtamisen tehtäviä olivat esimiesten mielestä henkilöstötyön rutiinit ja henkilökohtaiset keskustelut alaisten kanssa. Suurimmaksi haasteeksi esimiehet kokivat oman ajankäytön esimiestyön ja hallinnollisten velvoitteiden välillä. Kehittymishaluisten ja aktiivisten alaisten ammatillisen osaamisen kehittäminen oli esimiesten mukaan helpointa, mutta kehittämistyöstä hankaloitaviksi tekijöiksi koettiin rahan puute ja joidenkin alaisten kehittymishaluttomuus. Vaikka kyselytutkimuksen perusteella suurin osa yli 20 keinosta oli esimiesten mukaan käytössä kohdekunnassa, laadullisen tutkimuksen perusteella yleisimmät kehittämisen keinot olivat selkeästi kehityskeskustelut ja koulutus. Parhaimpia esimiehen työtä tukevia tuen muotoja olivat vertaistuki, oman esimiehen tuki, työnohjaus, esimiesvalmennus ja hallinnolliset palvelut.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että ammatillisen osaamisen johtamisen hallintaan liittyvä epävarmuus johtuu pääasiassa esimiesten kokemasta ajan riittämättömyydestä, joka on seurausta operatiiviseen työhön ja muuhun hallintoon menevästä ajasta. Toiseksi ammatillisen osaamisen kehittäminen edellyttää sekä esimiehen että alaisten aktiivisuutta ja koulutuksen lisäksi myös työssä oppimisen keinojen hyödyntämistä. Työnantajalla on oikeus vaatia esimiehiltä vastuunottoa, mutta samalla työnantajalla on velvollisuus huolehtia, että työtehtävien hoitoon on käytettävissä riittävät aika- ja valtaresurssit sekä tarvittava tuki muun muassa avoimen keskustelun ja valmennusten muodossa.

---

Avainsanat: ammatillinen osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, esimiehet, kunta-ala

## **KUVIOT**

- KUVIO 1 Palvelujen tuottamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen toiminnot ja niihin liittyvät sopimukset ja suositukset
- KUVIO 2 Henkilöstövoimavarojen arvioinnin viitekehys.
- KUVIO 3 Ammatillisen osaamisen merkitykset
- KUVIO 4 Informaatio, tieto ja osaaminen
- KUVIO 5 Työyhteisössämme on laadittu osaamisen kehittämissuunnitelma

## **TAULUKOT**

- TAULUKKO 1 Ryhmäkeskustelut ja yksilöhaastattelut kevät 2014
- TAULUKKO 2 Muunnetut taustamuuttujien luokat
- TAULUKKO 3 Katoanalyysi palvelukokonaisuuksittain
- TAULUKKO 4 Ammatillisen osaamisen johtaminen
- TAULUKKO 5 Ammatillisen osaamisen johtaminen: ryhmien väliset erot
- TAULUKKO 6 Ammatillisen osaamisen kehittäminen
- TAULUKKO 7 Ammatillisen osaamisen kehittäminen: ryhmien väliset erot
- TAULUKKO 8 Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinot
- TAULUKKO 9 Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinot: ryhmien väliset erot

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN KUNTA-ALALLA .....	9
2.1 Suositus kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämisestä.....	10
2.1.1 Perehdytys ja mentorointi .....	10
2.1.2 Koulutus .....	11
2.2 Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen.....	12
2.3 Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä.....	14
2.3.1 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma.....	15
2.3.2 Koulutusten korvaus.....	16
2.3.3 Mikä kunta-alalla muuttuu uusien lakien myötä? .....	17
3 AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN .....	18
3.1 Ammatillinen osaaminen käsitteenä .....	18
3.2 Oppiminen osana ammatillista osaamista .....	21
3.2.1 Kokemuksellinen oppiminen .....	22
3.2.2 Yhteisöllinen oppiminen .....	23
3.2.3 Organisaationaalinen oppiminen .....	25
3.3 Ammatillisen osaamisen kehittäminen .....	26
3.3.1 Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoja .....	27
3.3.2 Ammatillinen osaaminen osana organisaation osaamisen kehittämistä.....	31
3.4 Ammatillisen osaamisen johtaminen .....	32
3.4.1 Strateginen ammatillisen osaamisen johtaminen .....	33
3.4.2 Esimiehen rooli ammatillisen osaamisen johtamisessa.....	34
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	38
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	40
5.1 Tutkimuksen kohdejoukko .....	40
5.1.1 Kyselytutkimuksen perusjoukko .....	40
5.1.2 Ryhmäkeskustelujen ja yksilöhaastattelujen perusjoukko .....	41
5.2 Aineistojen keruumenetelmät.....	41
5.2.1 Kyselylomake.....	42
5.2.2 Ryhmäkeskustelu/yksilöhaastattelu .....	45
5.3 Aineistojen analyysimenetelmät .....	48
5.3.1 Kyselylomakeaineistojen analyysimenetelmät .....	48
5.3.2 Ryhmäkeskustelujen ja yksilöhaastattelujen analyysimenetelmä.....	53
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	55
6.1 Perustietoa vastaajista ja katoanalyysi .....	55
6.1.1 Suorat jakaumat ja vastausprosentit .....	56
6.1.2 Katoanalyysi palvelukokonaisuuksittain.....	56
6.1.3 Esimiestyön edellyttämä osaaminen .....	57
6.2 Ammatillisen osaamisen johtaminen osana toiminnan johtamista .....	58
6.2.1 Osaamisen johtaminen: keskiarvot ja keskihajonnat .....	58
6.2.2 Osaamisen johtaminen: ryhmien väliset erot .....	60
6.2.3 Osaamisen johtaminen laadullisessa aineistossa.....	64
6.3 Esimiehet ammatillisen osaamisen kehittäjinä.....	67
6.3.1 Osaamisen kehittäminen: keskiarvot ja keskihajonnat .....	67

6.3.2 Osaamisen kehittäminen: ryhmien väliset erot .....	68
6.3.3 Osaamisen kehittämisen keinot: keskiarvot ja keskihajonnat .....	70
6.3.4 Osaamisen kehittämisen keinot: ryhmien väliset erot .....	71
6.3.3 Osaamisen kehittäminen laadullisessa aineistossa .....	77
6.4 Esimiesten tarvitsema tuki .....	79
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	81
7.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista .....	81
7.1.1 Ammatillisen osaamisen johtaminen osana toiminnan johtamista .....	81
7.1.2 Esimiehet ammatillisen osaamisen kehittäjinä .....	83
7.1.3 Esimiesten tarvitsema tuki .....	87
7.2 Tutkimuksen arviointia .....	88
7.2.1 Määrällisen tutkimuksen luotettavuus .....	89
7.2.2 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus .....	90
7.2.3 Monimenetelmällisen tutkimuksen luotettavuus .....	92
7.2.4 Tutkimuksen eettisyys .....	92
7.3 Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheita .....	93
LÄHTEET .....	95
LIITTEET .....	100
Liite 1: Kyselyn saatekirje .....	100
Liite 2: Kyselylomakkeen sisältö .....	101
Liite 3: Kutsu pienryhmäkeskusteluun .....	105
Liite 4: Pienryhmäkeskustelun ja yksilöhaastattelun kysymysrunko .....	106
Liite 5: Vastajien taustatiedot .....	107
Liite 6: Yhdistelmämuuttujat .....	108
Liite 7: Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinot (vastausvaihtoehdoittain) .....	110
Liite 8: Post hoc -vertailut (Tukeyn testi) eri ryhmien välillä: Ammatillisen osaamisen johtaminen .....	111
Liite 9: Post hoc -vertailut (Tukeyn testi) eri ryhmien välillä: Ammatillisen osaamisen kehittäminen .....	113
Liite 10: Post hoc -vertailut (Tukeyn testi) eri ryhmien välillä: Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinot .....	114
Liite 11: Keskiarvovertailut (Mann-Whitney U-testi) eri ryhmien välillä: Ammatillisen osaamisen johtaminen .....	116
Liite 12: Keskiarvovertailut (Mann-Whitney U-testi) eri ryhmien välillä: Ammatillisen osaamisen kehittäminen .....	117
Liite 13: Keskiarvovertailut (Mann-Whitney U-testi) eri ryhmien välillä: Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinot .....	118

# 1 JOHDANTO

Vuoden 2014 alussa astui voimaan laki taloudellisesti tuetusta osaamisen kehittämisestä (1136/2013), jolla halutaan parantaa työntekijöiden tasapuolista ammatillisen osaamisen kehittämistä. Lain mukaan työnantajan on mahdollista saada verovähennys tai muu taloudellinen kannuste työntekijöiden ammatillista osaamista kehittävästä koulutuksesta. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämiseen on aiemminkin ollut olemassa erilaisia suosituksia (Kuntatyönantajat 2008), mutta varsinaisia koulutusvelvoitteita on vuoteen 2014 asti ollut vain sosiaali- ja terveystalalla (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004; Kallio ja Sarvimäki 2006). Nyt uusi lakipaketti velvoittaa kunnat laatimaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman riippumatta siitä hakevatko ne koulutuskorvausta vai ei. Ammatillisen osaamisen kehittäminen on siis jatkossa pakollista sosiaali- ja terveystalalla lisäksi myös muualla kuntaorganisaatioissa. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetun lain muuttamisesta 1138/2013.)

Järvisen, Koiviston ja Poikelan (2000) mukaan ammatillinen osaaminen kehittyy teoretiedon, käytäntötiedon, kokemustiedon ja hiljaisen tiedon integroitumisena, mikä tarkoittaa sitä, että ammatillinen osaaminen kehittyy monenlaisen oppimisen kautta. Paloniemi (2004) toteaa, että ammatillisen osaamisen kehittämistä ei käsitellä enää ainoastaan formaaliksi koulutukseksi, vaan se on laajentunut käsittämään useita muitakin oppimisympäristöjä. Yksi tärkeimmistä oppimisympäristöistä on oma työyhteisö, jossa ammatillinen oppiminen voi olla muun muassa kokemuksellista, yhteisöllistä tai organisationaalista. Esimiehet ovat avainasemassa henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Viitala (2007) huomauttaa, että osaamisen johtamisen tarkoituksena on rakentaa yhteys organisaation strategisten tavoitteiden ja henkilöstön osaamisen välillä. Viitalan (2005) väitöstutkimuksen mukaan esimiesten tehtäviä ammatillisen osaamisen johtamisessa ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen sekä esimerkillä johtaminen.

Suurissa kuntaorganisaatioissa on paljon eri tasoilla toimivia esimiehiä, joiden tehtävänä on vastata alaistensa ammatillisen osaamisen kehittämisestä ja koulutussuunnittelusta. Esimiehet toimivat ylimmän johdon ja muun henkilöstön välillä, minkä vuoksi heille on asetettu monenlaisia rooliodotuksia. (Mantere 2008, 294–295.) Eri tasoilla toimivien esimiesten mahdollisuudet suoriutua asetetuista odotuksista vaihtelevat suuresti. Tutkimukset henkilöstöjohtamisen ja organisaation suorituksen välisestä yhteydes-

tä ovat Purcellin ja Hutchinsonin (2007) mukaan jättäneet huomioimatta lähiesimiesten roolin, vaikka juuri nämä esimiehet ovat vastuussa monien henkilöstöhallinnon käytäntöjen toteutuksesta. Myös McConville (2006) on todennut, että esimiehet haluaisivat ottaa vastuuta henkilöstöjohtamisesta, mutta ovat turhautuneita resurssien ja autonomisuuden puutteeseen.

Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää, miten kuntaesimiehet näkevät ammatillisen osaamisen johtamisen osana toiminnan johtamista ja oman roolinsa henkilöstön kehittäjinä. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan, millaista tukea esimiehet kaipaavat ammatillisen osaamisen johtamiseen. Aihe on ajankohtainen, sillä kunta-ala on parhaillaan suurten uudistusten myllerryksessä ja säästöjä etsitään kiivaasti, joista osa kohdistuu väistämättä henkilöstöön. Koska esimiehet ovat avainroolissa, on tärkeää, että heidän äänensä pääsee kuuluviin, jotta varmistetaan yhtenäinen osaamisen kehittäminen koko kunnassa. Tutkimuksen kohdejoukkona olivat yhden kuntaorganisaation kaikki esimiehet. Kunnasta käytettiin tässä tutkimusraportissa nimeä ”kohdekunta”. Kohdekunnassa ei ole aiemmin tutkittu esimiesten näkemyksiä osaamisen kehittämisestä tässä laajuudessa.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin ammatillisen osaamisen kehittämistä ja johtamista kunta-alalla sekä näiden käsitteiden sisältöä yleisemmin. Nämä näkökulmat ovat tutkimuksen kannalta olennaisia, koska tutkimuskohteena olivat nimenomaan kunta-alalla toimivat esimiehet, jotka toteuttavat osaamisen johtamista ja kehittämistä, sekä heidän käsityksensä ammatillisesta osaamisesta. Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisesti. Ensimmäinen vaihe toteutettiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin kaikille kohdekunnan esimiehille (N=343). Aineisto analysoitiin käyttämällä määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Toinen vaihe toteutettiin ryhmäkeskusteluilla ja yksilöhaastattelulla, joihin osallistui yhteensä yhdeksän esimiestä kuntaorganisaation eri puolilta ja eri esimiestasoilta. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

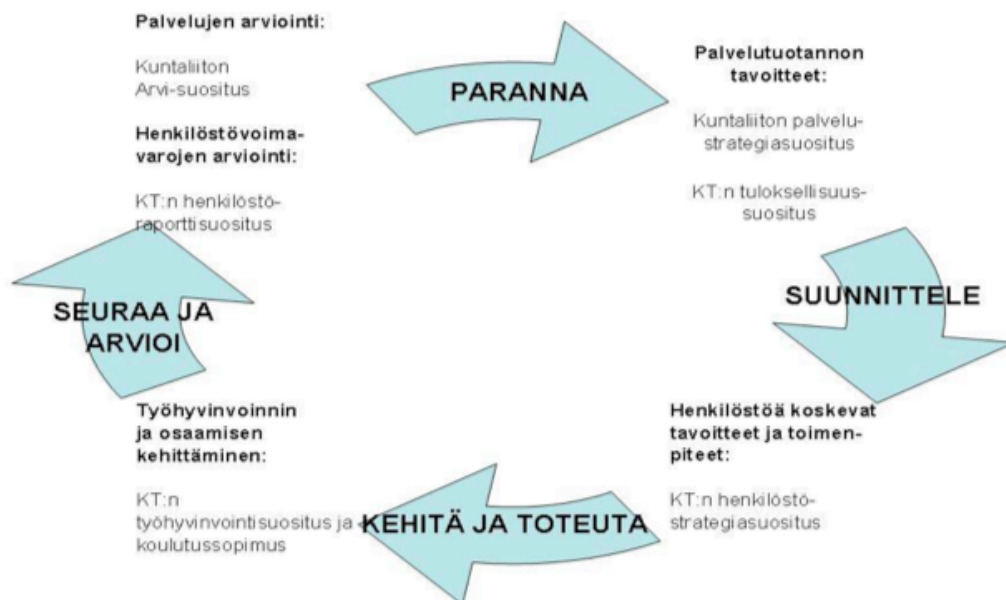
Tutkimus jakautuu seitsemään päälukuun. Toinen pääluku on kontekstikuvaus, jossa esitellään osaamisen kehittämisen ja johtamisen suosituksia kunnissa ennen uuden lakipaketin voimaantumista sekä luvun lopuksi esitellään laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä ja sen tuomat muutokset kuntien osaamisen kehittämiseen. Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan ammatillisen osaamisen kehittämistä ja johtamista tieteellisen kirjallisuuden kautta. Aluksi tutkitaan ammatillisen osaamisen käsitettä sekä siihen liittyviä työssä oppimisen teorioita. Tämän jälkeen käydään läpi ammatillisen osaamisen kehittämistä kehittämissä keinojen ja organisaation kehittämi-

sen kautta. Lopuksi tarkastellaan ammatillisen osaamisen johtamisen strategista luonnetta sekä esimiesten roolia. Neljännessä pääluvussa kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Viidennessä pääluvussa puolestaan kuvataan tutkimuksen toteuttaminen ja käytetyt menetelmät. Kuudennessa pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja seitsemännessä tehdään niistä johtopäätöksiä, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä pohditaan tulosten hyödyntämismahdollisuuksia ja jatkotutkimusaiheita.



## 2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN KUNTA-ALALLA

Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen kehittämistä ja johtamista kunta-alalla. Luku toimii kontekstikuvauksena tutkimuskohteesta. Vaikka osaamisen kehittäminen ja johtaminen ovat monelta osin samanlaisia kaikissa organisaatioissa, on kunta-alalla silti omat ominaispiirteensä. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2007) kannanoton mukaan kuntapalveluiden strategisessa toteuttamisessa henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli, sillä hyvä henkilöstöjohtaminen parantaa tuloksellisuutta sekä työelämän laatua. Kannanotossa todetaan myös, että henkilöstöstrategia toimii henkilöstöjohtamisen työvälineenä. Henkilöstöstrategiaan kirjataan kunnan pitkän tähtäimen suunnitelmat henkilöstötarpeesta ja tarvittavasta osaamisesta. Henkilöstöstrategian avulla pyritään varmistamaan se, että kunnalla on käytettävissään oikea määrä oikean osaamisen omaavia henkilöitä, jotta palvelutuotanto toimii tehokkaasti. Henkilöstöstrategian suunnittelun pohjana toimivat palvelutuotannon linjaukset sekä toimintaympäristöanalyysit. Henkilöstöstrategiaan kirjataan tavoitteiden lisäksi keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, 4–5.)



*KUVIO 1: Palvelujen tuottamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen toiminnot ja niihin liittyvät sopimukset ja suositukset (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, 9).*

Kuviossa 1 on tiivistetty kunnan palveluiden tuottamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen toiminnot sekä niihin liittyvät sopimukset ja suositukset. Henkilöstöstrategian toteutuminen käytännössä edellyttää Kunnallinen työmarkkinalaitoksen kannanoton (2007) mukaan esimiehiltä oikeanlaista suorituksen ja osaamisen johtamista. Henkilöstöstrategian toteutumista taas seurataan henkilöstöraportoinnin avulla. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, 5 ja 8.) Seuraavaksi keskitytään tarkastelemaan lähemmin Kuntatyönantajien laatimia suosituksia kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämiseen (2.1) sekä henkilöstöraportointiin (2.2). Lisäksi tutustutaan tämän vuoden alussa voimaantulleeseen uuteen lakipakettiin taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä sekä pohditaan, millaisia muutoksia uusi laki tuo kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja henkilöstöraportointiin (2.3).

## **2.1 Suositus kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämisestä**

Kuntatyönantajat ovat laatineet yhdessä työntekijäosapuolten kanssa suosituksen kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tällä hetkellä voimassa oleva suositus astui voimaan 7.8.2008. Suosituksessa käsitellään perehdyttämistä, mentorointia ja erilaisia koulutusmuotoja.

### **2.1.1 Perehdytys ja mentorointi**

Kuntatyönantajien suosituksen (2008) mukaan *perehdyttämisen* tulee olla suunnitelmallista. Perehdyttämiseen pitää olla perehdytys suunnitelma, joka sisältää ainakin työturvallisuuden, tietoturvan sekä työterveyshuoltoon liittyviä asioita. Perehdytykseen tulee varata riittävästi aikaa ja sitä tulee antaa uusille työntekijöille, työtehtäviä vaihtaville ja pitkään poissaolleille. Lisäksi perehdytys kuuluu myös esimiehille ja määräaikaikaisille työntekijöille. Työyhteisön muutostilanteissa yhteisellä perehdytyksellä tuetaan muutoksen onnistunutta läpivientä. Onnistunut perehdytys edistää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. (Kuntatyönantajat 2008, 3–4.)

Suosituksessa (Kuntatyönantajat 2008) korostetaan *mentorointia* urakehityksen tueksi. Mentoroinnilla pyritään jakamaan työyhteisöön kertynyttä tietotaitoa ja toimintatapoja työuran alkuvaiheessa oleville työntekijöille. Mentoroinnista on kahdenlaista hyötyä. Ensinnäkin mentoroinnilla nopeutetaan yksilön osaamisen kehittämistä ja tuetaan urakehitystä. Toiseksi mentorointi auttaa myös kokeneita ja osaavia asiantuntijoita,

sillä mentoroidessaan heidän oma motivaationsa kasvaa, mikä taas auttaa heitä kehittymään työurallaan edelleen. Mentorointi muistuttaa perehdytystä, mutta erona on se, että mentorointi soveltuu erityisesti hiljaisen tiedon siirtämiseen. (Kuntatyönantajat 2008, 4.)

### 2.1.2 Koulutus

Pääpaino Kuntatyönantajien (2008, 4) osaamisen kehittämisen suosituksessa on erilaisissa koulutusmuodoissa, joita ovat muun muassa yhteinen koulutus, ammatillinen henkilöstökoulutus, täydennyskoulutus, uudelleen koulutus, jatkokoulutus sekä ammattiyhdistyskoulutus. Suosituksen toteutumista varten työnantaja- ja työntekijäosapuoli perustaa koulutusryhmän, jonka tehtävänä on edistää osapuolten välistä yhteistyötä koulutusasioissa, ottaa kantaa suosituksen soveltamiseen liittyviin kysymyksiin sekä seurata koulutuksen kehitystä yleensä (Kuntatyönantajat 2008, 8).

*Yhteinen koulutus* on Kuntatyönantajien (2008) mukaan työnantaja- ja työntekijäosapuolten yhteisesti järjestämää työyhteisöjen tuloksellisuutta ja työelämän laatua parantavaa koulutusta, joka toteutetaan yleensä paikallisesti tai työpaikkakohtaisesti yhteistoimintaa koskevien menettelytapojen mukaisesti. *Ammatillisen henkilöstökoulutuksen* tavoitteena on parantaa henkilöstön ammattitaitoa ja ammatillista pätevyyttä, jotta kunnan palvelutoiminnan tavoitteet saavutetaan. Ammatillinen henkilöstökoulutus linkittyy vahvasti kunnan strategiaan ja on osa strategista henkilöstöjohtamista. Ammatillista henkilöstökoulutusta ovat muun muassa täydennys-, uudelleen- ja jatkokoulutukset. (Kuntatyönantajat 2008, 4.)

*Täydennyskoulutuksella* lisätään henkilöstön osaamista, jota työtehtävissä tarvitaan joko välittömästi tai lähitulevaisuudessa. Työnantajalla on Kuntatyönantajien (2008) suosituksen perusteella oikeus velvoittaa työntekijä osallistumaan täydennyskoulutukseen, mikäli se on työ- tai virkatehtävien kannalta välttämätöntä. Tällaiseen koulutukseen osallistuminen on työntekijälle työaika ja työnantajan on maksettava siltä ajalta palkkaa. Jos täydennyskoulutus on hyödyllinen, mutta se ei ole välttämätön, työntekijä voi osallistua koulutukseen työnantajan suostumuksella. Tällaisessa tapauksessa työnantaja ja työntekijä sopivat yhdessä ennen koulutuksen alkua, onko koulutukseen osallistuminen palkatonta, palkallista tai osapalkallista ja osallistuuko työnantaja koulutuksesta aiheutuviin kustannuksiin. Vaikka täydennyskoulutus on monissa ammattiryhmissä työnantajan ja työntekijöiden aktiivisuuden varassa, eräissä ammattiryhmissä on

olemassa lakisääteinen täydennyskoulutusvelvoite, jota kuntatyönantajien on noudatettava. (Kuntatyönantajat 2008, 4–5.) Tällainen koulutusvelvoite on esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla, jossa työnantajan on järjestettävä täydennyskoulutusta noin 3–10 päivää vuodessa. Täydennyskoulutuspäivien lukumäärä riippuu henkilön peruskoulutuksen pituudesta, työtehtävien vaativuudesta sekä toimenkuvan muuttumisesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004, 25; Kallio & Sarvimäki 2006, 14.)

*Uudelleen*koulutus auttaa henkilöitä siirtymään toisiin tehtäviin kunta organisaation sisällä. Kuntatyönantajien (2008) suosituksen mukaan uudelleen

koulutuksella pyritään luomaan työntekijälle uusia työskentelymahdollisuuksia, joilla ehkäistään työntekijän mahdollista työkyvyn alenemista. Uudelleen

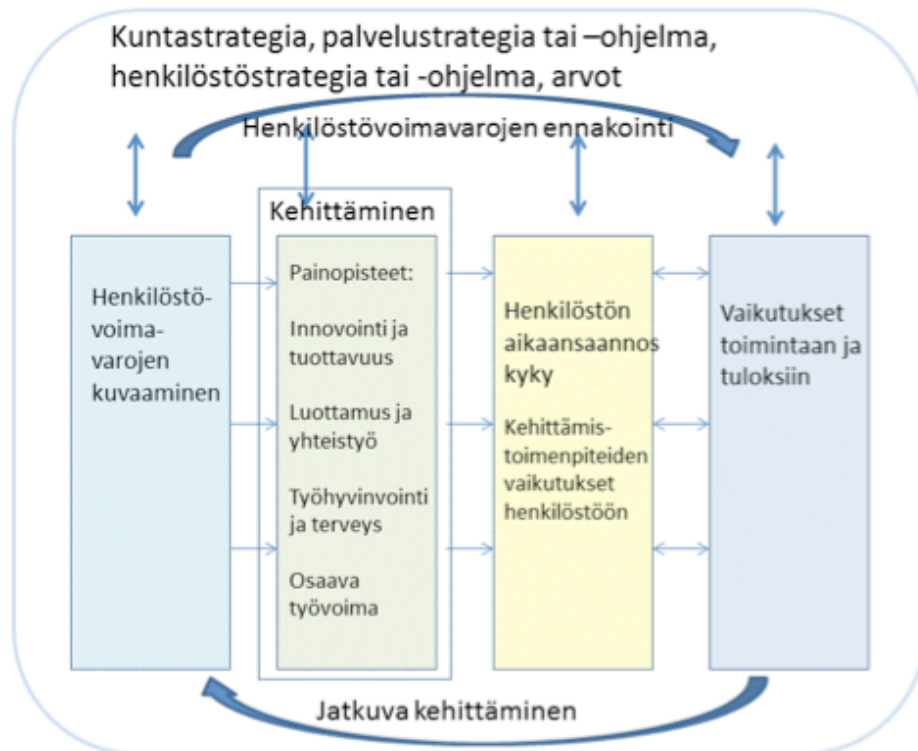
koulutuksen ajalta maksetaan työ- ja virkaehtosopimuksen mukaista palkkaa, jos uudelleen

koulutus on välttämätöntä kunnan toiminnalle ja/tai henkilön työkyvylle. *Jatkokoulutuksen* avulla taas henkilön on mahdollista lisätä osaamistaan tai hankkia muodollinen pätevyys, jota vaativampiin työtehtäviin siirtyminen edellyttää. (Kuntatyönantajat 2008, 5–6.)

Kuntatyönantajien (2008) suosituksessa mainitaan lisäksi osallistumisoikeus *ammattiyhdistyskoulutuksiin*. Työntekijällä tai viranhaltijalla on oikeus osallistua ammattiyhdistyksen järjestämälle kurssille, jos osapuolten asettama koulutusryhmä on sen hyväksynyt, ja jos osallistuminen ei aiheuta olennaista haittaa työtehtävien hoidolle tai työnantajan toiminnalle. Koulutusta varten työntekijän on mahdollista saada työlomaa tai virkavapaata. (Kuntatyönantajat 2008, 5–6.)

## 2.2 Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen

Kuntatyönantajat ovat laatineet yhdessä työntekijäosapuolten kanssa suosituksen henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Tällä hetkellä voimassa oleva suositus astui voimaan toukokuussa 2013. Suosituksessa otetaan kantaa henkilöstövoimavarojen kuvaamiseen, kehittämisen arviointiin ja raportointiin, henkilöstön aikaansaannoskyvyn arviointiin ja raportointiin sekä kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden vaikutuksien arviointiin (ks. kuvio 2). 'Henkilöstövoimavarojen arviointi - suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen' antaa suuntaviivat, joiden pohjalta kunnat voivat kehittää strategista henkilöstöjohtamista, henkilöstön kehittämistä ja niihin liittyvää raportointia. (Kuntatyönantajat 2013, 4.)



KUVIO 2: Henkilöstövoimavarojen arvioinnin viitekehys (Kuntatyönantajat 2013, 6).

*Henkilöstövoimavarojen kuvaamiseen* käytettävät tunnusluvut tulee Kuntatyönantajien (2013) suosituksen mukaan valita henkilöstöraporttiin siten, että ne kertovat henkilöstövoimavaroille asetetuista strategisista tavoitteista suhteessa kuntatalouteen ja palvelutuotantoon. Henkilöstöraportin sisältö, esitystapa ja laajuus vaihtelevat kunnittain, sillä kunnat ja niiden strategiset tavoitteet ovat erilaisia.

*Henkilöstön kehittämisestä* henkilöstöraportissa tulee kuvata ne toimenpiteet, joita kunnassa on tehty tarkastelujakson aikana, henkilömäärä, joka toimenpiteisiin on osallistunut sekä henkilöstön tyytyväisyys tehtyihin kehitystoimenpiteisiin. Valittavat mittarit tulee pohjautua kehittämiselle ja henkilöstön aikaansaannoskyvylle asetettuihin tavoitteisiin, jotta kunta pystyy seuraamaan niiden toteutumista. (Kuntatyönantajat 2013, 8–9.)

*Henkilöstön aikaansaannoskykyä* tulee arvioida Kuntatyönantajien (2013) suosituksen mukaan asiaankuuluvilla mittareilla ja verrata aiempiin vuosiin. Arvioimalla aikaansaannoskyvyssä tapahtuneita muutoksia voidaan myös tarkastella tehtyjen kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta. *Vaikutukset kunnan toimintaan ja tuloksiin* muo-

dostuu monista eri osa-alueista. Vaikutukset voivat olla määrällisiä, kuten henkilöstökustannusten pieneneminen tai laadullisia, kuten palvelujen laadun ja asiakastyytyvyyden paraneminen. Vaikutukset eivät aina toki ole positiivisia, mutta tärkeintä on, että ne ovat kunnan asettamien strategisten tavoitteiden mukaisia. (Kuntatyönantajat 2013, 10–13.)

Kuntatyönantajat (2013) suosittelevat kuntia raportoimaan tietyt henkilöstövoimavarot kuvaavat määrälliset tunnusluvut valtakunnallisesti samalla tavalla, jotta kuntia olisi mahdollista vertailla toisiinsa. Yhdenmukaisesti raportoitavat tunnusluvut ovat henkilöstömäärä, henkilötyövuosi, työajan jakautuminen, henkilöstön ikärakenne, henkilöstön osaamisen kehittäminen, terveysperusteiset poissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, eläköityminen, työvoimakustannukset ja henkilöstöinvestoinnit sekä palkitseminen. (Kuntatyönantajat 2013, 14.) Seuraavassa keskitytään tarkastelemaan henkilöstön osaamisen kehittämisestä annettuja raportointisuosituksia.

Kuntatyönantajien (2013) suosituksessa korostetaan, että kunnan on ennakoitava toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, jotta se pystyy kartoittamaan osaamisen kehittämistarpeita ja tekemään pitkän aikavälin suunnitelmia henkilöstön kehittämistoimille. Tällaisia osaamisen kehittämistoimenpiteitä voivat olla erilaiset ammatilliset henkilöstökoulutukset ja/tai työssä tapahtuvat oppimisen ja osaamisen kehittämisen keinot, kuten perehdytys ja mentorointi. Sosiaali- ja terveydenhuollon lakisääteisen täydennyskoulutusvelvoitteen toteutumista varten on rakennettu järjestelmä, jota kunta voi hyödyntää myös muiden toimialojen osaamisen kehittämistoimien raportointiin ja seurantaan. Osaamisen kehittämiseen liittyvässä raportoinnissa on suositeltavaa ilmoittaa kehittämistoimista aiheutuneet kustannukset, kuten kurssimaksut ja matkakustannukset, lukuun ottamatta käytetyn työajan palkkoja. Taustatietoina kunta voi raportoida jakaumatietoja henkilöstön koulutustasoista ja koulutusaloista. (Kuntatyönantajat 2013, 17–18.)

### **2.3 Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä**

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä (1136/2013) astui voimaan 1.1.2014. Lailla halutaan parantaa työntekijöiden tasapuolista ammatillisen osaamisen kehittämistä. Vaikka ammatillisen osaamisen kehittäminen on sekä koulutusta että muunlaista työssä tapahtuvaan oppimista, niin tässä laissa keskitytään vain suun-

nitelmällisiin koulutuksiin, joilla ylläpidetään ja kehitetään työssä tarvittavaa ammatillista osaamista. Lakia sovelletaan sekä yrityksiin että julkisen sektorin työnantajiin. (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013, 1 §, 2 §.)

Koska ammatillista osaamista kehittävät koulutukset aiheuttavat työnantajille kustannuksia, laissa (1136/2013) on asetettu työnantajille mahdollisuus hakea taloudellista tukea aiheutuneiden kustannusten kattamiseen. Tuen saaminen edellyttää yhteistoimintalaissa annettujen ehtojen mukaisen koulutussuunnitelman laatimista. Yrityksille, kunnille ja valtiolle on olemassa omat yhteistoimintalakinsa, ja vaikka työnantajalla ei olisikaan yhteistoimintalain mukaista koulutussuunnitelmaa, työntekijöillä on siitä huolimatta oikeus keskustella työnantajansa kanssa omasta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013, 3 §, 4 §.) Tässä tutkimuksessa keskitytään kuntatyönantajille asetettuihin lakeihin.

Osaamisen kehittämisestä saatava taloudellinen tuki on joko verovähennys tai koulutuskorvaus. Lain (1136/2013) mukaan verovähennykseen oikeutettuja ovat ne työnantajat, jotka kuuluvat elinkeinotulon verottamisesta annetun lain (360/1968) tai maatilatalouden tuloverolain (543/1967) piiriin. Muut saavat koulutuskorvauksen koulutuksen korvaamisesta annetun lain (1140/2013) mukaan. (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013, 5 §.) Seuraavaksi käsitellään tarkemmin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan sekä koulutuskorvaukseen liittyviä säädöksiä, jotka koskevat nimenomaisesti kuntatyönantajia.

### **2.3.1 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma**

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetun lain muuttamisesta (1138/2013) astui voimaan 1.1.2014. Sen mukaan kuntien on laadittava vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, jossa tulee kiinnittää erityistä huomiota osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin sekä joustaviin työaikajärjestelyihin. Suunnitelman tulee sisältää ainakin seuraavat asiat:

1. toteutuneiden määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden määrä sekä arvio näiden kehittymisestä,
2. erilaisten työsuhdemuotojen käytön periaatteet,

3. yleiset periaatteet ikääntyneiden ja työkyvyttömyysuhan alaisten työntekijöiden työkyvyn sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseksi,
4. arvio koko henkilöstön ammatillisen osaamisen nykytilasta, ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista perusteluineen ja arvioon perustuva vuosittainen osaamisen kehittämissuunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä sekä
5. edellisissä kohdissa tarkoitettujen suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt.

(Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetun lain muuttamisesta 1138/2013, 4 a §.)

Lisäksi työnantajan on pyydettäessä annettava selvitys niistä toimenpiteistä, joilla se aikoo ylläpitää pidempään osaamisen kehittämisen ulkopuolelle jääneiden työntekijöiden ammatillista osaamista. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetun lain muuttamisesta 1138/2013, 4 a §).

### **2.3.2 Koulutusten korvaus**

Laki koulutuksen korvaamisesta (1140/2013) astui voimaan 1.1.2014. Sen mukaan työnantajalla on oikeus koulutuskorvaukseen mikäli koulutus täyttää seuraavat ehdot:

1. koulutus sisältyy taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä annetun lain (1136/2013) 3 §:ssä tarkoitettuun koulutussuunnitelmaan,
2. koulutuksen kesto yhtäjaksoisesti on vähintään tunti,
3. työntekijä saa koulutuksen ajalta palkkaa sekä
4. koulutukseen osallistuvan henkilöstön palkkakustannuksiin ei ole myönnetty palkkatukea.

(Laki koulutuksen korvaamisesta 1140/2013, 4 §.)

Lain (1140/2013) mukaan koulutuskorvauksen määrä on 10 prosenttia palkkakustannuksista, jotka ovat koulutuskorvauksen perusteena. Palkkakustannukset laskeaan siten, että työntekijöiden keskimääräinen päiväpalkka kerrotaan koulutuskorvauksen oikeuttavien koulutuspäivien lukumäärällä. Koulutuspäiväksi katsotaan päivä, jolloin koulutusta on ollut vähintään kuusi tuntia. Yksi koulutuspäivä voi koostua useasta saman kalenterivuoden aikaisesta koulutusjaksosta tai lyhemmästä koulutuksesta, jotka täyttävät pykälän 4 ehdot. Koulutuskorvausta voi saada enintään 3 koulutuspäivältä



työntekijää kohti vuodessa. (Laki koulutuksen korvaamisesta 1140/2013, 5 §.) Kuntatyönantajat hakevat koulutuskorvausta työttömyysvakuutusrahastolta ja myönnettävä koulutuskorvaus vähennetään työnantajalle määrätystä työttömyysvakuutusmaksusta. (Laki koulutuksen korvaamisesta 1140/2013, 6 §, 8 §.)

### **2.3.3 Mikä kunta-alalla muuttuu uusien lakien myötä?**

Suurin osaamisen kehittämisen lain (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittamisestä 1136/2013) mukanaan tuoma uudistus kunnille liittyy henkilöstöraportointiin. Vaikka kuntatyönantajien laatimissa suosituksissa, joita käsiteltiin luvuissa 2.1 ja 2.2, puhutaan suunnitelmallisesta ja ennakoivasta henkilöstövoimavarojen suunnittelusta ja osaamisen kehittamisestä, kuntia ei ole tähän asti lakisääteisesti velvoitettu laatimaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa. Nyt suunnitelman laatiminen on pakollista. Henkilöstösuunnittelua on varmasti tehty kaikissa kunnissa tähänkin asti, mutta tästä eteenpäin henkilöstösuunnittelu ei voi olla ainoastaan henkilöstömääriin liittyvää, vaan sen tulee ulottua myös osaamisen kehittämiseen.

Toinen muutos liittyy osaamisen kehittämiseen yleisesti. Tähän asti kuntien osaamisen kehittäminen on ollut työnantajan ja työntekijöiden aktiivisuuden varassa eikä kukaan ole valvonut, miten osaamisen kehittämisen toimet ovat jakautuneet henkilöstön sisällä. Nyt kunnat ovat velvollisia kohdistamaan osaamisen kehittämistoimia koko henkilöstöön eikä ainoastaan niihin, jotka sitä ymmärtävät vaatia. Tämän toteutumisessa kuntaesimiehillä on merkittävä rooli. Esimiesten on huolehdittava siitä, että kaikki työntekijät pääsevät osallisiksi osaamisen kehittamisestä. Samoin esimiehillä on paras näkemys omien alaistensa työkyvystä. Vaikka taloudellista tukea ei saa kuin koulutuksien aikaisista palkkakustannuksista, muita osaamisen kehittämisen keinoja ei saisi unohtaa, sillä ne ovat yhtä tärkeitä henkilöstön aikaansaannoskyvyn ja työhyvinvoinnin parantamisessa.

## **3 AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN**

Tässä luvussa käsitellään ammatillisen osaamisen kehittämistä ja johtamista, koska ammatillinen osaaminen on edellisessä kappaleessa kuvatun uuden lakipaketin tärkein elementti. Aluksi tutkitaan ammatillisen osaamisen käsitettä (alaluku 3.1), minkä jälkeen käydään läpi oppimista osana ammatillista osaamista (alaluku 3.2). Oppimisteorioita on monia, mutta tähän tutkimukseen on valittu kokemuksellinen oppiminen (3.2.1), yhteisöllinen oppiminen (3.2.2) ja organisationaalinen oppiminen (3.2.3), koska ne kuvastavat konkreettisesti työssä tapahtuvaa oppimista. Koulutus on yksi tärkeä oppimisen muoto, mutta sitä ei ole käsitelty oppimisteorioiden valossa, koska se ei varsinaisesti ole oppimista työssä, vaan enemmän oppimista työn ohessa.

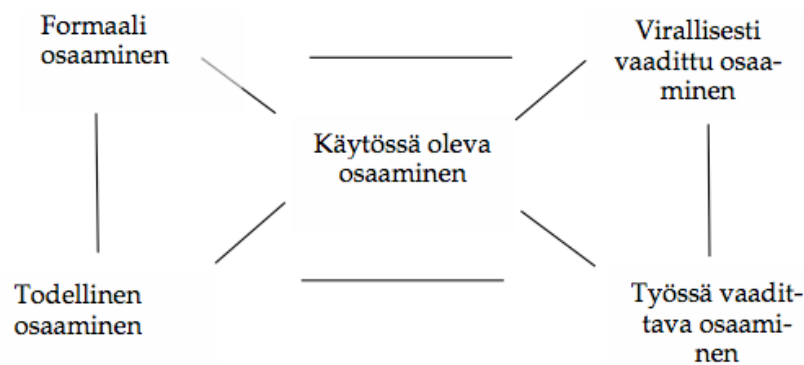
Oppiminen on tärkeä linkki ammatillisen osaamisen kehittämisen ja ammatillisen osaamisen johtamisen välillä. Tästä hyvä esimerkki on Viitalan (2005) väitöstutkimuksessaan löytämät neljä osaamisen johtamisen pääelementtiä, jotka sisältyvät esimiestyöhön. Nämä elementit ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmiön luominen, oppimisprosessin tukeminen sekä esimerkillä johtaminen. (Viitala 2005, 160–165.) Pääelementeistä kolme ensimmäistä liittyvät selkeästi oppimiseen. Alaluvussa 3.3 käydään läpi tarkemmin ammatillisen osaamisen kehittämistä, siihen liittyviä keinoja (3.3.1) sekä ammatillisen osaamisen kehittämistä osana organisaation osaamisen kehittämistä (3.3.2). Viimeisessä alaluvussa 3.4 paneudutaan ammatillisen osaamisen johtamiseen, jossa erityisesti kiinnitetään huomiota strategisen ammatillisen osaamisen johtamiseen (3.4.1) sekä esimiehen rooliin ammatillisen osaamisen johtamisessa (3.4.2).

### **3.1 Ammatillinen osaaminen käsitteenä**

Henkilön ammatillinen osaaminen, toisin sanoen ammattitaito, sisältää Viitalan (2007) mukaan monia valmiuksia, joita henkilö tarvitsee menestyäkseen työtehtävässään. Valmiudet ovat muutakin kuin vain koulutuksen ja työkokemuksen tuomaa osaamista. Niitä ovat myös muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneet valmiudet sekä synnynnäiset persoonallisuudet piirteet. Ammattitaidon valmiudet on jaettu kolmeen luokkaan: yleis-

set, ammattikohtaiset ja tehtäväkohtaiset valmiudet. Yleisiä valmiuksia tarvitaan työelämässä riippumatta työtehtävästä. Ammattikohtaiset ovat sidoksissa tietyn ammattialan vaatimaan osaamiseen, kun taas tehtäväkohtaiset ovat sidoksissa tiettyyn tehtäväkuvaan. Edellä mainittujen valmiuksien lisäksi henkilön asenteet ja motivaatio vaikuttavat siihen, miten hän hyödyntää omia valmiuksiaan. Asenne heijastaa henkilön arvostuksia ja se on melko hitaasti muuttuva. Motivaatio taas saattaa muuttua nopeasti ja se on riippuvainen vallitsevasta tilanteesta. Organisaatio pystyy hyödyntämään yksittäisen henkilön osaamisen parhaiten, kun henkilön asenne ja motivaatio ovat myönteisiä. Osaamisen johtamisessa on siis otettava huomioon myös henkilöiden työtyytyväisyys ja pyrittävä nostamaan tarvittaessa sen tasoa. (Viitala 2007, 178–180.)

Ellströmin (1998) mukaan ammatillinen osaaminen koostuu työtehtäviin liittyvistä kompetensseista sekä henkilökohtaisista kvalifikaatioista. Ellström (1998) on vienyt ammatillisen osaamisen tarkastelua vieläkin syvemmälle ja löytänyt sille viisi erilaista merkitystä (ks. kuvio 3), jotka ovat ryhmiteltävissä kolmeen eri näkökulmaan: osaaminen yksilöllisen ominaisuutena (formaali osaaminen ja todellinen osaaminen), osaaminen työn vaatimuksina (virallisesti vaadittu osaaminen ja työssä vaadittava osaaminen) ja käytössä oleva osaaminen. (Ellström 1998, 40–41.)



KUVIO 3: Ammatillisen osaamisen merkitykset (Ellström 1998, 42)

*Osaaminen yksilön ominaisuutena* tarkoittaa Ellströmin (1998) mukaan sitä pääomaa, jonka jokainen työntekijä tuo työhönsä ja se on eroteltavissa formaaliin osaamiseen ja todelliseen osaamiseen. Formaali osaaminen tarkoittaa koulutuksen ja tutkintojen kautta saatuja taitoja, ja todellinen osaaminen yksilön kapasiteettia suoriutua menestyksellä tietyissä tilanteissa tai tehtävissä. Usein todellista osaamista mitataan vain formaalin kautta, vaikka se sisältää koulutuksella hankitun osaamisen lisäksi työssä oppi-

malla sekä suuren joukon erilaisilla epämuodollisilla tavoilla hankittua osaamista. ”Osaaminen yksilön ominaisuutena” sisältää edellä mainittujen kognitiivisten taitojen lisäksi yksilön persoonaan liittyviä ominaisuuksia, kuten asenteet, motivaation ja kiinnostuksen kohteet. (Ellström 1998, 41–42.)

Ruohotie ja Honka (2003) kutsuvat tällaisia yksilön valmiuksia tahtoon sidoksissa oleviksi (volitionaaliseksi) kompetensseiksi, jotka jakautuu proseduraalisiin, motivationaalisiin sekä toimintakompetensseihin. Proseduraaliset kompetenssit ovat sellaisia välttämättömiä toimintatapoja ja taitoja, joita tarvitaan käsitteellisen kompetenssin soveltamiseen konkreettisissa tilanteissa. Motivationaaliset kompetenssit ovat sekä motivationaalisia asenteita, joihin kuuluu muun muassa itseluottamus, että taitoja toimia vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Toimintakompetenssit taas tarkoittavat menestyksellisen suorituksen edellyttämiä psykologisia valmiuksia, joihin lukeutuvat muun muassa ongelmanratkaisutaidot, kriittinen ajattelu sekä toimintastrategiat. (Ruohotie & Honka 2003, 17–18.)

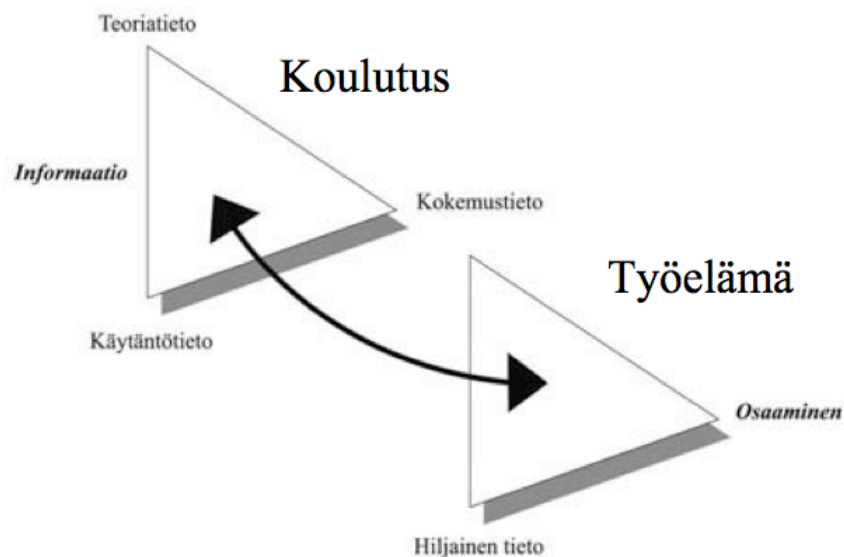
*Osaaminen työn vaatimuksina* tarkoittaa Ellströmin (1998) mukaan työtehtävien edellyttämää osaamista, joka voidaan jakaa virallisesti vaadittuun osaamiseen ja työssä vaadittavaan osaamiseen. Virallisesti vaadittu osaaminen voi olla esimerkiksi työlainsäädäntöön perustuvien asioiden osaamista. Työssä vaadittava osaaminen taas on nimensä mukaisesti tietyn työn tekemiseen tarvittavaa osaamista. (Ellström 1998, 42.) Ruohotie ja Honka (2003) korostavat spesifisten kognitiivisten taitojen tärkeyttä vahvan ammatillisen osaamisen (ekspertiisin) rakentumisessa. Spesifiset kognitiiviset taidot tarkoittavat sellaisia sisältöspesifisiä tietorakenteita, taitoja ja rutiineja, joita yksilö tarvitsee suoriutuakseen tietyistä työtehtävistä, esimerkiksi lääkärin tehtävistä. Spesifiset kognitiiviset taidot tarvitsevat kehittyäkseen pitkäjänteistä oppimista, laajaa kokemusta, kyseisen osaamisalueen syvällistä ymmärtämistä sekä automatisoituneita rutiineja ja tietoista toiminnan kontrollointia ja säätelyä. (Ruohotie & Honka 2003, 18.) Ihannetapauksessa virallisesti vaadittu osaaminen vastaa tietyn työn osaamisvaatimuksia, mutta joissain tapauksissa esimerkiksi pätevän työvoiman saatavuus voi sotkea virallisesti vaaditun osaamisen ja työn osaamisvaatimusten vastaavuutta. (Ellström 1998, 43.)

*Käytössä oleva osaaminen* on Ellströmin (1998) mukaan yksilön ja työn keskinäistä vuorovaikutusta eli se on osaamista, jota yksilö oikeasti käyttää tietyn työn hoitoon. Käytössä oleva osaaminen voidaan nähdä dynaamiseksi tekijäksi, joka toimii välittäjänä yksilön kapasiteetin ja työn vaatimusten välillä. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että yksilöön liittyvät tekijät, kuten aiemmat kokemukset, ja työhön liittyvät tekijät,

kuten työn sisältö tai johtaminen, saattavat joko helpottaa tai hankaloittaa yksilön mahdollisuuksia käyttää hänen todellista osaamistaan työssä. (Ellström 1998, 43–44.)

### 3.2 Oppiminen osana ammatillista osaamista

Järvinen, Koivisto ja Poikela (2000) kuvaavat ammatillisen osaamisen kehittymistä teoriatiedon, käytäntötiedon, kokemustiedon ja hiljaisen tiedon integroitumisena (ks. kuvio 4). Teoriatieto tarkoittaa tieteellisesti todistettavia teorioita, väittämiä ja tosiasialauseita. Käytäntötieto tarkoittaa käytännönläheistä prosessitietoa, joka syntyy käytännöllisen päättelyn ja tekemisen seurauksena. Teoriatieto on ”mitä”-tietoa ja käytäntötieto ”miten”-tietoa, jotka yhdessä synnyttävät yksilön toiminnassa kokemustietoa. Hiljainen tieto taas tarkoittaa ei-käsitteellistä tietoa, joka näyttäytyy yksilön taitamisena hänen toiminnassaan. Hiljainen tieto kehittyy pitkällisen harjaantumisen tuloksena ja se on aina yhteydessä kokemustietoon. Ammatillinen osaaminen ei siis kehity vain koulutuksen avulla, vaan se vaatii myös pitkällistä ammatin harjoittamista. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 71–72.) Lisäksi ammatillisen tiedon kehittyminen edellyttää oman toiminnan reflektointia sekä toiminnan aikana että toiminnan jälkeen (Järvinen ym. 2000, 76; Poikela 1999, 237).



KUVIO 4: Informaatio, tieto ja osaaminen (Järvinen ym. 2000, 72).

Kuviossa 4 vasemman puoleinen kolmio kuvaa Järvisen ym. (2000) mukaan koulutuksen kautta saatua osaamista ja oikeanpuoleinen työelämän kautta syntyvää osaamista. Koulutuksen tehtävä on jakaa teorian tietoa, mutta sen lisäksi sen pitäisi tarjota kokemuksia, jotta työelämää varten valmistuisi hyviä noviiseja. Siirtyessään työelämään noviisit kehittyvät kasvavan kokemustiedon avulla eksperteiksi. Kuvassa on myös huomioitu oppimiseen ja osaamiseen liittyvä ajallinen ja kontekstuaalinen siirtymä, sillä työssä tarvittavassa osaamisessa ei ole kyse vain koulutuksen tuottamasta tiedosta, vaan myös eksperttien hiljaisen tiedon siirtämisestä yhteiseen käyttöön. (Järvinen ym. 2000, 73.)

Hiljainen tietotaito opitaan Varilan ja Rekolan (2003) mukaan tiedostamattomasti ja ennakoimattomasti. Sitä ei voi oppia muuten kuin ottamalla osaa arkipäivän toimintaan, jossa se kehittyy vähitellen ja yksilöllisesti. Henkilö ei aina tiedosta käyttävänsä hiljaista tietotaitoa työtehtävien suorittamiseen, mutta erityisesti ongelmatilanteissa siitä on erityisen paljon hyötyä. (Varila & Rekola 2003, 134–136.) Oppimiskokemus luo uutta hiljaista tietotaitoa, mutta aiempi hiljainen tietotaito myös auttaa varsinaisessa oppimisessa. (Varila & Rekola 2003, 166). Hiljaisen tietotaidon huomioiminen ammatillisen osaamisen kehittämisessä ohjaa katsomaan työuria ajassa etenevinä prosesseina. Työuran alkuvaiheessa henkilön osaamisen haasteet keskittyvät pääasiassa kysymyksiin mikä tämä työympäristö on ja miten työtäni teen, kun taas työuran edetessä, kun työtehtävien edellyttämä tietotaito on saavutettu, painopiste siirtyy miksi teen -kysymyksiin. (Varila 1994, 174.)

Erilaisten työssä oppimisen muotojen ymmärtäminen auttaa monipuolistamaan ammatillisen osaamisen kehittämistoimenpiteitä ja ymmärtämään sen muunakin kuin koulutuksen kautta hankittuna formaalina oppimisena. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin muutamia yleisimpiä työssä oppimisen muotoja: kokemuksellista oppimista, yhteisöllistä oppimista ja organisationaalista oppimista.

### **3.2.1 Kokemuksellinen oppiminen**

Kokemuksellinen oppiminen korostaa reflektiota tiedon muodostuksen edellytyksenä. Varila ja Rekola (2003, 137) toteavat kokemuksellista oppimista tarkastelemaan kirjallisuuteen viitaten, että kokemus itsessään ei ole oppimisen tae, vaan vasta tapahtuman reflektointi mahdollistaa oppimisen. Järvinen ym. (2000) viittaavat Mezirowin (1991) uudistavan oppimisen teoriaan todetessaan, että reflektointi on oppimisessa yksi tärkeimmistä asioista. Jos reflektointi puuttuu, ei tapahdu oppimista, vaan yksilön toiminta

on automatisoitunutta. Reflektointi toimii kokemuksellisessa oppimisessa tiedon ja merkitysten muodostajana. Myös Kolb 1984 (ks. Järvinen ym. 2000) korostaa kokemuksellisen oppimisen teoriassaan reflektoinnin tärkeyttä. Kokemuksellisessa oppimisessä oppiminen ei rakennu tyhjälle alustalle, vaan oppimista ohjaa oppijan aiemmat kokemukset. Reflektoinnin avulla oppija peilaa uusia tietoja aiempiin kokemuksiinsa ja luo sitä kautta itselleen uutta kokemuspohjaa. Kokemus muuttuu oppimiseksi siinä vaiheessa, kun oppija ymmärtää kokemuksensa merkityksen ja kykenee saattamaan sen käsitteelliseen muotoon. (Järvinen ym. 2000, 88–90.)

Kokemuksellista oppimista kuvatessaan Ruohotie (2000; Järvinen ym. 2000) viittaa Kolbin kehittämään kokonaisvaltaiseen kokemuksellisen oppimisen sykliseen oppimisprosessiin, joka sisältää neljä vaihetta: (1) konkreettinen kokemus, (2) reflektiivinen havainnointi, (3) abstrakti käsitteellistäminen, ja (4) aktiivinen kokeilu. Konkreettinen kokemus edellyttää oppijalta avointa halua osallistua ja sitoutua uusiin kokemuksiin. Reflektiivinen havainnointi edellyttää taitoa tarkastella kokemusta eri näkökulmista. Abstrakti käsitteellistäminen taas tarkoittaa kykyä synnyttää ideoita havaintojen pohjalta ja aktiivinen kokeilu kykyä soveltaa näitä uusia ideoita käytännössä. (Ruohotie 2000, 138; Järvinen ym. 2000, 90.) Ruohotie (2000) viittaa kokemuksen oppimisprosessin mallintamisessa vielä Barnettiin (1989), joka on lisännyt Kolbin malliin vielä viidennen vaiheen, toteutuksen suunnittelun, jonka hän on sijoittanut abstraktin käsitteellistämisen ja aktiivisen kokeilun väliin. Tämä viisivaiheinen oppimisprosessi soveltuu paremmin käytännön työhön. (Ruohotie 2000, 140.)

Kokemuksellisuus työssä oppimisessa tarkoittaa myös oppimista virheistä. Varila ja Rekola (2003, 50–56) korostavat yrittämisen ja erehtymisen merkitystä työssä oppimisessa. Heidän mukaansa se on osa välineellistä ehdollistumista, jossa oppimisen käynnistäjänä toimii reaktio. Yritä ja erehdy -metodi on yksi kokemuksellisen oppimisen muoto, jonka myös Tynjälä ja Collin (2000) mainitsevat. Yritä ja erehdy -oppimisessa ihminen oppii oikeita reaktioita tekemällä asioita itse ja kokemalla välillä myös epäonnistumisia.

### **3.2.2 Yhteisöllinen oppiminen**

Yoongin ja Cerveron (2005) mukaan kuulumalla yhteisöön yksilö oppii tekemisen ja kokemisen lisäksi myös yhteenkuuluvuudesta sekä omasta identiteetistään. Yhteisöllisyys työssä oppimisessa tarkoittaa Tynjälän ja Collinin (2000; Varila & Rekola 2003)

mukaan osallistumista yhteisön toimintaan. Työssä oppimisessa korostuu yhdessä tekeminen. Kun työn ongelmakohtia voi pohtia omien kollegojensa kanssa, ne eivät muodostu ylitsepääsemättömiksi. Kokemattomalle asiantuntijalle voi olla erityisen antoisaa pohtia ongelmia yhdessä kokeneemman asiantuntijan kanssa. Tällöin kokenut asiantuntija toimii mentorina ja sosiaalisena tukena. Vuorovaikutus kollegojen kanssa ylläpitää työn mielekkyyttä hankalista tilanteista huolimatta. Lisäksi työssä oppimista edistää tietoisuus siitä, että kehittymistä tuetaan ja ongelmanratkaisussa voi kokeilla uusia keinoja ja vaikka ratkaisut eivät aina toimitakaan, se ei tarkoita automaattisesti potkuja tai muuta rangaistusta. Työyhteisö, jossa vallitsee avoin vuorovaikutuskulttuuri ja uutta luova työilmapiiri, on paras mahdollinen paikka oppia. (Tynjälä & Collin 2000, 295–296; Varila & Rekola 2003, 34–35.) Osallistuminen työyhteisön toimintaan auttaa yksilöä oppimaan uutta ja kehittämään taitojaan. Yksilön osallistumisessa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös muihin työntekijöihin. (Billett 2004, 321.)

Lave ja Wenger (1991) korostavat oppimisessa kykyä osallistua oppijayhteisön toimintaan. Heidän mukaansa oppija osallistuu vääjäämättä käytäntöyhteisön toimintaan. Uuden tulokkaan on saavutettava täysivaltainen jäsenyys yhteisön sosiokulttuurisessa toiminnassa, jotta hän voi saavuttaa vaadittavat tiedot ja taidot. Yhteisöllinen oppiminen voidaan nähdä prosessina, jossa uusi tulokas vähitellen syventää osallisuuttaan perifeerisestä asemasta kohti täysivaltaista jäsenyyttä. (Lave & Wenger, 1991, 29.) Lave ja Wenger (1991, 36) tarkoittavat perifeerisellä asemalla eräänlaista sijoittumista yhteisön sosiaalisessa kentässä, jossa osallistumisen oikeutta edellyttää valtuuttamista tai osallistumisen mahdollisuuksista on rajattu joitain muotoja pois. Billett (2004) huomauttaa, että osallistuminen käytäntöyhteisöjen toimintaan voi osoittautua ristiriitaiseksi tulokkaiden ja vanhojen työntekijöiden välillä. Tulokkaiden pyrkiessä ottamaan suurempaa roolia yhteisön toiminnassa, vanhat työntekijät voivat tuntea oman asemansa uhatuksi ja siitä syystä pyrkiä ohjailemaan tulokkaiden osallistumisen mahdollisuuksia. (Billett 2004, 319).

Yhteisöllistä oppimista tarkastellaan usein myös ongelmanratkaisun prosessina, jossa oppijat etsivät yhteisten keskustelujen kautta sellaisen käsitteellisen rakenteen, jota he käyttävät ongelman ratkaisuun ja yhteisen tiedon rakentamiseen (Häkkinen & Arvaja 1999). Billett (2004, 315) toteaa kognitiivisten oppimisteorioiden tukevan ajatusta, että ongelmienratkaisu edistää uuden oppimista ja yksilön kehittymistä. Järvensivu (2007; Billett 2001) toteaa, että ongelmaperustaisessa oppimisessa yksilö oppii, kun hän yhdessä toisten kanssa pohtii, etsii ja löytää ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. Ongel-



manratkaisu voi olla joko rutiininomaista tai ei-rutiininomaista. Rutiininomaisessa ongelmanratkaisussa oppijan olemassa oleva osaaminen vahvistuu, kun taas ei-rutiininomaisessa ongelmanratkaisutilanteessa oppija joutuu hankkimaan uutta osaamista tilanteen ratkaisemiseksi. (Järvensivu 2007, 116–117; Billett 2001, 32.)

### 3.2.3 Organisaation oppiminen

Työyhteisö on tärkeä nähdä oppimisympäristönä, jossa yksilön oma aktiivisuus ja osallistuminen sekä osallistava ohjaaminen ovat avainasemassa (Billett 2004, 312). Hagerin (2004, 29) mukaan oppiminen on prosessi, joka muuttaa sekä oppijaa että oppimisympäristöä. Näin ollen myös organisaatio kehittyy sitä mukaan, kun henkilöstö kehittyy. Argyris ja Schön kehittivät 1970-luvun lopussa organisaation oppimisen teorian (Argyris & Schön 1996; Poikela 1999; Järvinen ym. 2000), jonka mukaan oppiminen voi olla yksikehäistä, kaksikehäistä tai monikehäistä. Yksikehäisessä oppimisessa yksilöt pyrkivät tehostamaan toimintaa korjaamalla ilmeneviä virheitä annettujen ohjeiden mukaisesti. Yksikehäisen oppimisen ongelma on se, ettei se tuota uudistumista vaan ainoastaan vahvistaa olemassa olevia käyttöteorioita. Kaksikehäisessä oppimisessa oppijat kyseenalaistavat organisaatiossa vallitsevia normeja ja muita toimintaa ohjaavia tekijöitä ja muuttavat toimintatapoja, jos siihen on tarvetta. Oppiminen ei ole vain pintapuolista virheiden korjaamista, vaan ongelmien syitä etsitään pintaa syvemältä. Monikehäisessä oppimisessä oppiminen on vieläkin monitasoisempaa kuin kaksikehäisessä oppimisessä. Ongelmien ratkaisussa liikutaan usealla kehällä, jolloin yksilöt, ryhmät ja koko organisaatio oppivat oppimaan. (Argyris & Schön 1996, 25, 28–29; Poikela 1999, 234–235; Järvinen ym. 2000, 101–102.)

Varila (1999) konkretisoi organisaation oppimista yksinkertaisen oppimisprosessin kiertokulkukaavion avulla. Organisaation toiminta perustuu organisaation jäsenten toimintaan. Ympäristö antaa palautetta organisaation toiminnasta muun muassa asiakaspalautteiden muodossa. Organisaation jäsenet tekevät päätelmiä omasta ja organisaation toiminnasta saamansa palautteen perusteella. Oppivassa organisaatiossa jäsenet havaitsevat ympäristön antamat signaalit ja muuttavat toimintaansa, mikäli signaalit antavat siihen aihetta. Se taas vaikuttaa organisaation toimintaan joko muuttavasti tai säilyttävästi. (Varila 1999, 22.)

### 3.3 Ammatillisen osaamisen kehittäminen

Ihannetilanne ammatillisen osaamisen kehittämisessä olisi Ruohotien (2000) mukaan se, että ammatillinen kasvu jatkuisi tasaisena läpi koko työelämän. Näin ei kuitenkaan yleensä tapahdu, vaan jossain vaiheessa yksilön ammatillinen kasvuprosessi katkeaa, jolloin hän leipiintyy työssään ja hänen työmotivaationsa laskee. Leipiintymistä tapahtuu useimmiten silloin, kun yksilö vakiintuu ammattirooliinsa ja työtehtävien hoito muuttuu rutiiniksi. Tällaisessa tilanteessa yksilö tarvitsee työhönsä muutoksen, joka laukaisee tarpeen uuden oppimiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. (Ruohotie 2000, 49–50.)

Ammatillista kasvua laukaisevat tekijät voivat Ruohotien (2000) mukaan olla yhteiskuntaan, organisaatioon, työrooliin tai yksilöön itseensä liittyviä. Organisaatioon liittyviä kasvutekijöitä voivat olla muun muassa organisaation rakenteessa, vastuualueissa, työtehtävissä tai työyhteisön psykologisessa ilmapiirissä tapahtuvat muutokset. Työrooliin liittyvät kasvutekijät voivat olla esimerkiksi työn sisältöön, vaikutusmahdollisuuksiin tai autonomisuuteen liittyviä muutoksia. Henkilökohtaiset kasvutekijät taas voivat liittyä yksilön siviilielämässä tapahtuviin muutoksiin. Myös terveys ja ikä saattavat laukaista tarpeen pohtia omaan uraan liittyviä odotuksia. Toisaalta yksilön tyytymättömyys työssään ja urassaan vallitsevaan tilaan, voi aiheuttaa turhautumista, joka taas laukaisee halun saada tilanteeseen muutosta. Uramotivaation voimakkuus vaikuttaa merkittävästi yksilön ammatilliseen kehittymiseen. Vahva uramotivaatio kannustaa yksilöä asettamaan itselleen ammatillisen osaamisen kehittämistavoitteita ja näkemään vaivaa kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi. (Ruohotie 2000, 50–57.)

Paloniemi (2004) toteaa, että ammatillisen osaamisen kehittämistä ei käsitetä enää vain formaaliksi koulutukseksi, vaan se on laajentunut käsittämään useita muitakin oppimisympäristöjä. Muutos on nähtävissä kolmella eri tavalla. Ensiksi ammatillisen osaamisen kehittämisen yhteydessä ei enää puhuta vain koulutuksesta, vaan laajemmin oppimisesta. Toiseksi oppimista voi tapahtua erilaisissa työelämän konteksteissa, vaikka oppimistilannetta ei olisi tietoisesti organisoitu. Kolmanneksi ammatillisen osaamisen kehittyminen tapahtuu yli oppimisympäristörajojen. Työelämän aikuiskoulutuksen lisäksi ammatillisen osaamisen kehittymiseen voivat vaikuttaa kaikki elämänlaajuiset oppimisympäristöt, joiden antia on mahdollista soveltaa työkontekstiin. Ammatillisen osaamisen kehittämisessä tulisikin hyödyntää erilaisia rinnakkaisia keinoja. Formaaliin tutkintotavoitteiseen koulutukseen osallistumisen lisäksi ammatillisen osaamisen kehittä-

tämisen keinoja ovat erilaiset nonformaalit ei-tutkintotavoitteiset koulutukset sekä informaaliset, ei-organisoiduissa oppimisympäristöissä käytettävät oppimisen keinot. (Palo-niemi 2004, 24.)

Osaamisen kehittäminen lähtee osaamistarpeiden määrittelystä. Viitala (2004) toteaa, että esimiehet ovat avainasemassa osaamistarpeiden kartoituksessa. Osaamistarpeiden kartoittaminen alkaa yleensä kehityskeskusteluilla, jotka tuottavat tietoa urasuunnittelua ja osaamiskartoituksia varten. *Kehityskeskustelut* tarkoittavat järjestelmällistä ja säännöllistä esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, joka liittyy alaisen työhön, osaamiseen ja kehittymistarpeisiin. Kehityskeskustelujen tavoitteena on motivaation, työilmapiisin ja osaamisen kehittäminen. Kehityskeskustelujen jälkeen esimiesten tulisi käydä läpi esiin nousseet osaamistarpeet ja miettiä, millaisilla keinoilla osaamistarpeisiin vastataan. *Osaamiskartoitus* taas tarkoittaa menetelmää, jolla selvitetään, millaista osaamista organisaatiossa on. Tämän jälkeen henkilöstön osaamistasoa verrataan organisaation tuleviin osaamistarpeisiin ja pyritään löytämään, millaista osaamista puuttuu. Osaamiskartoitusten avulla esimiehet saavat jäsenettyä ja suunnattua kehittämistoimet oikein. (Viitala 2004, 196–200.)

Eryityisesti puuttuvan osaamisen löytäminen on strategisen osaamisen kehittämisessä tärkeää, jotta osaaminen saataisiin organisaation toiminnan edellyttämälle tasolle. Osaamisvajetta voidaan täyttää uusien henkilöiden rekrytoinnin lisäksi kehittämällä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden ammatillista osaamista. Seuraavaksi käsitellään joitakin hyviä ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoja.

### **3.3.1 Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoja**

Työntekijöiden ja työyhteisöjen osaamista voidaan kehittää lukuisilla eri keinoilla. Tässä luvussa esitellään lyhyesti yleisimpiä osaamisen kehittämisen keinoja, jotka ovat perehdyttäminen, sijaisuuksien hoito, työkierto, mentorointi, työnohjaus, sparraus, koulutus, omaehtoinen oppiminen, projektityöskentely, pari- ja tiimityöskentely, suunnittelu- ja kehittämispalaverit ja benchmarking.

Kauhasen (2009) mukaan *perehdyttämisellä* on kolme päätavoitetta: työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttäminen, joista jälkimmäinen on ehkä kaikkein tunnetuin. Työyhteisöön perehdyttäminen tarkoittaa työntekijän tutustuttamista työyhteisön arvoihin ja tapoihin, toiminta-ajatukseen, liikeideaan ja visioon. Työpaikkaan perehdyttämisen tavoite on, että työntekijä oppii tuntemaan samassa työpaikassa työ-

kentelevät ihmiset sekä asiakkaat. Työhön perehdyttäminen opastaa työntekijän niihin tehtäviin, jotka kuuluvat hänen toimenkuvaansa. Päävastuu perehdyttämisestä kuuluu aina lähimmälle esimiehelle, vaikka prosessiin osallistuu yleensä kaikki työntekijän kanssa yhteistyötä tekevät työtoverit. Varsinkin suurissa organisaatioissa on laadittu perehdyttämisohjelma, joka voi tarkkuudeltaan vaihdella laajasta ohjekirjasta lyhyeen muistilistaan. (Kauhanen 2009, 151–152.)

Vaikka *sijaisuuksien hoidon* pääasiallinen tarkoitus on Viitalan (2007) mukaan varmistaa toiminnan jatkuvuus avainhenkilöiden poissaoloista huolimatta, sitä voidaan käyttää myös henkilöstön kehittämisen menetelmänä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu varahenkilöjärjestely pienentää organisaation riskiä osaamisvajeesta, koska sijaisuuksia hoitamalla työntekijöiden osaaminen laajenee ja tietoisuus toisten työtilanteesta kasvaa. Hyvä varamiesjärjestelmä minimoi organisaatiossa niitä tilanteita, että jotkut työtehtävät olisivat vain yhden henkilön tiedossa. (Viitala 2007, 192.)

*Mentorointi* tarkoittaa Viitalan (2007) mukaan vuorovaikutusprosessia, jossa kokeneempi henkilö toimii mentorina kokemattomammalle henkilölle, jota kutsutaan aktoriksi. Vuorovaikutusprosessi voi kestää jopa vuosia ja on hyvin luottamuksellinen. Mentoroinnilla on kaksi päätavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on rohkaista ja tukea aloittelevaa henkilöä ja toisena tavoitteena on työssä kehittyminen ja uralla edistyminen. Mentorointia voidaan toteuttaa kaikilla organisaation hierarkiatasoilla, mutta erityisen suorittua se on johdon kehittämiskeinona. Mentorointia käytetään paljon esimerkiksi ylimmän johdon seuraajien ”kasvattamiseen” tulevia työtehtäviä varten. (Viitala 2007, 192–193.)

*Projektityöskentelyssä* Viitalan (2007) mukaan työntekijä ottaa vastuulleen jonkin uuden tehtävän, joka yleensä kehittää työtä tai työyhteisöä. Projektit ovat yleensä pitempiaikaista panostusta vaativia hankkeita, joihin kootaan projektiryhmä eri alojen asiantuntijoista ratkaisemaan yhdessä annettua tehtävää. (Viitala 2007, 191–192.) Kehittämishankkeiden tavoitteena on kehittää mm. toimintamalleja, prosesseja tai rakenteita. Yhteistoiminnallisella otteella toteutettuna osallistuneet henkilötkin oppivat jotain uutta kehitettävästä asiasta ja projektitoiminnasta. Lisäksi osallistuminen auttaa kehittämään omia ongelmanratkaisu- ja yhteistyötaitoja, koska projektiryhmät koostuvat yleensä eri alojen osaajista. (Viitala 2007, 197.)

*Pari- ja tiimityöskentely* on Viitalan (2007) mukaan hyvä tapa järjestää työn tekemistä. Tiimit ovat luonteeltaan itsenäisesti toimivia ryhmiä, jotka koostuvat useasta saman alan tai usean eri alan asiantuntijasta. Tiimillä on yhteinen tavoite, jonka saavut-

tamiseksi hyödynnetään kunkin jäsenen ammattitaitoa, mutta se on myös ongelmanratkaisua yhdistäen usean asiantuntijan osaaminen. Henkilöt oppivat toisiltaan ja pitkälle kehittynyt tiimi kykenee jopa arvioimaan omia toimintatapojaan ja sitä kautta kehittämään työskentelyään entistä paremmaksi. (Viitala 2007, 198.)

*Suunnittelu- ja kehittämispalaverien* ajatellaan monesti olevan tylsiä ja puuduttavia istuntoja, eikä niillä ajatella olevan henkilöstön kehittämisessä mitään arvoa. Viitala (2007) on kuitenkin sitä mieltä, että tehokkaat ja avoimet palaverit voivat olla hyviä oppimisen paikkoja, koska siellä käytävät keskustelut ja tehtävät päätökset kehittävät työyhteisön toimintaa luomalla uusia käytänteitä ja selkeyttä työn tekemiseen. Eriävät mielipiteet rikastuttavat keskustelua ja antavat erilaisia näkökulmia palavereissa käsiteltäviin aiheisiin. (Viitala 2007, 198–199.)

*Benchmarking* tarkoittaa oppimista parhaista käytännöistä. Siinä pyritään löytämään toisilla käytössä olevista toimintamalleista itselle paras. Pyörää ei aina tarvitse keksiä uudelleen, vaan tutkimalla ja vertailemalla käytössä olevia malleja, saadaan hyviä eväitä oman toiminnan kehittämiseen. Benchmarkingia voidaan harjoittaa toimialojen välillä, mutta myös oman organisaation sisällä. Varsinkin isoissa organisaatioissa toisten osastojen toimintamallien vertailemisesta voi saada aivan yhtä hyviä ideoita oman työyhteisön kehittämiseen kuin tutkimalla kilpailijoiden toimintaa. (Viitala 2007, 199.)

*Sparrauksessa* henkilö testaa omia ideoitaan ”sparraajan” kanssa. Sparraaja on henkilö, jonka tehtävänä on kuunnella ja esittää hyviä kysymyksiä ja toimia ikään kuin peilinä sparrattavalle. Menetelmä vaatii ennen kaikkea kärsivällisyyttä, kuuntelutaitoa ja kykyä tehdä oikeita kysymyksiä, jotka auttavat sparrattavaa refleктоimaan omaa toimintaansa. (Hyppänen 2007, 116.)

Viitala (2007) korostaa, että *työkierto* ei ole työn kiertoa, vaan päinvastoin työntekijälle suodaan mahdollisuus siirtyä työpaikan sisällä eri työpisteisiin oppimaan määrääjäksi uusia tehtäviä tai työtapoja. Kuten sijaisuuksien hoito, myös työkierto laajentaa työntekijän ymmärrystä työpaikkansa eri toiminnoista. Se auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia ja ymmärtämään paremmin johdon tekemiä strategisia päätöksiä. Työkierto on parhaimmillaan systemaattista urasuunnittelua, jolla pyritään osaamisen kehittämisen lisäksi sitouttamaan hyvät työntekijät organisaatioon. (Viitala 2007, 190–191.)

*Työnohjaus* on Viitalan (2007; Parpei 2008) mukaan henkilöstön kehittämismenetelmänä sellainen, johon turvaututaan silloin, kun työn tekemisessä tai työyhteisössä on jokin ongelma, joka ei ratkea ilman ulkopuolista apua. Työnohjaus voi olla

yksilöohjausta tai ryhmäohjausta. Työnohjauksessa koulutetut työnohjaajat auttavat työyhteisön jäseniä arvioimaan omaa työtään, erittelemään siihen liittyviä ongelmia, löytämään ongelmiin ratkaisuja ja suunnittelemaan tarvittavia toimenpiteitä ongelman ratkaisemiseksi. Yksilöohjauksen pääpaino on ohjattavan henkilön ja työnohjaajan välinen vuorovaikutussuhde, jonka aikana ohjattava reflektoi omaa työtään. Ryhmäohjausta annetaan yleensä 3–8 henkilön ryhmille ja ohjauskeinoina käytetään keskustelua ja toiminnallisia työtapoja. Kun työnohjaukseen lähdetään, siihen pitää olla valmis sitoutumaan vähintään vuodeksi. (Viitala 2007, 193; Parpei 2008, 27.)

Erilaiset *koulutukset* ovat edelleen hyvin suosittu henkilöstön kehittämiskeino. Kauhanen (2009) toteaa, että opiskelu jossain oppilaitoksessa usein mielletään ainoaksi oikeaksi tavaksi kehittää henkilöstön osaamista, vaikka muitakin kehittämiskeinoja on runsaasti. Koulutus voi olla joko lyhytkestoista tai pitkäkestoista (Kauhanen 2009, 155–156.) Viitalan (2007) mukaan koulutus-termin alle voidaan lukea kaikki sellainen oppiminen, jossa oppimista varten on järjestetty toiminta, joka tapahtuu työnteosta erillään. Lyhytkestoiset koulutukset sopivat parhaiten täsmäopiskeluun, jossa oppimisen kohteena on jokin yksittäinen selkeästi rajattu asia. Pitkäkestoiset koulutukset sopivat ammattitaidon kehittämiseen ja laajemman ammatillisen kasvun tukemiseen. Koulutus voi olla joko organisaation itsensä järjestämää tai ulkopuolelta ostettua. Sisäiset koulutukset ovat hyviä niissä tapauksissa, joissa oppimisen tavoite halutaan sitoa organisaation strategiaan pyrkimyksiin. (Viitala 2007, 194–195.) Yksi esimerkki sisäisestä koulutuksesta on ristiinkoulutus, joka tarkoittaa sitä, että työntekijät opettelevat toistensa työtehtäviä, jotta organisaatio kykenee sijoittamaan työntekijöitä joustavasti työpisteisiin, joissa tarvitaan hetkellistä kiireapua tai jotta työntekijät kykenevät yhdessä ratkaisemaan ongelmia ilman esimiehen apua (Viitala 2007, 192). Ulkoinen koulutus taas on parempi vaihtoehto silloin, kun a) työntekijöiden halutaan oppivan jotain sellaista, joka rikastuttaa organisaation toimintaa b) työntekijöiden halutaan tapaavan ja vaihtavan kokemuksiaan muissa organisaatioissa työskentelevien, samaa työtä tekevien ihmisten kanssa. (Viitala 2007, 195).

*Omaehtoinen oppiminen* tarkoittaa työntekijän opiskelua ilman formaalia koulutusta. Tällaista voi olla esimerkiksi kirjallisuuden ja verkkomateriaalin lukeminen. Omaehtoinen oppiminen vaatii työntekijältä todellista halua oppia ja hyviä tiedonhaku-taitoja. Omaehtoisen opiskelun positiivisia puolia ovat opittavan asian ja opiskelutahdin asettaminen itselle sopivaksi. (Viitala 2007, 195.) Kauhasen (2009) mukaan suomalainen yhteiskunta tukee ulkoista kouluttautumista vahvasti ja sen tähden koulutusten

kurssimaksut eivät ole korkeita. Työnantajat suhtautuvat positiivisesti omaehtoiseen opiskeluun ja ovat jopa valmiita tukemaan opiskelua maksamalla kurssimaksuja ja koulutusmateriaalia. Vaikka työnantajat suhtautuvat omaehtoiseen opiskeluun myönteisesti ja antavat rahallista tukea, itseopiskelu ei kuitenkaan saa vaikuttaa työhön, vaan opiskelun on tapahduttava työajan ulkopuolella. (Kauhanen 2009, 156.)

### **3.3.2 Ammatillinen osaaminen osana organisaation osaamisen kehittämistä**

Lehtonen (2002) kuvaa organisaation osaamisen ulottuvuudet sosiaalisen pääoman, ammatillisen osaamisen ja kollektiivisen osaamisen yhdistelmänä. Organisaation sosiaalinen pääoma tarkoittaa osaamisen käytön ja kehittymisen organisatorisia edellytyksiä, jotka vaikuttavat lisäarvoa tuottavan ammatillisen osaamisen kehittymiseen sekä sitovat yhteen ammatillisen osaamisen eri osa-alueet. Ammatillisen osaaminen taas muodostaa pohjan kollektiiviselle osaamiselle, joka kehittyy organisaatiossa pitkällä aikavälillä. (Lehtonen 2002, 178.)

Osaamisen kehittäminen on Kauhasen (2009) ja Viitalan (2007) mukaan pitkäjänteistä työtä, jonka tärkeimmät tehtävät ovat henkilöstön osaamistason nostaminen tai hyvällä tasolla olevan osaamisen vaaliminen sekä tehokas hyödyntäminen yrityksen strategian toteuttamiseksi. Organisaation osaamisen kehittäminen alkaa kartoituksesta, jossa määritetään, millaista osaamista yritys tarvitsee ja millaista siellä jo on. Lisäksi sen kautta ilmenee, onko yrityksessä sellaista osaamista, jota ei ehkä enää tarvita. Tämän jälkeen on helpompi tehdä päätöksiä, millaisin toimenpitein organisaation osaamista jatkossa kehitetään, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan. (Kauhanen 2009, 143–150; Viitala 2007, 170–211.)

Wangin, Hutchinsin ja Garavanin (2009, 24) mukaan strateginen osaamisen kehittäminen yhdistää osaamisen kehittämisen organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, jotta organisaation kilpailukyvyllä tärkeä ydinosaaminen olisi organisaation käytettävissä. Strategiselle osaamisen kehittämiseksi on tunnusomaista, että (1) se on sisällytetty organisaation missioon ja tavoitteisiin, (2) sillä on ylimmän johdon tuki, (3) se reagoi organisaation ulkopuolelta tuleviin impulsseihin, (4) se laatii osaamisen kehittämiseksi suunnitelmat ja käytännöt, (5) linjajohto sitoutuu ja osallistuu, (6) se on osa laajempaa strategista henkilöstöjohtamista, (7) se ottaa huomioon johdon lisäksi myös koko työyhteisön valmentamisen, (8) se ottaa huomioon organisaatiokulttuurin vaikutukset osaamisen kehittämiseen, ja (9) se painottaa osaamisen kehittämistoimien arviointia niin vai-

kuttavuuden kuin kustannustehokkuudenkin näkökulmasta. (McCracken & Wallace 2000, 282–285).

### 3.4 Ammatillisen osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen vaatii paljon esimiestyöltä, jolla varmistetaan strategisesti tarpeellisten osaamisten kehittäminen (Hyppänen 2007, 96). Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen (2002, 222) mukaan osaamisen johtaminen on organisaation strategian käytännön toteutusta varmistamalla, että päämääriin pääsyä varten tarvittavat tiedot ja taidot ovat organisaatiossa käytettävissä nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen kilpailukyky on Viitalan (2007) mukaan täysin riippuvainen yrityksen osaamisen tasosta ja siitä, miten sitä käytetään ja miten nopeasti se mukautuu muuttuviin vaatimuksiin. Osaaminen jakautuu henkilöstön osaamiseen ja organisaation kyvykkyyteen. Yksilöllisen ja organisatorisen osaamisen erottaminen voi olla aluksi vaikeaa, mutta piirre-erojen tunnistaminen on tärkeää käytännön osaamisen johtamisessa. Taidokkaan osaamisen johtamisen tulokset ovat nähtävissä yrityksen toimintatapojen, tuotteiden ja palvelujen kehityksenä sekä uusina innovaatioina. Näillä kaikilla on lopulta positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Viitala 2007, 170.)

Osaamisen johtamisen prosessi voidaan Vanhalan ym. (2002) mukaan jakaa karkeasti kuuteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa johto määrittelee organisaatiolle strategian, tavoitteet ja päämäärät. Toisessa vaiheessa kartoitetaan, millaista osaamista strategian toteuttaminen vaatii. Tämän jälkeen selvitetään, millaisia resursseja vaadittu osaaminen edellyttää. Neljännessä vaiheessa on aika tarkastella organisaatiota ja selvittää sen sisältämä olemassa oleva osaaminen. Viidennessä vaiheessa vertaillaan organisaation nykyistä osaamista asetettujen tavoitteiden vaatimaan osaamistarpeeseen. Viimeisessä vaiheessa tehdään päätökset, kuten millaisia resursseja osaamisen nykytilan ja tavoitetilan välisen kuilun täyttämiseksi hankitaan ja kehitetään tai vastaavasti, millaisia resursseja joudutaan purkamaan. Edellä mainittu vaiheittainen osaamisen johtamisen prosessi ei ole niin helppo kuin voisi ymmärtää, sillä tulevaisuuden ennustaminen on aina haasteellista, koska siihen vaikuttavat myös yrityksen ulkopuolella tapahtuvat muutokset. (Vanhalan ym. 2002, 232–233.)



### 3.4.1 Strateginen ammatillisen osaamisen johtaminen

Hyppäsen (2007) mukaan organisaation visio ja strategia toimivat ohjenuorina osaamisvaatimuksille, joiden mukaan tulisi laatia kehityssuunnitelmat organisaation eri tasoille, eri toiminnoille ja eri tehtäville. Tällaisessa strategialähtöisessä ammatillisen osaamisen johtamisessa on tärkeää pitää huoli siitä, että organisaation tarpeet tulevat täytetyiksi yksilöiden kautta, mutta sen lisäksi on muistettava huolehtia yksilöiden henkilökohtaisista osaamistarpeista. (Hyppänen 2007, 97–98.) Viitala (2007) huomauttaa, että osaamisen johtamisen tarkoituksena on rakentaa yhteys yrityksen strategisten tavoitteiden ja henkilöstön osaamisen välillä. Henkilöstön osaaminen toimii ns. varantona, jota ammentamalla yritys pyrkii saavuttamaan visioitaan. Työntekijän näkökulmasta hänen osaamisensa auttaa työtehtävissä onnistumisessa ja kehittymisessä sekä linkittymisessä työyhteisöönsä. Osaamistason parantaminen taas auttaa uusien ja muuttuvien työtehtävien suorittamisessa. Osaamisensa kautta yksilö saa arvostusta työyhteisössä, mikä lisää hänen työviihtyvyyttään. (Viitala 2007, 178.)

Tietopääoma on Thiten (2004) mukaan suurin kilpailuetu tietoon perustuvassa taloudessa, minkä vuoksi ihmisten johtamisen pitäisi olla luonnollinen osa strategista johtamista ja kuulua jokaisen johtajan ja esimiehen ydinvelvollisuuksiin. Strategisen henkilöstön johtamisen onnistuminen riippuu sen kyvystä ohjata organisaatiossa piilossa oleva potentiaali, kuten hiljainen tieto ja työssä oppiminen, organisaation strategiaa edistävään käyttöön. Epävirallisen organisaatiokulttuurin voiman tiedostaminen on tärkeää, sillä se saattaa haudata organisaation virallisen henkilöstöpolitiikan alle. (Thite 2004, 29–30.) Yrityksen strategian ja strategisen osaamisen johtamisen pitäisi olla riippuvaisia toisistaan. Pystyäkseen laatimaan osaamisen johtamisen strategisia linjauksia, vastuuhenkilöiden pitää olla täysin perehtyneitä kaikkiin yritysstrategian osa-alueisiin. (Snyman & Kruger 2004, 17.) Ilman ymmärrystä organisaation kokonaistavoitteista, osaamisen johtamisen toimenpiteitä on vaikeaa toteuttaa riittävän ennakoivasti.

Strategisen ammatillisen osaamisen johtamiseen kuuluu Hyppäsen (2007) mukaan myös organisaation toiminnalle tarpeettomien osaamisalueiden tunnistaminen. Se ei aina ole helppoa, sillä sama osaaminen on voinut olla aiemmin yksi organisaation ydinosaamisista, mutta jäänyt ajan myötä tarpeettomaksi. Tarpeettomien osaamisten tunnistaminen on tärkeää myös organisaation taloudelle, sillä osaamisen kehittämisessä on silloin helpompaa kohdistaa kehittämistoimet, esimerkiksi koulutukset, vain tarpeellisten osaamisten vahvistamiseen. (Hyppänen 2007, 98.)

### 3.4.2 Esimiehen rooli ammatillisen osaamisen johtamisessa

Viitala (2005) tutki väitöskirjassaan osaamisen johtamista esimiestyössä. Hän tarkasteli esimiesten toimintaa eri osaamisen johtamisen osa-alueiden kautta ja löysi neljä roolia, jotka olivat ”kollega”, ”luotsi”, ”kapteeni” ja ”valmentaja”. Kollega-rooli on neljästä roolista vähiten johtajuutta kuvastava, sillä tämän roolin omaavat esimiehet eivät aktiivisesti pyri vaikuttamaan alaisten toimintaan tai toimimaan suunnannäyttäjinä. He ovat enemmän kanssatyöntekijöitä, jotka luottavat oman esimerkin voimaan. Luotsi-roolin omaavat esimiehet luottavat myös esimerkin voimaan, mutta sen lisäksi huolehtivat toiminnan suuntaamisesta. Luotsit kannustavat alaisiaan omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen. Kapteeni-roolissa olevat esimiehet keskittyvät luotsejakin aktiivisemmin suunnan selvittämiseen ja sen yllä pitämiseen. Kapteenit ovat ennen kaikkea yksikön kehittäjiä, sillä heidän päätavoitteenaan on huolehtia koko organisaatiosta, ei niinkään yksittäisten alaisten osaamisen kehittämistä. Valmentaja-rooli kuvastaa kaikkein eniten osaamisen johtajan ihannetta. Valmentaja-roolissa toimivat esimiehet ovat suunnannäyttäjiä, mutta yksikköä kehittäessään he ottavat vastuuta myös alaistensa osaamisen kehittämisestä. (Viitala 2005, 172–180.)

Tutkimukset henkilöstöjohtamisen ja organisaation suorituksen välisestä yhteydestä ovat Purcellin ja Hutchinsonin (2007) mukaan jättäneet huomioimatta lähiesimiesten roolin, vaikka juuri nämä esimiehet ovat yhä suuremmassa vastuussa monien henkilöstöhallinnon käytäntöjen toteutuksesta. On nimittäin havaittu, että virallisten linjausten ja esimiesten toiminnan välillä on kuilu. Lähiesimiesten suhtautuminen henkilöstöhallinnollisiin vastuisiinsa on erottamattomasti yhteydessä heidän yleiseen tapansa johtaa ihmisiä. Lähiesimiehet tarvitsevat hyvin suunniteltuja henkilöstöhallinnon käytäntöjä esimiestyönsä tueksi. Ne auttavat esimiehiä alaistensa motivoinnissa ja palkitsemisessa sekä työsuorituksiin ja työntekijöiden tarpeisiin liittyvien asioiden käsittelyssä. (Purcell & Hutchinson 2007, 3–4.)

Se prosessi, miten viralliset linjaukset jalkautuvat käytännön tekemiseen, on tutkimuksissa jäänyt vaille huomiota. Vaikka käytössä olevia HR-käytäntöjä ja niiden kattavuutta kyetään Purcellin ja Hutchinsonin (2007) mukaan listaamaan, niitä ei pystytä yhdistämään esimiesten käytännön johtamistapaan eikä siihen, miten alaiset niihin reagoivat. Toisin sanoen työntekijöiden ja esimiesten välinen suhde vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden näkemyksiin työnantajan tarjoamasta tuesta, joka taas vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja asenteisiin. (Purcell & Hutchinson 2007, 6, 8.) Koska lähiesimiehillä on tärkeä rooli henkilöstöhallinnon käytäntöjen toimeenpanijoina, käy-

tännöistä pitäisi kehittää mahdollisimman käyttäjäystävällisiä ja miettiä jo linjauksia luodessa, miten lähiesimiehet kykenevät soveltamaan niitä (Purcell & Hutchinson 2007, 17).

Myös McConville (2006) on todennut artikkelissaan, että esimiehet haluaisivat ottaa vastuuta henkilöstöjohtamisesta, mutta ovat turhautuneita resurssien ja autonomisuuden puutteeseen. Suurimpia haittatekijöitä ovat ajan puute ja roolin epäselvyys. Esimiesten henkilöstöjohtamisen roolin ymmärtäminen edellyttää heidän asemansa asianmukaista arvostusta. Esimiehet tarvitsevat valmennusta ja tukea kyetäkseen johtamaan tehokkaasti henkilöstöään, viemään läpi muutoksia ja ylläpitämään palvelun laatua. Esimiehet toimivat henkilöstöhallinnon käytäntöjen toimeenpanijoina, mutta he ovat samalla itse osa henkilöstöä ja tarvitsevat myös tulla johdetuiksi. Tämä roolien ristiriita on todellinen, koska esimiehet joutuvat toimimaan yksilöiden ja organisaation välissä sekä käsittelemään syntyviä jännitteitä ja sovittelemaan konflikteja. (McConville 2006, 644, 647, 651.)

Monet tutkimustulokset ovat osoittaneet, että esimiehet ovat avainhenkilöitä organisaation yhteisöllisyyden kehittämisessä, sillä he toimivat ylimmän johdon ja muun henkilöstön välillä. Tällaiselle välimaaston toiminnalle on syntynyt monia rooliodotuksia. (Mantere 2008, 294–295.) Myös Huotari (2009) havaitsi väitöstutkimuksessaan, että lähiesimiehet toimivat siltana organisaation perustehtävän ja toimialan strategian välillä. Kuitenkin tutkimustulokset osoittivat, että vaikka keskijohdon ja lähiesimiesten osallisuus strategian suunnitteluun, toimeenpanoon ja arviointiin on kasvanut, se ei näy vielä riittävästi heidän toimenkuvissaan. (Huotari 2009, 196.)

Floyd ja Wooldridge 1992 (ks. Mantere 2008) ovat jakaneet esimiehiin kohdistuvat rooliodotukset neljään kategoriaan, jotka ovat (1) strategian toteuttaminen, (2) sopeutumisen edistäminen, (3) informaation yhdistäminen ja (4) kehitysideoiden puolustaminen. Strategian toteuttaminen -rooliodotukseen sisältyy strategian levittäminen alaisille, ylhäältä annettujen tavoitteiden ja ohjeiden esittely sekä niiden noudattamisen valvominen. Sopeutumisen edistäminen -rooliodotukseen sisältyy työyhteisön autonomisen työn kehittämisen edistäminen. Informaation yhdistäminen -rooliodotukseen sisältyy strategisesti merkittävän tiedon kerääminen ja vieminen eteenpäin ylimmälle johdolle. Kehitysideoiden puolustaminen -rooliodotukseen sisältyy esimiesten aktiivisuus viedä eteenpäin henkilöstöltä tulevien ideoita, joilla voisi uudistaa organisaation toimintaa. (Mantere 2008, 301, 305, 307, 308.)

Mantere (2008) on tunnistanut kahdeksan tekijää, jotka joko mahdollistavat tai

rajoittavat rooli-odotusten täyttymistä. Strategian toteuttaminen -rooli-odotuksen täyttymisen mahdollistaa keskusteluyhteys ylimmän johdon kanssa, ohjeistusten selkeyttäminen, riittävät resurssit ja arvostus. Sopeutumisen edistäminen -rooli-odotuksen täyttymisen mahdollistaa ylimmän johdon osoittama luottamus. Informaation yhdistäminen -rooli-odotuksen täyttymisen avain on se, että ylin johto reagoi saamiinsa tietoihin. Monta kertaa ylin johto odottaa henkilöstöltä palautetta, mutta jättää vastaamatta saamaansa palautteeseen. Tällainen toiminta ei kannusta esimiehiä näkemään vaivaa palautteen keräämiseen. Kehitysideoiden puolustaminen -rooli-odotuksen täyttymisen mahdollistaa se, että esimiehet otetaan mukaan suunnittelutyöhön ja että ylin johto aidosti arvioi kehitysideoiden toimivuutta ja myös palkitsee hyvistä ideoista. (Mantere 2008, 301, 305–308.)

Hyppänenkin (2007) on koonnut esimiehille kuuluvia osaamisen kehittämien tehtäviä. Näitä ovat muun muassa kehityskeskustelut, joissa esimiehet selvittävät henkilöstön kehittämistarpeita ja -halukkuutta. Toiseksi esimiesten tehtäviin kuuluu tehdä osaamiskartoitus ja sen perusteella osaamisen kehittämisen suunnitelma yhdessä tiiminsä kanssa. Osaamisen kehittämissuunnitelman jälkeen esimiehen tulee suunnitella ne toimenpiteet, joilla kehittämissuunnitelma saadaan toteutettua. Kun toimenpiteet ovat olemassa, esimiehen tulee kertoa niistä henkilöstölleen sekä kannustaa heitä osallistumaan kehittämistoimiin. Esimiehen tehtäviin kuuluu lisäksi hyvien suoritusten huomiointi sekä rakentavan palautteen antaminen. (Hyppänen 2007, 111.) Erilaisista osaamisen kehittämisen keinoista on kerrottu tarkemmin luvussa 3.3.1.

Esimiesten osaamisen johtamisen kehittäminen tulisi Viitalan (2008) mukaan liittää osaksi organisaation strategista toimintaa. Jotta esimiehillä olisi parhaat mahdollisuudet onnistua ammatillisen osaamisen johtamisessa, organisaation ylimmällä johdolla pitää olla selkeä siitä, mitä esimiehiltä odotetaan. Seuraavaksi pitää varmistaa, että esimiehet tietävät ja ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan. Tämä ei vielä riitä, sillä vaikka ymmärtäisikin, mitä häneltä odotetaan, hänellä ei välttämättä ole riittävää osaamista odotusten täyttämiseen. Siksi organisaation johdon tulee huolehtia, että esimiehet saavat tarvittavaa ohjausta ja tukea vastuun ottamiseen. Ohjauksen muotoja voivat olla esimerkiksi koulutus, valmennus, mentorointi tai keskustelu oman esimiehen kanssa. Osaamisen johtamisen käytännön työtä tukevat myös järjestelmät, ohjeet ja lomakkeet. (Viitala 2008 349–351.)

Osoittaakseen osaamisen johtamisen kehittämisen strategisesti tärkeäksi, se pitäisi huomioida palkitsemisessa (Viitala 2008). Jos osaamisen johtamiseen liittyvät

asiat näkyisivät esimiesten suoriutumiseen liittyvissä tavoitteissa, se kannustaisi heitä tarkastelemaan omaa tapaansa johtaa osaamista ja parantamaan suoritustaan. Samalla esimiesten suoriutumisen seuraamisen yhteydessä on mahdollista saada selville, ketkä esimiehistä toteuttavat osaamisen johtamista siten, että se saa työyhteisön kukoistamaan. Tällä tavoin heidän toimintatapansa tulisivat näkyviksi ja niistä voisi jakaa oppia muillekin esimiehille. (Viitala 2008, 351.)

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kuntaesimiesten käsityksiä osaamisen kehittamisestä ja omasta roolistaan osaamisen kehittäjinä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kohdekunnan ammatillisen osaamisen kehittämistyössä sekä esimiestyön tukimuotojen monipuolistamisessa. Tutkimuksesta saatavat tulokset antavat lisäinformaatiota ja apuvälineitä esimiesvalmiuksien kehitystoimien suunnitteluun.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten esimiehet näkevät osaamisen johtamisen osana toiminnan johtamista?
2. Miten esimiehet käsittävät oman roolinsa osaamisen kehittäjinä?
3. Millaista tukea esimiehet tarvitsevat, jotta he suoriutuvat uusista osaamisen kehittämisen vaatimuksista?

Tutkimuksen tutkimusstrategia on monimenetelmällisyys. Monimenetelmällinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista lähestymistapaa kysymysten asettelussa, tutkimusmenetelmissä, aineistonkeruussa sekä aineiston analysoinnissa ja päättelyssä. (Teddlie & Tashakkori 2009, 7.) Tutkimuksen monimenetelmällisyys voi liittyä tutkimusstrategiseen jakoon, aineistojen tai menetelmien moninaisuuteen tai se voi olla teoria- tai tutkijatriangulaatiota (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 104–105).

Tässä tutkimuksessa monimenetelmällisyys ilmenee tutkimusmenetelmissä ja aineiston analyysissa. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe on määrällinen ja toinen laadullinen. Määrällisellä aineistolla pyritään pääasiassa löytämään vastaukset ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen: *miten esimiehet näkevät osaamisen johtamisen osana toiminnan johtamista ja miten esimiehet käsittävät oman roolinsa osaamisen kehittäjinä*. Laadullisella aineistolla syvennetään määrällisen tutkimuksen tuloksia ja pyritään löytämään vastaus kolmanteen tutkimuskysymykseen: *millaista tukea esimiehet tarvitsevat, jotta he suoriutuvat uusista osaamisen kehittämisen vaatimuksista*.

Vaikka tämän tutkimuksen pääpaino on määrällisen aineiston tuottamisessa tuloksissa, laadullinen aineisto on tärkeä, koska sen avulla voidaan löytää selityksiä mää-

rällisessä aineistossa esiin nousseille tuloksille. Laadullisella aineistolla on selittävän roolin lisäksi myös täydentävä rooli määrälliseen aineistoon nähden, sillä laadullisella aineistolla voidaan täydentää määrällisessä aineistossa huomattuja aukkoja. Tämä onnistuu vain silloin, kun aineistonkeruun toteutustapa on peräkkäinen eli määrällinen aineisto kerätään ja analysoidaan ennen laadullisen aineiston keruuta.

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Tässä luvussa kuvaillaan tarkemmin tutkimuksen toteutusta. Tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä että laadullista menetelmää. Luvussa 5.1 kuvaillaan tutkimuksen kohdejoukko siten, että alaluvussa 5.1.1 kuvaillaan määrällisen tutkimuksen perusjoukko ja alaluvussa 5.1.2 laadullisen tutkimuksen perusjoukko. Luvussa 5.2 tarkastellaan tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Alaluvussa 5.2.1 käydään läpi kyselytutkimusta sekä siihen liittyvän lomakkeen laadintaa ja käyttöä. Alaluvussa 5.2.2 tarkastellaan ryhmäkeskustelu-/yksilöhaastattelu tutkimusmenetelmänä sekä kuvaillaan aineiston keruuprosessi. Luvussa 5.3 puolestaan kuvaillaan aineistojen analyysiin käytettyjä menetelmiä: alaluvussa 5.3.1 kuvaillaan kyselylomakeaineiston analyysi ja alaluvussa 5.3.2 laadullisen aineiston analyysi.

### **5.1 Tutkimuksen kohdejoukko**

Tutkimuskohteena olivat erään kunnan kuntaesimiehet, joita tutkimushetkellä oli yhteensä 343 henkilöä. Kohdekunnan organisaatio jakaantui seitsemään palvelukokonaisuuteen; konsernihallintoon, kaupunkirakennepalveluihin, kulttuuri- ja liikuntapalveluihin, kasvun ja oppimisen palveluihin, vanhus- ja vammaispalveluihin, sosiaali- ja terveyspalveluihin sekä liikelaitoksiin.

#### **5.1.1 Kyselytutkimuksen perusjoukko**

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli kokonaistutkimus, jonka perusjoukkona olivat kaikki kohdekunnan esimiesasemassa toimivat henkilöt. Heikkilän (2004) mukaan kokonaistutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkija kerää tietoa kaikilta perusjoukkoon kuuluvilta jäseniltä. Kokonaistutkimusta käytetään varsinkin silloin kun perusjoukko on pieni, mutta sitä voidaan käyttää myös suurissa perusjoukoissa, jos tutkimusmenetelmänä on esimerkiksi kyselytutkimus. (Heikkilä 2004, 33.) Koska tämän tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin kyselytutkimuksena, tutkittaviksi oli mahdollista ottaa koko perusjoukko, vaikka se oli määrällisesti kohtuullisen suuri (N=343).



### 5.1.2 Ryhmäkeskustelujen ja yksilöhaastattelujen perusjoukko

Toinen vaihe oli harkinnanvarainen näyte, johon valittiin henkilöt kyselyyn vastanneiden joukosta. Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä laatuun määrän sijasta. Aineisto voi olla pieni, mutta oikein valittuna se voi antaa syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusjoukko kannattaa valita harkinnanvaraisesti silloin kun tutkittavasta ilmiöstä on olemassa vahvat teoreettiset perusteet, joiden perusteella tutkittavat on mahdollista valita. (Eskola & Suoranta 2005, 18.)

Tässä tutkimuksessa ryhmäkeskusteluihin ja yksilöhaastatteluihin valitut henkilöt valittiin osittain harkinnanvaraisesti. Ensimmäisen vaiheen kyselyyn vastanneille esitettiin kyselyn lopussa kutsu pienryhmäkeskusteluun, johon vastaajat saivat vapaaehtoisesti antaa omat yhteystietonsa. Halukkuutensa osallistua keskusteluihin ilmaisi 16 henkilöä. Näistä vapaaehtoisesti yhteistietonsa jättäneistä muodostui se joukko, josta lopulliset valinnat tehtiin. Ryhmien jäsenten valintaan vaikuttivat henkilön esimiesasema ja palvelukokonaisuus, jossa hän työskenteli. Lisäksi valintaan vaikutti merkittävästi esimiesten omat aikataulut aineistonkeruuhetkellä. Esimiehet ovat tunnetusti kiireisiä, ja siksi yhteisen ajan löytäminen usean henkilön kalenterista voi olla haastavaa.

Alun perin pienryhmiä oli tarkoitus muodostaa kolme, yksi kustakin esimiestasosta. Lopputulos oli kuitenkin se, että lähiesimiehistä ja keskijohdosta muodostettiin kaksi kolmen hengen pienryhmää, joissa molemmissa oli mukana molempien esimiestasojen edustajia. Ylimmän johdon edustajat haastateltiin yksitellen, koska heidän kalentereistaan oli mahdotonta löytää yhteistä ajankohtaa pienryhmälle. Ylimmästä johdosta haastateltiin kolmea henkilöä. Haastatteluihin ja pienryhmäkeskusteluihin pyrittiin valitsemaan henkilöitä kaikilta esimiestasoilta ja mahdollisimman monesta palvelukokonaisuudesta, koska sillä tavalla oli mahdollista selvittää, millaisia osaamisen kehittämisen haasteita tai tuen tarpeita esiintyy eri esimiestasoilla ja palvelukokonaisuuksissa sekä poikkeavatko ne toisistaan.

## 5.2 Aineistojen keruumenetelmät

Tutkimuksen aineistonkeruussa hyödynnettiin sekä määrällistä että laadullista menetelmää. Määrällisen kyselytutkimuksen ja laadullisen haastattelun käyttö on Teddlin ja Tashakkorin (2009) mukaan ehkä yleisin monimenetelmällisen tutkimuksen yhdistelmä. Yhdistelmän vahvuus on se, että siinä menetelmät vahvistavat toisiaan. Määrällisellä

kyselyllä kerätään tietoa laajalta ihmisjoukolta kun taas haastattelulla kerätään tietoa suhteellisen pieneltä ihmisjoukolta. Siinä missä kyselyllä saatu aineisto on pinnallista, haastatteluilla päästään kiinni syvällisempään tietoon. Menetelmiä voidaan käyttää joko peräkkäin tai rinnakkain. (Teddlie & Tashakkori 2009, 240.)

Tässä tutkimuksessa määrällistä ja laadullista menetelmää käytettiin peräkkäin siten, että ensin kerättiin määrällinen aineisto sähköisellä kyselylomakkeella, jonka jälkeen kerättiin laadullinen aineisto ryhmäkeskusteluilla ja yksilöhaastatteluilla. Laadullinen aineisto pohjautui määrälliseen aineistoon, mikä tarkoitti sitä, että ryhmäkeskusteluja ei käyty ennen kuin kyselyaineisto oli alustavasti analysoitu. Seuraavaksi kuvataan molemmat aineistonkeruumenetelmät, kyselylomake ja ryhmäkeskustelu / yksilöhaastattelu, sekä niiden käyttö tässä tutkimuksessa.

### 5.2.1 Kyselylomake

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa käytettiin aineiston keruumenetelmänä kyselylomaketta, joka lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse. Heikkilän (2004, 19) mukaan suunnitelmallisesti tehtyä kysely- ja haastattelututkimusta nimitetään survey-tutkimukseksi, jossa aineisto kerätään tutkimuslomaketta käyttäen. Alkula, Pöntinen ja Ylöstalo (2002) täsmentävät, että survey-menetelmiin kuuluvien strukturoitujen kysely- ja haastattelumenetelmien vahvuutena on tehokkuus ja taloudellisuus. Survey-menetelmin voidaan kerätä aineistoa suurelta ihmisjoukolta, mikä lisää tutkimuksen yleistettävyyttä. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002, 118–119.) Kyselytutkimus on systemaattinen tiedonkeruumenetelmä, jossa tietyille kohderyhmälle esitetään ennalta määrätty kysymykset ennalta määrättyssä järjestyksessä (Teddlie & Tashakkori 2009, 24).

Kyselytutkimuksessa voidaan käyttää valmista mittaria tai rakentaa se itse. Kyselylomaketta rakennettaessa, joudutaan miettimään tarkoin kyselyyn liittyvien muuttujien määrää ja sisältöä. Kyselyn kohteena olevien henkilöiden on pystyttävä vastaamaan jokaiseen kysymykseen yksiselitteisesti ja empimättä. Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkijan itse rakentamaa mittaria. Mittarin rakentaminen aloitettiin tutkimalla osaamisen kehittämistä käsitteleviä väitöskirjoja ja niissä käytettyjä mittareita. Kysymyslomakkeen sisältö pohjautuu osin Päivi Huotarin (2009), Elina Hyrkkään (2009) ja Tuula Kivisen (2008) väitöskirjoissa käytettyihin kyselylomakkeisiin. Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinot (kysymys 12) mukailivat suurimmalta osaltaan Kivisen (2008) kyselylomakkeen kysymyksen 21 listausta. Kyselylomakkeen sisältö rakentui

lopulliseen muotoonsa yhteistyössä kohdekunnan henkilöstöpäällikön ja henkilöstön kehittämispäällikön kanssa.

Kyselylomake (ks. Liite 2) koostui 13 kysymyksestä, joista 8 oli taustatietoja, 4 vastaajien näkemyksiä kartoittavia väittämäpatteristoja ja 1 vapaa sana -kysymys, johon vastaaja sai kirjoittaa vapaasti terveisiä tutkijalle. Kyselylomakkeen taustatiedot, kysymykset 1–8, valittiin huolella, jotta ne kuvaisivat mahdollisimman monipuolisesti vastaajia. Taustatiedoiksi valittiin sellaisia muuttujia, jotka olivat tutkimuskirjallisuuden perusteella merkittäviä, kuten esimieskokemus, pohjakoulutus ja esimiestaso. Toisaalta taustamuuttujiksi valittiin kohdekunnalle oleellisia tietoja, kuten palvelukokonaisuus ja esimieskoulutukseen osallistuminen. Kysymykset 9–12 perustuivat suoraan tutkimuskysymyksiin ja niihin liittyvään lähdekirjallisuuteen osaamisen johtamisesta ja kehittamisestä. Kysymys 13, vapaa sana, ei ollut enää varsinainen kysymys, eikä sitä analysoitu tai hyödynnetty muuten tutkimuksessa. Kysymys oli lähinnä sitä varten, että vastaajat saivat antaa tutkijalle nimetöntä palautetta kyselylomakkeesta tai muista tutkimukseen liittyvistä asioista.

Heikkilä (2004) huomauttaa, ettei lomake saa olla liian pitkä ja se kannattaa esitestata. Kysymysten vastausohjeet tulee olla selkeät ja loogisesti ryhmitellyt. Kysymyslomaketta laadittaessa kannattaa kiinnittää huomiota myös lomakkeen ulkoasuun ja täytön mielekkyyteen, sillä niillä on suuri merkitys lomakkeen saajan vastaushalukkuuteen. (Heikkilä 2004, 48–49.) Kyselylomake rakennettiin sähköiseen muotoon Webropol-kyselytyökalulla, jotta lomakkeen täyttäminen olisi vastaajille helppoa ja vastaukset olisivat suoraan siirrettävissä SPSS-ohjelmaan. Lomake testattiin yhdeksällä henkilöllä, jotka olivat graduohjaaja, edellä mainitut kohdekunnan henkilöstöpäällikkö ja henkilöstön kehittämispäällikkö sekä kuusi opiskelijakollegaa. Esitestauksella testattiin lomakkeen täytön mielekkyys, kysymysten selkeys ja täyttöön kuluva aika. Ensimmäisellä testauskierroksella lomakkeen täyttämiseen kului liikaa aikaa. Tämän jälkeen lomakkeen kysymyksiä muokattiin ja väittämäpatteristoja supistettiin. Lomakkeen muokkauksen jälkeen täyttö sujui 10–15 minuutissa, mikä oli asetettu tavoitteeksi. Erityistä huomiota kiinnitettiin myös ulkoasuun, ohjeistuksiin ja saatekirjeeseen (ks. Liite 1).

Kyselylomakkeeseen vastattiin anonyymisti. Alkula ym. (2002, 120–122) tähdentävät, että onnistunut survey-tutkimus edellyttää tutkijoilta ymmärrettävien ja vakiomuotoisten kysymysten laatimista sekä hyvää etukäteissuunnittelua ja kunnollista toteutusta. Lomakkeen alkuun kannattaa sijoittaa helppoja kysymyksiä (Heikkilä 2004, 49). Kyselylomake (ks. Liite 2) alkoi taustatietokysymyksillä, jotka kaikki olivat tyypil-

tään suljettuja monivalintakysymyksiä. Taustatietokysymyksiin vastaamista ohjattiin niin, että kysymyksissä 1–7 vastaaja sai valita vain yhden vastausvaihtoehdon, kun taas kysymyksessä 8 vaihtoehtoja oli mahdollista valita useita. Taustakysymyksessä 3, joka koski vastaajan koulutusta, oli annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi yksi avoin vastausvaihtoehto. Ikää, alaisten määrää ja työvuosia esimiehenä koskevat taustakysymykset olisi ollut mahdollista tehdä avoimiksi kysymyksiksi, mutta ne päädyttiin luokittelemaan, jotta vastaaja ei kokisi tulevansa tunnistetuksi liian yksityiskohtaisten taustatietojen kautta.

Taustatietojen lisäksi kyselylomake sisälsi neljä asteikkotyypistä kysymystä, jotka koostuivat useasta väittämästä. Vastaaja valitsi Likertin asteikolta vastausvaihtoehdon, joka parhaiten kuvasi hänen käsitystään asiasta. Asteikkotyypisillä kysymyksillä saadaan paljon tietoa pieneen tilaan (Heikkilä 2004, 52). Mielipidekysymysten 9–11 vastausasteikko oli 5-portainen. Vastausvaihtoehdot olivat ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”täysin eri mieltä”, ”en samaa enkä eri mieltä”. Heikkilä (2004) huomauttaa, että vastausvaihtoehto ”en samaa enkä eri mieltä” voi olla liian houkutteleva, koska silloin vastaajan ei tarvitse ottaa kantaa puolesta eikä vastaan. Vastaaja voidaan pakottaa ottamaan kantaa jättämällä neutraali vaihtoehto kokonaan pois. (Heikkilä 2004, 53.) Tässä tutkimuksessa vastaajaa ei haluttu pakottaa ottamaan kantaa, koska se olisi saattanut ärsyttää ja näin ollen johtaa lomakkeen täytön keskeytykseen. Neutraali vastausvaihtoehto, en samaa enkä eri mieltä, sijoitettiin kuitenkin tarkoituksella asteikon viimeiseksi, jotta vastaajat eivät turvautuisi siihen liian helposti. Mielipidekysymys 12, joka koski osaamisen kehittämisen käytäntöjä, poikkesi muista asteikkotyypisistä kysymyksistä siten, että siinä käytettiin erilaista 6-portaista asteikkoa. Vastausvaihtoehdot olivat ”on käytössä ja toimii”, ”on käytössä ja toimii jotenkuten”, ”on käytössä, mutta ei toimi”, ”ei ole käytössä, mutta tarvetta olisi”, ”ei ole käytössä, eikä ole tarvetta”, ”en tiedä”. Vastausvaihtoehto ”en tiedä” annettiin tietoisesti, koska kaikilla vastaajilla ei välttämättä ole kokemusta tai tietoa kaikista osaamisen kehittämisen käytännöistä.

Kyselylomakkeen avulla etsittiin vastauksia kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: 1. Miten esimiehet näkevät osaamisen johtamisen osana toiminnan johtamista ja 2. Miten esimiehet käsittävät oman roolinsa osaamisen kehittäjinä. Lomakkeen kysymykset 10 ja 11 liittyivät lähinnä ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja kysymykset 9 ja 12 toiseen tutkimuskysymykseen. Taustatietokysymysten avulla taas tutkittiin eri vastaajaryhmien välisiä eroja ja mahdollisia selittäviä tekijöitä.

Kyselytutkimus toteutettiin maaliskuussa 2014. Kohdekunnan esimiehet (N=343) saivat sähköposteihinsa tutkimuksen saatekirjeen ja henkilökohtaisen linkin kyselyyn. Esimiehille, jotka eivät olleet vielä vastanneet, lähetettiin ensimmäinen muistutus kyselystä viikon kuluttua kyselyn alkamisesta ja toinen muistutus päivä ennen kyselyn päättymistä. Vastausaikaa oli kokonaisuudessaan kaksi viikkoa. Kyselyyn vastasi yhteensä 163 henkilöä. Puutteellisen vastaamisen vuoksi kyselyvastauksista hylättiin yksi, joten lopullisessa aineiston käsittelyssä oli mukana 162 vastauslomaketta. Lopullinen vastausprosentti oli 47,2. Aineisto tallentui automaattisesti Excel- taulukkoon, josta se siirrettiin suoraan IBM SPSS Statistics -ohjelmaan.

### 5.2.2 Ryhmäkeskustelu/yksilöhaastattelu

Tutkimuksen toisessa vaiheessa käytettiin aineistonkeruumenetelminä ryhmäkeskustelua ja yksilöhaastattelua. Ensimmäisessä vaiheessa käytetyn kyselylomakkeen täytön yhteydessä vastaajat saivat kutsun pienryhmäkeskusteluun (ks. Liite 3), johon he saivat vapaaehtoisesti tallentaa yhteystietonsa. Kyselyn päätyttyä yhteystietonsa jättäneille henkilöille lähetettiin vielä sähköpostilla kysely heille sopivista pienryhmäkeskusteluajankohdista, joiden perusteella pienryhmäkeskustelujen ajankohdat ja kokoonpanot päätettiin. Pienryhmäkeskustelujen ulkopuolelle jääneille ylimmän johdon edustajille lähetettiin pyyntö yksilöhaastatteluun. Yksilöhaastattelujen ajankohdat sovittiin yhdessä haastateltavan kanssa.

Molemmissa aineistonkeruumenetelmissä noudatettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa Tiittulan ja Ruusuvuoren (2005, 11; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75) mukaan on etukäteen suunnitellut teemat, mutta kysymykset eivät ole tiukasti määriteltyjä, vaan niiden muoto ja järjestys voivat vaihdella. Tässä tutkimuksessa kysymysrunko laadittiin ensimmäisen vaiheen kyselytutkimuksesta saatujen alustavien tulosten sekä 3. tutkimuskysymyksen perusteella (ks. Liite 4). Kysymykset pyrittiin laatimaan niin, että niistä oli mahdollista saada aikaan keskustelua pienryhmään osallistuvien kesken. Ryhmähaastattelu tarkoittaaakin Eskolan ja Suorannan (2005, 97) mukaan vapaamuotoista keskustelua tietystä aiheesta. Se on myös etukäteen järjestetty keskustelutilaisuus, johon on kutsuttu useampi henkilö keskustelemaan tietystä aiheesta fokusoidusti, mutta vapaamuotoisesti. (Valtonen 2005, 223.)

Valtosen (2005) mukaan ryhmähaastattelu ja ryhmäkeskustelu eivät ole täysin sama asia. Ryhmähaastattelulle on ominaista se, että vuorovaikutus on yksilöhaastatte-

lun kaltaista. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmänvetäjä esittää saman kysymyksen jokaiselle ryhmän jäsenelle vuorotellen, jolloin hän pitää vuorovaikutuskontrollin itsellään. Ryhmäkeskustelussa taas tarkoituksena on luoda vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä. Ryhmänvetäjä toimii keskustelun virittäjänä ja keskustelun aiheiden tarjoilijana, mutta jättää sen jälkeen teemat osallistujien keskenään keskusteltaviksi. (Valtonen 2005, 223–224.) Tässä tutkimuksessa ryhmänvetäjä pyrki virittämään keskustelua pienryhmän jäsenten kesken ja toimimaan itse lähinnä havainnoijana. Ensimmäisessä pienryhmässä keskustelu olikin vilkasta, mutta toisessa pienryhmässä keskustelu ei lähtenyt samalla tavalla lentoon, vaan keskustelutilanne muistutti enemmän ryhmähaastattelua. Pienryhmäkeskusteluun vaikuttaa siis ryhmänvetäjän toiminnan lisäksi ryhmän jäsenten toiminta.

Ryhmäkeskustelun suunniteluun kannattaa panostaa, sillä esimerkiksi ryhmäkoonpano ja ryhmäkeskustelun aikainen toiminta vaikuttavat merkittävästi keskustelun onnistumiseen. Pötsösen ja Pennasen (1998, 6) mukaan hyvä ryhmän koko on 4–10 henkilöä, koska tällöin ryhmä on riittävän suuri, jotta saadaan mahdollisimman paljon eri mielipiteitä, mutta kuitenkin riittävän pieni, jotta kaikkien ääni pääsee kuuluville. Tässä tutkimuksessa pienryhmissä oli neljä osallistujaa molemmissa ryhmissä.

Ryhmää koottaessa on Valtosen (2005) mukaan syytä miettiä, millaisia henkilöitä siihen kutsutaan. Keskustelu on erilaista riippuen siitä tuntevatko keskustelijat toisensa entuudestaan vai ovatko he toisilleen täysin vieraita. Ryhmän vuorovaikutukseen vaikuttaa myös se, kokevatko ryhmäläiset toisensa vertaisikseen vai asemaltaan eriarvoisiksi. Tällainen valtasuhdetilanne saattaa helposti syntyä valittaessa ryhmään saman organisaation työntekijöitä. Ryhmän kokoamiseen ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa, vaan jokainen ryhmäkeskustelu täytyy suunnitella sen perusteella, millaista vuorovaikutusta keskustelulla tavoitellaan. Sosiaalipsykologisesti kannattaa kuitenkin huolehtia siitä, että ryhmäläisillä on jotain yhteistä. Vaikka ryhmäkeskustelun ryhmä on ainutkertainen, jonkintasoinen samanlaisuus luo paremman lähtökohdan vuorovaikutukselle. (Valtonen 2005, 228–229.)

Tässä tutkimuksessa alkuperäinen suunnitelma oli muodostaa pienryhmät jokaisesta esimiestasosta erikseen, mutta aikataulun kireyden vuoksi suunnitelmasta oli luovuttava ja siksi samaan ryhmään valikoitui sekä lähiesimiehiä että keskijohtoa. Ryhmiä koottaessa tutkija piki kuitenkin huolen, ettei samassa ryhmässä ollut henkilöitä samasta yksiköstä. Tällä pyrittiin varmistamaan, että kaikki ryhmän jäsenet olivat keskenään samanarvoisessa keskusteluasemassa. Samoin ryhmän jäsenten eriarvoisuutta

pyrittiin estämään myös sillä, ettei ylintä johtoa ja lähiesimiehiä laitettu samaan pienryhmään, koska se olisi saattanut aiheuttaa valtasuhdeongelman.

Ryhmän kokoamisen jälkeen on syytä kiinnittää huomiota ryhmäkeskustelutilanteen kulkuun. Pötsönen ja Pennanen (1998, 10) huomauttavat, että ryhmäkeskustelu kannattaa järjestää mahdollisimman neutraalissa paikassa, jossa on vähän häiriötekijöitä. Valtonen (2005) toteaa, että ryhmänvetäjä luo keskustelun ehdot, mahdollistaa puheen sekä valvoo ehtojen toteutumista. Ryhmänvetäjä pitää aloituspuheenvuoron, jossa hän kertoo mistä on tarkoitus keskustella, miten ryhmässä keskustellaan ja miksi asiasta keskustellaan ryhmässä. Lisäksi alun epävarmuutta voidaan poistaa esittelykierröksellä, jolloin ryhmäläisille muodostuu käsitys kanssakeskustelijoista sekä tietysti ruoka- ja juomatarjoiluilla. (Valtonen 2005, 230–234.) Ryhmäkeskustelujen litterointia saattaa vaikeuttaa kunkin puhujan tunnistaminen. Hyvä apukeino onkin esimerkiksi se, että jokainen ryhmän jäsen esittelee itsensä tilaisuuden aluksi. (Eskola & Suoranta 2005, 98.) Tässä tutkimuksessa tutkija noudatti edellä mainittuja ohjeita. Pienryhmäkeskustelun tilaksi valittiin rauhallinen tila, jonne keskustelijoiden oli helppo tulla. Lisäksi tarjolla oli kahvia, teetä ja keksejä. Keskustelun aluksi tutkija esitteli itsensä ja kertoi keskustelun tarkoituksen. Keskustelu aloitettiin jäsenten esittelykierröksellä, minkä jälkeen siirryttiin keskustelemaan haastattelurungon teemoista. Myös yksilöhaastatteluissa tutkija noudatti samanlaista keskustelun avausta.

Haastattelut ja pienryhmäkeskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Nauhoittaminen toimii Tiittulan ja Ruusuvuoren (2005, 15) mukaan haastattelijan muistiapuna ja tulkintojen tarkistamisen apuna. Eskola ja Suoranta (2005) muistuttavat, että haastattelujen purkaminen voi olla ongelmallista, mikäli niitä ei pureta välittömästi haastattelujen jälkeen. Ryhmäkeskustelujen litterointia vaikeuttavat tilanteet, joissa useampi ihminen puhuu päällekkäin. Mutta tehokkaat äänityslaitteet auttavat puhujien erottamisessa. (Eskola & Suoranta 2005, 98.) Tässä tutkimuksessa nauhoittamiseen kysyttiin luvat haastateltavilta. Yksilöhaastattelun tai pienryhmäkeskustelun jälkeen tutkija litteroi tallenteet välittömästi tai korkeintaan parin päivän viiveellä. Taulukossa 1 on esitelty ryhmäkeskustelujen ja yksilöhaastattelujen kestot ja litteroitujen sivun lukumäärät. Litteroidut tekstit ovat kirjoitettu fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1.

*TAULUKKO 1: Ryhmäkeskustelut ja yksilöhaastattelut kevät 2014*

Ryhmäkeskustelu / yksilöhaastattelu	kesto (min)	litteroidut sivut (kpl)
Ryhmäkeskustelu 1	51	17
Ryhmäkeskustelu 2	55	11
Yksilöhaastattelu 1	72	16
Yksilöhaastattelu 2	51	12
Yksilöhaastattelu 3	35	10

### 5.3 Aineistojen analyysimenetelmät

Aineistojen analyyseissä käytettiin myös sekä määrällisiä että laadullisia analyysimenetelmiä. Seuraavaksi kuvataan ensin kyselylomakeaineiston analyysiin käytetyt menetelmät, minkä jälkeen tarkastellaan ryhmäkeskusteluilla ja yksilöhaastatteluilla kerätyn aineiston analyysia.

#### 5.3.1 Kyselylomakeaineistojen analyysimenetelmät

Strukturoidulla kyselylomakkeella kerätyn aineiston analysointi suoritettiin IBM SPSS Statistics -tilasto-ohjelmalla. Tilastollisina esitystapoina tai menetelminä on käytetty frekvenssejä, prosenttijakaumia, faktorianalyysejä, reliabiliteettianalyysejä, keskiarvovertailuja, riippumattomien otosten t-testiä, yksisuuntaista varianssianalyysejä sekä kahden viimeksi mainitun parametrittomia vastineita Mann-Whitney U-testiä ja Kruskal-Wallis testiä.

Aluksi tutustuttiin aineistoon laskemalla taustamuuttujien (kysymykset 1–8) frekvenssit ja prosenttijakaumat. Nummenmaan (2009, 60–61) mukaan frekvenssit ovat yksinkertaisin tapa kuvailla luokitteluasteikollista aineistoa. Tämän jälkeen tehtiin katoanalyysi. Metsämuuronen (2008, 12) toteaa, että hyvässä tutkimuksessa on selvitetty, edustaako kato jotain tiettyä ryhmää vai jakaantuuko se tasaisesti. Tässä tutkimuksessa katoanalyysi tehtiin palvelukokonaisuus-taustamuuttujan avulla. Kohdekunnasta saatua tietoa perusjoukon jakautumisesta eri palvelukokonaisuuksiin verrattiin kyselyyn vastanneiden frekvensseihin ja prosenttijakaumiin.

Kysymyksiä 9, 10 ja 11 analysointi aloitettiin etsimällä muuttujajoukosta sellaisia yhteneväisyyksiä, joiden perusteella muuttujista voitiin muodostaa yhdistelmämuuttujia. Yhdistelmämuuttuja tarkoittaa Nummenmaan (2009) mukaan samankaltaisia



ominaisuuksia mittaavien muuttujien yhdistämistä laskemalla muuttujien keskiarvo. Yhdistelmämuuttuja eroaa summamuuttujasta juuri laskentatavaltaan. Summamuuttujassa lasketaan havaintoarvot yhteen, kun taas yhdistelmämuuttujassa lasketaan havaintoarvojen keskiarvo. Keskiarvon laskeminen on käytännöllisempää, koska silloin muuttujan mitta-yksikkö vastaa alkuperäisten muuttujien mittayksiköitä. Keskiarvomuuttujien käyttöä tässä tutkimuksessa puoltaa myös se, että niiden tulokset eivät vääristy puuttuvista vastauksista niin kuin summamuuttujissa. (Nummenmaa 2009, 161–162.)

Yhdistelmämuuttujien etsimisessä hyödynnettiin faktorianalyysia. Faktorianaalysin tavoitteena on ryhmitellä suuri joukko muuttujia kokonaisuuksiksi, joiden avulla pystytään tutkimaan useiden muuttujien yhteisvaihtelua samanaikaisesti (Metsämuuronen 2008, 42; Nummenmaa 2009, 397). Faktorianaalysin lähtökohtana on Jokivuoren ja Hietalan (2007, 90) mukaan Likert-asteikollisten väittämien väliset korrelaatiot, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että mitä korkeampi muuttujien välinen korrelaatio on sitä todennäköisemmin muuttujat mittaavat samaa ominaisuutta. Faktorianaalysiin on tarjolla useita erilaisia matemaattisia menetelmiä, jotka jokainen antaa hiukan erilaisia faktoriratkaisuja. Tähän tutkimukseen valittiin malliksi Generalized least squares (GLS), joka Nummenmaan (2009, 409–410) mukaan sopii sellaisille aineistoille, jotka ovat kooltaan pieniä tai joiden normaalijakaumaoletus ei toteudu. Tässä tutkimuksessa huomioitiin faktorien muodostamisessa vain sellaiset muuttujat, joiden latausarvo oli vähintään .30 faktorin kanssa. Metsämuuronen (2008, 45) toteaa, että alle .30 lataukset eivät ole hyviä muuttujia faktorin luotettavuuden kannalta ja että sellaiset muuttujat pitäisi jättää rakennettävien yhdistelmämuuttujien ulkopuolelle. Lisäksi tutkittiin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) -testin ja Bartlettin sfäärisyystestin avulla muodostettujen korrelaatiomatriisien sopivuutta faktorianaalysiin. Tässä tutkimuksessa korrelaatiomatriisit olivat Ammatillisen osaamisen kehittäminen, Ammatillisen osaamisen johtaminen ja Strateginen ammatillisen osaamisen johtaminen. Korrelaatiomatriisi sopii faktorianaalysiin silloin, kun Kaiserin testin arvo on vähintään 0.6 ja Bartlettin sfäärisyystestin tulos on tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0.0001$ ) (Jokivuori & Hietala 2007, 96; Metsämuuronen 2008, 45). Molemmat ehdot toteutuivat kaikissa kolmessa korrelaatiomatriisissa.

Faktorianaalysissa muodostuneiden faktorien luotettavuutta mitattiin reliabiliteettianalyysilla. Reliabiliteetti laskettiin Cronbachin alfan avulla. Metsämuuronen (2000a, 32; 2000b, 52) muistuttaa, että ennen varsinaisten yhdistelmämuuttujien muodostamista kannattaa testata valitun joukon luotettavuus, jotta varmistutaan mittarin sisäisestä yhdenmukaisuudesta. Jokivuori ja Hietala (2007, 103) muistuttavat, että en-

nen reliabiliteettianalyysin tekoa pitää varmistaa, että kaikki faktoriin valitut muuttujat ovat asteikoltaan samansuuntaisia. Jos näin ei ole, ne pitää kääntää. Tässä tutkimuksessa oli mukana muutamia muuttujia, joiden asteikko oli negatiivinen, mutta niitä ei tarvinnut kääntää, koska faktorianalyysissä nämä muuttujat latautuivat yhdeksi faktoriksi. Faktorianalyysin toimivuuden testaamiseksi kyseiset muuttujat käännettiin, mutta kääntö ei vaikuttanut siihen, miten muuttujat latautuivat faktoreille. Tästä syystä muuttujat jätettiin alkuperäisen suuntaiseksi. Luotettavuutta tutkittaessa Jokivuoren ja Hietalan (2007) mukaan nyrkkisääntö on, että mitä suurempi Cronbachin alfan arvo sitä yhtenäisemmin yhdistelmämuuttuja mittaa kyseistä ominaisuutta. Cronbachin alfan arvo voi olla kaikkea 0:n ja 1:n väliltä, mutta riittävän yhdenmukaisuuden raja-arvona pidetään yleensä 0.6. Yhdistelmämuuttujan alfa-arvon pitäisi siis ylittää 0.6, jotta sitä voidaan pitää luotettavana. (Jokivuori & Hietala 2007, 103–104.) Tässä tutkimuksessa hylättiin kaikki ne faktorit, jotka jäivät Cronbachin alfan arvoltaan alle 0.6.

Faktorianalyysien ja reliabiliteettianalyysien perusteella muodostettiin yhteensä 6 yhdistelmämuuttujaa (ks. Liite 6), joista 3 muodostui ammatillisen osaamisen kehittämisen (kysymys 9) väittämistä, 2 ammatillisen osaamisen johtamisen (kysymys 10) väittämistä ja 1 strategisen ammatillisen osaamisen johtamisen väittämistä (kysymys 11). Yhdistelmämuuttujien ulkopuolelle jääneet väittämät analysoitiin yksittäin. Yhdistelmämuuttujien ja yksittäisten muuttujien analysointi aloitettiin tutkimalla niiden keskiarvojakaumia ja keskihajontalukuja (Liite 7). Nummenmaan (2009) mukaan keskiarvojen tarkastelu on mielekästä, jos muuttuja on vähintään välimatka-asteikollinen. Keskiarvot kuvaavat havaintoarvojen keskimääräistä suuruutta ja kertovat, mihin kohtaan muuttujan jakauma painottuu. Pelkkien keskiarvojen käyttö analysoinnissa ei kuitenkaan ole suotavaa, sillä hyvinkin erimuotoiset jakaumat saattavat saada saman keskiarvon. Tulkinnan luotettavuuden kannalta olisi keskiarvojen lisäksi hyvä tarkastella mediaania, moodia ja hajontalukuja. (Nummenmaa 2009, 64–68.) Ennen keskiarvo- ja hajontalukujen muodostamista kysymysten 9, 10 ja 11 vastausvaihtoehto 0=en samaa enkä eri mieltä sekä kysymyksen 12 vaihtoehto 0=en tiedä, merkittiin puuttuvaksi tiedoksi (missing values), mikä tarkoitti sitä, että kyseiset vastausvaihtoehdot jätettiin analyysien ulkopuolelle.

Ennen kuin aineistonanalyysissä siirryttiin tutkimaan ryhmien välisiä eroja, vastaajan ikä- ja esimieskokemus vuosina -taustamuuttujien luokkia yhdistettiin, koska näistä molemmista löytyi luokka, jossa oli vain muutama vastaaja. Esimerkiksi varianssianalyysin tulosten paikkansapitävyyden varmistamiseksi tulisi jokaisen vertailtavan

luokan olla kooltaan Nummenmaan (2009, 194) mukaan vähintään 20. Taustamuuttujien luokittelu (ks. Taulukko 2) muutettiin siten, että Vastaajan ikä -taustamuuttujasta muodostettiin uusi taustamuuttuja, jossa kolme ensimmäistä luokkaa yhdistettiin yhdeksi luokaksi, joka sai nimekseen ”alle 50 vuotta” ja kaksi viimeistä luokkaa yhdistettiin yhdeksi luokaksi, joka sai nimekseen ”50 vuotta tai vanhempi”. Esimieskokemus vuosina -taustamuuttujasta muodostettiin uusi taustamuuttuja, jossa vain kaksi ensimmäistä luokkaa yhdistettiin yhdeksi luokaksi, joka sai nimekseen ”alle 3 vuotta”. Muut luokat säilytettiin ennallaan.

*TAULUKKO 2: Muunnetut taustamuuttujien luokat*

Taustatiedot	Luokat	n	%
Ikä_yhdistetty	alle 50 vuotta	69	43,1
	50 vuotta tai vanhempi	91	56,9
	yhteensä **)	160	100,0
Esimieskokemus_yhdistetty	alle 3 vuotta	27	16,7
	4-9 vuotta	52	32,1
	yli 10 vuotta	83	51,2
	yhteensä **)	162	100,0

\*\*) Yksi tai useampi vastaaja oli jättänyt vastaamatta kysymykseen.

Kyselyaineiston analyysiä jatkettiin tutkimalla taustamuuttujien ryhmien välisiä eroja. Metsämuurosen (2003) mukaan yleisin tunnettu keskiarvojen vertailuun käytettävä menetelmä on t-testi. T-testi on parametrisen menetelmä, joka edellyttää aineiston normaalityyppisyyttä. T-testiä käytetään kahden ryhmän keskiarvojen vertailuun. (Metsämuuronen 2003, 324, 326.) Tässä tutkimuksessa t-testiä käytettiin, kun haluttiin tietää, onko kysymysten 9, 10, 11 ja 12 väittämässä ja yhdistelmämuuttujissa tilastollisesti merkitsevää eroa sukupuoli- tai ikä\_yhdistetty -taustamuuttujien ryhmien välillä.

Kyseisten taustamuuttujien ryhmien väliset erot testattiin riippumattomien otosten t-testillä. Nummenmaa (2009) toteaa, että riippumattomien otosten testiä käytetään tilanteessa, jossa halutaan tutkia nimenomaan tutkittavien välisiä eroja vertaamalla ryhmien välisiä keskiarvoja toisiinsa. Otosten riippumattomuus tarkoittaa sitä, että yksi vastaaja voi kuulua vain yhteen ryhmään. Riippumattomien otosten t-testiä voidaan käyttää, jos mittaus on vähintään välimatka-asteikollinen, muuttujat ovat normaalisti jakautuneita, eri ryhmien koko on vähintään 20 ja niiden varianssit ovat yhtä suuria. Varianssien yhtäsuuruus voidaan tutkia Levenen testin avulla. Riippumattomien otosten t-testissä muodostuu kaksi tulosriviä. Ensimmäistä tulosriviä luetaan silloin, kun Leve-

nen testi osoittaa ryhmien varianssien olevan yhtä suuret. Mikäli varianssit ovat erisuuria, luetaan toista, alempaa, tulosriviä. (Nummenmaa 2009, 172–177.)

Riippumattomien otosten t-testin osoittaessa, että ryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, analyysiä syvennettiin tekemällä ristiintaulukoinnit niistä väittämistä / yhdistelmämuuttujista, joissa ryhmien välillä havaittiin tilastollista eroa. Tällä tavalla päästiin tarkastelemaan, miten ryhmien vastaukset jakautuivat vastausvaihtoehtojen välillä. Metsämuurosen (2003, 292) mukaan ristiintaulukoinnin avulla voidaan havainnollistaa mahdolliset yhteydet kahden muuttujan välillä.

Koska suurimmassa osassa taustamuuttujista oli enemmän kuin kaksi luokkaa, ryhmien välisten keskiarvojen vertailuun käytettiin riippumattomien otosten t-testin lisäksi riippumattomien otosten varianssianalyysia ja sen parametritonta vastinetta, Kruskal-Wallis testiä. Nummenmaa (2009) toteaa, että varianssianalyysi on ehkä kaikkein käytetyin menetelmä käyttäytymistieteissä. Yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla tutkitaan, onko useampiluokkaisten muuttujien ryhmien välillä tilastollisesti merkitsevää eroa. Varianssianalyysin riippumaton muuttuja tulee olla laatueroasteikollinen ja riippuva muuttuja vähintään välimatka-asteikollinen. Lisäksi varianssianalyysi edellyttää, että aineisto on normaalisti jakautunut, ryhmien koko on vähintään 20 ja niiden varianssit ovat homogeeniset eli yhtä suuret. Ryhmien varianssien yhtäsuuruus testataan Levenen testillä, kuten riippumattomien otosten t-testinkin yhteydessä. (Nummenmaa 2009, 184, 194, 202.) Väittämässä, joissa varianssien yhtäsuuruudesta osoitti ryhmien varianssien olevan erisuuret, käytettiin ryhmien keskiarvojen väliseen vertailuun yhdensuuntaisen varianssianalyysin epäparametrista vastinetta, Kruskal-Wallis testiä. Kruskal-Wallis testi on hyvä vaihtoehto silloin, kun varianssianalyysin oletukset eivät ole voimassa. (Metsämuurosen 2004, 195; Nummenmaa 2009, 266).

Yhdensuuntaisen varianssianalyysin tai Kruskal-Wallis testin osoittaessa ryhmien välillä olevan tilastollisesti eroa, analyysia jatkettiin tutkimalla, mikä ryhmien välillä ero oli. Yhdensuuntaisen varianssianalyysin jatkoanalyysinä käytettiin Tukeyn HSD-testiä, joka vertailee ryhmien keskiarvoja toisiinsa, mutta on erojen tilastollisen merkitsevyyden kanssa konservatiivinen (Metsämuuronen 2008, 163). Kruskal-Wallis testin jatkoanalyysinä käytettiin Mann-Whitneyn U-testiä, joka on riippumattomien otosten t-testin parametriton vastine (Nummenmaa 2009, 261). Nummenmaa (2009, 272) huomauttaa, että Mann-Whitneyn U-testin käyttäminen on ainoa vaihtoehto, koska SPSS-ohjelmalla ei voida suoraan laskea monivertailuja parametrittomille testeille.

### 5.3.2 Ryhmäkeskustelujen ja yksilöhaastattelujen analyysimenetelmä

Ryhmähaastatteluilla ja yksilöhaastatteluilla kerättyjen aineistojen analysointi suoritettiin teoriaohjaavalla sisällön analyysillä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä (Tuomi & Sarajärvi 2009) aikaisempi teoreettinen tieto ohjaa tai auttaa analyysissä. Teoriaohjaavassa analyysissä voidaan tunnistaa jo aiheesta tiedetty tieto. Olennaista kuitenkin on, että aikaisempaa tietoa ei teoreettisesti testata vaan sen avulla voidaan löytää uusia ajatusuria. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin päättelyketju etenee siten, että tutkija poimii alkuperäisestä aineistosta ilmauksia, jotka hän pelkistää ja luokittelee. Luokittelussa tutkija etenee vaihe vaiheelta kohti ennalta tiedettyjä ilmiöitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117–118.) Tässä tutkimuksessa aikaisempaa tietoa aiheesta saadaan teoriasta sekä ensimmäisen vaiheen kyselytutkimuksen tuloksista, jotka toimivat haastattelurungon pohjatietoina.

Tämän tutkimuksen analyysissä edettiin Tuomen ja Sarajärven (2009) teoksessaan mainitseman tutkija Timo Laineen laadullisen aineiston analyysin vaiheiden mukaisesti, jotka etenevät seuraavasti: (1) päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa, (2a) käydään aineisto läpi ja merkitään kiinnostavat kohdat, (2b) muut jätetään analyysin ulkopuolelle, (2c) kerätään merkityt asiat yhteen ja erotetaan muusta aineistosta, (3) tämän jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään, (4) kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92). Tässä tutkimuksessa haastattelujen litteroinnin jälkeen tutustuttiin litteraatteihin tarkemmin ja poimittiin niistä erilliseen tiedostoon ne kohdat, jotka liittyivät tutkimukselle oleellisiin teemoihin. Tämän jälkeen poimitut asiat siirrettiin Excel-tiedostoon, johon jokaiselle yksittäiselle poiminnalle annettiin alustava luokka. Alustavia luokkia annettaessa on pidettävä silmällä muodostamisperusteiden yhteismitallisuutta (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 25).

Kun kaikki aineistopoiminnat olivat alustavasti luokiteltu, ne lajiteltiin luokitain, minkä jälkeen luokittelua tarkasteltiin uudelleen. Tässä vaiheessa aineistopoiminnolle määritettiin lopulliset pää- ja alaluokat. Luokittelun tarkoituksena on käsitellä aineistoa järjestelmällisesti noudattaen tutkimuskysymysten ja keskeisten käsitteiden määrittämiä lähtökohtia. (Ruusuvuori ym. 2010, 18). Pääluokat olivat seuraavat: haasteet, huonot käytännöt, hyvät käytännöt, johtaminen, kehittäminen, menetelmät, osaaminen ja tuki. Pääluokkien alle tuli sitten erinäinen määrä alaluokkia tarkennukseksi. Excelin käyttö luokittelun apuvälineenä mahdollisti sen, että luokkia oli helppo niputtaa, suodattaa, lajitella ja tarkastella kokonaisuuksina tai paloina. Kun luokittelu oli tutkijan mielestä riittävän perusteellinen, raportoitiin analyysin tulokset. Pelkkä luokittelu

ei ole vielä varsinaista analyysia, vaan analyysissa aineistosta pyritään saamaan irti sel-  
laisia asioita, mitä aineistolainauksissa ei ole suoraan sanottu. (Ruusuvuori ym. 2010,  
19). Tutkijan on siis luettava aineistoaan myös rivien välistä.

Laadullisen aineiston käsittely tässä tutkimuksessa oli perusteltua, koska mää-  
rällinen aineisto antaa vain laajan yleiskuvan, mutta ei kerro syitä saatuihin tuloksiin.  
Laadullisen aineiston avulla oli mahdollista saada vastauksia määrällisten tutkimustu-  
lostien herättämiin lisäkysymyksiin. Laadullisen aineiston analyysiksi valittiin sisällön  
analyysi ja aineiston luokittelu, koska silloin laadullista aineistoa pystyttiin luokittele-  
maan samantyyppisiin luokkiin määrällisen kyselylomakkeen kysymysten kanssa, kuten  
johtaminen, osaaminen ja menetelmät. Laadullinen aineisto antoi toki muitakin tietoja,  
muun muassa esimiesten tuen tarpeista, jotka antoivat vastauksia kolmanteen tutkimus-  
kysymykseen, johon taas määrällistä aineistoa käytetty lainkaan.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset alaluvusta 6.2 alkaen luvussa 4 esiteltyjen tutkimuskysymysten mukaisesti. Ennen varsinaisten tutkimuskysymysten mukaisten tulosten läpikäyntiä alaluvussa 6.1 esitellään kyselytutkimuksen vastaajien perustiedot ja vastausprosenttiin liittyvä katoanalyysi sekä haastattelututkimukseen osallistuneiden näkemykset esimiestyön edellyttämästä osaamisesta. Nämä tiedot toimivat muiden tutkimustulosten pohjatietoina. Alaluvussa 6.2 esitellään sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksenvaiheen tulokset, jotka liittyvät ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, alaluvussa 6.3 esitellään sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksenvaiheen tulokset, jotka liittyvät toiseen tutkimuskysymykseen. Kahdessa viimeksi mainitussa alaluvussa tulokset esitellään niin, että ensin tarkastellaan kyselytutkimuksen tulosten keskiarvoja ja keskihajontoja, tämän jälkeen tulosten tarkastelussa pureudutaan taustamuuttujaryhmien välisiin eroihin. Kyselytutkimuksen tulosten esittelyn jälkeen esitellään vielä haastattelututkimuksen tulokset. Lopuksi alaluvussa 6.4 esitellään laadullisen tutkimuksen tulokset, jotka liittyvät kolmanteen tutkimuskysymykseen.

Kuten aikaisemmin on todettu, tämän tutkimuksen tutkimusote on monimene-  
telmällinen. Tästä syystä tulokset on haluttu esitellä niin, että kunkin tutkimuskysymyksen alle on sijoitettu sekä määrällisen että laadullisen tutkimusvaiheen tulokset. Toinen vaihtoehto olisi ollut esitellä ensin kaikki määrälliset tutkimustulokset ja sen jälkeen kaikki laadulliset tutkimustulokset. Tuloslukuun valittu rakenne tukee tutkijan mielestä parhaiten pohdintalukua.

### 6.1 Perustietoa vastaajista ja katoanalyysi

Tutkimustulosten tarkastelu aloitettiin kuvailevien analyysien teolla. Tutkimusaineistoon tutustuttiin tutkimalla kyselyyn vastanneita taustamuuttujien valossa (Liite 5). Lisäksi tehtiin katoanalyysi (Taulukko 3), jonka tavoitteena oli tutkia, vastasiko aineisto tutkimuksen perusjoukkoa. Kyselylomakkeessa ei ollut yhtään pakollista kysymystä, mikä aiheutti sen, että jotkut vastaajat olivat epähuomiossa tai tarkoituksella jättäneet vastaamatta joihinkin kysymyksiin. Puuttuvat tiedot voivat Nummenmaan (2009, 158–159) mukaan aiheuttaa hankaluuksia tilastomenetelmiä käytettäessä, mutta jos ne ovat

satunnaisia, tietojen puutteet voidaan käsitellä samoin kuin aineistossa ilmenevät virheet. Tässä tutkimuksessa puuttuvissa tiedoissa ei havaittu systemaattisuutta, joten niitä käsitellään aineistoanalyysissä virheellisen tiedon tavoin.

### **6.1.1 Suorat jakaumat ja vastausprosentit**

Tutkimukseen vastasi 162 esimiestä (N=343), joista naisia oli 71 % ja miehiä 29 %. Selvästi suurin ikäluokka vastaajissa olivat 50–59-vuotiaat (41,9 %). Seuraavaksi eniten oli 40–49-vuotiaita (26,9 %). Lähes puolet (49,1 %) vastaajista oli pohjakoulutukseltaan alemman korkeakoulututkinnon tai opistoasteen tutkinnon suorittaneita, mutta ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneitakin oli yli kolmannes (36,6 %).

Vastaajista lähes 65 % prosenttia työskenteli lähiesimiehinä, keskijohdossa 23 % ja ylimmässä johdossa 12 %. On luonnollista että lähiesimiehiä oli prosentuaalisesti selvästi enemmän kuin ylemmän esimiestason edustajia, sillä lähiesimiehiä yleensä on enemmän hierarkkisesti rakentuneissa organisaatioissa. Yllättävää aineistossa oli se, että yli puolella (51,9 %) vastaajista oli alaisia yli 15 henkilöä. Näin jälkeen päin ajatellen olisi ollut mielenkiintoista tietää, kuinka paljon alaisia yhdellä esimiehellä voi parhaimmillaan olla. Lomakkeeseen olisikin kannattanut laittaa pari alaisten lukumäärää koskevaa luokkaa lisää tai antaa vastaajan kirjoittaa alaisten lukumäärä vapaasti.

Yli puolella (51,2 %) vastaajista oli kokemusta esimiestehtävistä yli 10 vuotta. Tämä tulos on looginen verrattuna vastaajien ikään. Koska vastaajista reilusti yli puolet olivat yli 50-vuotiaita, on luonnollista, että myös esimieskokemusta on ehtinyt monelle karttua yli vuosikymmenen, joillekin ehkä jopa yli kaksikymmentä vuotta. Kysyttäessä vastaajien saamaa esimieskoulutusta yli 80 % vastaajista oli osallistunut lyhytkestoisiin koulutuksiin ja lähes puolet (49,7 %) oli myös osallistunut johonkin pitkäaikaiseen esimiesvalmennukseen. Vain 4 vastaajaa ilmoitti, ettei ollut osallistunut minkäänlaisiin esimieskoulutuksiin.

### **6.1.2 Katoanalyysi palvelukokonaisuuksittain**

Vastausprosentin ollessa alhainen, tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa katoanalyysin avulla. Analyysissa verrataan kerättyä aineistoa tutkimuksen perusjoukkoon jonkin perusjoukosta tiedettävän taustamuuttujan kautta (Heikkilä 2004, 189). Tämän tutkimuksen ensimmäisen vaiheen kyselyaineiston katoanalyysi tehtiin palvelukokonaisuuksien mukaan (Taulukko 3). Katoanalyysin avulla haluttiin tarkistaa, edustavatko



vastaajat perusjoukon mukaista jakautumista palvelukokonaisuuksiin, sillä tutkimukseen vastausprosentti jäi alle 50 %:n. Tiedot perusjoukosta saatiin kohdekunnasta.

*TAULUKKO 3: Katoanalyysi palvelukokonaisuuksittain*

Palvelukokonaisuus	perusjoukko		vastaajat		kato (%-%)
	N	%	n	%	
Konsernihallinto	22	6,4	10	6,2	-0,2
Kaupunkirakennepalvelut	20	5,8	7	4,3	-1,5
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	35	10,2	19	11,8	1,6
Kasvun ja oppimisen palvelut	80	23,3	36	22,4	-0,9
Vanhus- ja vammaispalvelut	44	12,8	23	14,3	1,5
Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	87	25,4	45	28,0	2,6
Liikelaitokset	55	16,0	21	13,0	-3,0
<b>Yhteensä</b>	<b>343</b>	<b>100,0</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>	

*Huom.* Kyselyyn vastasi 162 henkilöä, mutta yksi oli jättänyt vastaamatta palvelukokonaisuus-kysymykseen.

Katoanalyysi osoitti, että konsernihallinnosta, kaupunkirakennepalveluista, kasvun ja oppimisen palveluista sekä liikelaitoksista vastattiin jonkin verran vähemmän perusjoukkoon nähden, kun taas kulttuuri- ja liikuntapalveluista, vanhus- ja vammaispalveluista sekä sosiaali- ja terveystyöpalveluista vastattiin perusjoukkoon nähden jonkin verran enemmän. Suurin poikkeama perusjoukosta oli liikelaitoksissa, joissa vastaajien osuus oli 3 prosenttiyksikköä perusjoukon osuutta pienempi. Tosin tuo 3 prosenttiyksikköä tarkoitti poikkeamaa vain 5 henkilön verran. Tämän perusteella voitiin todeta, että erot perusjoukon ja vastanneiden välillä olivat sen verran pienet, että aineisto kokonaisuutena vastasi melko hyvin perusjoukkoa.

### 6.1.3 Esimiestyön edellyttämä osaaminen

Tutkimuksen toisessa vaiheessa esimiehiltä kysyttiin, millaista osaamista heidän työnsä edellyttää. Yleisimmät vastaukset olivat substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisosaaminen ja vuorovaikutusosaaminen.

*”näin henkilöstövaltainen yritys vaatii sitten kyllä paljon tämmöistä henkilöstön, tämmöistä leadership-osioo myöskin”*

*” sitä kyllä tarvitaan sitä substanssiosaamista”*

*”ihmisten kanssa pitää jotenkin pärjätä, että semmoista sosiaalista osaamista”*

Näiden lisäksi enemmän kuin yksi haastateltava mainitsi asiajohtamisosaamisen, hallinto-osaamisen, järjestelmäosaamisen, kokonaisuuksien hallintaosaamisen, talousosaamisen, yhteiskuntaosaamisen ja viestintäosaamisen. Huomion arvoista on se, että kokonaisuuksien hallinta -osaamisen mainitsivat vain ylimmän johdon edustajat ja järjestelmäosaamisen vain lähiesimiehet. Muita yksittäisten henkilöiden mainitsemia osaamisia olivat aiempi työkokemus, ajanhallinta, julkishallinnon osaaminen, projektiosaaminen, psykologinen äly ja strateginen osaaminen.

## **6.2 Ammatillisen osaamisen johtaminen osana toiminnan johtamista**

Esimiehiä pyydettiin arvioimaan sekä ammatillista osaamisen johtamista että strategista ammatillisen osaamisen johtamista kahden väittämätöteriston avulla. Molemmissa kysymyspatteristoissa käytettiin samaa neliportaista Likert-asteikkoa (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Ammatillisen osaamisen johtamisen väittämistä, joita oli yhteensä 14, muodostettiin faktori-analyysin avulla kaksi yhdistelmämuuttujaa, jotka saivat nimikseen Henkilöstön ammatillisen osaamisen aktiivinen johtaminen ja Alaisten ammatillisen osaamisen kehittäminen ei kuulu esimiehen toimenkuvaan. Yhdistelmämuuttujien ulkopuolelle jäi Cronbachin alfa arvonsa perusteella kuusi yksittäistä väittämää. Strategisen ammatillisen osaamisen johtamisen kaikista kuudesta väittämästä muodostettiin yksi yhdistelmämuuttuja, joka loogisesti sai nimekseen Strateginen ammatillisen osaamisen johtaminen. Yhdistelmämuuttujat ja niiden Cronbachin alfa arvot on koottu liitteeseen 6.

### **6.2.1 Osaamisen johtaminen: keskiarvot ja keskihajonnat**

Esimiesten näkemykset ammatillisen osaamisen johtamiseen liittyvistä seikoista (Taulukko 4) vaihtelivat keskiarvovälillä 2,01–3,58. Esimiehet olivat samaa mieltä siitä, että heidän työhönsä kuuluu tunnistaa työyhteisön osaamisen pullonkaulat ja he tuntevat hyvin, mitä osaamista alaisten työtehtävät edellyttävät. He olivat keskimäärin jokseenkin samaa mieltä siitä, että alaisten ammatillisen osaamisen kehittäminen kuuluu esimiehen toimenkuvaan. Esimiehet kokivat hallitsevansa strategisen ammatillisen osaa-

misen johtamisen kohtalaisen hyvin. He myös johtavat henkilöstön ammatillista osaamista jokseenkin aktiivisesti, vaikka kokivatkin hallitsevansa työyhteisön osaamisen johtamisen keskimäärin aavistuksen heikommin. Esimiehet olivat keskimäärin jokseenkin samaa mieltä siitä, että he pystyvät hahmottamaan toimialansa tulevaisuutta, ja että ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria.

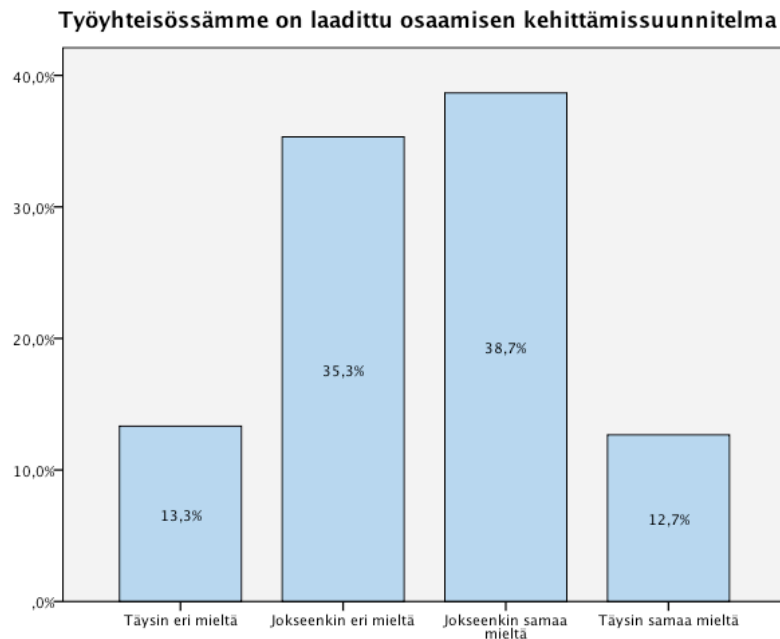
*TAULUKKO 4: Ammatillisen osaamisen johtaminen*

<b>AMMATILLISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
Työhöni kuuluu tunnistaa työyhteisöni osaamisen pullonkaulat.	3,58	0,57
Tunnen hyvin mitä osaamista alaisten työtehtävät heiltä edellyttävät.	3,44	0,53
Henkilöstön ammatillisen osaamisen aktiivinen johtaminen (ym)	3,33	0,40
Pystyn hahmottamaan hyvin toimialani tulevaisuutta.	3,11	0,68
Koen, että hallitsen työyhteisöni ammatillisen osaamisen johtamisen.	3,10	0,56
Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria.	2,90	0,78
Työyhteisössämme on laadittu osaamisen kehittämissuunnitelma.	2,51	0,88
Alaisten ammatillisen osaamisen kehittäminen ei kuulu esimiehen toimenkuvaan (ym)	2,01	0,70
<b>STRATEGISEN AMMATILLISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
Strategisen osaamisen johtaminen hallinta (ym)	3,35	0,40

asteikko: 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

ym = yhdistelmämuuttuja

Esimiesten näkemysten hajonta oli kaikkein suurin väittämässä ”Työyhteisössämme on laadittu osaamisen kehittämissuunnitelma” ja vastausten keskiarvo sijoittuikin aika tarkalleen mielipidemittariston puoliväliin (ka 2,51), mikä tarkoittaa sitä, että yhtä suuri osa vastaajista oli samaa ja eri mieltä asiasta.



*KUVIO 5: Työyhteisössämme on laadittu osaamisen kehittämissuunnitelma*

Kuviosta 5 on nähtävissä tarkemmin vastausten jakautuminen vastausvaihtoehtojen mukaan. Suurin osa vastaajista (38,7 %) oli jokseenkin samaa mieltä, mutta lähes yhtä suuri osa vastaajista (35,3 %) oli jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä oli 13,3 % vastaajista, mutta lähes yhtä moni (12,7 %) oli täysin samaa mieltä.

### **6.2.2 Osaamisen johtaminen: ryhmien väliset erot**

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös eri taustamuuttujien vaikutusta taulukossa 3 esitettyihin näkemyksiin ammatillisen osaamisen johtamisesta. Väittämissä ”Pystyn hahmottamaan toimialani tulevaisuutta” ja ”Työyhteisössäni on laadittu osaamisen kehittämissuunnitelma” ei minkään taustamuuttujan ryhmien keskiarvojen välillä havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulukossa 5 on esitetty ammatillisen osaamisen johtamisen väittämät ja yhdistelmäväittämät siten, että kunkin väittämän alle on listattu ne taustamuuttujat, joissa havaittiin ryhmien keskiarvojen erojen välillä tilastollista merkitsevyyttä.

*TAULUKKO 5: Ammatillisen osaamisen johtaminen: ryhmien väliset erot*

Ammatillisen osaamisen johtaminen	Käytetty testi	suure	tulos	p-arvo	merkitsevyys
Alaisten ammatillisen osaamisen kehittäminen ei kuulu esimiehen toimenkuvaan (ym)					
Vastaajan ikä	t-testi	t	3,995	0,000	***
Henkilöstön ammatillisen osaamisen aktiivinen johtaminen (ym)					
Vastaajan ikä	t-testi	t	-2,323	0,022	*
Koen, että hallitsen työyhteisöni ammatillisen osaamisen johtamisen.					
Esimieskokemus vuosina	Kruskal-Wallis	$\chi^2(2)$	10,172	0,006	**
Vastaajan ikä	t-testi	t	-2,003	0,047	*
Strategisen osaamisen johtaminen hallinta (ym)					
Esimieskokemus vuosina	ANOVA	F	5,842	0,004	**
Pohjakoulutus	ANOVA	F	4,217	0,007	**
Tunnen hyvin mitä osaamista alaisteni työtehtävät heiltä edellyttävät.					
Esimiestaso	Kruskal-Wallis	$\chi^2(3)$	7,479	0,024	*
Työhöni kuuluu tunnistaa työyhteisöni osaamisen pullonkaulat.					
Alaisten määrä	Kruskal-Wallis	$\chi^2(3)$	19,156	0,000	***
Palvelukokonaisuus	ANOVA	F	3,369	0,004	**
Pohjakoulutus	Kruskal-Wallis	$\chi^2(3)$	8,390	0,039	*
Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria.					
Esimiestaso	ANOVA	F	4,549	0,012	*
Palvelukokonaisuus	ANOVA	F	2,439	0,028	*
Pohjakoulutus	Kruskal-Wallis	$\chi^2(3)$	8,954	0,030	*
Vastaajan ikä	t-testi	t	-3,402	0,001	**

Taulukosta 5 käy ilmi, että *vastaajien ikä* vaikutti tilastollisesti useaan ammatillisen osaamisen väittämään. Tilastollisesti erittäin merkitsevästi ikä vaikutti ”Alaisten ammatillisen osaamisen kehittäminen ei kuulu esimiehen toimenkuvaan” -yhdistelmämuuttujaan ( $t=3,995$ ;  $p<.001$ ). Tilastollisesti melkein merkitsevästi ikä vaikutti ”Henkilöstön ammatillisen osaamisen aktiivinen johtaminen” -yhdistelmämuuttujaan ( $t=-2,323$ ;  $p<.05$ ) sekä väittämiin ”Koen, että hallitsen työyhteisöni ammatillisen osaamisen johtaminen” ( $t=-2,003$ ;  $p<.05$ ) ja ”Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria” ( $t=-3,402$ ;  $p<.05$ ).

Tulokset osoittavat, että yli 50-vuotiaat vastaajat kokivat selvästi vahvemmin alaisten ammatillisen osaamisen kehittämisen kuuluvan toimenkuvaansa kuin alle 50-vuotiaat vastaajat. Lisäksi yli 50-vuotiaat esimiehet olivat aktiivisempia henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamisessa ja kokivat nuorempia vahvemmin hallitsevansa työyhteisönsä ammatillisen osaamisen johtamisen. Toisaalta yli 50-vuotiaat esimiehet olivat nuorempia esimiehiä enemmän sitä mieltä, että ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria.

*Esimieskokemuksen* havaittiin vaikuttavan tilastollisesti merkitsevästi väittämässä ”Koen, että hallitsen työyhteisöni ammatillisen osaamisen johtamisen” ( $\chi^2(2)=10,172$ ;  $p<.01$ ) ja yhdistelmämuuttujassa ”Strategisen osaamisen johtaminen hallinta” ( $F=5,842$ ;  $p<.01$ ). ”Koen, että hallitsen työyhteisöni ammatillisen osaamisen johtamisen” -väittämässä (Liite 11) yli 10 vuotta esimieskokemusta omaavien esimiesten näkemykset (ka 3,24) poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi ( $U=661,5$ ;  $p<.01$ ) alle

3 vuotta esimieskokemusta omaavien näkemyksistä (ka 2,83) ja tilastollisesti melkein merkitsevästi ( $U=1625$ ;  $p<.05$ ) 4–9 vuotta esimieskokemusta omaavien näkemyksistä (ka 3,02). ”Strategisen osaamisen johtamisen hallinta” -yhdistelmäväittämässä (Liite 8) yli 10 vuotta esimieskokemusta omaavien esimiesten näkemykset (ka 3,45) poikkesivat tilastollisesti melkein merkitsevästi ( $p<.05$ ) sekä alle 3 vuotta esimieskokemusta omaavien (ka 3,18) että 4–9 vuotta esimieskokemusta omaavien esimiesten näkemyksistä (ka 3,26).

Tulokset osoittavat, että mitä enemmän esimiehellä on esimieskokemusta, sitä paremmin he kokevat hallitsevansa työyhteisönsä ammatillisen osaamisen johtamisen. Lisäksi esimieskokemuksen karttuminen parantaa jonkin verran strategisen osaamisen johtamisen hallinnantunnetta.

Esimiesten *pohjakoulutuksen* havaittiin vaikuttavan tilastollisesti merkitsevästi ”Strategisen osaamisen johtamisen hallinta” -yhdistelmämuuttujaan ( $F=4,217$ ;  $p<.01$ ) sekä tilastollisesti melkein merkitsevästi väittämiin ”Työhöni kuuluu tunnistaa työyhteisöni osaamisen pullonkaulat” ( $\chi^2(3)=8,390$ ;  $p<.05$ ) ja ”Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria” ( $\chi^2(3)=8,954$ ;  $p<.05$ ). Tarkemmin ryhmien välisiä eroja tutkittaessa havaittiin, että ”Strategisen osaamisen johtamisen hallinta” -yhdistelmämuuttujassa (Liite 8) 2. asteen tutkinnon (ka 3,04) suorittaneiden esimiesten näkemykset poikkesivat tilastollisesti melkein merkitsevästi ( $p<.05$ ) yliopistollisen jatkotutkinnon (3,57) suorittaneiden esimiesten näkemyksistä.

”Työhöni kuuluu tunnistaa työyhteisöni osaamisen pullonkaulat” -väittämässä (Liite 11) yliopistollisen jatkotutkinnon suorittaneiden esimiesten (ka 3,93) näkemykset erosivat tilastollisesti melkein merkitsevästi 2. asteen tutkinnon ( $U=31,5$ ;  $p<.05$ ) omaavien näkemyksistä (ka 3,22), alemman korkeakoulu- / opistoasteen tutkinnon ( $U=374$ ;  $p<.05$ ) omaavien näkemyksistä (ka 3,58) ja ylemmän korkeakoulututkinnon ( $U=260,5$ ;  $p<.05$ ) omaavien näkemyksistä (ka 3,56). Myös ”Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria” -väittämässä (Liite 11) yliopistollisen jatkotutkinnon suorittaneiden esimiesten (ka 3,50) näkemykset erosivat tilastollisesti merkitsevästi alemman korkeakoulu- / opistoasteen tutkinnon ( $U=231$ ;  $p<.05$ ) suorittaneiden (ka 2,78) ja ylemmän korkeakoulututkinnon ( $U=189$ ;  $p<.05$ ) suorittaneiden (ka 2,91) esimiesten näkemyksiin verrattuna. Tilastollisesti melkein merkitsevästi yliopistollisen jatkotutkinnon suorittaneiden näkemykset erosivat 2. asteen tutkinnon ( $U=30$ ;  $p<.05$ ) suorittaneiden (ka 3,00) näkemyksistä.

Tulokset osoittavat, että yliopistollisen jatkotutkinnon suorittaneet kokevat

selvästi 2. asteen tutkinnon suorittaneita esimiehiä vahvemmin hallitsevansa strategisen osaamisen johtamisen. Lisäksi yliopistollisen jatkotutkinnon suorittaneet kokevat jokseenkin muita esimiehiä enemmän, että työyhteisön osaamisen pullonkaulojen tunnistaminen kuuluu heidän työhönsä ja että ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria.

*Esimiestason* havaittiin vaikuttavan tilastollisesti melkein merkitsevästi väittämissä ”Tunnen hyvin, mitä osaamista alaisten työtehtävät heiltä edellyttävät” ( $\chi^2(3)=7,479$ ;  $p<.05$ ) ja ”Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria” ( $F=4,549$ ;  $p<.05$ ). Molemmissa väittämissä tilastollisesti melkein merkitsevä ero havaittiin ylimmän johdon ja lähiesimiehien näkemysten välillä (Liitteet 8 ja 11). Tulokset osoittavat, että lähiesimiehet (ka 3,51) tuntevat alaistensa työtehtävien vaatiman osaamisen hiukan paremmin kuin ylin johto (ka 3,20), kun taas ylin johto (ka 3,28) oli hiukan lähiesimiehiä (ka 2,78) enemmän sitä mieltä, että ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria.

*Alaisten määrä* vaikutti tilastollisesti erittäin merkitsevästi väittämässä ”Työhöni kuuluu tunnistaa työyhteisöni osaamisen pullonkaulat” ( $\chi^2(3)=19,156$ ;  $p<.001$ ). Alaisten määrää ilmaisevien ryhmien välisiä eroja tutkittaessa (Liite 11) 1-5 henkilöä -luokan keskiarvo (ka 3,18) poikkesi tilastollisesti merkitsevästi ( $U=491,5$ ;  $p<.01$ ) 6-15 henkilöä -luokan keskiarvosta (ka 3,60) ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $U=807$ ;  $p<.001$ ) yli 15 henkilöä -luokan keskiarvosta (ka 3,73). Tulos osoittaa, että esimiehet, joilla on enemmän kuin viisi alaista, kokevat työyhteisönsä osaamisen pullokaulojen tunnistamisen kuuluvan toimenkuvaansa, kun taas esimiehet, joilla on vähän alaisia ovat vain jokseenkin samaa mieltä.

*Palvelukokonaisuuksien* välillä ( $F=3,369$ ;  $p<.01$ ) havaittiin tilastollisesti merkittävä ero samassa väittämässä, ”Työhöni kuuluu tunnistaa työyhteisöni osaamisen pullonkaulat”. Palvelukokonaisuuksien välisiä eroja tutkittaessa (Liite 8) havaittiin, että liikelaitosten esimiesten näkemykset (ka 3,15) poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p<.01$ ) vanhus- ja vammaispalveluiden esimiesten näkemyksistä (ka 3,78). Lisäksi liikelaitosten esimiesten näkemykset poikkesivat tilastollisesti melkein merkitsevästi ( $p<.05$ ) kulttuuri- ja liikuntapalveluiden (ka 3,74) sekä sosiaali- ja terveystalveluiden esimiesten näkemyksistä (ka 3,64).

Tulos osoittaa, että liikelaitosten esimiehet eivät koe työyhteisönsä osaamisen pullonkaulojen tunnistamisen kuuluvan toimenkuvaansa yhtä voimakkaasti kuin vanhus- ja vammaispalveluiden, kulttuuri- ja liikuntapalveluiden esimiesten tai sosiaali- ja

terveyspalveluiden esimiehet.

Varianssianalyysi löysi palvelukokonaisuuksia välillä tilastollisesti melkein merkitsevän eron ( $F=2,439$ ;  $p<.05$ ) myös väittämässä ”Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria”, mutta Tukeyn testillä tehty Post Hoc -vertailu osoitti, ettei tilastollista eroa löytynyt eri palvelukokonaisuuksien keskiarvojen välillä (Liite 8).

### 6.2.3 Osaamisen johtaminen laadullisessa aineistossa

Helpoimpia asioita osaamisen johtamisessa ja kehittämässä olivat haastateltujen esimiesten mukaan henkilökohtaiset keskustelut alaisten kanssa, joihin lukeutuivat niin kehityskeskustelut kuin niin sanotut käytäväkeskustelutkin.

*”sillä tavalla helppoa tai se on mukavinta, niin on nää kehityskeskustelut eli nää henkilökohtaiset kehityskeskustelut – – Et se on musta aina sitä esimiestyön mukavinta, että voi pistää punaiset päälle, yksi työntekijä kerrallaan ja on niinkun nyt tämä aika tässä ja niinkun keskustellaan siitä, että mitä se on.”*

*”Mut sitten mukavaa ja helppoa on semmonen käytäväjohtaminen, että sä niinkun tavallaan itse näet – – siellä voi spontaanisti ottaa jonkun asian esille, minkä esimerkiksi juuri sillä hetkellä huomaa tai on huomannut ehkä muutaman viikon aikana.”*

Lisäksi helpoksi koettiin erilaisten henkilöstöhallinnon rutiinien hoitaminen ja erilaisten koulutusten järjestäminen.

*” semmoiset tietyt niinku rutiinit, mitkä kulkee vuodesta toiseen ja samoihin aikoihin ja samoissa ympyröissä.”*

*” helppoa on tavallaan tämmösen massakoulutuksen järjestäminen”*

Selvästi suurimmaksi osaamisen johtamisen haasteeksi koettiin ajankäyttö. Monet haastateltavista totesivat, että ammatillisen osaamisen johtamiseen ja alaisten osaamisen kehittämiseen on liian vähän aikaa, koska suurin osa esimiesten työajasta menee joko



operatiiviseen työhön tai hallinnon pyörittämiseen.

*” Jos mun työstä ajattelee, niin se esimiestyön osuushan on olematon ylipäätään. Täällähän istutaan niinkun normaalisti kävellään kokouksesta toiseen ja ihan niinku tämmöisissä substanssikokouksissa ympäriinsä ja siihen se aika menee. – – esimiestyö on ihan semmoinen sivuseikka ja sehän tietenkin varmaan valitettavasti näkyy mun työntekijöitten kannalta kanssa.”*

*” tuntuu että se työpäivä täyttyy enemmän ja enemmän sellaisesta sälästä, joka on niinkun tukipalveluja on otettu pois, niin sitten ne on kaatunut esimiehelle. – – nyt siinä päivän päätteeksi liimailen ne kirjekuoret ja tekee siis ihan oikeesti ihan siis semmoista joka on ihan osastosihteerien työtä ja niinku toimistotyötä. – – Ja kyl se syö sit siitä, esimerkiksi tästä perustehtävästä.”*

Muita eniten mainittuja haasteita olivat työaikajärjestelyt, jotta alaiset pääsisivät tarpeellisiin koulutuksiin. Toisaalta taas haasteeksi koettiin niin sanottujen koulutushaluttomien alaisten osaamisen varmistaminen. Jos henkilö ei koskaan halua lähteä koulutuksiin, eikä näe omassa ammatillisessa osaamisessa puutteita, esimiehen on kyettävä puuttumaan asiaan.

*” pitäis kuitenkin olla se porukka koossa sillä lailla että työtehtävät hoituu ja sitten nekin pitäis saada tietyllä aikataululla – – pitää olla kymmeniä tunteja koulutusta lakisääteisesti viiden vuoden aikana, niin kyllä niissä aika järjestäminen on, nykyään varsinkin, kun kokoajan vähenee väki ja sillä lailla uusia ei saa ottaa.”*

*” osa porukkaa, joka hakeutuis mihin tahansa koulutukseen ja tosi paljon ja sit on se porukka, joka ei lähtis ikinä mihinkään, vaikka kuinka yrittän niinkun tyrkyttää ja osoittaa, että mitäs jos lähtis, niin kaikki ei vaan oo halukkaita.”*

Ammatillisen osaamisen johtamisen huonoina käytäntöinä mainittiin kehityskeskustelujen tason vaihtelevuus ja hyvän asiantuntijan palkitseminen esimiesasemalla.

*”siinä on hirveesti erilaisia käytäntöjä. Mulle työntekijät saattaa tulla sanomaan, että he ei ole käynyt moneen vuoteen kehityskeskusteluja ja sitten kun mä kysyn esi-*

*miehiltä, niin he sanoo ”juu, käytiin me”. Mut ne voi olla semmoisia, että työntekijä ei oo huomannutkaan, että se on ollut kehityskeskustelu.”*

*”Hyvä asiantuntija palkitaan sillä johtamistehtävällä. Ja sillä mennään aika usein harhateille, koska sitten semmoset persoonaominaisuudet, jotka siihen johtamiseen... siis jokainen voi oppia hyväksi johtajaksi, mutta niinkun luontaisesti asiantuntijatehtävään taipuvainen henkilö ei todellakaan ole persoonaltaan sopiva johtajaksi ellei hän sitä halua kehittää itsessään.”*

Ammatillisen osaamisen johtamisessa pitäisi siis ottaa huomioon substanssiosaamisen lisäksi myös henkilön muut vahvuudet ja heikkoudet. Varsinkin esimiesasemassa olevien tai sellaiseen valittavien henkilöiden osaamisessa kehittämissuunnitelmaa laadittaessa kannattaisi erityisesti panostaa esimiestaitojen vahvistamiseen, jos niissä havaitaan puutteita.

Kysyttäessä esimiehiltä, miten ammatillisen osaamisen johtaminen näkyy heidän arjessaan, vastaukset poikkesivat ylimmän johdon ja muiden esimiesten puheissa. Lähiesimiehet ja keskijohto kertoi henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamisen olevan lähinnä koulutusmahdollisuuksien tarjoamista ja henkilöstön töiden organisointia niin, että he voivat osallistua tarjottuihin koulutuksiin. Ylin johto taas mainitsi koulutusmahdollisuuksien järjestämisen lisäksi koulutussuunnitelmien ja yhteisten pelisääntöjen laatimisen sekä työyhteisöissä vierailut, jos alaiset ovat hajallaan. Vastausten erilaisuus on luonnollista, sillä ylin johto katsoo asioita suurempina kokonaisuuksina kuin lähiesimiehet, joiden tehtävä on keskittyä pienempien työryhmien johtamiseen.

Lähiesimiehet ja keskijohto mainitsivat myös hallinnollisten tukipalveluiden karsimisen osaamisen johtamisen haasteena. He kokivat, ettei osaamisen johtamiselle riitä aikaa, kun esimiehille on säilytetty erilaisia hallinnollisia vastuita. Ylin johto ei maininnut tätä ongelmaa lainkaan. Tästä voisi päätellä, että tukipalveluiden karsiminen ei näy niin paljon ylimmän johdon työtehtävissä kuin alemmilla tasoilla. Tätä päätelmää vahvistaa myös se, että ylimmän johdon edustajat eivät maininneet järjestelmäosaamista työssään tarvittavaa osaamista kuvatessaan, toisin kuin lähiesimiehet. Nykyisin suurin osa hallinnollisista töistä vaatii erilaisten järjestelmien käyttöä.

Eräs ylimmän johdon edustaja ilmaisi huolensa keskijohdon jaksamisesta alaisen muutosvastarinnan ja ylimmän johdon asettamien vaatimusten ristitulessa seuraavasti:

*”tänä päivänä minun mielestäni keskijohto joutuu koville – keskijohto on se, joka joutuu kohtaamaan sen, palomuurina tavallaan, sen henkilöstön muutosvastarinnan ja ne vaikeudet siellä kentällä plus sit sen paineen, mikä tulee tavallaan ylemmältä johdolta niinkun näinä taloudellisina aikoina.”*

### **6.3 Esimiehet ammatillisen osaamisen kehittäjinä**

Esimiehiä pyydettiin arvioimaan ammatillisen osaamisen kehittämistä sekä sen kehittämisen keinoja kahden väittämätöneriston avulla. Patteristossa käytettiin neliportaista Likert-asteikkoa (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Ammatillisen osaamisen kehittämisen väittämistä, joita oli yhteensä 16, muodostettiin faktorianalyysin avulla kolme yhdistelmämuuttujaa, jotka saivat nimikseen Käytäntöjen ja tiedon jakaminen, Ammatillisen osaamisen kehittäminen jokaisen omalla vastuulla ja Henkilöstön osaamisen hyödyntämättä jättäminen. Yhdistelmämuuttujien ulkopuolelle jäi Cronbachin alfa-arvonsa perusteella viisi yksittäistä väittämää. Yhdistelmämuuttujat ja niiden Cronbachin alfa arvot on koottu liitteeseen 6.

Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoihin liittyvässä patteristossa käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa (1=ei ole käytössä, eikä ole tarvetta, 2=ei ole käytössä, mutta tarvetta olisi, 3=on käytössä, mutta ei toimi, 4=on käytössä ja toimii jotenkuten, 5=on käytössä ja toimii). Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoista ei muodostettu yhdistelmämuuttujia, koska se ei olisi ollut mielekäästä. Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoissa oli mielekäästä tarkastella jokaista keinoa erikseen, koska tällöin oli mahdollista löytää tietoa eri keinojen käytöstä ja niiden toimivuudesta.

#### **6.3.1 Osaamisen kehittäminen: keskiarvot ja keskihajonnat**

Esimiesten näkemykset ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyvistä seikoista (Taulukko 6) vaihtelivat keskiarvovälillä 1,31–3,43. Esimiehet olivat samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kanssa ja että henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee työyhteisön tarpeista. Esimiehet myös kokivat käytäntöjen ja tiedon jakamisen tärkeäksi osaksi osaamisen kehittämistä. He olivat keskimäärin jokseenkin samaa mieltä siitä, että alaisten ammatillisen

osaamisen kehittäminen kuuluu esimiehen toimenkuvaan. Esimiehet olivat keskimäärin jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän työyhteisössään on mahdollisuus kehittää ammatillista osaamistaan ja että kokemattomat työntekijät harjoittelevat aina aluksi kokeneemman ohjauksessa.

*TAULUKKO 6: Ammatillisen osaamisen kehittäminen*

AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	Keskiarvo	Keskihajonta
Kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kanssa.	3,43	0,68
Henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee työyhteisömme tarpeista.	3,37	0,64
Käytäntöjen ja tiedon jakaminen (ym)	3,25	0,52
Työyhteisössämme on mahdollisuus työaikana kehittää ammatillista osaamista.	3,17	0,69
Kokemattomat työntekijät harjoittelevat aina aluksi kokeneempien ohjauksessa.	2,98	0,75
Ammatillisen osaamisen kehittäminen jokaisen omalla vastuulla (ym)	2,09	0,53
Henkilöstön osaamisen hyödyntämättä jättäminen (ym)	1,92	0,58
Perehdyttämiseen käytetään mielestäni liikaa aikaa.	1,31	0,50

asteikko: 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

ym = yhdistelmämuuttuja

Esimiehet olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että ammatillisen osaamisen kehittäminen olisi jokaisen omalla vastuulla tai että henkilöstön ammatillista osaamista ei hyödynnettäisi. Lisäksi esimiehet eivät kokeneet perehdyttämiseen käytettävän liikaa aikaa. Viimeinen väittämä on huonosti muotoiltu siinä mielessä, että se ei kerro, kokevatko esimiehet perehdyttämiseen käytettävän tarpeeksi aikaa vai kenties liian vähän aikaa.

### 6.3.2 Osaamisen kehittäminen: ryhmien väliset erot

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös eri taustamuuttujien vaikutusta taulukossa 6 esitettyihin näkemyksiin ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Seuraavissa väittämässä taustamuuttujien ryhmien väliltä tilastollisesti merkittäviä eroja ei löytynyt: Kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kanssa, Henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee työyhteisömme tarpeista, Käytäntöjen ja tiedon jakaminen (ym) ja Kokemattomat työntekijät harjoittelevat aina aluksi kokeneempien ohjauksessa. Taulukossa 7 on esitetty ne ammatillisen osaamisen kehittämisen väittämät ja yhdistelmäväittämät, joissa havaittiin ryhmien keskiarvojen erojen välillä tilastollista merkitsevyyttä.

TAULUKKO 7: Ammatillisen osaamisen kehittäminen: ryhmien väliset erot

Ammatillisen osaamisen kehittäminen	Käytetty testi	suure	tulos	p-arvo	merkitsevyys
Ammatillisen osaamisen kehittäminen jokaisen omalla vastuulla (ym)					
Alaisten määrä	ANOVA	F	10,389	0,000	***
Pohjakoulutus	ANOVA	F	3,060	0,030	*
Henkilöstön osaamisen hyödyntämättä jättäminen (ym)					
Esimieskokemus vuosina	ANOVA	F	3,268	0,041	*
Perehdyttämiseen käytetään mielestäni liikaa aikaa.					
Esimiestaso	Kruskal-Wallis	$\chi^2(2)$	6,254	0,044	*
Sukupuoli	t-testi	t	-2,179	0,033	*
Työyhteisössämme on mahdollisuus työaikana kehittää ammatillista osaamista.					
Palvelukokonaisuus	ANOVA	F	2,486	0,025	*
Vastaaajan ikä	t-testi	t	-3,000	0,003	**

*Alaisten määrää* ilmaisevien ryhmien välillä havaittiin tilastollisesti erittäin merkitsevä ero yhdistelmämuuttujassa ”Ammatillisen osaamisen kehittäminen jokaisen omalla vastuulla” ( $F=10,389$ ;  $p<.001$ ). Alaisten määrää ilmaisevien ryhmien välisiä eroja tutkittaessa (Liite 9) 6-15 henkilöä -luokan keskiarvo (ka 1,79) poikkesi tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p<.001$ ) 1-5 henkilöä -luokan keskiarvosta (ka 2,35) ja tilastollisesti merkitsevästi ( $p<.01$ ) yli 15 henkilöä -luokan keskiarvosta (ka 2,12). Tulos osoittaa, että esimiehet, joilla on 6–15 alaista ovat vahvemmin sitä mieltä, ettei ammatillisen osaamisen kehittäminen ole vain henkilön omalla vastuulla, kuin muut esimiehet.

*Vastaaajien ikä* vaikutti tilastollisesti merkitsevästi väittämässä ”Työyhteisössämme on mahdollisuus kehittää ammatillista osaamista” ( $t=-3,000$ ;  $p<.01$ ). Tulos osoittaa, että yli 50-vuotiaat vastaajat (ka 3,32) olivat nuorempia (ka 3,00) enemmän sitä mieltä, että ammatillisen osaamisen kehittäminen on työyhteisössä mahdollista.

*Esimiestaso* vaikutti tilastollisesti melkein merkitsevästi väittämässä ”Perehdyttämiseen käytetään mielestäni liikaa aikaa” ( $\chi^2(2)=6,254$ ;  $p<.05$ ). Esimiestasoja ilmaisevien ryhmien välisiä eroja tutkittaessa (Liite 12) havaittiin, että keskijohdon keskiarvo (ka 1,47) poikkesi tilastollisesti melkein merkitsevästi ( $U=1469,5$ ;  $p<.05$ ) lähiesimiesten keskiarvosta (ka 1,24). Tulos osoittaa, että lähiesimiehet ovat keskijohtoa hiukan vahvemmin sitä mieltä, ettei perehdyttämiseen käytetä liikaa aikaa.

Myös *sukupuolten* välillä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä ero väittämässä ”Perehdyttämiseen käytetään mielestäni liikaa aikaa” ( $t=-2,179$ ;  $p<.05$ ). Naiset (ka 1,23) olivat miehiä (ka 1,44) hiukan vahvemmin sitä mieltä, ettei perehdyttämiseen käytetä liikaa aikaa.

Varianssianalyysi löysi tilastollisesti melkein merkitsevät erot palvelukokonaisuuksien välillä väittämässä ”Työyhteisössämme on mahdollisuus kehittää ammatillista

osaamista” ( $F=2,486$ ;  $p<.05$ ), pohjakoulutusten välillä yhdistelmämuuttujassa ”Ammattillisen osaamisen kehittäminen jokaisen omalla vastuulla” ( $F=3,060$ ;  $p<.05$ ) ja esimieskokemusten välillä yhdistelmämuuttujassa ”Henkilöstön osaamisen hyödyntämättä jättäminen” ( $F=3,268$ ;  $p<.05$ ), mutta Tukeyn testillä tehdyt Post Hoc -vertailut osoittivat, ettei tilastollisia eroja löytynyt ryhmien väliltä (Liite 9).

### **6.3.3 Osaamisen kehittämisen keinot: keskiarvot ja keskihajonnat**

Esimiesten näkemykset ammatillisen osaamisen kehittämisen keinojen käytöstä (Taulukko 8) vaihtelivat keskiarvovälillä 2,91–4,67. Suurin osa esitetyistä keinoista olivat esimiesten käsitysten mukaan käytössä ja toimivia tai jotenkuten toimivia. Keinot, jotka suurin osa esimiehistä koki täysin toimiviksi olivat työhön liittyvä keskustelu kollegojen kanssa, kehityskeskustelut, asiakaspalautteen käsittely, suunnittelu- ja kehittämispalaverit, työhön liittyvien ohjeiden tekeminen, lyhytkursseille, koulutustilaisuuksiin ja konferensseihin osallistuminen, tiimi- ja parityöskentely sekä tiedotustilaisuudet. Jokseenkin toimiviksi keinoiksi koettiin pitkäkestoisiiin koulutuksiin tai itseopiskeluohjelmiin osallistuminen, sijaisuuksien hoito, mentorointi, perehdytysohjelmat, projektityöskentely, työkierto, benchmarking, itsearviointi, osaamistarvekartoitukset sekä intressipiirit.

Työnohjauksen, sparrausryhmien ja säännöllinen vertaisarvioinnin käytössä suurin osa esimiehistä olisi sitä mieltä, että ne eivät ole käytössä, mutta niille olisi tarvetta. Liitteestä 7 käy ilmi, että vaikka suurin yksittäisen vastausvaihtoehdon vastausprosentti kolmessa viimeisessä keinossa olikin edellä mainittu ”ei ole käytössä, mutta tarvetta olisi”, niin silti lähes puolet esimiehistä koki työnohjauksen käytössä olevaksi ja jollain tavalla toimivaksi, kun kahden viimeisen vastausvaihtoehdon vastaukset lasketaan yhteen. Sparrausryhmät ja säännöllisen vertaisarvioinnin koki samoin noin 40 % esimiehistä, mutta laskettaessa 1. ja 2. vastausvaihtoehdon vastaukset yhteen suurempi osa, reilusti yli 40 %, esimiehistä oli sitä mieltä, etteivät ne ole käytössä. Huomionarvoista vastausten jakaantumisessa on myös se, että yli viidennes esimiehistä oli sitä mieltä, että vaikka työkierto on käytössä, se ei toimi.

TAULUKKO 8: Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinot

Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinot	Keskiarvo	Moodi	Keskihajonta
Työhön liittyvä keskustelu kollegojen kanssa	4,67	5	0,59
Kehityskeskustelut	4,65	5	0,62
Asiakaspalautteen käsittely	4,41	5	0,80
Suunnittelu- ja kehittämispalaverit	4,40	5	0,80
Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen	4,39	5	0,67
Lyhytkursseille, koulutustilaisuuksiin ja konferensseihin osallistuminen	4,36	5	0,81
Tiimi- ja parityöskentely	4,34	5	1,01
Tiedotustilaisuudet	4,30	5	0,91
Pitkäkestoisin koulutuksiin tai itseopiskeluohjelmiin osallistuminen	3,97	4	1,00
Sijaisuuksien hoito	3,96	4	1,00
Mentorointi	3,92	4	1,08
Perehdytysohjelmat	3,92	4	0,98
Projektityöskentely	3,52	4	1,41
Työkierto	3,44	4	1,20
Benchmarking (parhaista käytännöistä oppiminen)	3,40	4	1,11
Itsearviointi	3,39	4	1,19
Osaamistarvekartoitukset	3,36	4	1,14
Intressipiirit (samaa tehtävää eri yksiköissä tekevien kokoontuminen)	3,26	4	1,30
Työnohjaus	3,23	2	1,33
Sparrausryhmät (pieni ryhmä jakaa kokemuksia, oivalluksia ja tietoa työstään)	3,03	2	1,29
Säännöllinen vertaisarviointi	2,91	2	1,29

asteikko: 1=ei ole käytössä, eikä ole tarvetta, 2=ei ole käytössä, mutta tarvetta olisi, 3=on käytössä, mutta ei toimi, 4=on käytössä ja toimii jotenkuten, 5=on käytössä ja toimii

#### 6.3.4 Osaamisen kehittämisen keinot: ryhmien väliset erot

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös eri taustamuuttujien vaikutusta taulukossa 8 esitettyihin näkemyksiin ammatillisen osaamisen keinojen käytöstä. Keinot, joissa taustamuuttujien ryhmien väliltä ei löytynyt tilastollisesti merkittäviä eroja, olivat pitkäkestoisin koulutuksiin tai itseopiskeluohjelmiin osallistuminen, sijaisuuksien hoito, mentorointi, intressipiirit ja säännöllinen vertaisarviointi. Taulukossa 9 on esitetty ne ammatillisen osaamisen kehittämisen keinot, joissa havaittiin ryhmien keskiarvojen erojen välillä tilastollista merkitsevyyttä.

TAULUKKO 9: Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinot: ryhmien väliset erot

Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinot	Käytetty testi	suure	tulos	p-arvo	merkitsevyys
Asiakaspalautteen käsittely					
Vastaajan ikä	t-testi	t	-2,085	0,039	*
Benchmarking (parhaista käytännöistä oppiminen)					
Esimieskokemus vuosina	Kruskal-Wallis	$\chi^2(2)$	15,584	0,000	***
Esimiestaso	Kruskal-Wallis	$\chi^2(2)$	6,813	0,033	*
Vastaajan ikä	t-testi	t	-3,230	0,002	**
Itsearviointi					
Esimiestaso	ANOVA	F	4,180	0,017	*
Palvelukokonaisuus	Kruskal-Wallis	$\chi^2(6)$	16,752	0,010	*
Kehityskeskustelut					
Alaisten määrä	Kruskal-Wallis	$\chi^2(2)$	10,256	0,006	**
Esimieskokemus vuosina	Kruskal-Wallis	$\chi^2(2)$	13,439	0,001	**
Palvelukokonaisuus	Kruskal-Wallis	$\chi^2(6)$	22,082	0,001	**
Pohjakoulutus	Kruskal-Wallis	$\chi^2(3)$	15,369	0,002	**
Lyhytkursseille, koulutustilaisuuksiin ja konferensseihin osallistuminen					
Esimiestaso	ANOVA	F	4,347	0,015	*
Palvelukokonaisuus	Kruskal-Wallis	$\chi^2(6)$	21,112	0,002	**
Osaamistarvekartoitukset					
Palvelukokonaisuus	Kruskal-Wallis	$\chi^2(6)$	12,647	0,049	*
Perehdytysohjelmat					
Esimieskokemus vuosina	ANOVA	F	3,862	0,023	*
Esimiestaso	ANOVA	F	3,109	0,047	*
Pohjakoulutus	ANOVA	F	3,106	0,028	*
Projektityöskentely					
Esimieskokemus vuosina	Kruskal-Wallis	$\chi^2(2)$	11,418	0,003	**
Esimiestaso	Kruskal-Wallis	$\chi^2(2)$	19,462	0,000	***
Palvelukokonaisuus	Kruskal-Wallis	$\chi^2(6)$	17,567	0,007	**
Pohjakoulutus	Kruskal-Wallis	$\chi^2(3)$	14,494	0,002	**
Vastaajan ikä	t-testi	t	-2,710	0,008	**
Sparrausryhmät (pieni ryhmä jakaa kokemuksia, oivalluksia ja tietoa työstään)					
Esimiestaso	Kruskal-Wallis	$\chi^2(2)$	7,485	0,024	*
Suunnittelu- ja kehittämispalaverit					
Alaisten määrä	ANOVA	F	5,651	0,004	**
Palvelukokonaisuus	Kruskal-Wallis	$\chi^2(6)$	13,915	0,031	*
Pohjakoulutus	Kruskal-Wallis	$\chi^2(3)$	14,744	0,002	**
Tiedotustilaisuudet					
Sukupuoli	t-testi	t	2,203	0,029	*
Tiimi- ja parityöskentely					
Esimieskokemus vuosina	ANOVA	F	3,920	0,022	*
Sukupuoli	t-testi	t	-2,796	0,006	**
Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen					
Esimiestaso	ANOVA	F	3,360	0,037	*
Työkierto					
Palvelukokonaisuus	ANOVA	F	2,940	0,010	*
Työnohjaus					
Alaisten määrä	Kruskal-Wallis	$\chi^2(2)$	10,529	0,005	**
Palvelukokonaisuus	ANOVA	F	3,423	0,003	**

*Esimieskokemuksella* havaittiin tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa benchmarkingin käytössä ( $\chi^2(2)=15,584$ ;  $p<.001$ ), tilastollisesti merkitsevää eroa kehityskeskustelussa ( $\chi^2(2)=13,439$ ;  $p<.01$ ) ja projektityöskentelyssä ( $\chi^2(2)=11,418$ ;  $p<.01$ ) ja tilastollisesti melkein merkitsevää eroa perehdytyksessä ( $F=3,862$ ;  $p<.05$ ), sekä tiimi- ja parityöskentelyssä ( $F=3,920$ ;  $p<.05$ ). Tarkemmin ryhmien välisiä eroja tutkittaessa havaittiin, että benchmarkingin osalta (Liite 13) yli 10 vuotta esimieskokemusta omaavien esimiesten näkemykset (ka 3,74) poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi ( $U=662,5$ ;  $p<.01$ ) alle kolme vuotta esimieskokemusta (ka 2,89), samoin kuin ( $U=1255$ ;  $p<.01$ ) 4-9 vuotta esimieskokemusta (ka 3,11) omaavien esimiesten näkemyksistä.

Kehityskeskustelujen osalta (Liite 13) alle kolme vuotta esimieskokemusta



omaavien esimiesten näkemykset (ka 4,26) poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi ( $U=434$ ;  $p<.01$ ) 4-9 vuotta esimieskokemusta (ka 4,79) samoin kuin ( $U=760,5$ ;  $p<.01$ ) yli 10 vuotta esimieskokemusta (ka 4,70) omaavien esimiesten näkemyksistä. Projektityöskentelyn osalta (Liite 13) alle kolme vuotta esimieskokemusta omaavien esimiesten näkemykset (ka 2,70) poikkesi tilastollisesti merkitsevästi ( $U=511$ ;  $p<.01$ ) yli 10 vuotta esimieskokemusta (ka 3,82) omaavien esimiesten näkemyksistä. Perehdytysohjelmien sekä tiimi- ja parityöskentelyn osalta (Liite 10) ryhmien väliset erot olivat vain tilastollisesti melkein merkitseviä ( $p<.05$ ). Tulokset osoittavat, että mitä enemmän vastaajilla on esimieskokemusta sitä paremmin he kokevat benchmarkingin, kehityskeskustelujen ja projektityöskentelyn toimivan.

*Esimiestasoissa* havaittiin tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa projektityöskentelyssä ( $\chi^2(2)=19,462$ ;  $p<.001$ ) ja tilastollisesti melkein merkitsevää eroa benchmarkingissa ( $\chi^2(2)=6,813$ ;  $p<.05$ ), itsearviointissa ( $F=4,180$ ;  $p<.05$ ), lyhytkursseille, koulutustilaisuuksiin ja konferensseihin osallistumisessa ( $F=4,347$ ;  $p<.05$ ), sparrausryhmissä ( $\chi^2(2)=7,485$ ;  $p<.05$ ) ja työhön liittyvien ohjeiden tekemisessä ( $F=3,360$ ;  $p<.05$ ). Tarkemmin ryhmien välisiä eroja tutkittaessa havaittiin, että projektityöskentelyn osalta (Liite 13) lähiesimiesten näkemykset (ka 3,14) poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi ( $U=991$ ;  $p<.01$ ) keskijohdon (ka 4,03) samoin kuin ( $U=418$ ;  $p<.01$ ) ylimmän johdon (ka 4,32) näkemyksistä. Benchmarkingin ja sparrausryhmien osalta (Liite 13) sekä itsearviointin, lyhytkurssien ja työhön liittyvien ohjeiden teon osalta (Liite 10) ryhmien väliset erot olivat vain tilastollisesti melkein merkitseviä ( $p<.05$ ).

Tulokset osoittavat, että lähiesimiehet eivät koe projektityöskentelyä, benchmarkingia ja sparrausta yhtä toimiviksi ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoiksi kuin keskijohto ja ylin johto. Tulokset osoittavat myös, että keskijohto kokee itsearviointin, lyhytkurssit ja työhön liittyvien ohjeiden teon toimivammiksi kuin ylin johto ja lähiesimiehet.

*Palvelukokonaisuuksien* välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevää eroa kehityskeskusteluissa ( $\chi^2(6)=22,082$ ;  $p<.01$ ), lyhytkursseille, koulutustilaisuuksiin ja konferensseihin osallistumisessa ( $\chi^2(6)=21,112$ ;  $p<.01$ ), projektityöskentelyssä ( $\chi^2(6)=17,567$ ;  $p<.01$ ) ja työohjauksessa ( $F=3,423$ ;  $p<.01$ ). Tilastollisesti melkein merkitsevää eroa havaittiin itsearviointissa ( $\chi^2(6)=16,752$ ;  $p<.05$ ), osaamistarvekartoituksissa ( $\chi^2(6)=12,647$ ;  $p<.05$ ), suunnittelu- ja kehittämispalavereissa ( $\chi^2(6)=13,915$ ;  $p<.05$ ) ja työkierrossa ( $F=2,940$ ;  $p<.05$ ). Tarkemmin ryhmien välisiä eroja tutkittaessa havaittiin, että kehityskeskustelujen osalta (Liite 13) liikelaitoksissa työskentelevien esimiesten

näkemykset (ka 4,14) poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi konsernihallinnossa (ka 4,90) työskentelevien (U=44,5;  $p<.01$ ), kaupunkirakennepalveluissa (ka 5,00) työskentelevien (U=24,5;  $p<.01$ ), kulttuuri- ja liikuntapalveluissa (ka 4,84) työskentelevien (U=95;  $p<.01$ ), kasvun- ja oppimisen palveluissa (ka 4,75) työskentelevien (U=208,5;  $p<.01$ ) sekä vanhus- ja vammaispalveluissa (ka 4,74) työskentelevien esimiesten näkemyksistä (U=137,5;  $p<.01$ ).

Lyhytkursseille, koulutustilaisuuksiin ja konferensseihin osallistumisen osalta (Liite 13) kaupunkirakennepalveluissa työskentelevien esimiesten näkemykset (ka 5,00) poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi kasvun- ja oppimisen palveluissa (ka 4,25) työskentelevien (U=49;  $p<.01$ ), vanhus- ja vammaispalveluissa (ka 3,86) työskentelevien (U=24,5;  $p<.01$ ) ja liikelaitoksissa (ka 4,21) työskentelevien esimiesten näkemyksistä (U=24,5;  $p<.01$ ). Myös kulttuuri- ja liikuntapalveluissa työskentelevien esimiesten näkemykset (ka 4,68) poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi kasvun- ja oppimisen palveluissa työskentelevien (U=210,5;  $p<.01$ ) ja vanhus- ja vammaispalveluissa työskentelevien esimiesten näkemyksistä (U=107;  $p<.01$ ).

Projektityöskentelyn osalta (Liite 13) vanhus- ja vammaispalveluissa työskentelevien esimiesten näkemykset (ka 2,63) poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi konsernihallinnossa (ka 4,40) työskentelevien (U=26;  $p<.01$ ), kulttuuri- ja liikuntapalveluissa (ka 4,06) työskentelevien (U=72,5;  $p<.01$ ), kasvun- ja oppimisen palveluissa (ka 3,71) työskentelevien esimiesten näkemyksistä (U=181,5;  $p<.01$ ). Työnohjauksen osalta (Liite 10) vanhus- ja vammaispalveluissa työskentelevien esimiesten näkemykset (ka 2,43) poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p<.01$ ) sosiaali- ja terveystyöskentelevien (ka 3,70) esimiesten näkemyksistä.

Itsearviointien osalta (Liite 13) kasvun- ja oppimisen palveluissa työskentelevien esimiesten näkemykset (ka 4,06) poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p<.01$ ) konsernihallinnossa (ka 3,00), vanhus- ja vammaispalveluissa (ka 3,14) sekä sosiaali- ja terveystyöskentelevien (ka 3,22). Osaamistarvekartoitusten osalta (Liite 13) kulttuuri- ja liikuntapalveluissa työskentelevien esimiesten näkemykset (ka 4,00) poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p<.01$ ) kasvun- ja oppimisen palveluissa (ka 3,15) sekä vanhus- ja vammaispalveluissa (ka 3,10) työskentelevien esimiesten näkemyksistä.

Suunnittelu- ja kehittämissalaverien osalta (Liite 13) liikelaitoksissa työskentelevien esimiesten näkemykset (ka 3,61) poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p<.01$ ) kulttuuri- ja liikuntapalveluissa (ka 4,58), kasvun- ja oppimisen palveluissa (ka 4,61) ja sosiaali- ja terveystyöskentelevien (ka 4,51) työskentelevien esimiesten näkemyksistä. Työ-

kierron osalta (Liite 10) sosiaali- ja terveystalvveluissa (ka 3,16) työskentelevien esimiesten näkemykset (ka 2,91) poikkisivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p < .01$ ) liikelaitoksissa (ka 4,05) työskentelevien esimiesten näkemyksistä.

Tulokset osoittavat, että kaikkien palvelukokonaisuuksien esimiehet kokivat kehityskeskustelut, suunnittelu- ja kehittämispalaverit sekä lyhytkurssit vähintään jotenkuten toimiviksi kehittämisen keinoiksi. Kasvun ja oppimisen palveluiden sekä kaupunkirakennepalveluiden esimiehet kokivat itsearviointin toimivan jotenkuten, kun taas kaikki muut kokivat sen toimimattomaksi. Osaamistarvekartoitusten käyttö koettiin toimivan jotenkuten konsernihallinnossa, kaupunkirakennepalveluissa sekä kulttuuri- ja liikuntapalveluissa, kun taas kasvun ja oppimisen palveluissa, vanhus- ja vammaispalveluissa sekä sosiaali- ja terveystalvveluissa se koettiin toimimattomaksi.

Tulokset osoittavat myös, että projektityöskentelyn koettiin toimivan vähintään jotenkuten konsernihallinnossa ja kaupunkirakennepalveluissa, kun taas vanhus- ja vammaispalveluissa sekä liikelaitoksessa se koettiin vähintään toimimattomaksi. Työkierto taas toimi liikelaitosten esimiesten mielestä vähintään jotenkuten, kun taas selvästi kriittisempiä olivat kulttuuri- ja liikuntapalveluiden, vanhus- ja vammaispalveluiden sekä erityisesti sosiaali- ja terveystalvveluiden esimiehet. Työnohjauksen osalta esimiehet olivat kaikkein kriittisimpiä. Vain konsernihallinnon ja sosiaali- ja terveystalvveluiden esimiehistä selkeä enemmistö koki työnohjauksen toimivan vähintään jotenkuten, kun taas suurin osa kaupunkirakennepalveluiden sekä vanhus- ja vammaispalveluiden esimiehistä oli sitä mieltä, ettei työnohjausta käytetä lainkaan.

*Alaisten määrien välillä* havaittiin tilastollisesti merkitsevää eroa kehityskeskusteluissa ( $\chi^2(2)=10,256$ ;  $p < .01$ ), suunnittelu- ja kehittämispalavereissa ( $F=5,651$ ;  $p < .01$ ) sekä työnohjauksessa ( $\chi^2(2)=10,529$ ;  $p < .01$ ). Tarkemmin ryhmien välisiä eroja tutkittaessa havaittiin, että kehityskeskustelujen osalta (Liite 13) esimiesten näkemykset, joilla oli korkeintaan viisi alaista (ka 4,34) poikkisivat tilastollisesti merkitsevästi ( $U=533$ ;  $p < .01$ ) 6-15 alaista omaavien esimiesten (ka 4,72) samoin kuin ( $U=1071$ ;  $p < .01$ ) yli 15 alaista omaavien esimiesten (ka 4,75) näkemyksistä. Suunnittelu- ja kehittämispalaverien käytön osalta (Liite 10) esimiesten, joilla oli korkeintaan viisi alaista (ka 4,00), näkemykset poikkisivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p < .01$ ) yli 15 alaista omaavien esimiesten (ka 4,52) näkemyksistä. Työnohjauksen osalta (Liite 13) esimiesten näkemykset, joilla oli korkeintaan viisi alaista (ka 3,89) poikkisivat tilastollisesti merkitsevästi ( $U=703$ ;  $p < .01$ ) yli 15 alaista omaavien esimiesten (ka 2,94) näkemyksistä.

Tulokset osoittavat, että mitä enemmän esimiehellä on alaisia sitä toimivammaksi kehityskeskustelut sekä suunnittelu- ja kehittämispalaverit koettiin, kun taas tilanne on päinvastainen työnohjauksessa. Esimiehet, joilla oli korkeintaan viisi alaista, kokivat työnohjouksen jokseenkin toimivaksi, kun taas esimiehet, joilla oli paljon alaisia, olivat sitä mieltä, että työnohjausta käytetään, mutta se ei toimi.

*Pohjakoulutusten* välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevää eroa kehityskeskusteluissa ( $\chi^2(3)=15,369$ ;  $p<.01$ ), projektityöskentelyssä ( $\chi^2(3)=14,494$ ;  $p<.01$ ) sekä suunnittelu- ja kehittämispalaverissa ( $\chi^2(3)=14,744$ ;  $p<.01$ ). Tilastollisesti melkein merkitsevä ero havaittiin perehdytysohjelmien käytössä ( $F=3,106$ ;  $p<.05$ ). Tarkemmin ryhmien välisiä eroja tutkittaessa havaittiin, että kehityskeskustelujen osalta (Liite 13) 2. asteen tutkinnon suorittaneiden (ka 4,11) näkemykset poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi ( $U=130$ ;  $p<.01$ ) ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden (ka 4,80) samoin kuin yliopistollisen jatkotutkinnon suorittaneiden (ka 4,93) esimiesten näkemyksistä ( $U=24,5$ ;  $p<.01$ ).

Projektityöskentelyn osalta (Liite 13) yliopistollisen jatkotutkinnon suorittaneiden (ka 4,57) näkemykset poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi 2. asteen tutkinnon (ka 3,14) suorittaneiden ( $U=12$ ;  $p<.01$ ), alemman korkeakoulututkinnon (ka 3,20) suorittaneiden ( $U=205$ ;  $p<.01$ ) kuin myös ylemmän korkeakoulututkinnon (ka 3,70) suorittaneiden ( $U=220$ ;  $p<.01$ ) esimiesten näkemyksistä. Suunnittelu- ja kehittämispalaverien käytön osalta (Liite 13) 2. asteen tutkinnon suorittaneiden (ka 3,67) näkemykset poikkesivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $U=13$ ;  $p<.001$ ) yliopistollisen jatkotutkinnon suorittaneiden (ka 4,86) esimiesten näkemyksistä ja tilastollisesti merkitsevästi alemman korkeakoulututkinnon (ka 4,39) suorittaneiden ( $U=172$ ;  $p<.01$ ) samoin kuin ylemmän korkeakoulututkinnon (ka 4,46) suorittaneiden ( $U=123$ ;  $p<.01$ ) esimiesten näkemyksistä. Perehdytysohjelmien osalta (Liite 10) ryhmien väliset erot olivat vain tilastollisesti melkein merkitseviä ( $p<.05$ ).

Tulokset osoittavat, että mitä korkeampi esimiehen pohjakoulutus, sitä toimivammiksi kehityskeskustelut, projektityöskentely sekä suunnittelu- ja kehittämispalaverit koettiin. Perehdytysohjelmien käytön toimivuus ei ollut suoraan linjassa esimiesten pohjakoulutustason kanssa, sillä ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet eivät kokeneet perehdytysohjelmia yhtä toimiviksi kuin muut.

*Vastaajan iällä* havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero benchmarkingin käytössä ( $t=-3,230$ ;  $p<.01$ ) ja projektityöskentelyssä ( $t=-2,710$ ;  $p<.01$ ) sekä tilastollisesti melkein merkitsevä ero asiakaspalautteen käsittelyssä ( $t=-2,085$ ;  $p<.05$ ). Tulokset osoitta-

vat, että alle 50-vuotiaat kokevat benchmarkingin ja projektityöskentelyn olevan käytössä, mutta ei toimivaksi, kun taas yli 50-vuotiaat kokevat niiden toimivan jotenkuten. Asiakaspalautteen käyttö toimii molempien ikäryhmien mielestä jotenkuten.

*Sukupuolten* välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero tiimi- ja parityöskentelyssä ( $t=-2,796$ ;  $p<.01$ ) ja tilastollisesti melkein merkitsevä ero tiedotustilaisuuksissa ( $t=-2,203$ ;  $p<.05$ ). Tulokset osoittavat, että miehet kokevat tiimi- ja parityöskentelyn toimivan paremmin kuin naiset, kun taas naiset kokevat tiedotustilaisuuksien käytön toimivammaksi kuin miehet.

Varianssianalyysi löysi esimiestasojen välillä tilastollisesti melkein merkitsevän eron perehdytysohjelmien käytössä ( $F=2,439$ ;  $p<.05$ ), mutta Tukeyn testillä tehty Post Hoc -vertailu osoitti, ettei todellista tilastollista eroa löytynyt (Liite 10).

### 6.3.3 Osaamisen kehittäminen laadullisessa aineistossa

Esimiesten näkemys ammatillisen osaamisen kehittämisestä ilmeni haastatteluissa pääosin mainintoina kehityskeskustelujen pitämisestä ja koulutusmahdollisuuksien järjestämisestä. Joidenkin mielestä alaisten osaamisen kehittämistä helpottaa fyysinen läsnäolo ja toisaalta sitä vaikeuttaa alaisten sijainti pitkin kaupunkia tai jopa pitkin pitäjiä.

*” mä niinku kannatan sellaista fyysistä läsnäoloa monessakin asiassa. Siitä on paljon hyötyä, niin johtamisen kannalta ja sen osaamisen kehittämisenkin kannalta, jotka tietysti liitty toisiinsa, se ois tosi hyvä asia, jos olis fyysisesti läsnä, niinku suunnilleen päivittäin tai niinku jatkuvasti, niin ihan erilainen käsitys syntyis siitä, millainen se ihminen on ja mitä se ehkä kaipaa”*

Helppoisiksi asiaksi koettiin kehittymishaluisten ja aktiivisten alaisten osaamisen kehittäminen. Tällöin esimiehen ei tarvitse juurikaan nähdä itse vaivaa. Yksittäisinä mainintoina nousi esiin yleisosaamisen ja itseluottamuksen lisääminen, hyvä esimiestyö ja henkilökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat.

Ryhmäkeskusteluissa ja haastatteluissa tuli esiin pari hyvää käytäntöä, jotka voisivat toimia missä tahansa työyhteisössä. Eräs esimies mainitsi, että heidän työyhteisössään jokainen ulkoisessa koulutuksessa käyvä on velvoitettu tuomaan terveiset koulutuksesta muille työkavereilleen.

*”Ja meillä on ollut semmonen tapa, tai kaikki ei sitä kyllä ihan noudata, että mut jos käydään niinkun ulkopuolisilla kursseilla ja näin, niin sitten tuodaan ne terveiset. Sähköpostilla välitetään koko henkilöstölle niinkun sovittu, että kolme tärkeintä asiaa, mitä koulutuksessa tuli, niin niinkun se kaikille tiedoks levitetään.”*

Toinen mainittu hyvä käytäntö oli Koulutusosallistumis-/aikaseurantataulukko.

*”me järjestetään koulutuksia ja sitten niitä koordinoidaan sinne ja niistä meidän toimistosihteeri, tai tässä tapauksessa juurikin toimistosihteeri, tekee sitten taulukkoa, että ketkä on käynyt. Niin sitten katotaan hän on käynyt tuona vuonna, jolloinka hänen uusinta koulutus täytyy käydä sitten kolme vuotta myöhemmin ja et se menee tuonne, et semmosta taulukkoa tavallaan käytetään apuna.”*

Huonoina ammatillisen osaamisen kehittämisen käytäntöinä mainittiin turhat massakoulutukset.

*” Meilläkin on joka syksy aina pakolliset koulutuspäivät, tai koulutuspäivä, lauantaina. – – 8 tuntia, sekin menee koulutuksen alle. Ihan hölynpölyä. Niin, et jos siellä 15 vuotta on käynyt katsomassa sitä laastarinlaittoa, niin eiköhän sen jo kaikki osaa jo ennestään.”*

Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoiksi esimiehet mainitsivat ylivoimaisesti eniten erilaiset koulutukset, niin ulkoiset koulutukset, sisäiset koulutukset kuin yhteiset koulutuspäivätkin. Jossain määrin haastattelijalle tuli tunne, että haastateltavat eivät oikein muita kehittämisen keinoja muistaneetkaan. Vasta pidemmän keskustelun jälkeen esimiehiltä tuli muita mainintoja, kuten erityyppiset kehityskeskustelut, mentorointi ja työnohjaus. Yksittäisesti mainittiin myös palautteenanto, erilaiset hankkeet, ongelmien ratkominen yhdessä, osaamiskartoitukset, perehdyttäminen, työkierto, benchmarking, varhaisen tuen malli, vertaistuki ja viikkopalaverit.

Lähiesimiehet ja keskijohto mainitsivat henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä hankaloittavana asiana rahan puutteen. Ylin johto ei tätä maininnut lainkaan, mutta se ei tarkoita sitä, etteikö rahan puute olisi ongelma myös heidän mielestään. Rahan merkitys ammatillisen osaamisen kehittämisessä on ymmärrettävä, sillä sen puute tuli esiin pääsääntöisesti ulkopuolisista koulutuksista puhuttaessa.

Samoin lähiesimiehet ja keskijohto pohtivat sisäisten koulutusten hyödyllisyyttä. Osa heistä koki, että sisäiset massakoulutukset ovat sisällöllisesti hyödyttömiä ja että niiden tarkoituksena on vain saada koulutustilastot näyttämään hyviltä. Osa taas koki haasteeksi henkilöstön tasavertaisen kohtelun sisäisiin koulutuksiin osallistumisen mahdollistamisessa. Koska sisäiset koulutukset järjestetään pääasiassa ydinkeskustassa, kauempana työskentelevien alaisten koulutukseen osallistuminen ei ole niin helposti järjestettävissä kuin keskustassa työskentelevien. Ylin johto ei maininnut sisäisiin massakoulutuksiin kohdistuvia ongelmia lainkaan, mutta eräs ylimmän johdon edustaja mainitsi hankaluudet työaika- ja sijaisjärjestelyissä.

Ylimmän johdon edustajat mainitsivat huomattavasti useampia keinoja kuin lähiesimiehet ja keskijohto. Esimerkiksi osaamiskartoitukset, mentorointi, palautteenanto, työkierto ja varhaisen tuen malli nousivat esiin vain ylimmän johdon puheissa. Lähiesimiehet ja keskijohto mainitsivat kehittämisen keinoista erilaisten koulutusten lisäksi vain kehityskeskustelut sekä yksittäisinä mainintoina projektityöskentelyn, viikkopalaverit ja omaehtoisen opiskelun. Työnohjaus mainittiin ohimennen sekä ryhmäkeskusteluissa että yksilöhaastatteluissa, mutta se ei tuntunut olevan käytössä kuin parissa tapauksessa.

## 6.4 Esimiesten tarvitsema tuki

Tässä luvussa esitellään haastateltujen esimiesten näkemyksiä niistä tuen muodoista, joita esimiehet tarvitsisivat selviytyäkseen ammatillisen osaamisen kehittämisen haasteista. Kun esimiehiltä kysyttiin, millaista tukea he tarvitsevat työnsä tueksi, tärkeimmiksi asioiksi he kokivat vertaistuen ja oman esimiehen tuen.

*”toisten esimiesten, ehkä jostain muista organisaatioista, saama tuki ja tällöinen vertaistuki, niin siitäkin olis tosi paljon hyötyä”*

*”se ois mun oman henkisen hyvinvoinnin kannalta hyvä, että olis joku semmonen taho, jonka kanssa pystyis pallottelemaan”*

*”jaksamiseen oman esimiehen tukihan on tärkeä – – aina kun mulla on pulma ja mä soitan, niin kuuntelee ja tukee ja pitää myös mun puolia”*

*”Kyllä meillä ainakin ymmärtää hyvin. Mut tietysti pomohan se on silläkin.”*

Lisäksi esimiehet mainitsivat johdon ja esimiesten valmennuksen, hallinnolliset tukipalvelut ja työnohjauksen.

*”esimieskoulutuksessa muutamia vuosia sitten ja sitä veti tällöinen Risto Puutio ja siinä mun mielestä tuli just semmoisia tilanteita, mitä käytiin niinku, että mitä esimiehet joutuu kohtaamaan arjessa ja miten niitä selvitellään ja minkälaisia vinkkejä.”*

*”pari sihteeriä tekis ne paljon tehokkaammin, kuin että niitä levitetään jokaiselle ja just aina eessä se, että mites tää taas menikään ja aikaa käytetään.”*

*”Koin, että se (=työnohjaus) oli siinä hetkessä tosi tärkeä tuki ja että kun ne on semmosia asioita, niin luottamuksellisia asioita, että mä en meidän omassa työyhteisössä en missään nimessä voi purkaa niitä kellekään muulle, jolloin se oli niinku hyvä siinä tilanteessa.”*

Muita yksittäisesti mainittuja tuen muotoja olivat henkilöstöyksikön tuki, mentorointi, omat henkilökohtaiset tukiverkostot, selkeät ohjeet, ylimmän johdon selkeät yhteiset linjaukset sekä työaikaresurssien lisääminen.

Johdon ja esimiesten valmennus, työnohjaus, vertaistuki ja oman esimiehen tuki mainittiin kaikilla esimiestasioilla. Hallinnollisten tukipalvelujen tarve ja selkeät ohjeet tulivat esiin vain lähiesimiesten ja keskijohdon puheissa, kun taas vain ylin johto mainitsi henkilöstöyksikön tuen ja mentoroinnin.



## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten kohdekunnan esimiehet näkevät osaamisen johtamisen osana toiminnan johtamista ja oman roolinsa osaamisen kehittäjinä. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan, millaista tukea esimiehet kaipaavat henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Luvussa 7.1 esitellään johtopäätöksiä tutkimuksen päätuloksista. Luku jakautuu kolmeen alalukuun luvussa 4 esiteltyjen tutkimuskysymysten mukaisesti noudattaen siten samaa esitystapaa tulosluvun 6 kanssa. Luvussa 7.2 pohditaan tämän tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi luvussa 7.3 pohditaan vielä tutkimuksen tulosten hyödyntämismahdollisuuksia ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### **7.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista**

Kuten aikaisemmin todettiin, ammatillisen osaamisen kehittämistä työyhteisöissä on haluttu parantaa ja tasapuolistaa uuden lainsäädännön avulla. Mutta sen käytännön toteutuksesta vastuussa olevien esimiesten mahdollisuudet suoriutua rooliodotuksista vaihtelevat, sillä osaamisen kehittämiseen annetut resurssit, autonomisuus sekä jossain tapauksissa myös esimiehen oma osaaminen voivat olla puutteellisia. Myös tässä tutkimuksessa vastaajien näkemykset osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä vaihtelivat. Seuraavaksi tehdään päätelmiä saaduista tutkimustuloksista ja pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

#### **7.1.1 Ammatillisen osaamisen johtaminen osana toiminnan johtamista**

Ammatillisen osaamisen johtamisen tehtävä on edesauttaa organisaation toiminnan tavoitteiden toteutumista varmistamalla, että tarvittava tieto- ja taitopääoma on käytettävissä nyt ja tulevaisuudessa (Laukkanen & Koskinen 2002). Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten mukaan osaamisen johtaminen kuuluu toiminnan johtamiseen, mutta se, miten esimiehet toteuttivat osaamisen johtamista käytännössä, vaihteli jonkin verran. Esimieskokemuksen karttuessa osaamisen johtamiseen panostaminen kasvoi. Myös yli 50-vuotiaat esimiehet olivat nuorempia aktiivisempia osaamisen johtamisessa. Tuloksis-

ta voi vetää sen johtopäätöksen, että yli 50-vuotiailla on todennäköisesti enemmän esimieskokemusta kuin nuoremmilla, koska heillä on myös työvuosia takanaan enemmän. Mitä enemmän esimiehellä oli alaisia, sitä enemmän hän koki alaisten osaamisen pullokaulojen tunnistamisen kuuluvan toimenkuvaansa. Tämä johtunee ainakin osittain siitä, että suuressa joukossa on todennäköisemmin monenlaisia ammattitaustoja omaavia henkilöitä ja näin ollen myös eroavaisuuksia ammatillisissa osaamisissa, joiden kehittämisestä esimies vastaa.

Strategisen ammatillisen osaamisen johtamisella rakennetaan yhteys organisaation strategisten päämäärien ja henkilöstön ammatillisen osaamisen välille (Viitala 2007) siten, että puuttuvaa osaamista hankitaan lisää, mutta myös siten, että tunnistetaan strategisesti tarpeettomat osaamisalueet (Hyppänen 2007). Tässä tutkimuksessa esimiehet kokivat hallitsevansa strategisen ammatillisen osaamisen johtamisen melko hyvin. Esimiesten korkea pohjakoulutus oli yhteydessä hyvään strategiseen ammatillisen osaamisen johtamisen hallintaan. Esimiesten koulutustasolla on siis merkitystä organisaation strategisen toiminnan ymmärtämisessä. Äkkinäinen voisi vetää johtopäätöksen, että pohjakoulutukseen liittyvät tulokset johtuvat siitä, että korkeasti koulutetut työskentelevät ylimmässä johdossa. Tällaista johtopäätöstä ei voida kuitenkaan tämän tutkimuksen perusteella vetää, sillä esimiestasolla ei ollut merkittävää vaikutusta strategisen ammatillisen osaamisen johtamisen hallintaan.

Esimiestasolla oli jonkin verran vaikutusta alaisten työtehtävien vaatiman osaamisen tuntemiseen, sillä lähiesimiehet tuntevat sen hiukan ylintä johtoa paremmin. Myös se, miten ammatillisen osaamisen johtaminen näkyy esimiesten arjessa, tuotti erilaisia vastauksia eri esimiestasoilla. Lähiesimiehet ovat yhä suuremmassa vastuussa monien henkilöstöhallinnon käytäntöjen toteutuksesta (Purcell & Hutchinson 2007). Myös tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisessa ylin johto mainitsi suunnitteluun ja yhteisten pelisääntöjen luomiseen liittyviä tehtäviä, kun taas lähi- ja keskijohto kertoi tehtävien liittyvän koulutusmahdollisuuksia järjestämiseen ja töiden organisointiin. Tämä osoittaa sen, että ylin johto luo linjaukset ja alemman tason esimiehet toteuttavat niitä käytännössä. Koska lähiesimiehillä on tärkeä rooli henkilöstöhallinnon käytäntöjen toimeenpanijoina, käytännöistä pitäisi kehittää mahdollisimman käyttäjäystävällisiä ja miettiä jo linjauksia luodessa, miten lähiesimiehet kykenevät soveltamaan niitä (Purcell & Hutchinson 2007).

Tämän tutkimuksen esimiehet kokivat helpoimmiksi ammatillisen osaamisen johtamisen tehtäviksi henkilökohtaiset keskustelut alaisten kanssa, erilaiset henkilöstö-

työn rutiinit ja koulutusten järjestämisen. Lähiesimiehet tarvitsevatkin hyvin suunniteltuja henkilöstöhallinnon käytäntöjä esimiestyönsä tueksi, koska ne auttavat esimiehiä alaistensa motivoinnissa ja palkitsemisessa sekä työsuorituksiin ja työntekijöiden tarpeisiin liittyvien asioiden käsittelyssä (Purcell & Hutchinson 2007).

Syitä siihen, miksi esimiehet eivät koe täysin hallitsevansa henkilöstön ja työyhteisön ammatillisen osaamisen johtamista, ovat ainakin haastateltujen esimiesten mainitsemat ajankäytön hallinta, alaisten suuri lukumäärä sekä alaisten sijaitseminen useissa toimipisteissä. Esimiehet kokivat operatiiviseen työn tai hallinnon pyörittämisen vievän liian suuren osan työajasta. Myös McConville (2006) havaitsi, että esimiehet haluaisivat ottaa vastuuta henkilöstöjohtamisesta, mutta ovat turhautuneita resurssien ja autonomisuuden puutteeseen.

Suurimmiksi ammatillisen osaamisen johtamisen haasteiksi tämän tutkimuksen esimiehet mainitsivat työaikajärjestelyt, jotta alaiset pääsisivät tarpeellisiin koulutuksiin ja koulutushaluttomien alaisten ammatillisen osaamisen varmistamiseen. Lisäksi lähiesimiehet ja keskijohto kokivat haasteeksi hallinnollisten tukipalveluiden karsimisen, minkä seurauksena esimiehille on säilytetty yhä enemmän hallinnollisia vastuita. Mielenkiintoista on se, että ylin johto ei maininnut tätä ongelmaa lainkaan. Viimeksi mainittu haaste kertoo hyvin lähiesimiesten ja keskijohdon roolista henkilöstöhallinnon käytäntöjen toteuttajina.

### **7.1.2 Esimiehet ammatillisen osaamisen kehittäjinä**

Tämän tutkimuksen esimiehet eivät olleet täysin yksimielisiä siitä, että alaisten ammatillisen osaamisen kehittäminen kuuluu esimiehen toimenkuvaan, mutta eivät myöskään kokeneet sen kuuluvan täysin alaisen omalle vastuulle. Tästä tuloksesta on pääteltävissä, että ammatillisen osaamisen kehittäminen edellyttää sekä esimiehen että alaisen aktiivisuutta. Tätä tulosta tukee Ellströmin (1998) tekemä ammatillisen osaamisen jaottelu yksilön ominaisuudeksi, työn vaatimuksiksi ja käytössä olevaksi osaamiseksi. Esimiehen vastuulla on työnvaatimukseen liittyvän osaamisen ja alaisen vastuulla on henkilökohtaisen osaamisensa kehittäminen. Esimies ja alainen vastaavat yhdessä käytössä olevan osaamisen kehittämisestä.

Esimiehet pitivät kehityskeskusteluja hyvänä tapana kehittää alaisten ammatillista osaamista. Tätä tulosta selittää osaltaan se, että esimiehet kokevat keskityskeskustelut myös yhdeksi helpoimmista osaamisen johtamisen tehtävistä. Kehityskeskusteluis-

ta on toki hyötyä ja niillä saadaan hyvää tietoa ura- ja osaamissuunnittelua varten (Viitala 2004). Mutta siihen se sitten jääkin. Kehityskeskustelut eivät yksin ole varsinainen osaamisen kehittämisen keino, vaan se tukee muita keinoja. Esimiesten olisikin muistettava, että keskustelun jälkeen heidän tulisi päättää, millä keinoin esiin nousseisiin osaamistarpeisiin vastataan (Viitala 2004), eikä jättää ammatillisen osaamisen kehittymistä pelkkien keskustelujen ja alaisten oman aktiivisuuden varaan.

Esimiehet kokivat helpoksi kehittymishaluisten ja aktiivisten alaisten osaamisen kehittämisen, mikä tukee sitä, että esimiehet kokivat yhdeksi osaamisen johtamisen haasteeksi koulutushaluttomien alaisten ammatillisen osaamisen varmistaminen. Kehityskeskustelut ovat tällaisissa tilanteissa erinomainen tapa kartoittaa alaisten osaamisen tarpeita, mutta kehityskeskustelun jälkeen esimiehen tulisi määrittää yhdessä alaisen kanssa konkreettiset kehittämistoimenpiteet, joiden toteutumisesta esimies myös seuraa. Tällä tavoin kehittymishaluttomien eivätkään pääse palkähästä. Näin toteutuisi myös uuden lakipaketin (1136/2013) edellyttämä tasapuolisuus ja suunnitelmallisuus ammatillisen osaamisen kehittämisessä.

Toinen esimiesten eniten mainitsema kehittämisen keino oli koulutusmahdollisuuksien järjestäminen. Vaikka Paloniemi (2004) toteaaakin, ettei ammatillisen osaamisen kehittämistä käsitetä enää pelkäksi formaaliksi koulutukseksi, se on kuitenkin yleisin esimiesten mainitsema keino. Osaamiseen kehittämiseen on teoriassa olemassa paljon erilaisia tapoja ja kyselytutkimuksen perusteella niistä suurin osa on myös käytössä kohdekunnassa. Mutta tämän tutkimuksen perusteella on silti pakko todeta, että esimiesten arkipuheessa koulutus on edelleen keinoista ylivoimaisesti suosituin. Esimiehet tuntevat tunnistavat muitakin keinoja, kun ne on lueteltu heille valmiiksi, kuten oli kyselylomakkeessa, mutta suoraan kysyttäessä kehittämisen keinoista, ilman valmiita vastausvaihtoja, esimiehet puhuivat aina ensin koulutuksista. Vasta sitkeämmän kaivelun jälkeen nousi esiin myös muita keinoja. Toisaalta kun ottaa huomioon uuden lakipaketin (1136/2013) sisällön, koulutuksen suosio kehittämiskeinona ei välttämättä ole huono asia. Puhutaanhan laissa vain koulutuksista taloudelliseen tukeen oikeuttavana ammatillisen osaamisen kehittämisen muotona.

Lähiesimiehet eivät kokeneet projektityöskentelyä, benchmarkingia ja sparrausta yhtä toimiviksi ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoiksi kuin keskijohto ja ylin johto. Sparrauksesta lähiesimiehet olivat vahvasti sitä mieltä, ettei se ole käytössä tai jos on, se ei toimi. Haastateltujen lähiesimiesten puheissa mikään edellä mainituista menetelmistä ei noussut esille. Haastatteluaineisto siis vahvistaa sitä, etteivät lähiesi-

miehet hyödynnä projektityöskentelyä, benchmarkingia tai sparrausta kehittämisen keinoina. Toisaalta voidaan pohtia sitä, onko esimerkiksi benchmarkingin tai sparrauksen hyödyntämiseen mahdollisuutta muualla kuin ylimmällä johtotasolla. Kun vastaavia ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoja tarkasteltiin palvelukokonaisuuksien näkökulmasta havaittiin, että konsernihallinnossa ja kaupunkirakennepalveluissa projektityöskentelyn koettiin toimivan jotenkuten, kun taas vanhus- ja vammaispalveluissa sekä liikelaitoksessa se koettiin vähintään toimimattomaksi. Itse asiassa yli 52 % vanhus- ja vammaispalveluiden ja noin 44 % liikelaitosten esimiehistä olivat jopa sitä mieltä, ettei projektityöskentelyä käytetä lainkaan. Tästä voidaan päätellä, että projektityöskentelyn yleisyys riippuu paljon, millaisissa tehtävissä henkilöt toimivat.

Muut kiinnostavat havainnot palvelukokonaisuuksien välillä liittyivät itsearviointiin, työkierron, osaamiskartoitusten ja työnohjauksen toimivuuteen. Itsearviointi koettiin toimimattomaksi kaikkialla muualla paitsi kasvun ja oppimisen palveluissa ja kaupunkirakennepalveluissa. Kulttuuri- ja liikuntapalveluiden esimiehistä 55%, vanhus- ja vammaispalveluiden esimiehistä 47 % sekä sosiaali- ja terveystyöskentelyn esimiehistä 60 % kokivat työkierron joko toimimattomaksi tai keinoksi, joka ei ole käytössä lainkaan. Osaamistarvekartoitusten käyttö taas koettiin kasvun ja oppimisen palveluissa, vanhus- ja vammaispalveluissa sekä sosiaali- ja terveystyöskentelyssä toimimattomaksi. Kaupunkirakennepalveluiden esimiehistä 80 % ja vanhus- ja vammaispalveluiden esimiehistä lähes 70 % olivat sitä mieltä, ettei työnohjausta käytetä lainkaan. Muutenkin työnohjauksen kokivat toimimattomaksi ne esimiehet, joilla oli paljon alaisia.

Haastatteluaineiston perusteella on vaikea löytää selityksiä näille tuloksille, sillä edellä mainituista keinoista itsearviointia ei mainittu lainkaan ja osaamiskartoitukset ja työkierto tulivat esille vain ylimmän johdon puheissa. Työnohjauksen käytön toimimattomuuteen voidaan päätellä ryhmäkeskustelujen perusteella olevan syynä menetelmän jäykkyys. Eräänkin esimiehen kertomuksesta kävi ilmi, että työnohjaukselle koettiin tarvetta, mutta siitä luovuttiin, koska menetelmä vaati liikaa työyhteisöltä etukäteisvalmisteluja. On siis oletettavaa, että työyhteisöjen työnohjaus on monimutkaisempaa kuin yksilötyönohjaus. Menetelmän jäykkyys tai monimutkaisuus ei tietenkään saisi olla este käytölle, mutta tämän päivän työvaatimukset huomioiden, on ymmärrettävää, että kehittämiskeinojen halutaan olevan tehokkaita, mutta samalla helposti toteutettavissa.

Esimiehet mainitsivat osaamisen kehittämisestä kysyttäessä koulutusmahdollisuuksien järjestämisen lisäksi yleisosaamisen ja itseluottamuksen lisäämisen, hyvän

esimiestyön ja henkilökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat. Näistä kommenteista huomaa, että kohdekunnan esimiehillä on laajempiakin näkemyksiä ammatillisen osaamisen kehittämisen suunnista, vaikka niiden toteuttaminen ei ehkä olekaan ensisijaisesti heidän mielessään.

Lähiesimiehet ja keskijohto pohtivat ryhmäkeskusteluissa myös sisäisten koulutusten hyödyllisyyttä. Osa heistä koki, että sisäiset massakoulutukset ovat sisällöllisesti hyödyttömiä ja niiden tarkoituksena on vain saada koulutustilastot näyttämään hyviltä. Lähiesimiehet ja keskijohto mainitsivat myös osaamisen kehittämistä hankaloittavana asiana rahan puutteen. Nämä kommentit kielivät siitä, että ammatillisen osaamisen kehittämiseen haluttaisiin käyttää enemmän ulkoisia koulutuksia, jotka maksavat. Tämä on tietenkin ongelma ottaen huomioon kuntien nykyisen säästökuurin. Sisäiset koulutukset ovat työnantajalle edullisempia, mutta niitäkään ei saisi käyttää väärin. Esimiesten mainitsemat ”turhat massakoulutukset” kielivät vanhanaikaisesta toimintatavasta, jossa yksilöiden henkilökohtaisia osaamistarpeita ei huomioida.

Toisaalta eräs ylimmän johdon edustaja kertoi, että koulutusten anti ei välttämättä jalkaudu työntekijöiden työarkeen ja tästä syystä asioita joudutaan kertaamaan. Tämä taas kielii siitä, että koulutuksissa käydään, mutta niiden antia ei todellisuudessa peilata omaan toimintaan. Järvinen ym. (2000) totesivat, että ammatillinen osaaminen kehittyy teorian tiedon, käytäntötiedon, kokemustiedon ja hiljaisen tiedon integraationa. Siksi pelkkien koulutusten käyminen ei tee autuaaksi, vaan ennen koulutusta pitäisi tarkkaan pohtia, miksi koulutukseen mennään ja sen aikana ja jälkeen pitäisi miettiä, miten koulutuksen anti viedään käytäntöön. Formaalin koulutuksen annin soveltaminen käytäntöön edellyttää kokemuksellista oppimista, sillä reflektointi mahdollistaa oppimisen (Varila & Rekola 2003).

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetun lain muuttamisesta (1138/2013, 4 a §) mukaan kuntien on merkittävä koulutussuunnitelmaan arvio koko henkilöstön ammatillisen osaamisen nykytilasta, ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista perusteluineen ja arvioon perustuva vuosittainen osaamisen kehittämissuunnitelma sekä suunnitelmien toteuttamis- ja seurantamenettelyt. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä (1136/2013) painottaakin koulutusta, kehittämisessä pitäisi hyödyntää myös työssä oppimiseen liittyviä keinoja, sillä kuntien on pyydettyä esitettävä selvitys niistä toimenpiteistä, joilla se aikoo ylläpitää pidempään osaamisen kehittämisen ulkopuolelle jääneiden työntekijöiden ammatillista osaamista (1138/2013).

Kokemukselliseen, yhteisölliseen ja organisationaaliseen oppimiseen pohjautuvat osaamisen kehittämisen muodot auttavat oppijaa reflektoimaan omaa toimintaansa ja ratkaisemaan käytännön ongelmia.

Eräs ratkaisu työssä oppimisen keinojen käytön lisäämiseen voisi olla niiden tuotteistaminen sisäisen koulutuksen muotoon. Lain koulutuksen korvaamisesta (1140/2013, 4 §) mukaan kunnan on mahdollista saada koulutuskorvausta, jos koulutus sisältyy koulutussuunnitelmaan, se kestää yhtäjaksoisesti vähintään tunnin ja työntekijä saa sen ajalta palkkaa, mutta palkkaan ei ole myönnetty palkkatukea. Jos ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoista tehdään määrämuotoisia asettamalla niille tavoitteet ja aikataulu, kuten varsinaisille koulutuksille, ne voisivat täyttää lain asettamat ehdot taloudelliselle tuelle.

### **7.1.3 Esimiesten tarvitsema tuki**

Esimiehet tarvitsevat valmennusta ja tukea kyetäkseen johtamaan tehokkaasti henkilöstöään, viemään läpi muutoksia ja ylläpitämään palvelun laatua (McConville 2006). Esimiesten osaamisen kehittäminen tulisikin liittää osaksi organisaation strategista toimintaa (Viitala 2008). Tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi tuen muodoiksi esimiehet kokivat vertaistuen ja oman esimiehen tuen sekä valmennuksen, hallinnolliset tukipalvelut ja työnohjauksen. Muita mainittuja tuen muotoja olivat mentorointi, selkeät ohjeet, ylimmän johdon selkeät yhteiset linjaukset sekä työaikaresurssien lisääminen. Suuri osa tutkimukseen osallistuneiden esimiesten mainitsemista tukimuodoista olivat yhteneviä Viitalan (2008) mainitsemien kanssa.

Vain yksi esimies mainitsi henkilöstöyksilön tuen. Tämä osoittaa, että kuntaesimiehet eivät joko tiedä tai osaa hyödyntää henkilöstöyksikön tarjoamia palveluja. Ehkäpä keskitetty henkilöstöhallinto ei näy esimiesten arjessa ja siksi sitä ei myöskään noteerata potentiaalisena tuen tarjoajana. Avaintekijä esimiesten tuen saamisessa näyttäisi tutkimuksen mukaan olevan oma aktiivisuus. Erilaisia tuki- ja ohjausmuotoja on kyllä tarjolla, mutta esimiehen on itse aktiivisesti otettava niistä selvää.

Käytyjen ryhmäkeskustelujen ja yksilöhaastattelujen perusteella voidaan päätellä, että esimiehet haluavat alaistensa kehittävän ammatillista osaamistaan ja toivovat heiltä aktiivisuutta ja kehittymishalua. Mutta toisaalta he ovat turhautuneita rahanpuutteeseen ja työjärjestelyihin liittyviin hankaluuksiin. Esimiesten puheissa kehittämiseen käytettävät keinot olivat hyvin yksipuolisia, lähinnä koulutusta ja kehityskeskustelua.

Tämä puoltaa sitä, että esimiehet tarvitsevat valmennusta, joka antaa uusia näkökulmia ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Toisaalta pelkkä valmennus ei ratkaise kaikkea, vaan myös työssä oppiminen on tärkeää. Samalla tavoin kuin henkilöstön, myös esimiesten ammatillisen osaamisen kehittämisessä voidaan hyödyntää työssä oppimisen keinoja, esimerkiksi benchmarkingia, sparrausryhmiä tai intressipiirejä. Nämä kaikki edustavat vertaistuen muotoja.

Kuten esimiehet itsekin totesivat, oman esimiehen tuki on vertaistuen ohella vähintäänkin yhtä tärkeää. Kuntaorganisaatioissa on paljon eri tasoilla toimivia esimiehiä, joiden kaikkien pitäisi olla tietoisia organisaation tavoitteista ja heille asetetuista rooli- ja odotuksista. Tiedonkulkuun tarvitaan avointa keskusteluyhteyttä esimiesten välillä. Esimiesten, joilla on alaisinaan esimiehiä, tulisi keskustella heidän kanssaan osaamisen johtamiseen liittyvistä kysymyksistä ja viestiä eteenpäin organisaation strategista linjaa. Esimiestasojen välistä viestintää voidaan vahvistaa, kun siihen liittyvät tavoitteet sisällytetään esimiesten palkitsemiseen.

Kunnissa on viime vuosien aikana supistettu hallinnollisia palveluja, mikä on johtanut siihen, että keskitetyt hallintotehtävät on hajautettu muun muassa esimiehille. Hallinnollisten palveluiden supistamisesta saadaan toki säästöjä, mutta pitkällä aikajänteellä liiallisesta supistamisesta voi aiheutua yllättäviä kustannuksia, kun esimiesten työaika menee hallinnon pyörittämiseen, eikä todelliseen esimiestyöhön. Kuten myös McConville (2006) on todennut, esimiesten henkilöstöjohtamisen roolin ymmärtäminen edellyttää heidän asemansa asianmukaista arvostusta. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajalla on oikeus vaatia esimiehiltä vastuunottoa, mutta samalla työnantajalla on velvollisuus antaa työtehtävien hoitoon riittävät aika- ja valtaresurssit sekä tarvittava tuki osaamisen kehittämiseen.

## **7.2 Tutkimuksen arviointia**

Tutkimuksen arvioinnissa on syytä tarkastella useita tekijöitä, jotka liittyvät muun muassa aineistoon, käytettyihin metodeihin sekä analyysiprosessiin. Tässä luvussa arvioidaan sekä tutkimuksen luotettavuutta että eettisyyttä. Luotettavuutta tarkasteltaessa pohditaan aluksi määrällisen ja laadullisen tutkimuksen luotettavuutta erikseen, minkä jälkeen pohditaan käytettyjen tutkimusmenetelmien luotettavuutta monimenetelmällisen tutkimuksen näkökulmasta.



### 7.2.1 Määrällisen tutkimuksen luotettavuus

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta kuvataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009; Metsämuuronen 2003) mukaan tutkimuksen toistettavuutta eli päästäisiinkö samoihin tuloksiin, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen käyttämällä samaa tutkimuskohdetta ja samoja mittareita. Validiteetti taas tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli ovatko valitut tutkimusmenetelmät sellaisia, joilla on pystytty mittaamaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231; Metsämuuronen 2003, 42–43.) Tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettiä pyrittiin lisäämään kuvailemalla tutkimuskohde, käytetty mittari, tutkimusprosessi ja analyysi mahdollisimman huolellisesti, jotta tutkimuksen toistettavuus olisi mahdollista ja käytetyllä mittarilla saatujen tulosten pätevyys olisi todennettavissa.

Metsämuuronen (2003) toteaa, että mittarin luotettavuus heijastuu koko tutkimuksen luotettavuuteen. Mittauksen toistettavuus voidaan laskea kolmella eri tavalla: rinnakkaismittauksella eli mitataan samanaikaisesti samaa kohdetta eri mittareilla, toistomittaus eli samaa kohdetta mitataan samalla mittarilla eri aikoina ja sisäisellä yhtenevyydellä eli samaa kohdetta mitataan samalla mittarilla samaan aikaan. Sisäistä yhtenevyyttä voidaan tutkia muun muassa Cronbachin alfan avulla. (Metsämuuronen 2003 44–45.) Tämän tutkimuksen reliabiliteetin tutkimisessa käytettiin sisäisen yhtenevyyden mittaamista ja mittausmenetelmänä Cronbachin alfaa. Kaikki faktorianalyysillä rakennetut yhdistelmämuuttujien alfa-arvot vaihtelivat välillä .61–.83. Yli 0.6 arvoa voidaan pitää tyydyttävänä ja yli 0.8 hyvänä arvona reliabiliteetille. Tutkimuksen luotettavuus saattoi kärsiä siitä, että vastausprosentti jäi alle 50. Tosin vastausprosentin alhaisuuteen liittyen tehty katoanalyysi osoitti, että kadosta huolimatta aineisto kokonaisuutena vastasi melko hyvin perusjoukkoa, mikä omalta osaltaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Validiteetti voidaan jakaa Metsämuuronen (2003) mukaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen käsitteellistä tai teoreettista hyvyttä. Sisäinen validiteetti taas tarkastelee tutkimuksessa ja mittarissa käytettyjen käsitteiden operationalisointia, vastaavuutta teoriaan sekä käsitteiden riittävyttä tutkittavan ilmiön kuvaamiseen. (Metsämuuronen 2003, 43.) Tämän tutkimuksen ulkoista validiteettia on vaikea todeta, sillä tutkimuskohteena oli vain yksi kohdekuunta. Yleistettävyyttä olisi parantanut useamman kunnan tutkiminen. Toisaalta voidaan olettaa, ettei kohdekuunnan esimiesten

rooli poikkea kovinkaan paljon muista vastaavanlaisista organisaatioista, joten yleistäminen voi pienellä varauksella olla mahdollista, koska käytetyssä mittarissa ei kysyty sellaisia asioita, jotka olisivat koskeneet vain tätä tiettyä kohdekuntaa.

Sisäistä validiteettia parannettiin operationalisoimalla teoreettiset käsitteet huolellisesti. Eri käsitteisiin liittyviä asioita kysyttiin useiden väittämien avulla. Lisäksi operationalisoinnissa käytettiin apuna aiempien tutkimusten kyselylomakkeiden kysymyksiä. Mittarin sisäistä validiteettia parannettiin vielä esitestauksella. Esitestauksen suorittivat tutkimuksen ohjaaja, tutkijan kuusi opiskelijakollegaa sekä kaksi kohdekunnan yhteyshenkilöä. Kyselylomakkeen käyttö aineistonkeruumenetelmänä oli perusteltua, koska tutkimusjoukko oli suuri, mutta kuitenkin riittävän pieni kokonaistutkimuksen tekemistä varten. Ja koska kyseessä oli kohdekunnalle tehty tilaustyö, tutkimusjoukkona oli luonnollista käyttää vain kyseisen kuntaorganisaation esimiehiä, eikä tehdä otantatutkimusta useiden kuntaorganisaatioiden esimiehistä.

Käytetty mittari oli kohtuullinen, mutta jatkotutkimuksissa ainakin alaisten määrää koskevan taustamuuttujan luokat sekä väittämän ”Perehdyttämiseen käytetään mielestäni liikaa aikaa” muoto kannattaa muuttaa. Alaisten määrää kannattaisi ehkä kysyä avoimella kysymyksellä tai lisäämällä pari luokkaa vielä lisää. Käytetyssä kyselylomakkeessa ollut luokka ”yli 15 henkilöä” oli huono, koska vastaajista yli puolet kuului tähän luokkaan. Väittämä ”Perehdyttämiseen käytetään mielestäni liikaa aikaa” on huonosti muotoiltu, sillä väittämän avulla ei saatu tietää, käytettiinkö perehdyttämiseen aikaa sopivasti vai liian vähän.

Aineiston analyysissä käytettiin monia testejä, mutta vielä tarkempia tuloksia olisi saatu, jos ryhmien välisten erojen analysointia olisi jatkettu kahdensuuntaisella varianssianalyysillä. Tutkija päätti kuitenkin lopettaa analysoinnin yhdensuuntaisten varianssianalyysien jälkeen, koska tutkimuksen kannalta riittävät tulokset saavutettiin käytetyillä menetelmillä.

### **7.2.2 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan kuvata myös reliabiliteetin ja validiteetin avulla, mutta koska niiden käyttöä on runsaasti kritisoitu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136), on tämän tutkimuksen laadullisen osuuden luotettavuuden tarkasteluun valittu Tynjälän 1991 (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 137) esittämät luotettavuuden luokat, jotka taas pohjautuvat Lincolnin ja Cuban kirjan *Naturalistic Inquiry* (1985) luokituk-

siin. Nämä luotettavuuden tarkastelun osa-alueet ovat vastaavuus, siirrettävyys, tutkimustilanteen arviointi ja vahvistettavuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139). Seuraavaksi tarkastellaan tämän tutkimuksen laadullista tutkimusvaihetta kunkin luotettavuuden osa-alueen näkökulmasta.

Tutkimuksen tuottamien konstruktioiden vastaavuus tutkittavien alkuperäisiin tulkintoihin nähden pyrittiin varmistamaan tässä tutkimuksessa sillä, että tutkijalla oli puolueeton ja neutraali asema tutkittaviin nähden eli tutkija ei tuntenut tutkittavia etukäteen. Vastaavuutta ja uskottavuutta pyrittiin luomaan tulososiossa esitettyjen aineistositaattien avulla, jotta lukija voi varmistua tutkijan tekemien tulkintojen ja alkuperäisen aineiston yhtenevyydestä. Tutkimustulokset ovat siirrettävissä toiseen kuntaorganisaatioon, sillä kuntaorganisaatiot ovat toistensa kaltaisia. Pienellä varauksella tutkimustulokset ovat siirrettävissä myös suuriin yrityksiin, sillä esimiestyö suurissa yrityksissä on melko samanlaista kuin kuntaorganisaatioissa. Siirrettävyyttä pyrittiin parantamaan kuvaamalla tutkimuskonteksti, kohderyhmä sekä tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voi itse tehdä päätelmiä tutkimustulosten hyödynnettävyydestä muissa konteksteissa.

Tutkimusprosessissa tapahtui tutkimuksen teon aikana joitakin muutoksia. Alkuperäinen tutkimusote ja suuret linjat pysyivät samoina läpi koko tutkimusprosessin, mutta laadullisen tutkimusvaiheen aineistonkeruu ei mennyt täysin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Alunperin laadullisen aineiston kerääminen aiottiin toteuttaa kokonaisuudessaan ryhmäkeskusteluina siten, että ryhmät muodostetaan esimiestasojen mukaisesti. Ryhmäkeskustelu valikoitui laadullisen tutkimusvaiheen aineiston keruumenettelmäksi, koska sillä tavoin olisi ollut mahdollista kerätä näkemyksiä useilta esimiehiltä yhtäaikaaisesti. Ryhmäkeskustelun sijasta olisi voitu käyttää pelkkää yksilöhaastattelua, mutta silloin tutkimusjoukko olisi pitänyt olla pienempi.

Lopullinen aineistonkeruu toteutettiin kuitenkin siten, että alimman johdon ja keskijohdon edustajista muodostettiin kaksi sekaryhmää ja ylimmän johdon edustajat haastateltiin henkilökohtaisesti. Suurin muutokseen vaikuttanut tekijä oli aikataulu. Ryhmäkeskusteluun ilmoittautuneiden kesken oli vaikeaa löytää samanaikaisesti sopivia aikoja riittävän monelle henkilölle. Tästä syystä ryhmät päätettiin muodostaa esimiestasosta riippumatta, jotta ryhmäkeskustelut saatiin ylipäätään toteutettua. Ylimmän johdon edustajien kanssa yhteisten aikojen löytäminen osoittautui mahdottomaksi, mistä syystä heidät päätettiin haastatella henkilökohtaisesti. Tutkimukselle oli tärkeämpää saada näkemyksiä kaikilta esimiestasoilta kuin yrittää väkisin pitää aineistonkeruume-

netelmänä pelkkää ryhmäkeskustelua. Muutoksella ei ollut merkittävää vaikutusta tutkimustuloksiin, sillä sekä ryhmäkeskustelut että yksilöhaastattelut analysoitiin samalla tavoin. Tietysti ryhmäkeskustelu on tilanteena erilainen kuin yksilöhaastattelu, mikä on saattanut vaikuttaa tutkittavien puheisiin, mutta tutkimuksen kokonaisuuden kannalta sillä ei ole suurta merkitystä.

Tutkimuksen vahvistettavuutta pyrittiin parantamaan hyödyntämällä muita tutkimusaiheeseen liittyviä tutkimuksia. Osaamisen kehittämistä ja johtamista sekä työssä oppimista on tutkittu paljon (mm. Huotari 2009, Hyrkäs 2009, Kivinen 2008, Lehtonen 2002, Paloniemi 2004, Viitala 2005) ja niistä saatiin vertailupohjaa tämän tutkimuksen tuloksille. Lisäksi tutkimuksen totuusarvoa ja sovellettavuutta pyrittiin varmistamaan tutkimusmenetelmän ja tutkimusprosessin huolellisilla kuvauksilla sekä tulkintojen läpinäkyvyydellä aineistositaatteja käyttäen.

### **7.2.3 Monimenetelmällisen tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimusten luotettavuutta pyritään Tuomen ja Sarajärven (2009, 143; Hirsjärvi ym. 2009, 233) mukaan tarkentamaan yhdistämällä samaa tutkimukseen useampia metodeja, tutkijoita, tiedonlähteitä tai teoreettisia näkökulmia. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin lisäämään käyttämällä metodista triangulaatiota. Metodinen triangulaatio voi olla joko metodin sisäistä tai metodien välistä. Metodin sisäinen triangulaatio tarkoittaa tilannetta, jossa tutkija käyttää samaa menetelmää monin eri tavoin, kun taas metodien välinen triangulaatio tarkoittaa useiden metodien käyttöä tutkittaessa samaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 145). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin metodien välistä triangulaatiota sekä aineiston keruussa että analyysissa.

Käyttämällä sekä määrällistä että laadullista aineistonkeruumenetelmää, oli mahdollista saada erilaista tietoa samasta ilmiöstä. Useamman menetelmän käyttö katsottiin aiheelliseksi, koska pelkällä määrällisellä kyselytutkimuksella olisi saatu pinnallista tietoa suurelta tutkimusjoukolta, kun taas pelkällä laadullisella haastattelututkimuksella olisi saatu syvällistä tietoa, mutta huomattavasti pienemmältä tutkimusjoukolta. Yhdistämällä käytetyt menetelmät tutkimuksen yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä vahvistuivat.

### **7.2.4 Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimusprosessissa pyrittiin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä (Hirsjärvi ym. 2009, 23–27). Tutkimustyössä noudatettiin tarkkuutta ja huolellisuutta jokaisessa tutki-

musprosessin vaiheessa. Tutkimusmenetelminä käytettiin tiedeyhteisön hyväksymiä menetelmiä ja tutkimus toteutettiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti, mikä tarkoitti muun muassa sitä, että tutkimukselle hankittiin suullinen tutkimuslupa, tutkittavat osallistuivat ensimmäisen vaihen kyselytutkimukseen täysin anonymisti ja toisessakin vaiheessa ryhmäkeskusteluihin ja haastatteluihin osallistuneiden henkilöllisyys oli vain tutkijan sekä muiden samaan ryhmäkeskusteluun osallistuneiden tiedossa. Ryhmäkeskusteluissa ja yksilöhaastatteluissa tutkija kysyi aina aluksi keskustelun nauhoitukselle luvan tutkittavilta. Lisäksi tutkija kertoi kunkin tilaisuuden aluksi tutkimuksen tarkoituksen. Ryhmäkeskusteluihin ja yksilöhaastatteluihin osallistuneet olivat vapaaehtoisesti ilmoittaneet tutkijalle kiinnostuksensa osallistua tutkimuksen toiseen vaiheeseen. Tutkimusraportissa tutkimukseen osallistuneiden anonymiteettia suojeltiin tarkasti.

Tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa pyrittiin toimimaan mahdollisimman rehellisesti. Toisten tekstejä ei ole plagioitu ja lähdeviitteet merkittiin tekstiin asianmukaisesti. Tutkimustuloksissa käytettiin vain tätä tutkimusta varten kerättyä aineistoa, johon tutkija pyrki suhtautumaan mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimusprosessin ja tulosten raportoinnissa käytettiin erityistä tarkkuutta, jotta tutkimusraportti antaisi lukijoille riittävän tarkan ja oikea kuvan tutkimuksesta.

### **7.3 Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheita**

Tämän tutkimuksen tulokset antavat arvokasta tietoa kuntaesimiesten näkemyksistä. Kohdekunnassa ei ole aiemmin tehty näin laajaa kartoitusta esimiesten ajatuksista osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvissä asioissa. Tutkimuksen tulokset auttavat kohdentamaan esimiesten osaamisen johtamistaitojen kehittämistä osa-alueille, jotka kohdekuunta katsoo strategisesti tärkeiksi. Toiseksi tutkimustulokset antavat tietoa ammatillisen osaamisen kehittämisen arjen haasteista, joihin osittain voidaan tuoda helpotusta riittävällä tuella ja ohjauksella, mutta jotka osittain vaatisivat esimiesten roolien radikaalimpaa muokkaamista. Koska kyseessä oli kokonaistutkimus yhdestä kohdekuunnasta, tutkimustuloksista voi olla hyötyä muille aiheesta kiinnostuneille kuntaorganisaatioiden osaamisen kehittämisestä vastaaville tahoille. Tämän tutkimuksen tulokset eivät poikenneet niin paljon aiempien tutkimusten tuloksista, etteikö näitä tuloksia voisi hyödyntää pienellä varauksella kuntakontekstin lisäksi myös muissa konteksteissa.

Tämän tutkimuksen aihealue on hyvin ajankohtainen, koska uusi lainsäädäntö velvoittaa kunnat huomioimaan ammatillisen osaamisen kehittämisen toimenpiteet ja seurannan henkilöstösuunnittelussaan. Tulokset antavat tuoretta tietoa kuntaesimiesten näkemyksistä osaamisen kehittämisestä, joka voi osaltaan auttaa kohdekunnan johtoa viestimään tehokkaammin lakipaketin mukanaan tuomista uusista odotuksista. Lisäksi tulokset voivat auttaa ylintä johtoa näkemään, miten esimiehiä tulisi tukea, jotta he suoriutuvat uusista odotuksista.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi ammatillisen osaamisen kehittämisen tutkiminen henkilöstön näkökulmasta tai toistamalla tämä tutkimus, mutta kohderyhmänä olisi monen erilaisen organisaation esimiehet. Tästä tutkimuksesta henkilöstön näkökulma oli rajattava pois, koska tutkimuksesta olisi tullut liian laaja. Samoin tutkimuksen kohderyhmä rajattiin yhteen kohdekuntaan, koska kyseessä oli tilaustyö. Erityisen avartavaa olisi, jos samassa tutkimuksessa tutkittaisiin samassa organisaatiossa toimivia esimiehiä ja henkilöstöä. Toiseksi ammatillisen osaamisen kehittämistä voisi tutkia toisenlaisilla menetelmillä, kuten toimintatutkimuksella, jolloin päästäisiin samalla kehittämään organisaation toimintatapoja, tai havainnoimalla erilaisten kehittämisen keinojen käyttöä ja sitä kautta tutkia kehittämisen tehokkuutta.

## LÄHTEET

- Alkula, A, Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 2002. Sosiaalisen tutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. Organizational Learning II. Theory, Method and Practice. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Billett, S. 2001. Learning in the Workplace. Strategies for effective. Crows Nest NSW, Australia: Allen & Unwin.
- Billett, S. 2004. Workplace participatory practices. Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning* 16 (6), 312–324.
- Ellström, P-E. 1998. The many meanings of occupational competence and qualification. Teoksessa W. J. Nijhof & J. N. Streumer (toim.) Key qualifications in work and education. AA Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 39–50.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Hager, P. 2004. Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues. *Journal of Workplace Learning* 16 (1/2), 22–32.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. *Acta Universitatis Tamperensis* 1382. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tulostettu 24.10.2013 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>
- Hypänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 338. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja. Tulostettu 24.10.2013 <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf>
- Häkkinen P. & Arvaja M. 1999. Kollaboratiivinen oppiminen teknologiaympäristöissä. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä. Oppiminen ja asiantuntijuus - Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Juva: WSOY, 206–221.

- Jokivuori, P. & Hietala, R. 2007. Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Järvensivu, A. 2007. Työprosessitieto, avain monitaitoisuuteen. Tampere: Tampere University Press.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kallio, A. & Sarvimäki, P. (toim.) 2006. Sosiaalihuollon täydennyskoulutussuositus. Opas kunnille ja kuntayhtymille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2006:6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 24.10.2013 [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3615.pdf&title=Sosiaalihuollon\\_taydennyskoulutussuositus\\_\\_Opas\\_kunnille\\_ja\\_kuntayhtymille.fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3615.pdf&title=Sosiaalihuollon_taydennyskoulutussuositus__Opas_kunnille_ja_kuntayhtymille.fi.pdf)
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158. Kuopion yliopisto. Väitöskirja. Tulostettu 24.10.2013 [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf)
- Kuntatyönantajat. 2008. Osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. Tulostettu 24.10.2013: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaaminen/Documents/Osaamisen%20kehittämistä%20koskeva%20suositus%20sekä%20työ-ja%20virkaehtosopimus%20ammattiyhdistyskoulutuksesta.pdf>
- Kuntatyönantajat. 2013. Henkilöstövoimavarojen arviointi - Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Tulostettu 17.1.2014: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2013/Tieodostot0813/a-henkilostovoimavarojen-arviointi-2013.pdf>
- Laki koulutuksen korvaamisesta, 1140/2013. Tulostettu 18.1.2014: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131140>.
- Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä, 1136/2013. Tulostettu 18.1.2014: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131136>.
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetun lain muuttamisesta 1138/2013. Tulostettu 18.1.2014: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131138>.



- Lave, J. & Wenger, E. 1991. *Situated Learning. Legitimate peripheral participation.* USA: The Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Lehtonen, T. J. 2002. *Organisaation osaamisen strateginen hallinta.* Acta Universitatis Tamperensis 867. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tulostettu 4.11.2013 [http://www.icinsight.fi/downloads/teemu\\_j\\_lehtonen\\_vaitoskirja.pdf](http://www.icinsight.fi/downloads/teemu_j_lehtonen_vaitoskirja.pdf)
- Mantere, S. 2008. *Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency.* Journal of Management Studies, 45 (2), 295–316.
- McConville, T. 2006. *Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance.* Personnel Review, 35 (6), 637–653.
- McCracken, M. & Wallace, M. 2000. *Towards a redefinition of strategic HRD.* Journal of European Industrial Training 24 (5), 281–290.
- Metsämuuronen, J. 2000a. *SPSS aloittelevan tutkijan käytössä.* Metodologia-sarja 5. Jaabes, Viro: International Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J. 2000b. *Tilastollisen päättelyn perusteet.* Metodologia-sarja 3. Jaabes, Viro: International Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J. 2003. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä.* Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J. 2004. *Pienten aineistojen analyysi. Parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteissä.* Metodologia-sarja 9. Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J. 2008. *Monimuuttujamenetelmien perusteet.* Metodologia-sarja 7. Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Nummenmaa, L. 2009. *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät.* Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Paloniemi, S. 2004. *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä - Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä.* Jyväskylä Studies in Education Psychology and Social Research 253. University of Jyväskylä. Väitöskirja. Tulostettu 20.1.2014 <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13327/9513920399.pdf?sequence=1>
- Parppei, R. 2008. *Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona.* Helsinki: Teknillinen korkeakoulu Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja. Tulostettu 13.11.2013

- <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/4575/isbn9789512293070.pdf?sequence=1>
- Poikela, E. 1999. Konseptuaalinen oppiminen – oppimisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus. *Acta Universitatis Tamperensis* 675. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tulostettu 29.1.2014  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67562/951-44-5954-7.pdf?sequence=1>
- Purcell, J. & Hutchinson, S. 2007. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management Journal* 17 (1), 3–20.
- Pötsönen, R. & Pennanen, P. 1998. Ryhmähaastattelu ja sen käyttömahdollisuudet terveystutkimuksessa. Teoksessa R. Pötsönen ja R. Välimaa (toim.) Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä. *Terveystieteen laitoksen julkaisusarja 9/1998*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaihet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander ja M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Snyman, R. & Kruger, C. J. 2004. The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 8 (1), 5–19.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2004. Terveystutkimuksen täydennyskoulutussuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2004:3. Luettu 24.10.2013:  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3821.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3821.pdf)
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. 2009. *Foundations of Mixed Methods Research. Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. USA: Sage Publications, Inc.

- Thite, M. 2004. Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization* 11 (1), 28–44.
- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori ja L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Jyväskylä: Vastapaino, 9–21.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tynjälä, P. & Collin, K. 2000. Koulutus ja työelämä - pedagogisia näkökulmia. *Aikuiskasvatus* 20 (4), 293–305.
- Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa J. Ruusuvuori ja L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Jyväskylä: Vastapaino, 223–241.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. *Liiketoiminta ja johdaminen*. KY-Palvelut Oy, Keuruu.
- Varila, J. 1994. Hiljainen taitotieto ja henkilöstön kehittäminen. *Aikuiskasvatus* 14(3), 172–177.
- Varila, J. 1999. Oppiva organisaatio - ideologiasta kehittämisen työkaluksi! Teoksessa M. Vanhalakka-Ruoho (toim.) *Kohti yhteistä oppimista. Kannanottoja koulun kehittämiseen*. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita 74, 7–30.
- Varila, J. & Rekola, H. 2003. Mitä on työssä oppiminen? Joensuu: Joensuun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia N:o 83.
- Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2005. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensia 109. Universitas Wasaensis. Väitöskirja.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2008. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Inforviestintä Oy.
- Wang, J., Hutchins, H. & Garavan, T. 2009. Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. *Human Resource Development Review* 8 (1), 22–53.
- Yoong, K. & Cervero, R. M. 2005. Learning the boss' way: ownership, power and learning in practice and in workplaces. *International Journal of Lifelong Education* 24 (6), 489–506.

# LIITTEET

## Liite 1: Kyselyn saatekirje

Sähköpostin otsikko: Kuntaesimieskysely

Hyvä esimies!

Teen aikuiskasvatustieteen pro gradu-tutkimusta osaamisen kehittämisestä kuntaorganisaatioissa. Tutkimukseni taustalla on vuoden 2014 alusta voimaantulleet säädökset ammatillisen osaamisen kehittämisestä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuntaesimiesten käsityksiä ammatillisen osaamisen kehittämisestä ja omasta roolistaan osaamisen kehittäjinä.

Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää [REDACTED] esimiesten osaamisen johtamisen tukemisessa.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 10-15 minuuttia.

Kyselyn vastaukset ovat luottamuksellisia, eikä yksittäisen esimiehen vastauksia voida tunnistaa.

Vastaathan kyselyyn 18.3.2014 mennessä.

Kyselyyn pääset tästä:  
(*henkilökohtainen linkki kyselyyn*)

Vastaan mielelläni tutkimukseen liittyviin kysymyksiin.

Kiitos yhteistyöstä!

Tutkimusterveisin

Mirva Huovinen  
e-mail: [mirva.e.huovinen@student.jyu.fi](mailto:mirva.e.huovinen@student.jyu.fi)

## Liite 2: Kyselylomakkeen sisältö



### Kuntaesimieskysely

#### 1. Sukupuoleni

- nainen
- mies

#### 2. Ikäni

- 20–29 vuotta
- 30–39 vuotta
- 40–49 vuotta
- 50–59 vuotta
- yli 60 vuotta

#### 3. Koulutukseni

yllin koulutusaste

- kouluaste
- 2. asteen tutkinto
- alempi korkeakoulu- / opistoasteen tutkinto
- ylempi korkeakoulututkinto
- yliopistollinen jatkotutkinto
- muu,  
mikä

#### 4. Palvelukokonaisuus, jossa työskentelen

- Korsemihallinto
- Kaupunkirakennepalvelut
- Kulttuuri- ja liikuntapalvelut
- Kasvun ja oppimisen palvelut
- Vanhus- ja vammaispalvelut
- Sosiaali- ja terveyspalvelut
- Liikelaitokset

#### 5. Työskentelen

- ylimmässä johdossa
- keskijohdossa
- lähiesimiestehtävissä

#### 6. Suorien alaisieni määrä

- ei alaisia
- 1–5 henkilöä
- 6–15 henkilöä
- yli 15 henkilöä

jatkuu

### 7. Työvuoteni esimiestehtävissä

- alle vuoden  
 1–3 vuotta  
 4–9 vuotta  
 yli 10 vuotta

### 8. Olen osallistunut seuraaviin esimiestyötä tukeviin koulutuksiin / valmennuksiin

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Lyhytkestoiset koulutuspäivät ja luennot  
 Muut menetelmät esim. työnohjaus, coaching, mentorointi  
 Pidempikestoiset esimiesvalmennukset (esim. JET, PD, MBA)  
 En ole osallistunut esimieskoulutuksiin

### 9. Ammatillisen osaamisen kehittäminen

Arvioi välttämää ja valitse vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sinun käsityksiäsi esimiehenä johtamastasi työyhteisöstä.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En samaa eikä eri mieltä
1. Henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee työyhteisömme tarpeista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ammatillisen osaamisen kehittäminen on jokaisen henkilökohtainen asia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Strategiset linjaukset eivät ohjaa työyhteisöni ammatillisen osaamisen kehittämistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. On hyväksyttävää, että kaikki työntekijät eivät halua kehittyä ammatillisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työyhteisössämme on mahdollisuus työaikana kehittää ammatillista osaamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Työyhteisössämme ei ole mahdollisuutta käyttää kaikkea osaamista osaamista työssä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Henkilöstö on motivoitunut kehittämään omaa osaamistaan vain, jos siitä palkitaan rahallisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Kokemattomat työntekijät harjoittelevat aina aluksi kokeneempien ohjauksessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Kehityskeskusteluissa saatua tietoa ei hyödynnetä henkilöstön kehittämisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista seurataan työyhteisössämme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Perehdyttämiseen käytetään mielestäni liikaa aikaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Työssä tarvittava ammatillinen osaaminen pitäisi saada ammatillisessa peruskoulutuksessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Työyhteisössämme on henkilöitä, jotka innostuneesti jakavat muille tietojaan ja osaamistaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Hyvät työkäytännöt ja kokemukset jaetaan koko työyhteisömme käyttöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Emme kriittisesti pohdi ja kehitä työkäytäntöjamme yhdessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

jatkuu

#### 10. Ammatillisen osaamisen johtaminen

Arvio välttämää ja valitse vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sinun käsitystäsi esimiehenä johtamastasi työyhteisöstä.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En samaa mieltä eri mieltä
1. Työyhteisöni osaamisen kehittäminen kuuluu esimiehelleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työyhteisöni osaamisen kehittäminen kuuluu henkilöstöyksikölle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tunnen hyvin mitä osaamista alaisten työntekijät heiltä edellyttävät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Suunnittelen alaisten työntekijäni niin, että heidän ammatillinen osaamisensa kehittyy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Pystyn hahmottamaan hyvin toimialani tulevaisuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Osaan innostaa alaisiani työskentelemään yhteisten tavoitteiden mukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työyhteisössämme on laadittu osaamisen kehittämissuunnitelma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Koen, että hallitsen työyhteisöni ammatillisen osaamisen johtamisen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Keskustelen alaisten kanssa henkilökohtaisesta ammatillisen osaamisen kehittämisestä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Työhöni kuuluu tunnustaa työyhteisöni osaamisen pullonkaulat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Mahdollistan alaisilleni osallistumisen ammatillista osaamista kehittäviin toimenpiteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Nostan esiin alaisten osaamisen vahvuuksia ja tarpeita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Seuraan alaisten kehittymistä aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 11. Strategisen ammatillisen osaamisen kehittäminen

Arvio välttämää ja valitse vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sinun käsitystäsi esimiehenä johtamastasi työyhteisöstä.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En samaa mieltä eri mieltä
1. Tunnen hyvin palvelukokonaisuuteni / vastualueeni strategian.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Hallitsen hyvin strategisen suunnittelun omassa työyhteisössäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Pystyn määrittelemään vision ja strategian perusteella, millaista ammatillista osaamista henkilöstöltäni tarvitaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen on tärkeää toiminnan toteuttamisen kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tunnistan hyvin alaisten nykyosaamisen ja strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen eron.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Osaan rekrytoida uusia työntekijöitä niin, että strategian toteutumiseen tarvittava osaaminen turvataan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

jatkuu

12. Mitkä seuraavista osaamisen kehittämisen käytännöistä ovat olleet käytössä organisaatiossasi viimeisen kahden vuoden aikana?

Arvioi väittämät ja valitse vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sinun käsityksiä asiasta.

	On käytössä ja toimii	On käytössä ja toimii joteenkuten	On käytössä, mutta ei toimi	Ei ole käytössä, mutta olisi tarvetta	Ei ole käytössä ja ei ole tarvetta	En tiedä
1. Kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mentorointi (kokeneemman työntekijän kanssa yhdessä tekeminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työhön liittyvä keskustelu kollegojen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Säännöllinen vertaisarviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Perehdytysohjelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Itsearviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työkierto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Osaamistarvekartoitukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tiimi- ja parityöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Projektiyöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Asiakaspalautteen käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Tiedotustilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Suunnittelu- ja kehittämispalaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Sparrausryhmät (pieni ryhmä jakaa jakaa kokemuksia, oivalluksia ja tietoa työstään)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Intressipiirit (samaa tehtävää eri yksiköissä tekevien kokoontuminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Benchmarking (parhaista käytännöistä oppiminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Työnohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Sijaisuuksien hoito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Lyhytkursseille, koulutustilaisuuksiin koulutustilaisuuksiin tai konferensseihin osallistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Pitkäkestoisin koulutuksiin tai itseopiskeluhjelmiin osallistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Vapaa sana



## Liite 3: Kutsu pienryhmäkeskusteluun



### Kutsu pienryhmäkeskusteluun

#### Etsin osallistujia pienryhmäkeskusteluihin,

joiden aiheina ovat esimiehen kokemat haasteet ja tarvitsema tuki ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Yhteystiedot eivät yhdisty kyselylomakkeen tietoihin.

Mikäli olet kiinnostunut osallistumaan, kirjoita yhteystietosi tälle sivulle.

Pienryhmäkeskustelut järjestetään huhti-toukokuun aikana ja mukaan valittuihin otetaan yhteyttä henkilökohtaisesti.

**Kaikkien yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan teatteri-, liikunta- ja konserttilippuja (avec).**

#### Sähköposti

#### Palvelukokonaisuus

- Konsernihallinto
- Kaupunkirakennepalvelut
- Kulttuuri- ja liikuntapalvelut
- Kasvun ja oppimisen palvelut
- Vanhus- ja vammaispalvelut
- Sosiaali- ja terveyspalvelut
- Liikelaitokset

#### Esimiestaso, jolla työskentelen

- ylimmässä johdossa
- keskijohdossa
- lähiesimiestehtävissä

#### **Liite 4: Pienryhmäkeskustelun ja yksilöhaastattelun kysymysrunko**

1. Kertoisitteko aluksi...
  - a. Kuka olette?
  - b. Miten kuvaisit omaa työtäsi?
  - c. Minkälaisessa organisaatiossa työskentelette? / Minkä tyyppistä työtä alaisenne tekevät?
  - d. Kuinka paljon teillä on alaisia?
2. Millaista osaamista tarvitset työssäsi?
3. Millä tavoin henkilöstön ammatillisen osaamisen johtaminen / kehittäminen näkyy arjessanne? Mikä on helppoa?
4. Mitkä asiat olette kokeneet suurimmiksi haasteiksi?
5. Miten te näette oman roolinne osaamisen kehittäjänä osana kokonaistyönkuvaa?
6. Kyselyaineiston mukaan suurimmalla osalla vastaajista oli yli 15 suoraa alaista. Miten henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen suunnittelu ja toteutus onnistuu, kun suoraa alaisia on yhdellä esimiehellä niin paljon?
7. Millaista tukea te, tai alaisuudessanne toimivat esimiehet, tarvitsisitte?

## Liite 5: Vastaajien taustatiedot

Taustatiedot	Luokat	n	%
Sukupuoli	nainen	110	71,0
	mies	45	29,0
	yhteensä **)	155	100,0
Vastaajan ikä	20-29 vuotta	1	0,6
	30-39 vuotta	25	15,6
	40-49 vuotta	43	26,9
	50-59 vuotta	67	41,9
	yli 60 vuotta	24	15,0
	yhteensä **)	160	100,0
Pohjakoulutus	2. asteen tutkinto	9	5,6
	alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto	79	49,1
	ylempi korkeakoulututkinto	59	36,6
	yliopistollinen jatkotutkinto	14	8,7
	yhteensä **)	161	100,0
Esimiestaso	ylin johto	20	12,4
	keskijohto	37	23,0
	lähiesimies	104	64,6
	yhteensä **)	161	100,0
Palvelukokonaisuus	Konsernihallinto	10	6,2
	Kaupunkirakennepalvelut	7	4,3
	Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	19	11,8
	Kasvun ja oppimisen palvelut	36	22,4
	Vanhus- ja vammaispalvelut	23	14,3
	Sosiaali- ja terveystyö	45	28,0
	Liikelaitokset	21	13,0
	yhteensä **)	161	100,0
Alaisten määrä	1-5 henkilöä	35	21,6
	6-15 henkilöä	43	26,5
	yli 15 henkilöä	84	51,9
	yhteensä	162	100,0
Esimieskokemus vuosina	alle vuoden	3	1,9
	1-3 vuotta	24	14,8
	4-9 vuotta	52	32,1
	yli 10 vuotta	83	51,2
	yhteensä	162	100,0
Esimieskoulutukset *)	Lyhytkestoiset koulutuspäivät ja luennot	130	80,7
	Muut menetelmät esim. työhönohjaus, coaching, mentorointi	63	39,1
	Pidempikestoiset esimiesvalmennukset (esim. JET, PD, MBA)	80	49,7
	En ole osallistunut esimieskoulutuksiin	4	2,5

\*) Monivalintakysymys: vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon.

\*\*) Yksi tai useampi vastaaja oli jättänyt vastaamatta kysymykseen.

## Liite 6: Yhdistelmämuuttujat

### AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN (kysymys 9)

Yhdistelmämuuttujat	Cronbachin alfa	Väittämät	Väittämän poiston vaikutus yhdistelmämuuttujan alphaan
Henkilöstön osaamisen hyödyntämättä jättäminen	0,66	Emme kriittisesti pohdi ja kehitä työkäytäntöjämme yhdessä.	0,51
		Henkilöstö on motivoitunut kehittämään omaa osaamistaan vain, jos siitä palkitaan rahallisesti.	0,69
		Työyhteisössämme ei ole mahdollisuutta käyttää kaikkea osaamista työssä.	0,55
		Kehityskeskusteluissa saatua tietoa ei hyödynnetä henkilöstön kehittämisessä.	0,57
Käytäntöjen ja tiedon jakaminen	0,63	Työyhteisössämme on henkilöitä, jotka innostuneesti jakavat muille tietojaan ja osaamistaan.	0,50
		Hyvät työkäytännöt ja kokemukset jaetaan koko työyhteisömmme käyttöön.	0,43
		Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista seurataan työyhteisössämme.	0,66
Ammatillisen osaamisen kehittäminen jokaisen omalla vastuulla	0,61	Strategiset linjaukset eivät ohjaa työyhteisöni ammatillisen osaamisen kehittämistä.	0,47
		Ammatillisen osaamisen kehittäminen on jokaisen henkilökohtainen asia.	0,52
		On hyväksyttävää, että kaikki työntekijät eivät halua kehittyä ammatillisesti.	0,52
		Työssä tarvittava ammatillinen osaaminen pitäisi saada ammatillisessa peruskoulutuksessa.	0,61

jatkuu

**AMMATILLISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN (kysymys 10)**

Yhdistelmämuuttujat	Cronbachin alfa	Väittämät	Väittämän poiston vaikutus yhdistelmämuuttujan alfaan
Henkilöstön ammatillisen osaamisen aktiivinen johtaminen	0,83	Nostan esiin alaisteni osaamisen vahvuuksia ja tarpeita.	0,77
		Keskustelen alaisteni kanssa henkilökohtaisesta ammatillisen osaamisen kehittymisestä.	0,79
		Seuraan alaisteni kehittymistä aktiivisesti.	0,79
		Mahdollistan alaisilleni osallistumisen ammatillista osaamista kehittäviin toimenpiteisiin.	0,79
		Osaan innostaa alaisiani työskentelemään yhteisten tavoitteiden mukaisesti.	0,83
		Suunnittelen alaisteni työtehtäviä niin, että heidän ammatillinen osaamisensa kehittyy.	0,83
Alaisten ammatillisen osaamisen kehittäminen ei kuulu esimiehen toimenkuvaan	0,72	Työyhteisöni osaamisen kehittäminen kuuluu esimiehelleni.	.
		Työyhteisöni osaamisen kehittäminen kuuluu henkilöstöyksikölle.	.

**STRATEGISEN AMMATILLISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN (kysymys 11)**

Yhdistelmämuuttujat	Cronbachin alfa	Väittämät	Väittämän poiston vaikutus yhdistelmämuuttujan alfaan
Strategisen osaamisen johtaminen hallinta	0,80	Tunnen hyvin palvelukokonaisuuteni / vastualueeni strategian.	0,77
		Hallitsen hyvin strategisen suunnittelun omassa työyhteisössäni.	0,74
		Pystyn määrittelemään vision ja strategian perusteella, millaista ammatillista osaamista henkilöstöltäni tarvitaan.	0,72
		Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen on tärkeää toiminnan toteuttamisen kannalta.	0,81
		Tunnistan hyvin alaisteni nykyosaamisen ja strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen eron.	0,78
		Osaan rekrytoida uusia työntekijöitä niin, että strategian toteutumiseen tarvittava osaaminen turvataan.	0,78

## Liite 7: Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinot (vastausvaihtoehdoittain)

AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KEINOT	Ei ole käytössä ja ei ole tarvetta %	Ei ole käytössä, mutta olisi tarvetta %	On käytössä, mutta ei toimi %	On käytössä ja jotenkuten toimii %	On käytössä ja toimii %
Työhön liittyvä keskustelu kollegojen kanssa	0,0	1,2	2,5	24,2	<b>72,0</b>
Kehityskeskustelut	0,6	0,6	2,5	25,3	<b>71,0</b>
Asiakaspalautteen käsittely	0,6	3,1	6,2	32,9	<b>54,0</b>
Suunnittelu- ja kehittämispalaverit	1,3	2,5	4,4	38,1	<b>53,1</b>
Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen	0,0	1,9	4,4	45,6	<b>46,2</b>
Lyhytkursseille, koulutustilaisuuksiin ja konferensseihin osallistuminen	0,0	6,3	2,5	40,3	<b>50,9</b>
Tiimi- ja parityöskentely	4,3	3,1	3,7	31,1	<b>55,9</b>
Tiedotustilaisuudet	2,5	3,7	3,7	39,1	<b>47,8</b>
Pitkäkestoisin koulutuksiin tai itseopiskeluohjelmiin osallistuminen	1,3	10,0	11,3	<b>40,0</b>	32,5
Sijaisuuksien hoito	2,5	9,4	8,2	<b>49,1</b>	30,2
Mentorointi	3,1	13,0	3,1	<b>47,2</b>	30,4
Perehdytysohjelmat	0,6	12,4	9,3	<b>46,6</b>	28,0
Projektityöskentely	14,3	9,3	6,2	<b>34,2</b>	24,8
Työkierto	9,6	11,5	22,3	<b>36,9</b>	18,5
Benchmarking (parhaista käytännöistä oppiminen)	1,3	29,4	9,4	<b>41,3</b>	14,4
Itsearviointi	2,5	32,3	4,3	<b>41,0</b>	17,4
Osaamistarvekartoitukset	2,5	28,0	8,1	<b>39,1</b>	13,0
Intressipiirit (samaa tehtävää eri yksiköissä tekevien kokoontuminen)	8,8	26,9	6,9	<b>35,0</b>	16,9
Työnohjaus	7,5	<b>31,3</b>	6,9	28,1	20,0
Sparrausryhmät (pieni ryhmä jakaa kokemuksia, oivalluksia ja tietoa työstään)	9,4	<b>34,6</b>	6,9	29,6	13,2
Säännöllinen vertaisarviointi	11,2	<b>36,6</b>	6,2	28,6	11,2

## Liite 8: Post hoc -vertailut (Tukeyn testi) eri ryhmien välillä: Ammatillisen osaamisen johtaminen

Strategisen osaamisen johtaminen hallinta		
Tukey HSD		
Esimeskokemus	Sig.	p-arvo
alle 3 vuotta vs. 4-9 vuotta	0,745	ns.
alle 3 vuotta vs. yli 10 vuotta	0,014	*
4-9 vuotta vs. yli 10 vuotta	0,026	*
Pohjakoulutus		
2. asteen tutkinto vs. alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto	0,054	ns.
2. asteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	0,387	ns.
2. asteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	0,017	*
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	0,222	ns.
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	0,587	ns.
ylempi korkeakoulututkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	0,088	ns.

Työhöni kuuluu tunnistaa työyhteisöni osaamisen pullonkaulat.		
Tukey HSD		
Palvelukokonaisuus	Sig.	p-arvo
Konsernihallinto vs. Kaupunkirakennepalvelut	0,985	ns.
Konsernihallinto vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	0,922	ns.
Konsernihallinto vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	1,000	ns.
Konsernihallinto vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,815	ns.
Konsernihallinto vs. Sosiaali- ja terveystalvet	0,988	ns.
Konsernihallinto vs. Liikelaikokset	0,641	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	0,498	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	0,839	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,347	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	0,666	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Liikelaikokset	0,998	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	0,954	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	1,000	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	0,996	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Liikelaikokset	0,016	*
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,815	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	0,999	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Liikelaikokset	0,070	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	0,955	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Liikelaikokset	0,004	**
Sosiaali- ja terveystalvet vs. Liikelaikokset	0,015	*

jatkuu

<b>Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria.</b>		
Tukey HSD		
<b>Esimiestaso</b>	<b>Sig.</b>	<b>p-arvo</b>
ylin johto vs. keskijohto	0,671	ns.
ylin johto vs. lähiesimiestaso	0,030	*
keskijohto vs. lähiesimiestaso	0,102	ns.
<b>Palvelukokonaisuus</b>		
Konsernihallinto vs. Kaupunkirakennepalvelut	1,000	ns.
Konsernihallinto vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	0,996	ns.
Konsernihallinto vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	0,722	ns.
Konsernihallinto vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,051	ns.
Konsernihallinto vs. Sosiaali- ja terveystalvet	0,851	ns.
Konsernihallinto vs. Liikelaatokset	0,617	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	0,999	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	0,857	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,138	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	0,934	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Liikelaatokset	0,770	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	0,943	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,083	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	0,990	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Liikelaatokset	0,868	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,345	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	1,000	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Liikelaatokset	1,000	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	0,140	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Liikelaatokset	0,705	ns.
Sosiaali- ja terveystalvet vs. Liikelaatokset	0,990	ns.



## Liite 9: Post hoc -vertailut (Tukeyn testi) eri ryhmien välillä: Ammatillisen osaamisen kehittäminen

Ammatillisen osaamisen kehittäminen jokaisen omalla vastuulla		
Tukey HSD		
Alaisten määrä	Sig.	p-arvo
1-5 henkilöä vs. 6-15 henkilöä	0,000	***
1-5 henkilöä vs. yli 15 henkilöä	0,082	ns.
6-15 henkilöä vs. yli 15 henkilöä	0,004	**
Pohjakoulutus		
2. asteen tutkinto vs. alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto	0,730	ns.
2. asteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	0,155	ns.
2. asteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	0,189	ns.
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	0,111	ns.
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	0,330	ns.
ylempi korkeakoulututkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	0,980	ns.

Henkilöstön osaamisen hyödyntämättä jättäminen		
Tukey HSD		
Esimieskokemus	Sig.	p-arvo
alle 3 vuotta vs. 4-9 vuotta	0,771	ns.
alle 3 vuotta vs. yli 10 vuotta	0,071	ns.
4-9 vuotta vs. yli 10 vuotta	0,149	ns.

Työyhteisössämme on mahdollisuus työaikana kehittää ammatillista osaamista.		
Tukey HSD		
Palvelukokonaisuus	Sig.	p-arvo
Konsernihallinto vs. Kaupunkirakennepalvelut	0,512	ns.
Konsernihallinto vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	0,964	ns.
Konsernihallinto vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	1,000	ns.
Konsernihallinto vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	1,000	ns.
Konsernihallinto vs. Sosiaali- ja terveystalvet	0,968	ns.
Konsernihallinto vs. Liikelaitokset	0,965	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	0,894	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	0,143	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,507	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	0,774	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Liikelaitokset	0,059	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	0,565	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,981	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	1,000	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Liikelaitokset	0,269	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,961	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	0,363	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Liikelaitokset	0,987	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	0,981	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Liikelaitokset	0,706	ns.
Sosiaali- ja terveystalvet vs. Liikelaitokset	0,137	ns.

## Liite 10: Post hoc -vertailut (Tukeyn testi) eri ryhmien välillä: Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinot

Itsearviointi Tukey HSD		
Esimiestaso	Sig.	p-arvo
ylin johto vs. keskijohto	0,034	*
ylin johto vs. lähiesimiestaso	0,651	ns.
keskijohto vs. lähiesimiestaso	0,036	*

Lyhytkursseille, koulutustilaisuuksiin ja konferensseihin osallistuminen Tukey HSD		
Esimiestaso	Sig.	p-arvo
ylin johto vs. keskijohto	0,152	ns.
ylin johto vs. lähiesimiestaso	0,984	ns.
keskijohto vs. lähiesimiestaso	0,011	*

Perehdytysohjelmat Tukey HSD		
Esimieskokemus	Sig.	p-arvo
alle 3 vuotta vs. 4-9 vuotta	0,178	ns.
alle 3 vuotta vs. yli 10 vuotta	0,018	*
4-9 vuotta vs. yli 10 vuotta	0,504	ns.
Esimiestaso		
ylin johto vs. keskijohto	0,870	ns.
ylin johto vs. lähiesimiestaso	0,388	ns.
keskijohto vs. lähiesimiestaso	0,053	ns.
Pohjakoulutus		
2. asteen tutkinto vs. alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto	0,933	ns.
2. asteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	0,691	ns.
2. asteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	0,621	ns.
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	0,721	ns.
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	0,072	ns.
ylempi korkeakoulututkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	0,017	*

Suunnittelu- ja kehittämissalaverit Tukey HSD		
Alaisten määrä	Sig.	p-arvo
1-5 henkilöä vs. 6-15 henkilöä	0,019	*
1-5 henkilöä vs. yli 15 henkilöä	0,004	**
6-15 henkilöä vs. yli 15 henkilöä	0,977	ns.

Tiimi- ja parityöskentely Tukey HSD		
Esimieskokemus	Sig.	p-arvo
alle 3 vuotta vs. 4-9 vuotta	0,998	ns.
alle 3 vuotta vs. yli 10 vuotta	0,132	ns.
4-9 vuotta vs. yli 10 vuotta	0,034	*

jatkuu

Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen		
Tukey HSD		
Esimiestaso	Sig.	p-arvo
ylin johto vs. keskijohto	0,159	ns.
ylin johto vs. lähiesimiestaso	0,994	ns.
keskijohto vs. lähiesimiestaso	0,035	*

Työkierto		
Tukey HSD		
Palvelukokonaisuus	Sig.	p-arvo
Konsernihallinto vs. Kaupunkirakennepalvelut	1,000	ns.
Konsernihallinto vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	0,975	ns.
Konsernihallinto vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	1,000	ns.
Konsernihallinto vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,992	ns.
Konsernihallinto vs. Sosiaali- ja terveystyö	0,454	ns.
Konsernihallinto vs. Liikelaistokset	0,987	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	0,933	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	1,000	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,967	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Sosiaali- ja terveystyö	0,414	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Liikelaistokset	1,000	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	0,914	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	1,000	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Sosiaali- ja terveystyö	0,906	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Liikelaistokset	0,446	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,964	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Sosiaali- ja terveystyö	0,056	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Liikelaistokset	0,924	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Sosiaali- ja terveystyö	0,673	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Liikelaistokset	0,525	ns.
Sosiaali- ja terveystyö vs. Liikelaistokset	0,008	**

Työnohjaus		
Tukey HSD		
Palvelukokonaisuus	Sig.	p-arvo
Konsernihallinto vs. Kaupunkirakennepalvelut	0,409	ns.
Konsernihallinto vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	0,998	ns.
Konsernihallinto vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	1,000	ns.
Konsernihallinto vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,413	ns.
Konsernihallinto vs. Sosiaali- ja terveystyö	0,994	ns.
Konsernihallinto vs. Liikelaistokset	1,000	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	0,595	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	0,247	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,993	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Sosiaali- ja terveystyö	0,076	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Liikelaistokset	0,468	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	0,989	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,628	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Sosiaali- ja terveystyö	0,685	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Liikelaistokset	1,000	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	0,075	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Sosiaali- ja terveystyö	0,946	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Liikelaistokset	1,000	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Sosiaali- ja terveystyö	0,003	**
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Liikelaistokset	0,435	ns.
Sosiaali- ja terveystyö vs. Liikelaistokset	0,891	ns.

## Liite 11: Keskiarvovertailut (Mann-Whitney U-testi) eri ryhmien välillä: Ammatillisen osaamisen johtaminen

Koen, että hallitsen työyhteisöni ammatillisen osaamisen johtamisen.			
Esimieskokemus	Mann-Whitney U	Sig.	p-arvo
alle 3 vuotta vs. 4-9 vuotta	532,5	0,260	ns.
alle 3 vuotta vs. yli 10 vuotta	661,5	0,007	**
4-9 vuotta vs. yli 10 vuotta	1625	0,020	*

Tunnen hyvin mitä osaamista alaisten työtehtävät heiltä edellyttävät.			
Esimiestaso	Mann-Whitney U	Sig.	p-arvo
ylin johto vs. keskijohto	304	0,171	ns.
ylin johto vs. lähiesimiestaso	698	0,011	*
keskijohto vs. lähiesimiestaso	1618	0,143	ns.

Työhöni kuuluu tunnistaa työyhteisöni osaamisen pullonkaulat.			
	Mann-Whitney U	Sig.	p-arvo
<b>Alaisten määrä</b>			
1-5 hlöä vs. 6-15 hlöä	491,5	0,006	**
1-5 hlöä vs. yli 15 hlöä	807	0,000	***
6-15 hlöä vs. yli 15 hlöä	1586,5	0,165	ns.
<b>Pohjakoulutus</b>			
2. asteen tutkinto vs. alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto	267	0,174	ns.
2. asteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	209	0,241	ns.
2. asteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	31,5	0,010	*
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	2198	0,601	ns.
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	374	0,023	*
ylempi korkeakoulututkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	260,5	0,011	*

Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria.			
Pohjakoulutus	Mann-Whitney U	Sig.	p-arvo
2. asteen tutkinto vs. alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto	282	0,458	ns.
2. asteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	235,5	0,726	ns.
2. asteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	30	0,046	*
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	1888	0,424	ns.
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	231	0,005	**
ylempi korkeakoulututkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	189	0,009	**

**Liite 12: Keskiarvovertailut (Mann-Whitney U-testi) eri ryhmien välillä: Ammatillisen osaamisen kehittäminen**

Perehdyttämiseen käytetään mielestäni liikaa aikaa.			
Esimiestaso	Mann-Whitney U	Sig.	p-arvo
ylin johto vs. keskijohto	346	0,781	ns.
ylin johto vs. lähiesimiestaso	846	0,111	ns.
keskijohto vs. lähiesimiestaso	1469,5	0,022	*

**Liite 13: Keskiarvovertailut (Mann-Whitney U-testi) eri ryhmien välillä: Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinot**

<b>Benchmarking (parhaista käytännöistä oppiminen)</b>			
	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Sig.</b>	<b>p-arvo</b>
<b>Esimieskokemus</b>			
alle 3 vuotta vs. 4-9 vuotta	551,5	0,392	ns.
alle 3 vuotta vs. yli 10 vuotta	662,5	0,002	**
4-9 vuotta vs. yli 10 vuotta	1255	0,001	**
<b>Esimiestaso</b>			
ylin johto vs. keskijohto	325,5	0,752	ns.
ylin johto vs. lähiesimiestaso	674	0,050	ns.
keskijohto vs. lähiesimiestaso	1357	0,037	*

<b>Itsearviointi</b>			
<b>Palvelukokonaisuus</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Sig.</b>	<b>p-arvo</b>
Konsernihallinto vs. Kaupunkirakennepalvelut	20	0,092	ns.
Konsernihallinto vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	77,5	0,682	ns.
Konsernihallinto vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	82,5	0,007	**
Konsernihallinto vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	102,5	0,741	ns.
Konsernihallinto vs. Sosiaali- ja terveystalvet	200	0,554	ns.
Konsernihallinto vs. Liikelaikokset	90	0,637	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	44	0,289	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	101	0,427	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	53	0,189	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	108	0,151	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Liikelaikokset	52	0,291	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	187	0,022	*
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	183,5	0,916	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	378,5	0,946	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Liikelaikokset	167,5	0,936	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	225,5	0,006	**
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	456	0,001	**
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Liikelaikokset	223,5	0,019	*
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	477,5	0,803	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Liikelaikokset	213	0,852	ns.
Sosiaali- ja terveystalvet vs. Liikelaikokset	449,5	0,994	ns.

jatkuu

Kehityskeskustelut			
	Mann-Whitney U	Sig.	p-arvo
<b>Alaisten määrä</b>			
1-5 hlöä vs. 6-15 hlöä	533	0,008	**
1-5 hlöä vs. yli 15 hlöä	1071	0,004	**
6-15 hlöä vs. yli 15 hlöä	1743	0,663	ns.
<b>Esimieskokemus</b>			
alle 3 vuotta vs. 4-9 vuotta	434	0,001	**
alle 3 vuotta vs. yli 10 vuotta	760,5	0,002	**
4-9 vuotta vs. yli 10 vuotta	2006,5	0,353	ns.
<b>Palvelukokonaisuus</b>			
Konsernihallinto vs. Kaupunkirakennepalvelut	31,5	0,403	ns.
Konsernihallinto vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	89,5	0,673	ns.
Konsernihallinto vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	157,5	0,384	ns.
Konsernihallinto vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	96,5	0,306	ns.
Konsernihallinto vs. Sosiaali- ja terveystalvet	176	0,169	ns.
Konsernihallinto vs. Liikelaikokset	44,5	0,004	**
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	56	0,273	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	98	0,173	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	59,5	0,137	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	108,5	0,090	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Liikelaikokset	24,5	0,004	**
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	318,5	0,549	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	196	0,424	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	357,5	0,182	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Liikelaikokset	95	0,001	**
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	401	0,784	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	732,5	0,343	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Liikelaikokset	208,5	0,001	**
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	482,5	0,568	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Liikelaikokset	137,5	0,005	**
Sosiaali- ja terveystalvet vs. Liikelaikokset	310,5	0,011	*
<b>Pohjakoulutus</b>			
2. asteen tutkinto vs. alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto	223,5	0,033	*
2. asteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	130	0,001	**
2. asteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	24,5	0,003	**
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	1941,5	0,033	*
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	395,5	0,036	*
ylempi korkeakoulututkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	365	0,295	ns.

jatkuu

<b>Lyhytkursseille, koulutustilaisuuksiin ja konferensseihin osallistuminen</b>			
<b>Palvelukokonaisuus</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Sig.</b>	<b>p-arvo</b>
Konsernihallinto vs. Kaupunkirakennepalvelut	17,5	0,031	*
Konsernihallinto vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	70	0,155	ns.
Konsernihallinto vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	152,5	0,409	ns.
Konsernihallinto vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	75	0,125	ns.
Konsernihallinto vs. Sosiaali- ja terveystilaisuuksiin osallistuminen	212,5	0,754	ns.
Konsernihallinto vs. Liikelaitokset	77,5	0,367	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	52,5	0,197	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	49	0,005	**
Kaupunkirakennepalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	24,5	0,004	**
Kaupunkirakennepalvelut vs. Sosiaali- ja terveystilaisuuksiin osallistuminen	91	0,034	*
Kaupunkirakennepalvelut vs. Liikelaitokset	24,5	0,006	**
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	210,5	0,009	**
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	107	0,003	**
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Sosiaali- ja terveystilaisuuksiin osallistuminen	342,5	0,137	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Liikelaitokset	107	0,014	*
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	324,5	0,211	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Sosiaali- ja terveystilaisuuksiin osallistuminen	651,5	0,090	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Liikelaitokset	331,5	0,835	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Sosiaali- ja terveystilaisuuksiin osallistuminen	326,5	0,013	*
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Liikelaitokset	176,5	0,359	ns.
Sosiaali- ja terveystilaisuuksiin osallistuminen vs. Liikelaitokset	332	0,114	ns.

<b>Osaamistarvekartoitukset</b>			
<b>Palvelukokonaisuus</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Sig.</b>	<b>p-arvo</b>
Konsernihallinto vs. Kaupunkirakennepalvelut	31,5	0,700	ns.
Konsernihallinto vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	76,5	0,813	ns.
Konsernihallinto vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	105,5	0,056	ns.
Konsernihallinto vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	60	0,055	ns.
Konsernihallinto vs. Sosiaali- ja terveystilaisuuksiin osallistuminen	147	0,108	ns.
Konsernihallinto vs. Liikelaitokset	61	0,405	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	51,5	0,696	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	68	0,062	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	38,5	0,057	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Sosiaali- ja terveystilaisuuksiin osallistuminen	96,5	0,117	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Liikelaitokset	39,5	0,327	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	153,5	0,007	**
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	88	0,008	**
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Sosiaali- ja terveystilaisuuksiin osallistuminen	222,5	0,029	*
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Liikelaitokset	93,5	0,229	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	331,5	0,870	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Sosiaali- ja terveystilaisuuksiin osallistuminen	724	0,940	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Liikelaitokset	215	0,359	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Sosiaali- ja terveystilaisuuksiin osallistuminen	415	0,816	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Liikelaitokset	122,5	0,322	ns.
Sosiaali- ja terveystilaisuuksiin osallistuminen vs. Liikelaitokset	281	0,443	ns.

jatkuu



<b>Projektityöskentely</b>			
	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Sig.</b>	<b>p-arvo</b>
<b>Esimeskokemus</b>			
alle 3 vuotta vs. 4-9 vuotta	357,5	0,053	ns.
alle 3 vuotta vs. yli 10 vuotta	511	0,001	**
4-9 vuotta vs. yli 10 vuotta	1354	0,083	ns.
<b>Esimiestaso</b>			
ylin johto vs. keskijohto	319,5	0,547	ns.
ylin johto vs. lähiesimiestaso	418	0,001	**
keskijohto vs. lähiesimiestaso	991	0,001	**
<b>Palvelukokonaisuus</b>			
Konsernihallinto vs. Kaupunkirakennepalvelut	35	1,000	ns.
Konsernihallinto vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	83	0,705	ns.
Konsernihallinto vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	120	0,128	ns.
Konsernihallinto vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	26	0,001	**
Konsernihallinto vs. Sosiaali- ja terveystalvet	132	0,102	ns.
Konsernihallinto vs. Liikelaikokset	39	0,023	*
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	58,5	0,768	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	96	0,400	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	34	0,054	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	108,5	0,374	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Liikelaikokset	35	0,147	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	248,5	0,233	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	72,5	0,002	**
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	276	0,177	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Liikelaikokset	87	0,038	*
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	181,5	0,006	**
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	625	0,661	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Liikelaikokset	201	0,121	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	242,5	0,029	*
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Liikelaikokset	135	0,561	ns.
Sosiaali- ja terveystalvet vs. Liikelaikokset	249	0,228	ns.
<b>Pohjakoulutus</b>			
2. asteen tutkinto vs. alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto	203	0,677	ns.
2. asteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	121	0,065	ns.
2. asteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	12	0,003	**
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	1534,5	0,114	ns.
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	205	0,001	**
ylempi korkeakoulututkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	220	0,005	**

<b>Sparraryhmit (pieni ryhmä jakaa kokemuksia, oivalluksia ja tietoa työstään)</b>			
	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Sig.</b>	<b>p-arvo</b>
<b>Esimiestaso</b>			
ylin johto vs. keskijohto	284	0,447	ns.
ylin johto vs. lähiesimiestaso	586,5	0,012	*
keskijohto vs. lähiesimiestaso	1316,5	0,096	ns.

jatkuu

<b>Suunnittelu- ja kehittämispalaverit</b>			
<b>Palvelukokonaisuus</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Sig.</b>	<b>p-arvo</b>
Konsernihallinto vs. Kaupunkirakennepalvelut	32	0,736	ns.
Konsernihallinto vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	93	0,914	ns.
Konsernihallinto vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	175	0,874	ns.
Konsernihallinto vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	92	0,312	ns.
Konsernihallinto vs. Sosiaali- ja terveystalvet	216	0,820	ns.
Konsernihallinto vs. Liikelaikokset	47	0,029	*
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut	62	0,764	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	112	0,587	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	74	0,724	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	149	0,794	ns.
Kaupunkirakennepalvelut vs. Liikelaikokset	43,5	0,218	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Kasvun ja oppimisen palvelut	325,5	0,730	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	179	0,259	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	419	0,885	ns.
Kulttuuri- ja liikuntapalvelut vs. Liikelaikokset	91,5	0,009	**
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Vanhus- ja vammaispalvelut	323	0,106	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	756,5	0,553	ns.
Kasvun ja oppimisen palvelut vs. Liikelaikokset	166	0,001	**
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Sosiaali- ja terveystalvet	438,5	0,247	ns.
Vanhus- ja vammaispalvelut vs. Liikelaikokset	138	0,053	ns.
Sosiaali- ja terveystalvet vs. Liikelaikokset	229	0,003	**
<b>Pohjakoulutus</b>			
2. asteen tutkinto vs. alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto	172	0,007	**
2. asteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	123	0,004	**
2. asteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	13	0,000	***
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. ylempi korkeakoulututkinto	2178,5	0,750	ns.
alempi korkeakoulu-/opistoasteen tutkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	350	0,020	*
ylempi korkeakoulututkinto vs. yliopistollinen jatkotutkinto	280	0,030	*

<b>Työnohjaus</b>			
<b>Alaisten määrä</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Sig.</b>	<b>p-arvo</b>
1-5 hlöä vs. 6-15 hlöä	451,5	0,206	ns.
1-5 hlöä vs. yli 15 hlöä	703	0,001	**
6-15 hlöä vs. yli 15 hlöä	1339	0,110	ns.