

Armi Marttila

OSAAMISEN JOHTAMINEN KAUPUNGIN STRATEGIA-
TYÖN DISKURSSEISSA



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON
KAUPPAKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Marttila, Armi

Osaamisen Johtaminen kaupungin strategiatyön diskursseissa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2019, xx p.

Johtaminen, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Takala, Tuomo

Tämä Pro Gradu-tutkielma on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tarkoituksena kuvata ja laadullisesti selittää, miten strateginen osaamisen johtaminen käsitteenä ymmärretään, ja miten osaamisen johtaminen konstruoituu kuntakontekstissa toimivan kohdeorganisaation strategiatyötä tekevien puheissa. Teorian avulla esitellään strategian, henkilöstöresurssien ja osaamisen johtamisen yhteyttä. Lisäksi selvitetään julkisjohtamisen oppien soveltamista ja vaikutusta kuntakontekstissa sekä luodaan katsaus kuntakontekstissa tehtyyn aiempaan strategiseen osaamisen johtamiseen liittyvään tutkimukseen ja niistä saatuihin tuloksiin. Tutkielman keskeiset teoriat ovat resurssiperustainen näkökulma (RBV), joka toimii henkilöstöjohtamisen perustana, ja uusi julkisjohtaminen (NPM, NPG), joka on osaltaan vaikuttanut kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtamiseen ja edelleen käsitykseen osaamisen johtamisesta.

Empiirinen osa koostuu puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla kerätystä tutkimusaineistosta, jota analysoidaan teemoittelun ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen tuloksena muodostuu luokittelu, jossa on viisi keskeistä teemaa: strategian tavoitteen ja osaamisen johtamisen yhteys, osaamisen johtamisen rooli strategiaprosessissa, strategiset kyvykkyydet, johtamisosaaminen sekä henkilöstöjohtamisen malli osaamisen johtamisen tukena. Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että kohdeorganisaatiossa strategian tavoite määrittelee sen, millaisen aseman osaamisen johtaminen strategiatyössä saa. Osaaminen ei ole strategiatyön ytimessä, vaan se nousee keskusteluun, kun strategiaa implementoidaan käytäntöön. Osaamisen johtaminen olisi syytä nostaa johdon keskusteluun, koska oikeanlainen ja muuntuva osaaminen on keskeinen menestystekijä myös yhä asiantuntijapainotteisemmaksi muuttuvassa kuntatyössä.

Avainsanat: osaamisen johtaminen, strateginen osaamisen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, resurssiperustainen näkökulma, kuntakonteksti

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Taustaa tutkimukselle	7
1.2	Keskeiset käsitteet ja aikaisempi tutkimus	9
1.3	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	13
1.4	Tutkimuksen rakenne	13
2	STRATEGIA JA OSAAMISEN JOHTAMINEN	15
2.1	Strateginen johtaminen ja resurssiperustainen näkökulma	15
2.2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen yhteys strategiaan	18
2.2.1	Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen	19
2.2.2	Henkilöstöjohtamisen malleja	21
3	JULKISJOHTAMINEN JA KUNTAKONTEKSTI	24
3.1	Uusi julkisjohtaminen ja uusi julkinen hallinta.....	24
3.2	Kuntien haasteet henkilöstön ja osaamisen johtamisessa.....	26
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN TUKENA STRATEGIAN TOTEUTUKSELLE	29
4.1	Osaamisen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen.....	29
4.2	Osaamisen johtamiseen liittyviä käsitteitä.....	31
4.2.1	Kompetenssit ja kyvykkyydet.....	31
4.2.2	Tiedolla johtaminen ja hiljainen tieto	34
4.3	Osaamisen johtamisen prosessi ja välineitä osaamisen kehittämiseen	35
4.4	Osaamisen johtaminen teoreettisessa viitekehyksessä	37
5	TUTKIMUSSTRATEGIA, AINEISTO JA MENETELMÄ.....	40
5.1	Aineisto	40
5.1.1	Tutkimushaastattelu ja sisäpiirihaastattelu.....	41
5.1.2	Tutkimushaastattelujen toteutus	42
5.1.3	Aineiston käsittely	43
5.2	Menetelmä	43
5.2.1	Laadullinen tapaustutkimus	43
5.2.2	Teemoittelu ja sisällönanalyysi	44
6	TULOKSET.....	46
6.1	Case-organisaatio.....	46
6.1.1	Toimintaorganisaation johtamisjärjestelmä	47
6.2	Keskeiset tulokset haastatteluteemoittain.....	47

6.2.1	Strateginen osaamisen johtaminen käsitteenä	48
6.2.2	Osaamisen johtaminen kohdeorganisaation strategiatyön yhteydessä	52
6.2.3	Osaamisen johtaminen omassa käytännön työssä	62
6.3	Aineiston viisi keskeistä luokkaa	69
6.3.1	Strategian tavoite.....	71
6.3.2	Osaamisen johtamisen rooli strategiaprosessissa.....	72
6.3.3	Strategiset kyvykkyydet.....	73
6.3.4	Johtamisosaaminen	74
6.3.5	Henkilöstöjohtamisen malli.....	76
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	78
7.1	Osaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa - päätelmät.....	78
7.1.1	Tutkimuksen tausta	78
7.1.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	79
7.1.3	Keskeisten tulosten pohdinta ja toimenpide-ehdotukset.....	81
7.2	Tutkimuksen arviointi	83
7.2.1	Luotettavuus	83
7.2.2	Tutkimustulosten yleistettävyys ja hyödynnettävyys.....	85
7.3	Jatkotutkimusaiheita	86
	LÄHTEET	87
	LIITTEET.....	92
	LIITE 1: Haastattelukysymykset.....	92
	LIITE 2: Haastatteluajat ja litterointi	93
	LIITE 3: Osaamisen johtaminen, koontitaulukko.....	94
	LIITE 4: Kuvio kaupungin johtamistehtävien sijoittuminen nelikenttään merkityksen ja toteutumisen osalta	95

1 JOHDANTO

Oikeanlainen ja muuntuva osaaminen on keskeinen menestystekijä yhä asiantuntijapainotteisemmaksi muuttuvassa kuntatyössä¹. Osaamisen johtaminen voi olla myös merkittävä kilpailutekijä kuntien välisessä kilvoittelussa osaajista: osaajien houkuttelussa ulkopuolisilta työmarkkinoilta, rekrytoinnissa ja osaavien työntekijöiden sitoutumisessa kuntaorganisaation palvelukseen.

1.1 Taustaa tutkimukselle

Kuntakentässä ja sen tehtävissä on tapahtunut ja tapahtuu merkittäviä muutoksia, joilla on vaikutusta organisaatioiden osaamistarpeisiin. Osa seutukunnista on jo siirtynyt sosiaali- ja terveystaloudissa maakunnallista sotea ennakoivaan malliin, jolloin vastuu palveluiden järjestämisestä on siirtynyt kunnilta alueellisille hyvinvointiyhtymille. Muutoksessa kuntien sosiaali- ja terveydenhoitopalveluissa työskentelevä henkilöstö on siirtynyt yhtymän palvelukseen. Mikäli maakuntaudistus toteutuu, sen myötä yhä kasvava määrä tehtäviä tulee siirtymään maakunnille. Maakuntaudistus selkiyttää kuntien ja kaupunkien palvelutehtävää, jolloin myös strategiatyössä voidaan keskittyä kaupungin vastuulle jääviin ydintehtäviin. Tämä kaventaa kuntien tehtäväkirjoa ja samalla selkeyttää osaamiseen liittyvää kokonaisuutta.

Toinen ihmisten ja organisaatioiden osaamiseen liittyvä kehityssuunta on digitalisaatio. Kunnat hyödyntävät yhä enenevässä määrin digitalisaatiota, joka etenee vauhdilla ja on vääjäämättä tullut osaksi normaalia arkea. Tekoälyn hyödyntäminen ja rutiinitehtävien ulkoistaminen yhtäältä kaventavat hallittavaa osaamis- ja johtamiskenttää, ja toisaalta tuovat kokonaan uusia osaamisvaateita. Edellä kuvattujen muutosten myötä tehtäväkentän moninaisuus vähenee, ja asiantuntijuus korostuu työtehtävissä entistä enemmän. Vaikka erilaisten tehtäväalueiden määrä vähenee, toimintaympäristön muutos haastaa osaamisen yhä

¹ Kunta-alalla työskenteli vuoden 2017 lokakuussa 419 000 henkilöä, joista 291 000 kuntien palveluksessa ja 128 000 henkilöä kuntayhtymissä (Kuntatyönantajat 2019).

nopeampaan tahtiin ja edellyttää uudenlaisia osaamisia ja osaamisen yhdistämistä. Sen vuoksi on otollinen aika tarkentaa, millaista osaamista kaupungin henkilöstön työtehtävissä tarvitaan tässä hetkessä ja tulevaisuudessa ja miten tätä osaamista tulisi johtaa.

Kiinnostus osaamisen johtamiseen tutkimusaiheena liittyy kohdeorganisaatiossa tunnistettuun tarpeeseen kehittää osaamisen johtamista ja motivaatiotutkijan omiin työtehtäviin kohdeorganisaatiossa. Asiantuntijuuden lisääntyminen kuntatyössä, huomion siirtyminen osaamiseen sekä halu ymmärtää syvemmin ilmiötä tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa muodostavat taustan, jonka pohjalta tutkimuksen aiheeksi muodostui Osaamisen johtaminen kaupungin strategiatyön diskursseissa. Strateginen näkökulma tarkasteluun valittiin, koska organisaation huomio haluttiin kiinnittää strategialähtöisen kaupunkitasoisen osaamisen johtamisen tärkeyteen. Tieteenfilosofisesta näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä voidaan lähestyä ontologisesti ajatuksella, miten osaamisen johtaminen ilmiönä esiintyy, miten sitä selitetään teoreettisessa viitekehyksessä, ja voidaanko ilmiöstä löytää erilaisuuksia tai yhtäläisyyksiä tutkimuksen kohteena olevan kohdeorganisaatioon. Tästä muodostui tutkimustehtävä, joka muotoiltiin seuraavasti: Miten osaamisen johtaminen konstruoituu strategiatyötä tekevien johtajien ja asiantuntijoiden diskursseissa?

Tässä pro gradu -tutkielmassa kuvataan ja laadullisesti selitetään strategista osaamisen johtamista kuntakontekstissa toimivassa kohdeorganisaatiossa. Tavoitteena on aluksi selvittää ja kuvata, mitä strateginen osaamisen johtaminen käsitteenä tarkoittaa ja millaisia teoreettisia malleja osaamisen johtamiseen liittyy. Lisäksi selvitetään, miten osaamisen johtamista suomalaisessa kuntakentässä on tutkittu ja millaisia tuloksia saatu. Tutkimuksen kohdeorganisaatiolle tämä tutkimus tuo näkyväksi ne alueet, joissa sillä on mahdollisuus kehittää toimintansa osaamisen johtamisessa erityisesti strategian näkökulmasta. Systemaattisella osaamisen johtamisella turvataan strategian toteutumisen kannalta tarvittava osaaminen ja kompetenssit nyt ja tulevaisuudessa. Tämä tutkimus auttaa kohdeorganisaatiota ymmärtämään sen osaamisen johtamisen tilaa ja hahmottamaan kehittämissuuntia.

Aiemmassa, kuntakontekstissa tehdyssä osaamisen johtamiseen liittyvässä tutkimuksessa on selvitetty mm. henkilöstöjohtamisen strategisuuutta kunnissa sekä osaamisen johtamista kuten jäljempänä kodassa 1.2 kuvataan. Aikaisemmista tutkimuksista ei kuitenkaan ole johdettavissa tuloksia, joita voisi suoraan hyödyntää kohdeorganisaatiossa. Vaikka tuloksista selviää, että osaamisen johtamisen strategisuuutta tulisi kehittää, niistä ei käy ilmi, miksi osaamisen johtaminen ei ole saanut jalansijaa johtamisessa. Strategiatyötä tekevät tutkimuksen kohteena antavat myös tuoreen ja rajatun näkökulman tutkimukseen.

Teoria koostuu resurssiperustaisesta näkökulmasta strategian muodostamisesta (*resource based view, RBV ja resource based theory, RBT*), joka muodostaa perustan nykymuotoisen henkilöstöjohtamisen kehittymiselle. Tästä edetään katsaukseen, jossa käydään läpi henkilöstöjohtamisen kehitystä henkilöstöhallinnosta strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi (*strategic human resource management, SHRM*) ja osaamisen johtamista osana henkilöstöjohtamisen kenttää.

Kuntakontekstista johtuen teoriaa täydennetään esittelemällä uuden julkisjohtamisen (*new public management, NPM ja new public government, NPG*) oppisuuntien keskeisiä piirteitä. Uuden julkisjohtamisen, erityisesti NPM:n omaksumisella on ollut viime vuosikymmenien aikana merkittävä vaikutus julkishallinnon johtamiskäsitykseen ja toimintamalleihin, ja sen on todettu heijastelevan myös henkilöstöjohtamiseen kunnissa (ks. esim. Hakari 2013).

Tutkielman empiirisessä osuudessa kuvataan ja laadullisesti selitetään, miten strateginen osaamisen johtaminen konstruoituu Suomen suurimpien kaupunkien joukkoon kuuluvan kohdeorganisaation johdon ja strategiatyöhön osallistuvien asiantuntijoiden diskursseissa. Tämä kymmenestä haastattelusta muodostuva aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tutkimusaineistoa sisällönanalyysin avulla analysoidaan pyritään löytämään ilmiötä kuvaavat keskeisimmät tulokset.

Keskeisiä tuloksia peilataan luvussa 4 esiteltäviin strategisen osaamisen johtamisen integrointimalliin ja osaamisen johtamisen prosessimalliin. Osaamisen johtamisen integrointimalli on osaamisen johtamisen näkökulmasta pelkistetty strategian ja SHRM:n integrointimalli (Wright, Dunford & Snell 2001, 715), joka esitellään luvussa 2.2.1. Osaamisen johtamisen prosessimalli puolestaan on muodostettu Viitalan (2013, 185) esittelemän kuvion pohjalta lisäämällä mukaan strategiatasot. Johtopäätöksiä tavoitteena on ymmärtää tutkittavia heidän omasta lähtökohdastaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–119). Johtopäätöksissä aineistosta tehdään yhteenveto ja vastataan tutkimuskysymyksiin sekä pyritään sijoittamaan aineiston tulkinta yleiseen tieteelliseen keskusteluun (Koskinen, Ala-suutari & Peltonen 2005, 251).

1.2 Keskeiset käsitteet ja aikaisempi tutkimus

Resurssiperustainen näkökulma eli *resource based view* (RBV) toimii strategisen henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen tarkastelun perustana kestävän kilpailuedun näkökulmasta. Resurssiperustainen teoria lähtee ajatuksesta, että organisaation sisäiset resurssit, jotka ovat arvokkaita (*valuable*), harvinaisia (*rare*), vaikeasti matkittavia (*inimitable*) tai korvaamattomia (*non-substitutable*), voivat olla pysyvän kilpailuedun lähde (mm. Barney 1991, Wernerfeldt 1984, 1995). RBV ja siitä muodostunut resurssiperustainen teoria (*resource based theory, RBT*) tarjoaa selityksen organisaation sisäisten ominaisuuksien ja suorituksen väliselle suhteelle, kun aiemmat strategiaan liittyvät teoriat ovat painottaneet ulkoisia seikkoja organisaation menestyksen perustana (Barney 1991). Sisäiset resurssit voidaan jaotella kolmeen ryhmään; traditionaaliset fyysisen pääoman lähteet (kuten teknologia, raaka-aineet tai kiinteistöt) ja organisaation resurssit (kuten raportointi- ja suunnittelujärjestelmät, kontrolli- ja koordinoitijärjestelmät) sekä henkiset pääoman resurssit (Barney 1991, 101). Tässä tutkielmassa RBV toimii taustateorian, joka on mahdollistanut henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittymisen strategisesti merkittäväksi johtamisen osa-alueeksi, ja luo pohjan osaamisen johtamiselle.

Uusi julkisjohtaminen eli *new public management* (NPM) tarkoittaa julkisella sektorilla omaksuttua toimintatavan muutosta perinteisen julkishallinnon byrokraattisesta ja hierarkkisesta, tarjontalähtöisestä hallintomallista kohti strategista tulosohjausta ja liike-elämän tapaan toimivaa mallia. Toimintamallilla pyritään varmistamaan palvelujen tehokkuus ja asiakastyytyväisyys. Uusi julkisjohtaminen korostaa sisäisiä prosesseja, ja siinä painottuu usein ns. kova henkilöstöjohtaminen (Hakari 2013, 41; katso myös Schmidt ym. 2010).

Uusi julkinen hallinta eli *new public government* (NPG) on reformimalli, joka on syntynyt vastavaikutuksena uuden julkisjohtamisen toimimattomuudelle (Haveri 2011, 134). Uudessa julkisen hallinnan mallissa huomio kiinnittyy ulkoisiin prosesseihin, ja siinä korostuvat myös erilaiset standardit ja organisaation oppiminen. NPG pyrkii osallistumismahdollisuuksia lisäämällä aikaansaamaan julkisten ja yksityisten toimijoiden jatkuvaa vuoropuhelua ja yhteistyötä. (Hakari 2013, 38–40).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen eli *human resource management* (HRM) sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan organisaation toiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala 2013, 20). Henkilöstövoimavarojen johtamisesta käytetään tässä tutkielmassa myös termiä henkilöstöjohtaminen tarkoittamaan sen laajaa merkitystä kokonaisvaltaisena henkilöstöressurssien johtamisena. Yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista on osaamisen johtaminen.

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen eli *strategic human resource management* (SHRM) eroaa henkilöstöjohtamisesta siten, että henkilöstövoimavarojen johtaminen kytkeytyy liiketoimintaan ja sen tuloksellisuuteen, kun taas strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa viitataan liiketoimintastrategian lisäksi HRM:n strategiseen merkitykseen (Viitala 2013, 22).

Osaamisen johtaminen käsittää Viitalan (2013, 170–173) mukaan kaiken toiminnan, jonka avulla henkilöstön osaamista ylläpidetään, uudistetaan, kehitetään ja hankitaan. Osaamisen johtaminen Organisaation osaamisen johtaminen edellyttää ydinosuamisten valintaa, luomista, hyödyntämistä ja turvaamista (Hamel 1994, 25). Osaamisen johtamisen prosessi etenee ylimmän johdon strategiamäärittelyistä linjajohdon ja esimiesten kautta yksittäiseen työntekijään konkretisoituen yksikön ja yksilön kehityssuunnitelmiksi. Osaamisen johtamiseen liittyvä englanninkielinen termi *knowledge management* voidaan kääntää joko osaamisen, tietämyksen tai tiedon johtamiseksi. (Viitala 2005, 32, 185.) Osaamisen johtamisen yhteyteen liitetään mm. seuraavia käsitteitä; kompetenssit, kyvykkyys, talent management, tiedolla tai tiedon johtaminen, organisaation osaaminen ja osaamisen kehittäminen.

Aikaisempi tutkimus

Osaamisen johtamista on ilmiönä sekä osana strategista henkilöstöjohtamista ja henkilöstövoimavarojen johtamista tutkittu paljon, mutta erityisesti kansainvälisessä kontekstissa tutkimukset liittyvät enimmäkseen yrityskenttään. Suomessa osaamisen johtamista on tutkittu suhteessa ulkomaita enemmän myös

julkishallinnossa. Koska tutkimuksen kohdeorganisaatio on suomalainen kaupunki, tässä työssä keskitytään erityisesti kotimaassa kuntakontekstissa tehtyyn tutkimukseen.

Kuntaliitto on julkaissut useita henkilöstöjohtamiseen liittyviä tutkimuksia ACTA-sarjassa. Niistä tuoreimmat, hyvää henkilöstöjohtamista ja henkilöstöjohtamisen tilaa ja tulevaisuutta selvittäneet Arttu2-ohjelman tutkimukset nro 6 (Viitala, Hakonen & Arpiainen 2018) ja nro 7 (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019) käsittelevät osaamista osana henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Arttu2-tutkimuksen nro 7 näkökulmana oli työn imu. Kummankin edellä mainitun tutkimuksen tuloksissa nousi esille ristiriitainen havainto: osaamisen johtaminen oli tutkimukseen valikoituneiden johtamisalueiden joukosta sekä vahvuus että samalla kehittämiskohde (Viitala ym. 2018, 102; Hakanen ym. 2019, 45–46). Henkilöstöjohtamisen strategisuus nousi kehittämiskohteena esille kummasakin tutkimuksessa. Se oli asteikolla 1-10 kunnissa keskimäärin tasolla 7, mutta kuntien välinen vaihtelu oli suurta (5-10) siten, että yleensä isoissa kunnissa taso koettiin paremmaksi (Hakanen ym. 2019, 35 36; 47). Mielenkiintoinen havainto on myös se, että tutkimuksen mukaan henkilöstöstrategian sisältö ratkaisee sen, vaikuttaako henkilöstöjohtamisen strategisuus positiivisesti tuloksiin vai heikentääkö se niitä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jos strategian keskiössä on ns. kovat henkilöstöjohtamisen tavoitteet, kuten tuottavuus, tulos on heikompi kuin jos strategiassa korostuvat pehmeät arvot, kuten osaaminen ja hyvinvointi. Viitalan ym. (2018, 91–96; 100) mukaan tärkeimpiä kehittämiskohteita osaamisen johtamisen osalta olivat muutoksen johtaminen, esimiestoiminnan ja osaamisen kehittämisen osaaminen, strateginen koulutus suunnittelu ja tulevien osaamistarpeiden tunnistaminen.

Väitöskirjatutkimuksia osaamisen johtamisesta kuntapuolella ovat tehneet mm. Elina Hyrkäs, Päivi Huotari ja Seija Ollila. Hyrkäksen tutkimuksessa ”Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa” (2009) kohderyhmänä ovat kaikki Suomen kunnat, ja viitekehyksinä on tietojohdaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja oppiva organisaatio. Tutkimuksessa muodostettiin neljä erilaista kunnissa vallitsevaa osaamisen johtamisen orientaatiota: strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, innovatiivinen ja teknologinen orientaatio sekä strategialähtöinen järjestelmäorientaatio. Hyrkäksen (2009, 164 - 166) mukaan osaamistietojen hallinnan, keräämisen ja hyödyntämisen merkitys osaamisen johtamisessa on suuri. Kunnissa tutkimuksen vastaajien joukosta lähes puolet ilmoittaa osaamiskartoituksia ja ydinosaamisalueiden määrittelyä hyödynnettävän vähintään jonkin toimialan osalta, mutta vain viidennes vastaajista ymmärtää osaamisen johtamisen olevan yhteydessä strategiaan. Kehitettävää osaamisen johtamisen strategisuuksessa kunnissa on Hyrkäksen mukaan paljon.

Huotari ja Ollila tutkivat strategista osaamisen johtamista kuntakontekstissa sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla. Huotari (2009) tutki esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Sekä Ollilan että Huotarin tutkimuksissa johtamisosaamiseen liitetään johtajan esimerkillisyys ja sitoutuminen kehittämistyöhön (Ollila 2006, 181–182; Huotari 2009, 13). Lisäksi Huotarin (2009,13) tutkimuksessa keskeisenä nousivat esille mm. osaamisen johtamisen

nostaminen osaksi strategiatyötä, keski- ja lähijohdon roolin lisääntymisen myötä tarve saada se näkyvämmäksi myös työnkuvissa, implementointiosaamisen ja muutosjohtamisen osaamisen lisääntynyt tarve lähijohdossa sekä henkilöstön laajempi osallistaminen strategiamuotoiluun ja -keskusteluun. Kehittämistarpeita tunnistettiin myös strategisessa johtamisessa, päätöksenteon pitkäjänteisyydessä sekä lähijohdon roolissa.

Ollilan tutkimus "Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystieteiden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa - Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana" (2006) lähestyy osaamisen johtamista kompetenssiperustaisen ajattelun kautta (*strategic competence based management, SCBM*) ja liittää osaamisen johtamisen tutkimuksensa otsikon mukaisesti työnohjaukseen. Kompetenssiperustaisen johtamisen Ollila (2006, 9-10) näkee käsitteellisesti laajempaan osaamisen ja kyvykkyyksien rakentamisena ja voimavaroalähtöisenä hyödyntämisenä, kun puolestaan *knowledge management* on suomenkieliseltä merkitykseltään kapea-alaisempaa tiedon johtamista. Keskeisenä tutkimuksessa on johdon rooli kompetenssien johtamisessa, ja tulevaisuuden haasteena Ollila (2006, 8) näkeekin mm. ydinkompetenssien ylläpitämisen, henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden, koulutuksen ja kehittämisen suunnittelun sekä hyvinvoinnin varmistamisen samoin kuin uusien oppimistarpeiden ja kompetenssiperustaisen pääoman ymmärryksen.

Kari Hakarin väitöskirjatutkimuksen (2013) aiheena on uusi julkinen hallinta kuntien hallinnon kehittämisen näkökulmasta. Tämän tapaustutkimuksen kuntakontekstissa toimivan kohdeorganisaation kannalta tutkimus on mielenkiintoinen, koska siinä Hakari selvittää ja käy vuoropuhelua siitä, miten uusi julkinen hallinta näkyy kuntien hallinnonuudistuksissa. Väitöskirjaan sisältyvässä artikkelissa (Hakari, Stenvall & Rannisto 2013, 141) esitellään kaupungin johtamisen erilaisten johtamistehtävien sijoittumista asteikolla 1-10 nelikenttään, jossa arvioitavina tekijöinä ovat johtamisalueen merkitys (pieni - suuri) ja toteutuminen (huonosti - hyvin) (ks. liite 4). Talouden johtamisen merkitys sijoittuu tuloksissa kaikkein korkeimmalle sekä viranhaltijoiden (10) että luottamushenkilöiden (9) arvioinneissa, ja myös näiden toteutuminen arvioidaan asteikon yläpäähän (10). Ihmisten ja osaamisen johtaminen puolestaan sijoittuvat viranhaltijoiden arvioissa merkityksen osalta asteikolla yli puolivälin (8) ja toteutumisen osalta heikoksi (2). Luottamushenkilöiden vastaavat arviot ovat 5 ja 1. Tämä tulos on mielenkiintoinen erityisesti siksi, että ensinnäkin viranhaltijat kokevat ihmisten ja osaamisen tärkeyden selkeästi luottamushenkilöitä suuremmaksi, mikä voi osaltaan vaikuttaa aiheen saamaan painoarvoon päätöksenteossa. Toiseksi, vaikka osaamisen johtaminen koetaan merkitykselliseksi, kummakin ryhmän arvion mukaan ihmisten ja osaamisen johtamisen osalta ei ole onnistuttu toteuttamaan johtamisalueen koettua merkitystä vastaavia toimenpiteitä.

1.3 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Asiantuntijuuden lisääntyminen kuntatyössä ja sen myötä huomion siirtyminen osaamiseen sekä halu ymmärtää syvemmin ilmiötä tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa muodostavat taustan, jonka pohjalta tutkimuksen aiheeksi muodostui Osaamisen johtaminen kaupungin strategiatyön diskursseissa². Strateginen näkökulma tarkasteluun valittiin, koska organisaation huomio haluttiin kiinnittää kaupunkitasoisen strategialähtöisen osaamisen johtamisen tärkeyteen.

Näistä lähtökohdista tutkimustehtävä määritetään seuraavasti:

Kuvata ja laadullisesti selittää, mitä strateginen osaamisen johtaminen on ja miten se konstruoituu organisaation strategiatyöhön osallistuvien johtajien ja asiantuntijoiden diskursseissa?

Tutkimustehtävästä voidaan johtaa seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten osaamisen johtaminen ymmärretään organisaatiossa?
2. Miten osaamisen johtaminen konkretisoituu kohdeorganisaation strategiatyön prosessissa?
3. Mitä strateginen osaaminen on?

Yllä esitettyyn tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastauksia teoreettisella tasolla sekä tulkitsemalla tutkimukseen osallistuvien johtajien ja asiantuntijoiden käsityksiä osaamisen johtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kaupungin toimintaorganisaatiossa strategiatyötä tekevien johtajien ja asiantuntijoiden käsityksiä osaamisen johtamisesta strategiatyön yhteydessä, mikä tarkoittaa, että poliittinen päätöksenteko on rajattu tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimusaineisto kerätään puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluiden kohdehenkilöiksi valitaan toimintaorganisaation ylemmän johdon edustajia ja strategiatyöhön osallistuvia asiantuntijoita, joilla oletetaan olevan paras näkemys tutkittavasta ilmiöstä eli osaamisen johtamisen ja strategian yhteydestä kohdeorganisaatiossa. Kerätty aineisto pilkotaan ja ryhmitellään teemoittain, ja aineisto analysoidaan tekstianalyysin keinoin teemoittelemalla ja induktiivisella, teoriaohjaavalla sisällön analyysillä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu seitsemään lukuun. Tutkimuksen teoriaosuus koostuu kolmesta luvusta 2-4. Ensimmäisessä teorialuvussa (luku 2) käsitellään osaamisen

² Tutkimusaineisto koostuu haastattelussa muodostuneista diskursseista, joita analysoidaan teemoittelun ja sisällönanalyysin avulla.

johtamisen yhteyttä strategiaan ja resurssiperustaista näkökulmaa ja -teoriaa (RBV, RBT) strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) perustana. Toisessa teorialuvussa (luku 3) luodaan katsaus uuden julkisjohtamisen teorioihin ja niiden vaikutuksesta suomalaiseen kuntajohtamiseen New Public Management (NPM) ja New Public Government (NPG)-ajatusmallien avulla. Luku neljä on viimeinen teorialuku, ja se käsittelee osaamisen johtamisen käsitteitä ja malleja sekä sisältää yhteenvedon teoreettisesta viitekehystä.

Luku viisi koostuu tutkimusstrategiasta, jossa käsitellään aineistonkeruuseen ja empiirisen tutkimuksen toteutukseen ja analyysimenetelmiin liittyvät asiat. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja empiirisen tutkimuksen tulokset. Tuloksissa tuodaan teemoittelun ja teoriaohjaavan sisällyönanalyysin avulla tiivistettynä esille, kuinka osaamisen johtaminen organisaatiossa käsitetään ja miten se konstruoituu strategiatyöhön osallistuvien johtajien ja asiantuntijoiden puheissa.

Seitsemäs luku koostuu johtopäätöksistä ja päätännästä. Siinä keskustellaan tutkimuksen tuloksista sekä esitetään toimenpidesuosituksia organisaatiolle. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen tulosten merkitystä ja yleistettävyyttä sekä ehdotetaan jatkotutkimuksen aiheita.

2 STRATEGIA JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään strategiaa ja resurssiperustaista näkökulmaa (*resource based view*, RBV), joka on muodostanut perustan nykyaikaisen henkilöstöjohtamisen kehittymiselle siirtämällä huomion strategiatyössä organisaation ulkoisista asioista sen omiin resursseihin perustuvaan voimavara-tarkasteluun. RBV toimii näin ollen tämän tutkimuksen tärkeimpänä taustateorianana. Lisäksi selvitetään henkilöstövoimavarojen johtamisen (*human resource management*, HRM) yhteyttä strategiaan ja esitellään yleisimpiä henkilöstöjohtamisen suuntauksia ja malleja.

2.1 Strateginen johtaminen ja resurssiperustainen näkökulma

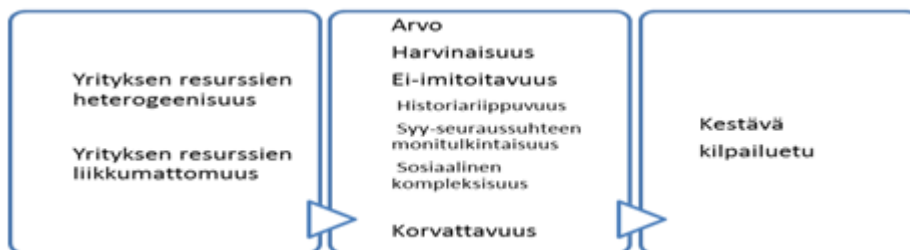
Strategia muodostuu päätöksistä, valinnoista ja toimenpiteistä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä (Sydänmaanlakka 2004, 233). Näillä päätöksillä on Storeyn (2007, 61) mukaan kolme yleistä piirrettä: ne ovat tärkeitä, niihin liittyy merkittävä määrä resursseja eikä niitä voi helposti muuttaa. Strateginen johtaminen voidaan määritellä monella tapaa; se voidaan kuvata strategiseen käyttäytymiseen vaikuttamiseksi, jolla tähdätään onnistumiseen ja hengissä pysymiseen (Ansoff 1981, 153–160) tai jatkuvaksi prosessiksi, jossa strategia laaditaan, suunnitellaan, toteutetaan ja sitä arvioidaan ja päivitetään (Sydänmaanlakka 2004, 233). Liiketaloudellisesta näkökulmasta strategista johtamista voidaan kuvata järjestelmälliseksi tavaksi, jolla johtaja suhteuttaa organisaation ympäristöönsä, hallitsee yllätyksiä ja varmistaa jatkuvan menestyksen (Ansoff 1984, 15–19). Strategian laatimisessa tulee ottaa huomioon prosessien sujuvuus, resurssien riittävyys sekä organisaatiossa oleva ja sinne kehitettävissä oleva osaaminen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 24). Voidaankin todeta, että strategialla on mahdollisuus siirtyä toiminnaksi vain, jos organisaation rakenne ja prosessit tukevat strategiaan liittyviä valintoja ja päätöksiä.

Resurssiperustainen näkökulma (RBV) edustaa strategia-ajattelussa *inside out*-näkökulmaa (IO), jossa kilpailuedun lähteitä ja syntymekanismia tarkastellaan organisaation sisäisten resurssien tuomien mahdollisuuksien kautta. Sen vastakohtana organisaation toimialan rakenteen varaan rakentuva *structure conduct performance*-paradigma (SCP) edustaa perinteisempää, ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin nojautuvaa *outside in*-ajattelua (OI). (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 292.)

Resurssiperustaisen ajattelun juuret juontavat 1900-luvun alkupuolen vuosikymmenille. Yksi varhaisimmista viittauksista resursseihin on Edith Penrosen (1959, 31) näkemys, jonka mukaan yritys on ”hallinnollinen organisaatio ja kokonaisuus tuottavia resursseja”. Porter (1980) tutki organisaation sisäisten ominaisuuksien ja tuloksellisuuden yhteyttä, ja näiden tutkimusten myötä huomio strategiatyössä siirtyi ulkoisen toimintaympäristön analyysistä sisäisten

heikkouksien ja vahvuuksien analysointiin perustuvaan eli resurssiperustaiseen malliin. Resurssiperustaisen näkökulman merkittävimpinä auktoreina pidetään mm. Barneyta ja Wernerfeldtiä. Barney (1991) mukaan RBV tarjoaa selityksen organisaation sisäisten ominaisuuksien ja suorituksen väliselle suhteelle, kun aiemmat teoriat ovat painottaneet ulkoisia seikkoja, kuten toimialan rakenteen merkitystä organisaation menestyksen perustana. Vaikka teoria resurssien avulla saavutettavasta strategisesta kilpailuedusta oli tutkijoiden kiinnostuksen kohteena jo 1980-luvulla, käytännön johtamisessa mm. Prahaladin ja Hamelin artikkeli nosti RBV:n suosioon 1990-luvulla. (Wernerfeldt 1995, 171.)

Resurssiperustainen teoria lähtee ajatuksesta, että organisaation sisäiset resurssit, jotka ovat arvokkaita (*valuable*), harvinaisia (*rare*), vaikeasti matkittavia (*inimitable*) tai korvaamattomia (*non-substitutable*), voivat olla pysyvän kilpailuedun lähde (mm. Barney 1991; Wernerfeldt 1984, 1995). Näistä muodostuu VRIS-teoria (käytetään myös lyhennettä VRIN). VRIS-teorian määritelmän mukaisia kilpailuedun lähteiden luokituksia edustaa mm. jaottelu kolmeen ryhmään; traditionaaliset fyysisen pääoman lähteet (kuten teknologia, raaka-aineet tai kiinteistöt) ja organisaation resurssit (kuten raportointi- ja suunnittelujärjestelmät, kontrolli ja koordinoitijärjestelmät) sekä henkiset pääoman resurssit, joihin mm. osaaminen lukeutuu. Lisäksi organisaation tulee pystyä hyödyntämään resurssejaan, jolloin mukaan kytkeytyy organisaatio ja syntyy kuvion 1 mukainen VRIO-viitekehys (Barney 1991, 112; Barney & Clark 2007, 57.)



Kuvio 1 Resurssien heterogeenisyyden ja liikkumattomuuden sekä VRIO-viitekehysten ja kilpailuedun väliset suhteet (Barney 1991, 112)

Arvokkuudesta, harvinaisuudesta ja vaikeasti imitoitavuudesta tai korvattavuudesta sekä organisaation kyvystä hyödyntää näitä ominaisuuksia muodostuva resurssiperustaisen analyysin mukainen viitekehys kuvaa resurssien heterogeenisyyden, suhteellisen kilpailuedun ja edellä mainittujen ominaisuuksien keskinäistä suhdetta (Barney 1991, 101, 112; Barney ym. 2007, 69).

Kaikki resurssit eivät kuitenkaan ole strategisesti yhtä tärkeitä. Toisaalta kestävä kilpailuedun lähteenä voi olla erilainen valikoima strategisia resursseja tai resurssit eivät ole siirrettävissä organisaatioiden välillä, jolloin erot ovat pitkäaikaisia ja mahdollistavat kilpailuedun toteutumisen. Resurssiperustaisessa näkökulmassa (RBV) kilpailuetu perustuu ydiosaamiseen, toimintorajat ylittäviin taitojen ja osaamisen "kimppuihin", joita organisaatio joko kehittää aktiivisesti tai jotka syntyvät ennalta arvaamatta uusien asioiden ja toimintamallien

yhdistelmien tuloksena. Kilpailuetu voidaan määritellä esimerkiksi organisaation kykyä selviytyä toistuvasti pitkällä aikavälillä voittajana kilpailutilanteessa.

Arvokkaat resurssit voivat tuoda yritykselle kilpailuetua, kun taas arvottomat voivat olla yritykselle haitallisia. Resursseista tulee arvokkaita, kun ne mahdollistavat organisaatiolle tuottavuuden ja tehokkuuden parantamisen eli yksistään tällaisten resurssien omistaminen ei ratkaise organisaation menestystä, vaan sen tulee kyetä organisoimaan toimintansa niin, että näitä resursseja ja niiden luomaa kilpailuetua pystytään hyödyntämään. Organisaatiolla voi olla myös muita harvinaisia, ei-korvattavissa olevia tai vaikeasti imitoitavia ominaisuuksia, mutta ne muodostuvat resursseiksi vasta, kun niitä voidaan hyödyntää kilpailuedun saavuttamiseksi. Perusoletuksena RBV-ajattelumallissa on resurssien ja kyvykkyyksien epätasainen jakautuminen, josta aiheutuvat erot ovat pitkäkestoisia ja selittävät sen, miksi samalla alalla toimivat organisaatiot menestyvät eri tavalla. Resurssiperustaisen ajattelun mukaisesti tavoitteena on löytää organisaation sisältä resursseja, joita kilpailijat eivät helposti pystyisi jäljittelemään. (Barney 1991; Mintzberg ym. 2009.)

Wernerfeldtin (1984, 172) mukaan resurssinäkökulma voi luoda perustan osoittamalla perusasioita monipuolistuvien organisaatioiden strategianmuodotukseen. Resurssilla hän tarkoittaa kaikkea, minkä voidaan katsoa olevan organisaatiolle vahvuus tai heikkous. Resurssi voi olla joko konkreettinen tai aineeton, esimerkiksi brändinimi, sisäinen teknologiatietämys, taitavan henkilöstön palkkaaminen, kontaktit, koneet, tehokkaat käytänteet tai pääoma. Ratkaisua voidaan Wernerfeldtin mukaan selvittää seuraavien kysymysten ja tarkastelunäkökulmien avulla:

- 1) Mihin olemassa oleviin resursseihin laajentuminen tulisi perustaa? Tällöin tarkastelu siirretään tuotenäkökulmasta resurssinäkökulmaan.
- 2) Mitä resursseja tulisi kehittää laajentumisen avulla? Tällöin pohditaan tasapainoa nykyisten resurssien hyväksikäytön ja uusien kehittämisen välillä, ja tavoitteena on ratkaista, millä resursseilla voidaan luoda alalle tulon esteitä kilpailijoille.
- 3) Milloin ja mille markkinoille laajentaminen tulisi kohdentaa, ja millaisia yrityksiä organisaation tulisi hankkia? Tällä kysymyksellä otetaan samalla kantaa mm. siihen, millaisia resurssikonaisuuksia organisaation toimintaa laajentaakseen kannattaa hankkia.

Strategiassa tuotteet tai palvelut ja resurssit kytkeytyvät toisiinsa. Myös resurssiesteet ja markkinoille pääsyn esteet ovat sidoksissa toisiinsa – ilman alalle pääsyn esteitä resurssietua ei pystytä hyödyntämään, ja toisaalta alalle pääsyn esteillä ei ole merkitystä ilman resurssien tuomaa kilpailuetua. (Wernerfeldt 1984, 172–173.) Barney (2001, 54) nostaa esille strategian implementoinnin tärkeyden esittäessään, että kyky implementoida strategia toimintaan voisi itsessään olla kilpailuetua tuottava resurssi. Lisäksi hän tuo esille, että strategian implementoinnin onnistuminen voisi olla riippuvainen sellaisista resursseista, jotka itsessään eivät ole suhteellisen kilpailuedun lähteitä, mutta toimivat strategisina komplementteina kilpailuetua tuoville resursseille. Implementointiin liittyvä näkökulma viittaa puolestaan vahvasti henkilöstön kyvykkyyksiin ja organisaation johtamisosaamiseen.

Resurssipohjainen näkemys on vuosien kuluessa säilyttänyt asemansa, kehittyneet täydentävillä ajatuksilla ja saanut osakseen sekä kritiikkiä että sen vaikuttavuutta tukevaa tutkimusnäyttöä. Täydentävää ajattelua ovat olleet mm. resurssien hyödyntämisen mahdollistava hallintorakenne sekä ymmärrys siitä, että jopa samankaltaiset organisaatiot kehittyvät eri suuntiin, eivätkä voi siten täydellisesti jäljitellä toisiaan (Wernerfeldt 1995, 171). Resurssiperustaista ajattelua kritisoidaan epärealistiseksi ihannemalliksi, jota ei lyhyen aikavälin suunnitteluun ja kovaan henkilöstöjohtamiseen painottuvalla aikakaudella pidetä mahdollisena päälinjauksena henkilöstöjohtamisessa (Viitala 2013, 55–56). Toisaalta näyttöä resurssiperustaisen teorian vaikutuksesta sekä strategiaan että strategiseen henkilöstöjohtamiseen on löydetty useissa tutkimuksissa. Mm. Wrightin ym. mukaan (2001, 716) RBV on vaikuttanut merkittävästi ja riippumattomasti sekä strategiakenttään että henkilöstöjohtamiseen. Becker ym. (2006, 910) viittaavat edelleen Combsin ym. tutkimuksiin, joiden mukaan SHRM empiirisessä kirjallisuudessa on johdonmukaista todistetta siihen, että korkean suorituskyvyn HR-systeemit vaikuttavat positiivisesti organisaatioiden suorituskykyyn, ja ovat sekä tilastollisesti että johtamisen kannalta merkittäviä. Vaikka pitävää ja kaikki muut muuttajat ja vaikutukset pois sulkevaa empiiristä tutkimusta ei olisikaan, on RBV-malli saavuttanut vahvan jalansijan tutkimuksessa ja strategisen henkilöstöjohtamisen sovelluksissa.

2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen yhteys strategiaan

Termi henkilöstövoimavarojen johtaminen juontaa sanasta *human resource management* (HRM), joka suoraan käännettynä on henkilöstöresurssien johtaminen.

Henkilöstövoimavarojen johtamisella (HRM) tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen 2010, 16).

Viitalan (2013, 22) mukaan onnistuneempi käännöksen olisi henkilöstövoimavarojen johtaminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta puhutaan myös käyttämällä lyhyempää termiä henkilöstöjohtaminen, jolloin sillä tarkoitetaan Viitalan (2013, 20) määrittelemää laajempaa käsitettä. Myös tässä tutkielmassa henkilöstöjohtamisen-termiä käytettäessä se käsitetään kaikkea organisaatiossa henkilöstöön liittyvää toimintaa tarkoittavana määritelmänä:

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala 2013, 20).

Henkilöstöjohtamisen toiminta- ja ajattelutavat sekä niiden kehitys noudattelevat kulloisenkin ajanjakson ympäröivän yhteiskunnan ja yritysmaailman toimintatapoja (Viitala 2013, 30). Henkilöstöjohtaminen on tunnistetun historiansa aikana muuttunut teollistumisen kauden sosiaalitoiminnasta ja linjajohdon

vastuulla olevasta työvoiman valvonnasta henkilöstöfunktioiksi ja edelleen organisaation strategiseksi menestystekijäksi (Schmidt ym. 2010, 7). Toimintamalleja ja menettelytapoja ohjaavat henkilöstöpolitiikat puolestaan ovat vastauksia kysymyksiin: millaisia työntekijöitä tarvitaan ja kuinka paljon, miten ja mistä rekrytoidaan, miten osaamista ylläpidetään ja kehitetään, miten henkilöstöä palkitaan, tuetaan ja ohjataan johtamisen keinoin sekä miten työntekijöistä tarvittaessa sijoitetaan uudelleen ja irtisanotaan (Viitala 2013, 25).

Aikaisemmasta henkilöstöhallinnosta HRM-paradigman erottaa ajatus siitä, että kilpailuetua pystytään saavuttamaan kyvykkään ja sitoutuneen henkilöstön avulla, ja erityistä huomiota kiinnitetään henkilöstön kehittämiseen erilaisten kulttuuri-, rakenne- ja henkilöstötekniikoiden avulla (Schmidt ym. 2010, 8 edelleen Storey 2007). Näin ajatus henkilöstöstä kilpailuetua tuovana resurssina kytkeytyy yhteen resurssiperusteisen teorian ajatuksen kanssa. Voimavara- eli resurssilähtöinen ajattelu perustuu, kuten jo edellä kohdassa 2.1. RBV-näkökulmaa kuvattaessa on todettu, liiketoimintastrategian muodostamiseen tunnistettujen strategisten kyvykkyyksien ja osaamisten varaan.

2.2.1 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) ja strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (SHRM) eroavat toisistaan siten, että henkilöstövoimavarojen johtaminen kytkeytyy liiketoimintaan ja sen tuloksellisuuteen, kun taas strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa viitataan liiketoimintastrategian lisäksi HRM:n strategiseen merkitykseen (Viitala 2013, 22). Storey (2007, 77) tiivistää strategisen henkilöstöjohtamisen viittaavan tietoiseen pyrkimykseen muodostaa ja implementoida käytänteitä, jotka vahvistavat ja auttavat saavuttamaan organisaation laajempia päämääriä. Samoin kuin johtamisen teorioissa ja tutkimuksissa, myös HRM ja SHRM käsitteiden ja niihin liittyvien termien määrittelyminen yksiselitteisesti on vaikeaa, koska alalle on tyypillistä käsitteiden moninaisuus sekä henkilöstöjohtamisen kentässä käytettyjä termien erilainen tulkinta ja näkökulmien kirjavuus. Selkeää jakoa HRM:n ja SHRM:n välillä on vaikea tehdä, ja niitä käytetäänkin usein limittäin tai toisiaan korvaavina termeinä (Schmidt ym. 2010, 9). Salaman, Storey & Billsberry (2005, 3) puolestaan toteavat, ettei strateginen henkilöstöjohtaminen ole ilmiö, vaan kokoelma ilmiöitä; kuvauksia, malleja, teorioita ja kritiikkiä ja heidän mielestään määrittely on vaikeaa, koska SHRM muuttuu ajan myötä.

Strategisen henkilöstöjohtamisen kaksi suuntausta ovat yhteensopivuusajattelu (*matching strategic HRM model* tai *best fit*) ja voimavaralähtöinen ajattelu (RBV tai *best practices*). Beckerin & Huselidin (2006, 901) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) teoria perustuu HR-arkkitehtuurin ja strategisen valinnan yhteensopivuuden varaan. Yhteensopivuusajattelussa henkilöstöstrategia on linjassa liiketoimintastrategian kanssa ja tukee valitun liiketoimintastrategian kehittymistä. Missio, visio ja strategia määrittelevät rakenteen ja henkilöstövoimavarojen muodostumista. Mallin oletuksena on mm. se, että suunniteltu strategia voi toteutua tai resursseja henkilöstövoimavarojen johtamiseen on saatavissa

liiketoimintastrategian edellyttämä määrä. Tämän vuoksi mallia on kritisoitu rationaalisen strategia-ajattelun tavoin siitä, että se ei huomioi epäonnistumisen mahdollisuutta. Voimavaralähtöinen ajattelu puolestaan perustuu liiketoimintastrategian muodostamiseen tunnistettujen strategisten kyvykkyyksien ja osaamisten varaan. Vaikka yhteensopivuusajattelumallin ja voimavaralähtöisen mallin lähestymistavat eroavat, niitä on käytännössä vaikea erottaa toisistaan, ja on luonnollista, että ne ovat useimmiten kumpikin läsnä painotusten vaihdellessa toimialoittain. (Viitala 2013, 49-56 ; Kauhanen 2010, 22.)

Voimavaralähtöisessä RBV-ajattelumallissa korostuu ”pehmeä” henkilö-
tövoimavarojen johtaminen, koska siinä strategia luodaan suhteellista kilpailuetua tuovien kyvykkyyksien varaan. Nämä kyvykkyydet ovat vaikeasti kopioitavia ja korvattavia, ja niiden varassa asiakkaille voidaan tarjota jotakin kilpailijoista poikkeavaa ja parempaa. Henkilöstövoimavarojen johtamiselle tuottama resurssiperustaisen näkökulman mukainen kilpailuetu muodostuu siis yhdistelmästä henkilöstövoimavarojen johtamisen elementtejä, kuten osaamisvarantojen kehittäminen, strategisesti relevantti käyttäytyminen ja ihmisten johtamisen tuki (Wright ym. 2005, 23). Tämä merkitsee keskeistä roolia henkilöstövoimavarojen johtamiselle, ja strategisen henkilöstöjohtamisen voidaankin katsoa kehittyvän resurssiperusteinen ajattelu myötä. (Viitala 2013, 55-56; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 36.)

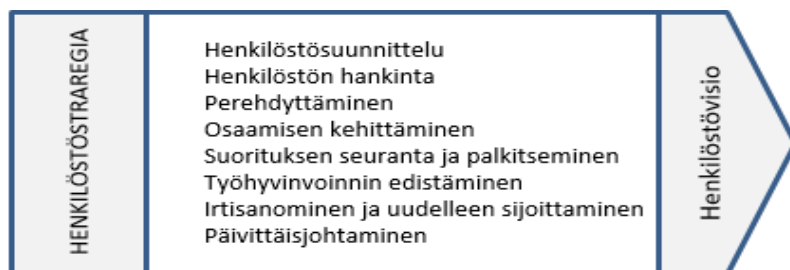
Pehmeällä henkilöstöjohtamisella viitataan alun perin Leggen (1978) määritelmään, jossa erotellaan kaksi erilaista lähestymistapaa: kova ja pehmeä henkilöstöjohtaminen. Nämä mallit näkyvät erilaisina arvostuksina organisaatioiden päätöksenteossa ja erilaisina lähestymistapoina henkilöstöjohtamisessa (Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 3). Koska pehmeän henkilöstöjohtamisen ajatus kilpailuedusta liittyy osaavaan ja motivoituneeseen henkilöstöön, siinä korostetaan henkilöstön inhimillistä luonnetta ja arvoa organisaation pääomana eli siinä keskitytään motivointiin, osaamisen kehittämiseen, sitouttamiseen ja hyvinvointiin. Kova henkilöstöjohtaminen puolestaan näkee henkilöstön pääosin tuotannontekijöinä ja kustannuseränä, joka korostaa rationaalista lähestymistapaa ja henkilöstön resurssiluonnetta. Tällöin tarkastelussa painotetaan tehokkuutta, kontrollia ja kustannustehokkuuden maksimointia. Tiukan talouden organisaatioissa, ja taantumassa kova linja usein vielä entisestään korostuu. (Viitala 2013, 41; Viitala ym. 2014, 3-4.)

Hyvä henkilöstöstrategia tukee liiketoimintastrategian toteuttamista, mutta strategioiden yhteys voi olla joko tiivis tai etäinen. Etäisessä yhteydessä kytkentää ei ole lainkaan, kokonaisvaltaisessa yhteydessä strategiat laaditaan yhdessä ja ne limittyvät yhteen. Ääripäiden lisäksi henkilöstöstrategian painotus voi olla liiketoimintastrategialähtöinen, vuorovaikutteinen tai henkilöstövoimavaralähtöinen. Proaktiivinen eli strateginen ote toteutuu silloin kun henkilöstöjohto osallistuu johdon kumppanina strategian luontiin. (Viitala 2013, 56-57.) Proaktiivista otetta voi pitää tavoiteltavana, koska silloin strategian suunnittelussa tulee huomioiduksi henkilöstönäkökulma, ja toisaalta henkilöstöstrategiassa pystytään ennakoimaan tulevia suuntauksia jo varhaisessa vaiheessa.

Henkilöstöjohtamisen avulla pystytään löytämään, kehittämään ja hyödyntämään resursseja. Se voikin Barney'n mukaan (1991) olla itsessään arvokasta ja auttaa saavuttamaan kilpailuetua, koska henkilöstöjohtaminen sosiaalisesti monimutkaisena on vaikeammin kilpailijoiden kopioitavissa. Organisaation henkilöstöjohtamisen strategisuuden eli henkilöresursseille annettavan merkityksen määrittelyssä ylin johto ja muu johtoryhmä ovat keskeisessä asemassa. Aidosti strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen onkin Viitalan (2013, 49) mukaan mahdollista vasta, kun yrityksellä on näkemys liiketoimintastrategiasta. Koska henkilöstöjohtaminen näyttäytyy monitahoisena ilmiönä, johon ei ole yhtä oikeaa vastausta, jokainen organisaatio joutuu etsimään siihen sopivimman oman strategisen näkökulman (Järnlström & Luoma 2014, 44).

2.2.2 Henkilöstöjohtamisen malleja

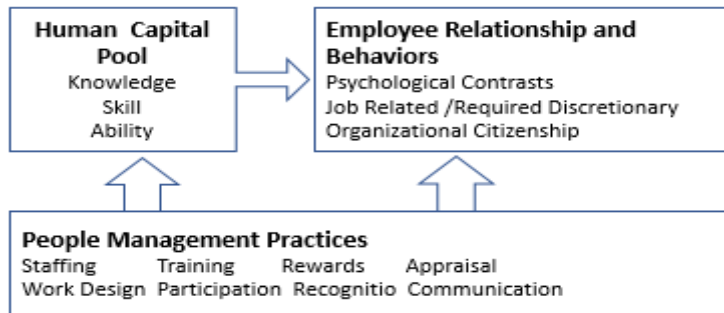
Valtaosa nykyisistä henkilöstöjohtamisen malleista perustuu resurssiperustaiseen ajatteluun. Tunnetuimpia henkilöstöjohtamisen malleja ovat Ulrichin, Hendry'n ja Pettigrewin mallit sekä Guestin ja Harvardin mallit ja ns. kontingenssimalli, joka sisältää vaihtoehtoja organisaatioiden olosuhteiden mukaan. Henkilöstöjohtamisen malleja yhdistää kytkeytyminen liiketoimintastrategian edellyttämiin osaamis- ja työvoimatarpeisiin. (Viitala 2013, 38-39.) Viitalan (2013, 39) mukaan yksikään teorioista ei kuitenkaan yksin riitä kattamaan koko henkilöstöjohtamisen kenttää, jonka vuoksi hän on kehittänyt oman henkilöstöjohtamisen mallin, joka esitellään kuviossa 4.



KUVIO 4 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 24)

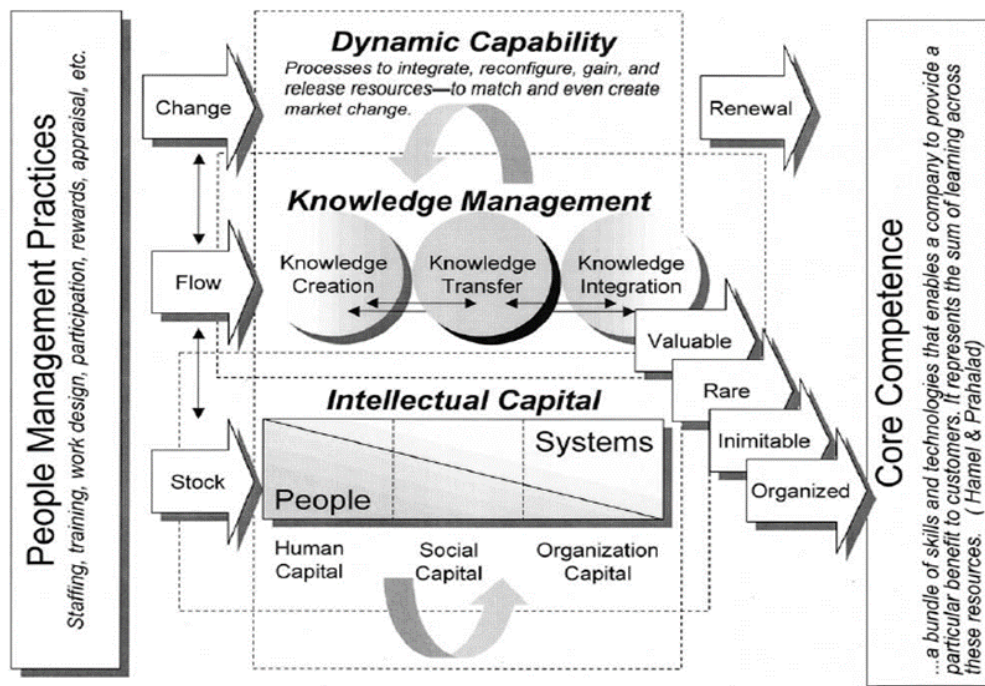
Viitala ryhmittelee henkilöstöjohtamisen kolmeen lohkoon; henkilöstöstrategiaan, henkilöstövisioon ja henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Kahdeksan eri osa-alueen kattavan henkilöstöjohtamisen avulla toteutetaan henkilöstöstrategiaa ja henkilöstövisiota. Osaamisen kehittäminen on yksi osa osaamisen johtamisen prosessia, jonka eteneminen strategiasta operatiiviseen toteutukseen esitellään luvussa 4. Lisäksi osaaminen resurssina Viitalan mallissa liittyy oleellisesti myös henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön hankintaan sekä suorituksen johtamiseen ja työhyvinvointiin. (Viitala 2013, 24.)

Wrightin ym. (2001, 705) mukaan strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen peruskomponenteissa (ks. kuvio 2) kietoutuvat yhteen henkilöön liitettävät ominaisuudet, psykologinen sitoutuminen organisaatioon sekä henkilöstöjohtamisen käytänteet.



KUVIO 2 Strategisen HRM:n peruskomponentit (Wright ym. 2001, 705)

Strategisen HRM:n peruskomponentit sisältävät Wrightin ym. (2001, 705) mukaan kolme vaikuttavaa pääelementtiä: inhimillinen pääoma (*human capital pool*), työntekijäsuhteet ja käyttäytyminen (*employee relationship and behaviors*) sekä ihmisten johtamisen käytänteet (*people management practices*). Inhimillinen pääoma koostuu tiedosta (*knowledge*), taidoista (*skill*) ja kyvyistä (*ability*). Työntekijäsuhteisiin ja käyttäytymiseen liittyvät mm. psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen sekä työssä vaadittava tai siihen liittyvä harkinnanvarainen organisaation jäsenyys. Ihmisten (henkilöstön) johtamiskäytänteisiin sisältyvät resursointi, työn muotoilu, valmennus, osallistuminen, palkitseminen ja tunnustukset, arviointi ja vuorovaikutus. Osaamisen johtamisen näkökulmasta osaamisen kehittämisen toimenpiteillä, kuten valmennuksella, vaikutetaan inhimilliseen pääomaan eli tietojen, taitojen ja kyvykkyyksien kehittymiseen. Näiden kehittyminen puolestaan vaikuttaa työssä suoriutumiseen. Edellä kuvattujen peruskomponenttien pohjalta muodostuu kuvion 3 mukainen strategian ja henkilöstövoimavarojen johtamisen integroiva malli.



KUVIO 3 Strategian ja strategisen HRM:n integrointimalli (Wright ym. 2001, 715)

Strategian ja strategisen HRM:n integrointimallissa inhimillinen pääoma muodostaa tieto- ja osaamisvarannon, ja tiedolla johtamisella mahdollistetaan tiedon syntyminen, siirto ja integrointi. Yhdessä nämä mahdollistavat edellä luvussa 2.1 esitellyn VRIO-kehysten mukaisten kompetenssien syntymisen. Dynaamiset kyvykkyudet (*dynamic capability*) ovat prosesseja, joissa yhdistellään, uudelleen järjestellään, ylläpidetään ja vapautetaan resursseja, joiden avulla vastataan markkinoiden vaatimukseen tai mahdollistetaan muutoksia. Nämä kyvykkyudet mahdollistavat uudistumisen ja vaikuttavat kompetensseihin. Kokonaisuuden toimiminen optimaalisesti edellyttää sitä tukevia henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja toimintamalleja (*people management practices*). (Wright ym. 2001, 715.)

3 JULKISJOHTAMINEN JA KUNTAKONTEKSTI

Tässä luvussa esitellään julkisjohtamisen *new public management* (NPM)- ja *new public government* (NPG) -suuntauksia. Tuloksellisuuden kehittämiseen, arvioinnin ja mittaamisen lisääntymiseen johtanut uusi julkisjohtamisen suuntaus on ollut 1990-luvulta lähtien tärkeä johtamisen ja kehittämisen väline myös kuntaorganisaatioissa. Uusi julkisjohtamisen malli on vaikuttanut kunnissa vallitseviin johtamisen käytänteisiin ja taustoittaa tässä tutkimuksessa sekä kuntakontekstia että tutkimuksen kohdekaupungin osaamisen johtamista.

Julkisella sektorilla on toteutettu reformeja, jotka ovat johtaneet julkisen hallinnon muutokseen kohti NPM -suuntauksen mukaista julkista johtamista sekä kansainvälisesti että Suomessa (Schmidt ym. 2010, 12). Yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöjohtamisen konvergenssi eli samankaltaistuminen on seurausta globalisaation ja kansainvälisen kilpailun aiheuttamasta toimintaympäristön yhdenmukaistumisesta. Lähdesmäki (2011, 76–78) toteaaakin, että kansainvälistymiskehitys on ollut merkittävä syy NPM:n omaksumiseen suomalaisessa julkisjohtamisessa, koska Suomessa haluttiin pyrkiä hallinnon kanssa samaan suuntaan kuin ne maat, joiden joukkoon maamme halusi kuulua. Julkisessa hallinnossa noudatetaan monilta osin samoja johtamiskäytäntöjä kuin yrityssektorilla, joskin joitakin eroavuuksia on nähtävissä mm. rekrytointi- ja valintakeinojen, kannustusjärjestelmien ja palkitsemisen käytössä (Schmidt ym. 2010, 117–122).

3.1 Uusi julkisjohtaminen ja uusi julkinen hallinta

Uusi julkisjohtaminen (*new public management*, NPM) tarkoittaa julkisella sektorilla omaksuttua toimintatavan muutosta perinteisen julkishallinnon byrokraattisesta ja hierarkkisesta, tarjontalähtöisestä hallintomallista kohti strategista tulosohjausta ja liike-elämän tapaan toimivaa mallia. Toimintamallilla pyritään varmistamaan palvelujen tehokkuus ja asiakastyytyväisyys. NPM käsittää mm. ammattijohtamisen korostamisen, huomion kiinnittämisen tuloksiin, markkinamekanismien hyödyntämisen palveluiden tuottamisessa sekä byrokratian keventämisen ja johtamisen hajauttamisen. Uusi julkisjohtaminen korostaa sisäisiä prosesseja, ja siinä painottuu usein ns. kova henkilöstöjohtaminen.

NPM on teoreettisilta lähtökohdiltaan julkisen hallinnon johtamismalli, jolla mallinnetaan, kuinka julkista sektoria on johdettava tehokkaasti ja päämäärätietoisesti (Kokko, Sajasalo, Takala & Auvinen, 2017).

1990-luvulla Suomessa toteutettiin julkishallinnon reformi, joka noudatti liikelaitosuudistuksineen paljolti NPM-ajattelumallia. (Hakari 2013, 41; Schmidt ym. 2010). Uudistuksissa näkyvissä olivat erityisesti uuden julkisjohtamisen oppien mukaiset kehittämisen piirteet, kuten uudistushankkeet, joiden tavoitteena oli

luoda itseohjautuva, byrokratiaa keventävä ja tehokkaasti toimiva kunnallishallinnon malli. Tällaisia olivat mm. valtionosuusjärjestelmän ja kuntalain uudistaminen sekä palvelusetelikokeilujen tyyppiset kokeilut. 2000-luvun uudistuksissa sen sijaan on näkyvissä useita erilaisia hallinnon kehittämisen suuntauksia byrokrattishierarkkisen kontrollin palauttamisesta uuden julkisjohtamisen mukaisen yksityistämisen edelleen vahvistamiseen sekä uuden julkisen hallinnan mukaiseen verkostomaiseen toimintatapaan. Uudistuksissa näkyy aikakaudelle ominainen murrosvaihe ja näkemykset kuntien roolista tai kehityssuunnista erivät toisistaan paljon. (Haveri 2011, 138.)

Uusi julkisjohtaminen pureutuu hallinnon rakenteisiin ja ohjausjärjestelmiin, ja on muuttanut julkisen hallinnon arvoperustaa tehokkuusperiaatteita korostavaksi (Lähdesmäki 2011, 76–78). Julkisessa hallinnossa työskenteleviltä vaaditaan tänä päivänä kykyä sopeutua muutoksiin, saavuttaa asetetut tavoitteet tehokkaasti ja kehittyä asiantuntijana. Tuloksellisen toiminnan aikaansaamisessa henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön taidot ovat tärkeitä. NPM kuitenkin laiminlyö mm. etiikan ja henkilöstöjohtamisen alueisiin liittyviä asioita, minkä vuoksi henkilöstöjohtamista ei ole pystytty hoitamaan uuden julkisjohtamisen mallin omaksuneiden organisaatioiden osalta yhtä hyvin kuin muita johtamisen alueita. (Lähdesmäki 2011, 17–18, 78–79.)

Uusi julkinen hallinta (*new public government*, NPG) on reformimalli, joka on syntynyt vastavaikutuksena uuden julkisjohtamisen toimimattomuudelle. Uudessa julkisen hallinnan mallissa huomio kiinnittyy ulkoisiin prosesseihin ja siinä korostuvat myös erilaiset standardit ja organisaation oppiminen. NPG pyrkii osallistumismahdollisuuksia lisäämällä aikaansaamaan julkisten ja yksityisten toimijoiden jatkuvaa vuoropuhelua ja yhteistyötä. Hakarin (2013, 40) mukaan malli voi olla hallinnonuudistuksen kolmas aalto, joka on joko korvaamassa uuden julkisjohtamisen paradigmana tai vähintäänkin täydentää uuden julkisjohtamisen puutteita ja korjaa siinä ilmenneitä ongelmia. Tosin NPM saaman kritiikin osalta tutkijat ovat esittäneet myös havaintoja, että osin syynä toimimattomuudelle voisikin olla se, että muutoksessa vanhoja rakenteita ei ole korvattu, vaan NPM on vain osittain tuotu niiden päälle, jolloin hallinnon jäykkyys on lisääntynyt. Toisaalta väitetään myös, että NPM:n ei ole ollut tarkoituskaan kokonaan syrjäyttää vanhoja käytäntöjä. (ks. Hakari 2013, 38–40.)

Uudessa julkisessa hallinnassa on Hakarin (2013) mukaan kyse tilanteesta, jossa kuntien rooli yhteisössä muuttuu. Kunnat joutuvat toimimaan yhdessä yritysten, järjestöjen, kansalaisryhmien ja muiden julkisyhteisöjen kanssa erilaisissa päätöksenteko-, palvelu- ja kehittämisprosesseissa. Johtamiseen ja vallankäyttöön tarvitaan monimutkaistuvassa yhteiskunnassa uusia välineitä, jolloin moderni kunnan johtaminen perustuu onnistuneelle pehmeän ja kovan vallan yhdistelmälle. Uuden julkisen hallinnan kasvua hallinnonuudistusten seuraavaksi paradigmaksi Hakari (2013, 6, 14) perustelee seuraavilla kolmella näkökulmalla:

- 1) Uusi julkinen hallinta on looginen kokonaisuus, joka muodostaa yhtenäiset hallinnon uudistuksen periaatteet, joita voidaan käytännössä toteuttaa monin erilaisin välinein erilaisissa tilanteissa.

- 2) Kuntien hallinnonuudistuksessa on ilmeinen tarve yhteiselle visiolle. Uudet, isot reformit tarvitsevat uuden paradigman, johon muutos voidaan perustaa. Kuntien hallinnonuudistuksen suunnan määrittämiseksi, ja jotta kuntien hallinnonuudistus pystytään toteuttamaan, tarvitaan yhteinen visio kuntamallista ja kuntien tehtävistä.
- 3) Hallinnon kehittämisen käytännön toteutukset sekä kansainvälisesti että Suomessa toteuttavat jo nyt monella tavoin uuden julkisen hallinnan mukaisia hallinnonuudistuksen kehityssuuntia.

Useampien tutkijoiden mukaan kuntien hallinnonuudistusta haittaa kuntien toimintaympäristön kaoottisuus, hallinnan häly, joka vaikeuttaa muutoksen johtamista ja nostaa esille muutostilanteessa erilaiset intressit (mm. Nyholm 2008, 236–237). Lähdesmäen (2011, 84) mukaan uusi julkisjohtaminen 2010-luvun painotuksilla voisi olla siirtymää yksiaanisesta tehokkuuden korostamisesta moniaaniseseen uudistamiseen, tehokkuusperiaatteiden ja eettisyyden yhteensovittamista, siirtymistä tulosten johtamisesta ihmisten johtamiseen ja palvelujen tuotannossa näkökulman laajentaminen kilpailuttamisesta kumppanuuteen.

3.2 Kuntien haasteet henkilöstön ja osaamisen johtamisessa

Käsitys siitä, mitä henkilöstövoimavaroilla tavoitellaan ja miten niitä tulisi käsitellä, vaihtelee kuntien välillä merkittävästi. Samoin kuntien omaksumat henkilöstökäytänteet ja niiden soveltaminen vaihtelevat aiempien tutkimusten perusteella sekä kuntakoon mukaan, että myös samankokoisten kuntien keskuudessa (ks. Hakanen ym. 2019; Viitala ym. 2018.) Tämä on johdonmukaista muun kunnallisen päätöksenteon kanssa, esim. tavat toteuttaa valmistelutyötä strategia-prosesseja suunniteltaessa ja strategiaa laadittaessa vaihtelevat kuntien välillä (Kokko, Auvinen & Sajasalo 2017, 25). Lainsäädännön lisäksi kuntien toimintaa ohjeistaa mm. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta³, JUHTA, jonka näkökulma on tietojärjestelmiin ja tiedolla johtamiseen liittyvä julkishallinnon oheistus. Suomen Kuntaliitto⁴ toimii kuntien edunvalvojana ja Kuntatyönantajat (KT)⁵ on kunta-alan työnantajajärjestö.

Kuntatyönantajien ohjeiden (2015) mukaan osaamisen johtamisesta ovat vastuussa ylin johto ja esimiehet. Ylin johto vastaa osaamisen kehittämisen käytäntöjen luomisesta, esimiehet käytäntöjen ylläpitämisestä ja toteuttamisesta. Vastuu oman osaamisen arvioinnista, kehittämistarpeiden esiintuomisesta sekä oman osaamisensa kehittämisestä on kaikilla työntekijöillä.

³ Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA) tehtävänä on edistää julkisen hallinnon toimintatapojen ja palveluiden tuotantotapojen uudistamista ja käytönottoa tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyntämällä. Lisäksi se antaa julkisen hallinnon tietohallintoa koskevia suosituksia.

⁴ Suomen Kuntaliitto on kuntasektorin edunvalvoja, kehittäjäkumppani sekä asiantuntija- ja tietopalvelujen tarjoaja. Kuntaliiton jäseniä ovat Suomen kunnat ja kaupungit.

⁵ Kuntatyönantajat (KT) on kunta-alan työnantajajärjestö. Se ajaa kuntien ja kuntayhtymien etuja työmarkkinoilla. KT on myös työmarkkinakeskusjärjestö, joka edustaa kuntatyönantajia valtakunnallisissa työmarkkinaneuvotteluissa sekä kolmikantayhteistyössä.

Osaamisen kehittämisen käytänteet luodaan yhdessä johdon, henkilöstön ja henkilöstön edustajien kanssa myönteiseksi osaamisen kehittymistä edistäväksi kulttuuriksi. Johtamisen ja esimiestyön keskeisimpiä haasteita on varmistaa, että työn uudistumisen aiheuttamat osaamistarpeet ja työntekijöiden osaaminen kohtaavat. Osaamisen kehittäminen edellyttää muutossuuntien ennakoitua ja niiden pohjalta määriteltyjä tavoitteita osaamisen kehittämiseksi. (KT kuntatyönantajat 2015, 9.)

Strategisen voimavarojen johtamisen periaatteen soveltaminen kunta-alalla tarkoittaa, että henkilöstöstrategia nojautuu kunnan palvelustrategiaan ja määrittelee henkilöstövoimavarojen määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Kuntien kohtaamien tuloksellisuusodotusten ja tehokkuuspaineiden on todettu kohdistuvan edelleen kuntien henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstötoimintoon (Schmidt ym. 2010 edelleen Harris, 2005; Truss, 2009). Tehostamiseen ja henkilöstön tuottavuuden lisäämiseen ja määrän vähentämiseen liittyvät ns. kovan johtamisen suuntaukset ovatkin tutkimusten mukaan vahvasti esillä, kun taas strateginen voimavaranäkökulma jää vähemmistöön (Jokinen & Heiskanen 2013, 29; 92). Ollilan (2006, 137) tutkimuksessa julkisten organisaatioiden johtajat määrittivät osaamisen johtamisen enemmän ohjaamisena, valvontana ja etäisenä ”kaitsemisena”. Kova, arvoperustaltaan tehokkuusperiaatteita korostava johtaminen liittyy oleellisesti luvussa 3.1 esitellyn NPM-mallin mukaiseen julkisjohtamiseen. KT:n oheistuksen pehmeitä arvoja painottava yhdessä tekemisen tavoite viittaa puolestaan resurssiperustaisen näkökulman mukaiseen johtamiskulttuuriin.

Kunta- ja palvelurakennemuutos, kuntien muuttuneet tehtävät ja kunta-laisten lisääntyneet palveluvaatimukset haastavat kuntien henkilöstöjohtamista samalla kun kuntien tiukka taloudellinen tilanne kaventaa kuntien liikkumavaraa. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kehityskulku tuo paineita muutosjohtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. 2013 toteutetun HR-Barometrikyselyn kuntatoimijoiden vastausten perusteella kuntien henkilöstöjohtamiseen tarvitaankin strategisempaa otetta, jotta pystytään vastaamaan muutosten tuloksena syntyviin tarpeisiin. Tarpeiksi nousi mm. työvoiman uudelleen kohdentaminen, olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittäminen ja eläkkeelle poistuvien tilalle mahdollisimman valmiiden osaajien rekrytoiminen, ei niinkään nykyhetkeen vaan tuleviin tarpeisiin. Ja samalla johtajat odottavat henkilöstöltä aktiivista otetta oman ammattitaitonsa kehittämisessä ja osaamisen monipuolistamisessa. (Viitala & Lehto 2014, 134–142.)

Kuntasektorin jännitteisyyden voidaan Nyholmin (2008, 9-11) mukaan katsoa olevan luonnollinen osa kunnallishallintoa ja -päätöksentekoa, missä muutos tai siihen pyrkivät voimat aiheuttavat uusia jännitteitä ja konflikteja toimijoiden välillä. Tässä taustalla lienee enemmän viranhaltijoiden ja poliittisten päättäjien keskinäinen valtaan ja toisistaan erkaneviin intresseihin liittyvän jännitteen vaikutus. Johtajuuden näkökulmasta ristiriitaista on se, että viranhaltijat yhtäältä näkevät itsensä ensisijaisesti poliittisen johdon ja sidosryhmätoimijan näkökulmasta eikä organisaationsa ylimpänä esimiehenä tai johtamisen esimerkkinä. Toisaalta viranhaltijat myös aktiivisesti muokkaavat toimintakontekstiaan ja osallistuvat tätä kautta aktiivisesti itse oman johtamistilansa määrittämiseen.

(Kokko, Sajasalo, Takala & Auvinen 2017.) Tämä päätelmä on samansuuntainen myös Hakarin ym. (2013) tutkimustuloksissa esille nousevan kuntajohtajien kokeman osaamisen johtamisen tärkeyden ja tutkimusten kuvaaman todellisuuden kontrastin kanssa.

Positiivisena signaalina tulevaa kehitystä ajatellen voidaan pitää Hyrkäksen (2009, 164) havaintoa, jonka mukaan kuntien osaamisen johtaminen on muutoksessa, ja vaikka monet kunnat ovat vielä alkuvaiheessa, halukkuutta osaamisen johtamisen kehittämiseen kuitenkin on. Lisäksi uuden julkisen hallinnan malliin sisältyvä ajatus painotuksen siirtymisestä organisaation oppimiseen (Hakari 2013; Haveri 2011) voisi tukea osaamisen johtamisen kehittymistä kunnissa.

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN TUKENA STRATEGIAN TOTEUTUKSELLE

Tässä luvussa kuvataan osaamisen johtamiseen liittyviä käsitteitä ja selitetään, miten osaamisen johtamisella voidaan tukea strategiaa ja sen toteuttamista. Kuten aiemmin luvussa 2.2.1 henkilöstöjohtamisen käsitteiden osalta todettiin, myös osaamisen johtamisen käsitteen ja osaamiseen liittyvien termien määrittelyminen yksiselitteisesti on vaikeaa. Esimerkiksi termi *knowledge management* käännetään sekä osaamisen johtamiseksi että suomenkieliseltä merkitykseltään kapea-alaisemmaksi tietämyksen tai tiedon johtamiseksi (Viitala 2005, 32). Ollila (2006) puolestaan käyttää tutkimuksessaan osaamisen johtamisen yhteydessä myös termiä kompetenssiperustainen johtaminen, joka on käsitteellisesti laajempaa osaamisen ja kyvykkyyksien rakentamista ja voimavaralähtöistä hyödyntämistä, kuin *knowledge management* -termi tiedolla johtamisen merkityksessä. Tässä tutkimuksessa käsitteellä osaamisen johtaminen tarkoitetaan sen edellä kuvattua laajempaa määrittelyä.

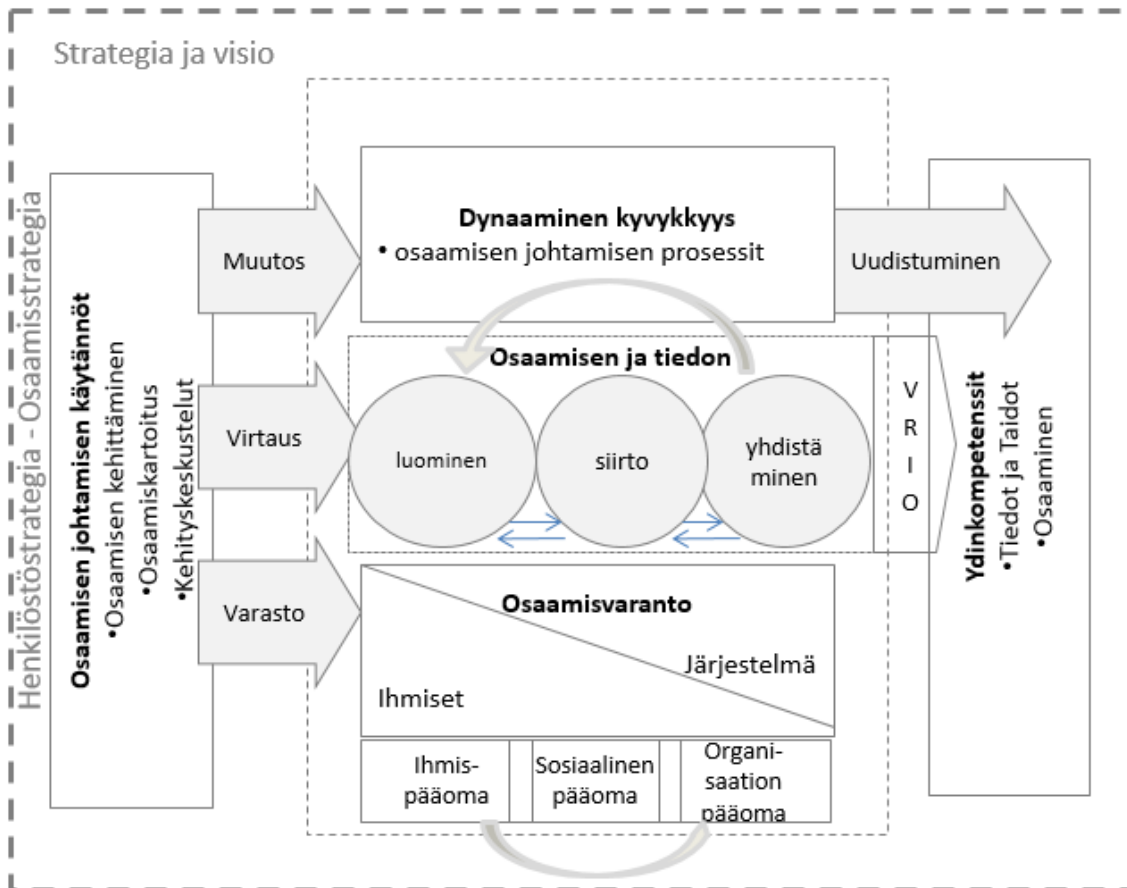
4.1 Osaamisen johtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen lähtee Sydänmaanlakan (2000, 127; 2004, 232) mukaan liikkeelle organisaation strategiasta, visioista ja tavoitteista, joita ilman ydinosamista tai muuta tarvittavaa osaamista ei ole mahdollista määrittellä. Organisaation osaamisen johtaminen edellyttää siis ydinosamisten valintaa, luomista, hyödyntämistä ja turvaamista sekä johtamisprosesseja, joissa koordinoidaan organisaation aineetonta ja aineellista varallisuutta tavoitteiden mukaisesti (Sanchez 2004, 518–532).

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata organisaation tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2005, 38).

Laajimmillaan osaamisen johtaminen Viitalan (2005, 38) mukaan voidaan nähdä kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka sisältää kaikki liikkeenjohdon ulottuvuudet ja jossa oppimisen näkökulma on läpäisevänä taustafilosofiana. Ollila (2006, 111 - 113) puolestaan käyttää termiä Osaamisen strategisen johtamisen hallinta, ja hänen mukaansa se tähtää johtamisoaamisen ja osaamisen johtamisen kautta valmiuksien ja osaamisen ylläpitämiseen sekä kehittämiseen palveluorganisaation perustehtävän mukaisesti. Osaamisen johtamisen infrastruktuurilla tehdään organisaatiolle rakenteet, jotka tukevat osaamisen johtamista ja jolla voidaan vahvistaa päätöksentekoa ja luoda varmuutta toimintaan. Tällaisista rakenteellisista ratkaisuksista muodostuu osaamisen johtamisen arkkitehtuuri, joka sisältää mm. toimintamalleja ja periaatteita, joilla voidaan tukea osaamisen kehittämistä, ylläpitämistä ja hyödyntämistä. (Viitala 2005, 193 - 194.)

Osaamisen johtaminen on monivaiheinen kokonaisuus, jossa kytkeytyvät yhteen ydinkompetenssit, dynaamiset kyvykkyydet, tiedon johtaminen sekä osaamisen johtamisen käytännöt, joiden avulla organisaation osaamisvarannot muodostuvat. Kuvion 5 esittelemä malli on tutkijan tulkinta osaamisen johtamisen kokonaiskuvasta, jossa pohjana toimii Wrightin ym. SHRM:n ja strategian integrointimalli (Wright ym. 2001, 715).



KUVIO 5 Strategian ja osaamisen johtamisen integrointimalli

Mallissa osaamisen johtaminen integroituu strategiaan ja visioon osana henkilöstöstrategiaa ja henkilöstöjohtamista. Kuviossa osaamisen johtamisen käytännöt tukevat dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä sekä ihmisistä ja järjestelmistä muodostuvan osaamisvarannon muodostumista. Osaamisvaranto muodostuu ihmisiin ja organisaatioon liittyvistä pääomista sekä sosiaalisesta pääomasta. Ihmisiin kiinnittyvää pääomaa, esim. hiljaista tietoa pyritään siirtämään organisaation pääomaksi eli dokumentoiduiksi ohjeiksi ja käytänteiksi. Osaamisen ja tiedon virtaus eli tiedon luominen, siirto ja yhdistäminen synnyttävät kilpailuedun tuovaa ydinkompetenssia. Ydinkompetenssia muodostuu myös dynaamisiin kyvykkyyksiin kuuluvien osaamisen johtamisen prosessien uudistumisen myötä.

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen päämääriä ovat Viitalan (2013, 189) mukaan organisaation kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen, työtehtävien suorittamisen tehostuminen, muutosten toteutuksen

mahdollistaminen ja tukeminen, toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden ruokkiminen sekä yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. Johdon tehtävä on tunnistaa ydinosaaminen, varmistaa ydinkyvykkyyksien hankkiminen, rakentaa ja hyödyntää ydinosaamista ja turvata inhimillinen osaamisen johtaminen (Hamel, 1994 25–33; Hamel & Prahalad 1994, 224). Ollilan mukaan (2006, 54) vastuu oppimisesta on yksilöllä itsellään, mutta organisaation tehtävä on antaa suunta osaamisen kehittymiselle, tukea ja luoda mahdollisuudet.

Osaamisen strateginen johtaminen (*strategic competence based management*) perustuu strategialähtöiseen ajatteluun, strategioiden toteuttamisen ja uudistumisen tukemiseen, organisaation ydinkyvykkyyksien johtamiseen sekä osaamisen rakenteiden, prosessien ja kulttuuristen systeemien kehittämiseen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 32–38). Osaamisen johtamisen ja strategian yhteyden voi tiivistää Sydänmaanlakan (2000, 128; 133) mukaisesti siten, että henkilöstöstrategia määrittelee minkälaisilla henkilöstöresursseilla organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteet ja osaamisstrategia tähtää kilpailuedun saavuttamiseen osaamista, prosesseja ja tietojärjestelmiä kehittämällä. Osaamisen johtaminen, osaamisen kehittämisen eri muodot sekä oppivan organisaation käsite kytkeytyvät strategiaan mm. Mintzbergin (1994, 4-7) ajatuksella siitä, että strategia työ itsessään on oppimisprosessi; strategiatyö vaatii rohkaisua joustavaan, epämuodolliseen ja ei-tietoiseen oppimisprosessiin, joka tuottaa uusia näkökulmia ja uusia yhdistelmiä totuttujen kategorioiden sijaan. Oppimisella on näin ollen merkittävä, ellei jopa perustavaa laatua oleva merkitys uusille strategioille.

4.2 Osaamisen johtamiseen liittyviä käsitteitä

Kuten edellä todettiin, osaamisen johtaminen on monitahoinen kokonaisuus, jota voidaan lähestyä eri näkökulmista. Sanchezin (2001) tapaan yksilön osaamisen näkökulmasta tai organisaatioon liittyvän osaamisen tarkastelulla tai kompetenssien (*competence*), kyvykkyyksien (*capability*), talenttien eli kyvykkäiden henkilöiden johtamisen (*talent management*) tai tiedolla johtamisen (*knowledge management*) kautta.

4.2.1 Kompetenssit ja kyvykkyydet

Kompetenssi (*competence*) eli osaaminen liitetään tyypillisesti yksilöön, jolloin voidaan puhua yksilöosaamisesta, kun taas kyvykkyydet ovat organisaatioon kiinnittyviä, jolloin sillä voidaan tarkoittaa organisaation osaamista. Kompetenssien ja kyvykkyyksien toinen eroavuus liittyy stabiiliuteen ja uusiutuvuuteen (Wright ym. 2001, 711.) Useimmin yksilöön liittyvän osaaminen on kohtuullisen helposti kopioitavissa tai korvattavissa, jolloin sen ei koeta olevan strategista toisin kuin organisaatioon ja sen toimintaprosesseihin liittyvien osaamisten ja kyvykkyyksien (Hamel 1994, 25). Yksilöön liittyvä osaaminen on organisaatiolle

myös riskialttiimpaa, koska se menetetään, kun henkilö siirtyy pois organisaatiosta.

Osaaminen voidaan määritellä osaamisen ja taitojen yhdistelmäksi, jota yksilö voi käyttää suorittaakseen annetun tehtävän tai se voi olla organisaation valmiutta käyttää kyvykkyyksiään tavoitteiden saavuttamiseksi (Sanchez 2001, 7). Osaaminen voi olla yksilön, tiimin, ryhmän ja organisaation resurssia (Ojala 2008, 50). Osaaminen voidaan myös jakaa toiminnan perusteella organisaatiokohtaiseen, organisaation toimintaan liittyvään tai henkilökohtaiseen osaamiseen, joka muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen (Sydänmaanlakka 2004, 232; Ojala 2008, 50; Kauhanen 2006, 142–143). Kompetenssit ovat myös ”kommunikaatiota, osallistumista ja sitoutumista työskennellä yli organisaatorajojen” (Pralhad & Hamel 1990, 82).

Ydinosaaaminen eli ydinkompetenssi (*core competence*) on organisaation kilpailukyvyyn ja elinvoimaisuuden sekä kehittymisen kannalta ratkaisevaa osaamista. Se voi olla organisaatorajat ylittävää kommunikaatiota, osallistumista ja syvällistä sitoutumista, joka koskee kaikkia toimintoja ja yksilöitä eri organisaatiotasolla. Ydinosaaaminen voi olla esimerkiksi ylivoimaista teknologista osaamista tai prosesseihin liittyvää poikkeuksellista tietotaitoa, jota on vaikea synnyttää nopeasti, kopioida tai siirtää. (Hamel & Prahalad, 1990, Viitala 2013, 174–175.) Ydinkompetenssit ovat Prahaladin ja Hamelin (1990, 82) mukaan ”organisaatiossa tapahtuvaa kollektiivista oppimista, erityisesti sitä kuinka koordinoidaan kaikkia funktioita ja useita tasoja koskettavia erilaisia tuotantotaitoja ja integroidaan erilaisia teknologioita”.

Ilman osaamisresurssia muiden resurssien käyttö on mahdotonta, ja kun organisaatiolla on erityistä osaamista, sillä voidaan ajatella olevan ydinosaaamista ja ydinkyvykkyyksiä (Pralhad & Hamel, 1990). Tästä näkökulmasta katsoen resurssiperustainen näkökulma keskittyy resurssihin tai kompetenssiin, jotka tunnustetaan ja kestävät melko stabiileina pidemmän aikaa. Toisaalta kompetenssit eivät kulu, kun niitä käytetään tai jaetaan. Enemmänkin niihin sisältyvä tietämys katoaa, jos sitä ei käytetä, jonka vuoksi kompetensseja tulee suojella ja vaalia. (Pralhad & Hamel 1990, 82.)

Organisaation osaaminen käsitteenä tarkoittaa Viitalan ja Uotilan (2014, 99–100) mukaan, että organisaatio on osaamista luova ja hyödyntävä kokonaisvaltainen systeemi, jossa osaaminen ankkuroituu yksilöihin, ryhmiin ja rakenteisiin, järjestelmiin sekä prosesseihin. Organisaation osaaminen näkyy sen valmiutena sopeutua toimintaympäristön muutoksiin ja se rakentuu yksilöiden osaamisen varaan, mutta on myös enemmän kuin niiden summa. Toimintaympäristön nopea ja jopa ennakoimaton muutos edellyttää, että osaaminen on sekä vahvaa että joustavaa. Tämä osaamisresurssin jatkuva uudistumisen ja muotoutumisen tarve puolestaan hankaloittaa organisaatiotason osaamisen hallintaa. (Viitala & Uotila 2014, 99–100.) Ojala (2008, 53) toteaaakin, että osaamisen hallinta vaatii organisaatiolta rakenteita, jotka mahdollistavat organisaatiossa yksilöiden osaamisen jakamisen ja tukevat sen muuntamista yhteiseksi toiminnaksi ja osaamiseksi.

Kyvykkyydet (*capability*) ovat uusiutuvia toimintamalleja, joita organisaatio voi käyttää asioitten toteuttamiseksi (Sanchez 2001, 7) tai tapoja hyödyntää osaamista, tietämystä ja kokemusta tehtävien suorittamiseen ja ongelmaratkaisuun (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 42). Kyvykkyyksillä viitataan yksilöiden sijaan ihmisten omaksumiin organisaation prosesseihin, joiden avulla pystytään tuottamaan kilpailukykyisiä tuotteita tai palveluita tekijöiden vaihtuvuudesta huolimatta (Wright ym. 2001, 711). Koska liike-elämän kannalta elintärkeää kilpailukykyisyyttä ei voi toiminnan kehittämisen mittarina rinnastaa kuntakontekstiin, voisi strateginen kyvykkyys kuntamaailmassa tarkoittaa esimerkiksi tuotettavien palvelujen vaikuttavuutta. Kyvykkyyksiä jaotellaan esimerkiksi peruskyykkyyksiin, joita tarvitaan peruspalvelun ylläpitämiseen, strategisiin kyvykkyyksiin, joilla varmistetaan koko palvelutarjooma ja sen tuottaminen sekä ydinkyvykkyys, joka auttaa innovoimaan ja uusiutumaan.

Dynaamiset kyvykkyydet käsitteenä liittyvät organisaatioiden tarpeeseen jatkuvasti kehittää uusia kompetensseja ja kyvykkyyksiä dynaamisessa toimintaympäristössä. Wright ym. mukaan (2001, 712) tällaisia kyvykkyyksiä ovat organisatoriset ja strategiset rutiinit, joiden avulla organisaatiot saavat uusia voimavaroja, jotka mahdollistavat uudelleenkonfiguroinnin muutosten ilmetessä, kuten markkinoiden kehittyessä tai kadotessa. Dynaamisten kyvykkyyksien edellytyksenä on, että organisaatio pystyy luomaan prosesseja, jotka mahdollistavat muutokset mm palveluissa, tuotteissa tai markkinoissa eli ne auttavat organisaatiota uusiutumaan ja oppimaan. Ja edelleenkin näiden tulee olla resurssikokonaisuuksia, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, mahdottomia kopioida tai korvata. Kyvykkyyksien rakentaminen on prosessi, jossa organisaatio kykenee muuttamaan olemassa olevia voimavaroja ja kyvykkyyksiä ja luomaan uusia valmiuksia järjestämällä niitä uudella tavalla (Foster 2000, 15). Organisaatioiden, kyvykkyyksien toteuttaminen edellyttää kykyä yhdistellä toimintamalleja ja prosesseja, henkilöstöä ja osaamista sekä tietoja ja järjestelmiä. Tämän perusteella voidaan todeta, että kyvykkyys muodostuu kokonaisuudesta, jossa johtamisprosessin toimivuus yhdistyy toimintaprosesseihin, henkilökunnan osaamiseen ja verkostojen hyödyntämiseen.

Yksityisellä sektorilla on käytössä strategiseen osaamisen johtamiseen liittyen erillisiä kykyjen johtamismalleja. Tähän liittyvä käsite on *talent management*, joka tarkoittaa kykyjen tai potentiaalien kyvykkyyksien johtamista. Tällöin sillä käsitetään Mellahin & Collingsin (2009, 2) mukaan sekä aktiviteetteja että prosesseja, joilla:

- 1) systemaattisesti tunnistetaan ne avainpositiot ja tehtävät, jotka tuottavat organisaatiolle kilpailuedun ja
- 2) näissä avaintehtävissä toimivien, korkeaa potentiaalia ja suorituskykyä omaavien kyvykkyyspoolin (*talent pool*) kehittämistä sekä
- 3) näiden tehtävien täyttämistä ja tehtäviin sitoutumisen varmistamista.

Wright ym. (2001, 703) nostavat lahjakkaiden ja hyvin motivoituneiden henkilöiden muodostaman inhimillisen pääoman poolin (*human capital pool*) myös kilpailuedun lähteeksi. Kykyjen johtaminen tarkoittaa käytännössä toimintamallia,

jonka avulla tunnistetaan ja valmennetaan organisaatioon kuuluvia lahjakkaita tulevaisuuden tekijöitä sekä avainasemassa olevia henkilöitä yleensä vaativampiin tehtäviin. Vaikka tällaisia kykyjen johtamismalleja on yleisesti käytössä yksityisen sektorin yrityksissä, niistä viestitään organisaatioissa vaihtelevasti. Ongelmallista on, että koska vain pieni ydinjoukko voi kuulua talentteihin ja ulkopuolelle jää paljon erinomaisia työntekijöitä, järjestelmästä ei välttämättä tiedoteta edes siihen valittuja henkilöitä. (Viitala 2013, 108.) Tämä avoimuuskysymys lienee yksi syy, jonka vuoksi julkishallinnossa kyvykkyyspooleja käytetään vähemmän.

4.2.2 Tiedolla johtaminen ja hiljainen tieto

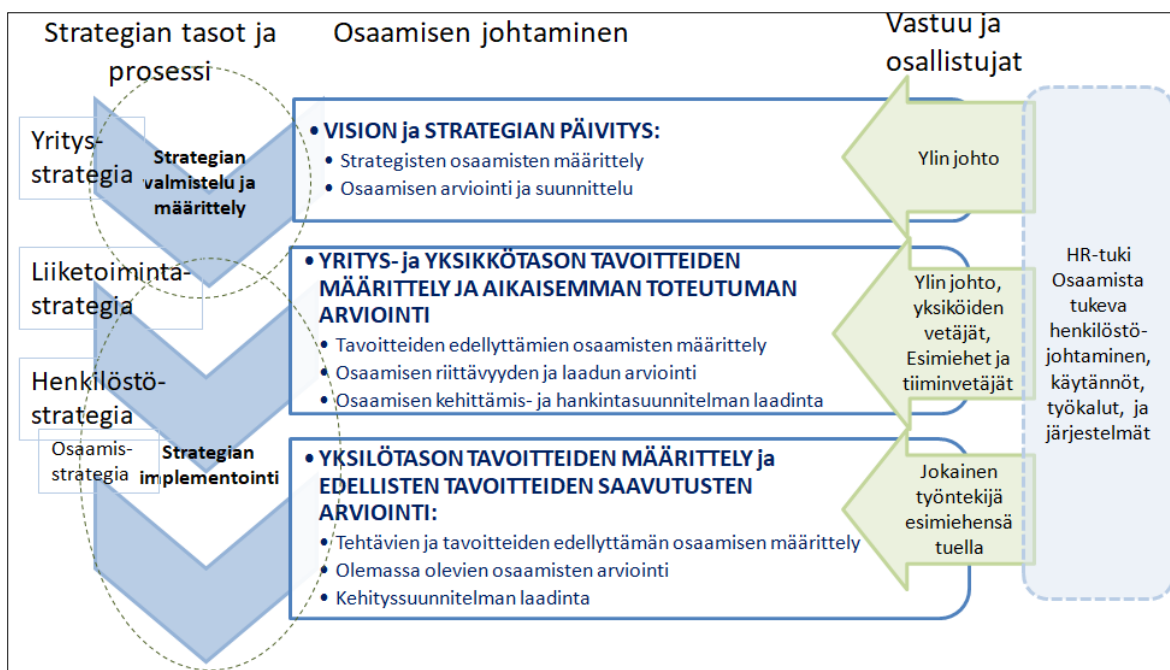
Tieto ja tiedon tai tiedolla johtamisen näkökulma (*knowledge-based view of the firm*) on paitsi oma johtamissuuntaus myös yksi resurssiperustaisen kirjallisuuden keskeisistä teemoista. Tiedolla johtamisella pyritään ymmärtämään, miten tietoa luodaan, hankitaan, jaetaan, siirretään, integroidaan, sovelletaan, varastoidaan ja suojataan. Kuten edellä on jo todettu, *knowledge management* -käsite puolestaan voidaan kääntää osaamisen, tietämyksen tai tiedon johtamiseksi. Knowledge management -termin Ollila (2006, 9-10) näkee ongelmallisena termille käänöksessä annettujen erilaisten merkitysten vuoksi. Tiedolla johtamisen yhteydessä sen voidaan määritellä käsittävän tiedon tehokkaaseen hallintaan liittyviä prosesseja sekä tiedon lisäämisen, levittämisen ja omaksumisen prosesseja, ja usein termillä viitataan näihin prosesseihin liittyvään järjestelmään. (Viitala 2005, 32.)

Tiedon johtamisessa tärkeää on määritellä tieto, tunnistaa olemassa oleva tietoperusta ja luoda mekanismi, jolla tietoa luodaan, suojataan ja siirretään. Kyseessä eivät ole vain tekniset järjestelmät, vaan myös organisaation sosiaaliset systeemit ja organisaatiokulttuuri sekä prosessit, joiden avulla yksilön tieto muuttuu ryhmän tiedoksi ja piilevä tieto havaittavaksi. Tiedolla johtamisen näkökulma voi muodostaa potentiaalisen sillan henkilöstöresurssien johtamisen ja strategian välillä. (Wright ym. 2001, 711-713; Sydänmaanlakka 2004, 233.)

Tiedolla johtamiseen liittyy myös käsitteet tietoinen tai näkyvä tieto (*explicit knowledge*) ja hiljainen (*tacit knowledge*) tieto. Tietoinen tieto on ihmisten tietoja ja taitoja, joita pystytään kuvailemaan sanallisesti, siirtämään ja keräämään talteen. Hiljaiseksi tiedoksi sen sijaan kutsutaan yksilöille karttuva sanoilla vaikeasti kuvailtavaa osaamista tai henkilökohtaista tietoa, joka on yhteydessä tietynlaisiin tilanteisiin ja toimintaan, mutta jonka välittäminen toisille on vaikeaa. Tämän hiljainen tieto poistuu henkilön mukana, jolle sitä tietoisesti pyritään saamaan ”näkyväksi”. Hiljaista tietoa voi kertyä myös organisaatiolle toiminnan, kirjoittamattomien sääntöjen, asenteiden ja arvojen muodossa. Hiljaisen tiedon jakaminen voi tapahtua esimerkiksi yhdessä tai työparina työskentelemällä ja mallia näyttämällä tai jäljittelemällä. (Ojala 2008, 52-53.)

4.3 Osaamisen johtamisen prosessi ja välineitä osaamisen kehittämiseen

Osaamisen johtamisen prosessi etenee ylimmän johdon strategiamäärittelyistä linjajohdon ja esimiesten kautta yksittäiseen työntekijään konkretisoituen yksikön ja yksilön kehityssuunnitelmiksi. Prosessi on kuvattu kuvioon 6 (mukaillen Viitala 2013,185).



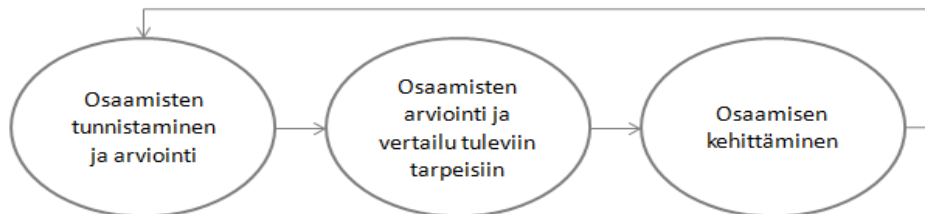
KUVIO 6 Strategialähtöinen osaamisen johtamisen prosessi (mukaillen Viitala 2013,185).

Kuviossa Viitalan (2013, 185) malliin on lisätty strategian eri tasot. Ne yhdistyvät osaamisen johtamisen prosessin vaiheisiin, joihin on kuvattu kunkin vaiheen vastuulliset ja toimijat. Päävastuu osaamisen johtamisesta on johtajilla ja esimiehillä. HR-ammattilaisten rooli puolestaan on kehittää, koordinoida ja varmistaa tarvittavat toimintamallit, järjestelmät ja muu tuki.

Yritysstrategiassa määritellään strategiset osaamiset tai ydinkyvykkyydet, jonka jälkeen edetään liiketoimintastrategian toteutuksen ja toiminnassa tarvittavan osaamisen arvioinnin ja suunnittelun kautta yksikötasolle. Yksikötasolla arvioidaan tavoitteiden edellyttämä osaaminen, sen riittävyys ja laatu sekä tehdään osaamisen kehittämis- ja hankintasuunnitelmat, jotka yleensä liitetään osaksi henkilöstösuunnitelmia. Henkilöstöstrategiaan sisällytettävillä henkilöstöjohtamisen tavoitteilla, malleilla ja käytänteillä mahdollistetaan hyvä henkilöstöjohtaminen, jolla pyritään tukemaan liiketoimintastrategian ja -tavoitteiden toteuttamista. Osaamisstrategia kytkeytyy liiketoimintastrategiaan henkilöstöstrategian kautta.

Osaamisen johtamisen prosessissa ylimmän johdon vastuulla on strategiatilaisuudessa määritellä päivitetyn vision ja strategian mukaisesti strategiset osaamiset ja tehdä organisaation osaamisen arviointi ja suunnittelu. Seuraavassa vaiheessa ylimmän johdon tulee yhteistyössä yksiköiden johtajien ja esimiesten kanssa arvioida tavoitteet ja aikaisempien tavoitteiden saavuttaminen. Arvioinnin perusteella määritellään tavoitteiden edellyttämä osaaminen, olemassa olevan osaamisen riittävyys ja laatu sekä laaditaan kehittämis- ja hankintasuunnitelma. Arviointi tapahtuu arviointitilaisuuksissa, tavoitekeskusteluissa ja suunnittelupalavereissa. Yksikkötason tavoitteet pilkotaan edelleen yksilötasolle. Tässä kolmannessa vaiheessa jokainen yksilö määrittelee esimiehensä tuella tavoitekeskusteluissa yksilötason tavoitteet ja arvioi edellisten tavoitteiden saavuttamista, minkä perusteella määritellään kehityskeskusteluissa yksilön tehtävien ja tavoitteiden edellyttämä osaaminen, olemassa oleva osaaminen ja laaditaan kehityssuunnitelma. Osaamiskartoituksia voidaan käyttää määrittelyssä apuna. (Viitala 2013, 185.)

Osaamisen kehittäminen tai suppeammin ymmärretty henkilöstön kehittäminen (*human resource development, HRD*) on tärkeä ja tyypillisemmin organisaatioissa käytäntöön viety osa osaamisen johtamista. Osaamisen kehittämisen prosessi voidaan kuvata kuvion 7 mukaisesti:



KUVIO 7 Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2013, 183; Viitala 2005, 155).

Osaamisen kehittämisen prosessi lähtee liikkeelle strategiatyön yhteydessä määritellyistä tavoitteista ja niiden edellyttämistä osaamisista. Prosessi etenee organisaatioissa ryhmätasoisien ja yksilöiden osaamistarpeiden määrittelyyn, jossa huomioidaan sekä nykyiset että tulevat tarpeet, olemassa oleva osaaminen ja tulevaisuudessa tarvittava uusi osaaminen sekä poistuva osaaminen. Näiden perusteella puolestaan määritellään osaamisten vahvuudet ja kehittämisalueet, joista muodostuu pohja osaamisten kehittämissuunnitelmalle sekä ryhmä- että yksilötasolla. Kehittymisen edistymistä arvioidaan säännöllisesti. Tyypillisesti organisaatioissa tämä prosessi konkretisoituu kehityskeskusteluissa. Tämän prosessin myötä syntyy myös tietoa, jonka tulisi edelleen välittyä strategiatasolle osaamisen johtamisen päätöksenteon tueksi.

Kehityskeskustelu tarkoittaa ennalta sovittuja ja suunniteltuja esimiehen ja hänen alaistensa välisiä keskusteluja, joilla on selkeät tavoitteet, systematiikka ja joita käydään säännöllisesti vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskustelu tukee osaamisen kehittymistä ja ammatillista kasvua, toimii välineenä henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tekemiseen sekä tuottaa tietoa

urasuunnitteluun esimerkiksi ottamalla nykyisen työtehtävän kehitysvaateiden lisäksi huomioon tulevaisuuden muutokset sekä henkilön omat uratoiveet. Ennen henkilökohtaisia kehityskeskusteluja voidaan käydä lisäksi koko yksikköä tai ryhmää koskeva ryhmäkehityskeskustelu, joka on hyödyllisin silloin kun ryhmän tehtäväkenttä ja osaamistarpeet ovat yhteneviä tai työ on tiimimäistä. Ryhmäkehityskeskustelussa tarkastellaan koko ryhmän tehtäväkenttää koskevia osaamistarpeita, ja se on hyvä väline lisätä sitoutumista ja yhteistä näkemystä sekä parantaa tiedonkulkua ja yhteistyötä (Viitala 2013, 187–188.) Ryhmäkeskustelu toimii parhaimmillaan tukena ja ajatusten virittäjänä henkilökohtaisille keskusteluille. Kehityskeskusteluista syntyy sekä henkilön että yksikön kehityssuunnitelmat, joista edelleen saadaan pohjatietoa mm. koulutussuunnitelmiin.

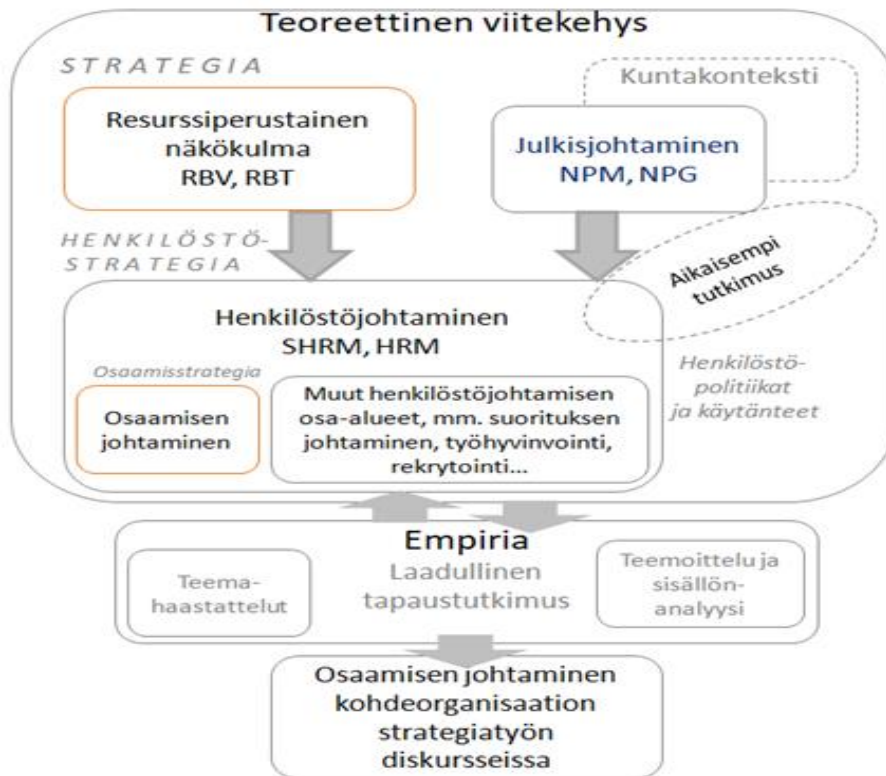
Osaamiskartoitusten (kompetenssikartoitukset) avulla selvitetään, millaista osaamista yrityksessä on eli tunnistetaan osaamisalueet ja mihin suuntaan niitä tulisi kehittää (Viitala 2013, 182). Kartoituksen tavoitteena on aluksi tunnistaa tärkeät osaamisalueet ja määritellä niille arviointikriteerit sekä toteuttaa osaamisen arviointi, jonka jälkeen osaamisen kehittäminen voidaan suunnata oikeisiin asioihin (Kauhanen 2010, 149; Viitala 2013, 182). Otalan (2008, 108 - 109) mukaan strategiaan pohjautuva osaamistarpeiden kartoittaminen on hyvä keino tarkastella organisaation toiminnan ja tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä teemoja sekä rakentaa niiden avulla yhtenäistä visiota ja näkemystä. Osaamiskartoituksia tulisikin toteuttaa kattavasti ja säännöllisin väliajoin sekä aina kun tapahtuu isoja muutoksia (Ojala 2008, 108; Viitala 2013, 182). Muutostilanteissa osaamisen kartoittaminen voi toimia myös keinona implementoida strategia käytäntöön, koska keskustelu tärkeistä osaamisen painopisteistä helpottaa myös strategian ymmärtämistä.

4.4 Osaamisen johtaminen teoreettisessa viitekehyksessä

Tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen muodostavat resurssiperustainen näkökulma (RBV) sekä kuntakontekstissa toimivan kohdeorganisaation johtamista taustoittava uuden julkisjohtamisen ja -hallinnan mallit (NPM, NPG). Ajatus inhimillisen pääoman resurssin muodostamasta kilpailuedusta on muodostanut perustan strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) käsitteen syntyemiselle ja nykyaikaiselle henkilöstövoimavarojen johtamiselle (HRM). Johtaminen on strategioiden toteuttamista, ja strategiat voidaan Viitalan (2013, 50) mukaan ryhmitellä kolmen tasoihin: yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiiviset strategiat, kuten henkilöstöstrategia, josta käytetään myös termiä *people-strategy*.

Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on varmistaa liiketoimintastrategioiden toteutuminen henkilöstöstrategian avulla. Osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista, ja se voidaan määritellä systemaattiseksi johtamistyöksi, jonka tarkoituksena on turvata organisaation tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen valitsemalla, luomalla ja turvaamalla ydinosaamiset. (ks. esim. Viitala 2013, 55–56; Kirjavainen ym. 2001, 36; Mintzberg ym. 2009, 292;

Sanchez 2004, 518–532.) Näiden edellä kuvattujen käsitteiden suhteet toisiinsa esitellään kuviossa 8, johon on kuvattu tutkimuksen rakenne ja teoreettinen viitekehys.



KUVIO 8 Tutkimuksen rakenne ja teoreettinen viitekehys

Resurssiperustainen ajattelu suuntaa strategiatyössä huomion ulkoisista uhkista ja mahdollisuuksista organisaatioiden sisäisiin resursseihin ja niiden avulla saavutettavaan kilpailuetuun. Nämä kilpailuedun mahdollistavat sisäiset resurssit voidaan jakaa traditionaalisiin fyysisen pääoman lähteisiin (mm. teknologia, raaka-aineet, kiinteistöt), organisaation resursseihin (mm. raportointi- ja suunnittelujärjestelmät tai kontrolli- ja koordinoitijärjestelmät) ja henkisen pääoman resursseihin (ihmiset, ja osaaminen). (Barney 1991, 101.) Uusi julkisjohtaminen puolestaan painottaa tuloksellisuuden kehittämistä ja mittaamista, ja sitä onkin 1990-luvulta alkaen laajasti sovellettu kasvavien tuloksellisuuspaineiden kanssa painivien kuntien johtamisessa (mm. Schmidt ym. 2010, 12; Lähdesmäki 2011, 76–78; Hakari 2013, 41).

Osaamisen johtaminen on osa henkilöstöjohtamista, ja käsitteenä se tarkoittaa strategian ja vision pohjalta tapahtuvaa ydinosaamisten valintaa, luomista, hyödyntämistä ja turvaamista sekä systemaattista johtamistyötä, jolla pyritään turvaamaan organisaation tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2005, 38; Sanchez 2004, 518–532). Osaamisen johtamisen strategisessa näkökulmassa on siis kyse kyvykkyyksien rakentumisesta pidemmällä aikavälillä. Lähtökohtana on, että organisaatiolla on tahtotila (visio)

suunnasta, johon se pyrkii ja sen pohjalta muodostettu käsitys niistä osaamisista, joita tavoitteeseen pääseminen edellyttää.

Osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle strategisten tavoitteiden perusteella määriteltävistä ydinosaamisista ja kyvykkyyksistä, ja etenee vaiheittain liiketoiminta-alueiden ja yksiköiden tasolla tapahtuvaksi osaamisen tunnistamiseksi, arvioinniksi ja kehittämisen suunnitelmiksi. Osaamistarvetta arvioidessa tunnistetaan nykyhetkessä tarvittava osaaminen, ennakoidaan muutaman vuoden kuluessa tarvittavaa osaamista ja arvioidaan mitä uudenlaista ydinosaamista vision mukaan pidemmällä jäniteellä tulisi kehittää. Osaamistarpeen tunnistamisen jälkeen tarvitaan ymmärrys siitä, mitä resurssia eli osaamista on käytettävissä ja mitä puuttuu. Tätä kuilua täytetään hankkimalla lisää osaamista olemassa olevaa henkilöstöä kehittämällä, rekrytoimalla uusia osaajia organisaatioon tai hankkimalla osaamista esim. kumppanuuksien avulla. (Viitala 2013, 182–185.) Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa osaamisen johtaminen linkittyy mm. rekrytointiin, suorituksen johtamiseen ja palkitsemiseen sekä työhyvinvointiin, ja se on osa päivittäisjohtamista ja esimiestyötä.

Julkisen hallinnon ja yksityisen sektorin johtaminen noudattavat monella tapaa samoja yritysmaailmasta omaksuttuja johtamiskäytäntöjä. RBV ja NPM kuitenkin edustavat johtamisen lähestymistapoina monella tapaa vastakkaisia suuntauksia, ja muodostavat kuntien osaamisen johtamiselle haasteellisen lähtökohdan. RBV edustaa strategiasuuntauksena ns. pehmeää henkilöstöjohtamista, jossa korostuu osaaminen ja organisaation oppiminen, kun taas julkisjohtamisessa korostuu tehokkuutta tavoitteleva kova henkilöstöjohtaminen. RBV kytkee strategiatyön ja HR:n läheisesti yhteen, kun julkisjohtaminen ilmenee Ollilan (2006, 137) mukaan osaamisen johtamisessa ”etäisenä kaitsemisena”. Strategisen henkilöstöjohtamisen kaksi suuntausta ovat ”*best fit*”-yhteensopivuusajattelu ja voimavaralähtöinen ajattelu (ks. esim. Becker & Huselid, 2006, 901). Voimavaralähtöinen ajattelu perustuu liiketoiminnan rakentamisesta strategisten kyvykkyyksien ja osaamisen perustalle ja yhteensopivuusajattelu puolestaan perustuu strategisen valinnan ja HR-arkkitehtuurin yhteensopivuuteen. Näistä kahdesta suuntauksesta yhteensopivuusajattelu on todennäköisempi valinta kuntakontekstissa. Koska kunnat toteuttavat niille laissa säädettyä tehtävää, on epätodennäköistä, että kuntakontekstissa toimivan organisaation strategia voisi rakentua olemassa olevan osaamispääoman pohjalta.

5 TUTKIMUSSTRATEGIA, AINEISTO JA MENETELMÄ

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen aineistonkeruuseen, empiirisen tutkimuksen toteutukseen ja analyysimenetelmiin liittyvät asiat. Tämä tutkimus on tapaututkimus, joka toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena kunta-alan kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kohdeorganisaatiossa puolistrukturoidulla teemahaastattelulla toteutetuilla henkilöhaastatteluilla kerätystä aineistosta, joka analysoidaan teemoittelun ja sisälönanalyysin avulla.

Laadullinen tutkimus tuntui luonnolliselta valinnalta tutkimuksen toteuttamiseen, koska sille on luonteenomaista pyrkiä kuvaamaan tosielämän ilmiötä ja tilanteita sekä tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimusperinteen mukaisesti ilmiötä pyritään tutkimaan myös ilman, että tuloksia yritetään yleistää tilastollisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161; Eskola & Suoranta 1998.)

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys koottiin pääosin ennen tutkimuskysymysten muotoilemista, ja teoria toimiikin osittain ohjaavana haastatteluteemoja muotoiltaessa. Haastattelun teemat haluttiin kuitenkin pitää kohtuullisen yleisellä tasolla, jotta haastatteluista saataisiin mahdollisimman hyvin kunkin informantin omia kokemuksia ja ajatuksia kuvaavaa aineistoa, eli heidän ”äänensä” pääsisi esille (Hirsijärvi ym. 2009, 164). Haastattelujen purkamisen jälkeen teoriaa täydennettiin, jotta aineiston ja teorian vuoropuhelu toimisi luontevasti.

5.1 Aineisto

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kymmenestä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jotka tutkija toteutti kohdeorganisaatiossa henkilökohtaisina haastatteluina. Kohdejoukko rajattiin strategiatyöhön osallistuviin johtajiin ja asiantuntijoihin. Rajaus perustuu ensinnäkin siihen, että osaamisen johtamisen tulisi lähteä strategiselta tasolta ja toiseksi, koska haluttiin selvittää, miten ilmiö tutkimuksen kohdeorganisaatiossa rakentuu nimenomaan strategiatyötä tekevien puheissa. Laadulliselle tutkimukselle onkin Hirsijärven ym. (2009, 164) mukaan tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmillä. Käytännössä valittu kohdejoukko on pieni ja valintakriteerit täyttävä kymmenen haastateltavan joukko muodostaa kattavan otoksen kohdeorganisaatiosta.

Laadullinen tutkimus on hyvä keino, kun halutaan tietoa syy - seuraus - suhteista sellaisista tapauksista, joita ei voida tutkia kokeen avulla (Metsämuuronen 2009, 220–222). Laadullisessa tutkimuksessa aineistona voidaan käyttää valmiita tekstejä kuten dokumentteja, kirjoitettuja puheita tai haastatteluita. Tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä, ja aineiston hankinnassa

laadullisten metodien käyttöä kuten teemahaastattelu, ryhmähaastattelu tai erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Teemahaastattelu soveltuu hyvin tiedonkeruun metodiksi silloin, kun vastaajien määrä on melko pieni ja tutkimusaineistoa voidaan myös tuottaa pelkästään tutkimusta varten. Tällöin tavoitteena ei ole kerätä aineistoa tietyistä tilanteista, vaan aineisto koostuu esimerkiksi haastatteluista, jotka dokumentoidaan. (Alasuutari 2011, 84–85; Hirsjärvi ym. 2009, 161–165; Metsämuuronen 2009, 247.) Tämän tutkimuksen aineisto on koottu laadulliselle tutkimukselle ominaisesti; tutkimushaastattelut toteutettiin henkilökohtaisina teemahaastatteluina ja dokumentoitiin vain tätä tutkimusta varten.

5.1.1 Tutkimushaastattelu ja sisäpiirihaastattelu

Tutkimushaastattelu on ennalta suunniteltu vuorovaikutustilanne, jossa tavoitteena on, että haastattelija saa luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeiltä alueilta, ja että hän on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa. Teemahaastattelut ovat hyvä väline, kun tutkitaan ilmiötä, kartoitetaan tuntemattomia aihealueita tai halutaan ymmärtää kieltä, puhetta ja vuorovaikutusta. Puolistrukturoitu haastattelu on kohdennettu teemahaastattelu, joka etenee ennalta suunniteltujen teemojen kautta. Teemahaastattelusta puuttuu kuitenkin strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, vaikka se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 34–35, 43, 48; Hirsjärvi ym. 2005, 195.)

Sisäpiirihaastattelu on kyseessä silloin, kun tutkijaa ja haastateltavia erottaa muusta laajasta ihmisjoukosta joku yhteinen tekijä, esimerkiksi yksilöllinen piirre tai yhteisö. Tutkija on sisäpiiriläinen alkaessaan tutkia ryhmää, jonka toimintaan hän itsekin on osallistunut, ja jonka näkemykset hän jakaa. Sisäpiirihaastattelussa yleistä on vapaamuotoisempi keskustelu, jota teemoissa pysymiseksi haastattelija ohjaa hienovaraisesti (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 398–399, 400–401.) Koska tämän tutkielman tutkija työskentelee samassa organisaatiossa kuin haastateltavat, voidaan tämän tapaustutkimuksen kohdeorganisaation katsoa muodostavan sisäpiirin. Haastatteluissa toteutui sisäpiirihaastatteluille ominaisesti keskustelujen vapaamuotoisuus ja keskustelut etenivät vain vähäisellä haastattelijan ohjauksella.

Sisäpiirihaastattelussa on hyvä myös huomioida, että samassa organisaatiossa työskentelevät voivat kokea samat ilmiöt eri tavalla eli haastateltavien tulkinnat voivat poiketa siitä, mitä haastattelija pitää oikeana tulkintana. Jos tutkimus tuottaa uutta ja haastattelijan tiedoista poikkeavaa tietoa, tulkintojen erilaisuus voi osoittaa tutkimuksen olevan aiheellinen. (Hyvärinen ym. 2017, 406). Tässä tutkimuksessa tutkijalle enakkoon muodostunut käsitys oli muodostunut sekä työssä tehtyjen havaintojen että organisaation ohjedokumentteihin tutustumisen perusteella. Haastateltavien erilaiset tulkinnat ja myös haastateltavien keskinäisissä tulkinnoissa ilmenneet erot rikastivat tutkijan tulkintaa ilmiöstä.

5.1.2 Tutkimushaastattelujen toteutus

Haastatteluaineisto kerättiin kahdenkeskisillä puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Teemahaastattelun runkona toimi lomake (ks. liite 1), jossa kolmen pääteeman lisäksi kysyttiin aluksi haastateltavan työhistoriaa kohdeorganisaatiossa. Muu mahdollisesti tarvittava henkilötieto on tutkijan saatavilla kohdeorganisaation järjestelmistä, joten näitä ei kysyty haastattelulomakkeella. Haastattelun pääteemat muotoiltiin siten, että aineisto voitiin kerätä ohjaamatta vastaajia tarkasti. Tällä pyrittiin antamaan heille mahdollisuus tuoda esille erilaisia näkökohtia osaamisen johtamisesta strategiatyössä keskustelua liikaa rajaamatta.

Haastattelujen kohdejoukkoon valittiin strategiatyöhön osallistuvia johtajia ja asiantuntijoita, joilla on omakohtaista kokemuseräistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluja tehtiin yhteensä kymmenen, ja ne äänitettiin. Tutkija kysyi haastateltavilta joko henkilökohtaisesti tapaamalla, puhelimitse tai sähköpostiviestillä mahdollisuutta osallistua tutkimushaastatteluun ja teki sovitusta haastatteluajasta sähköisen kalenterivarauksen. Kalenterikutsuun liitettiin mukaan haastatteluun liittyvää perustietoa mm. tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimusaiheesta, haastattelun kestosta ja luottamuksellisuudesta sekä haastattelun pääteemat. Haastateltaville kerrottiin myös, että haastattelut äänitetään, ja että he voivat kieltäytyä missä tahansa vaiheessa tutkimukseen osallistumisesta. Kukaan haastattelukutsun saaneista ei kieltäytynyt haastattelusta eikä myöskään kieltänyt haastattelun äänittämistä. Tutkija teki kaikki haastattelut vuoden 2018 joulukuun ja vuoden 2019 tammi - helmikuun aikana.

Haastattelun yhteydessä haastateltaville kerrottiin, että haastattelut anonymisoidaan eli aineisto käsitellään siten, ettei yksittäistä haastateltavaa pystytä tunnistamaan eikä henkilöllisyys tule esille tutkimusraportissa. Haastatteluita voidaan anonymisoida muuttamis-, poistamis- ja kategorisointitekniikalla. Muuttaminen tarkoittaa, että haastateltavaa koskeva tunnistetieto on muutettu toiseksi. Poistaminen tarkoittaa taas sitä, että tunnistetieto hävitetään kokonaan aineistosta ja kategorisointi taas sitä, että aineiston anonymisoitavalle asialle löytyy joku yläkäsite tai muuten esittävä tapa kuvata aineiston asiaa. Tutkijalla on myös eettinen vastuu siitä, että tulosten julkistaminen ei pilaa haastateltavien mainetta tai aiheuta muita hankaluuksia sisäpiirissä. (Hyvärinen ym. 2017, 407, 419.)

Vaikka Eskolan ym. (1998) mukaan täydellinen nimettömyys ei tutkimuksessa ole mahdollista, luottamuksellisuutta pyrittiin tässä tutkimuksessa lisäämään anonymisoimalla haastatteluiden aineisto muuttamistekniikalla. Haastateltaville annettiin kirjaimen ja numeron yhdistelmästä muodostuva koodi (H1, H2...H10), jossa numerot annettiin satunnaisessa järjestyksessä. Tämän jälkeen yhteys henkilötietoihin poistettiin siten, että haastatteluaineistoa ei ole mahdollista yhdistää yksittäiseen haastateltavaan. Myös mahdolliset murteeseen tai puhetapaan liittyvät tunnistettavissa olevat kohdat muokattiin litteroinnin yhteydessä siten, ettei yksittäinen haastateltava ole aineistosta tunnistettavissa. Koska kaikki pro gradu - tutkielmat ovat julkisia ja tutkijan henkilönä voi yhdistää kohdeorganisaatioon, voi myös haastateltujen kohderyhmään kuuluvat pystyä

päättelemään. Aineistosta valittuihin lausumiin yksittäistä haastateltavaa ei kuitenkaan anonymisoinnin jälkeen ole mahdollista yhdistää.

5.1.3 Aineiston käsittely

Tutkija keräsi tutkimuksen haastatteluaineiston, litteroi ja arkistoi sen huolellisesti. Haastattelujen kestot vaihtelivat noin 20 minuutin ja yhden tunnin välillä, ja niistä muodostui kuusi tuntia 39 minuuttia äänitteitä. Litteroidun aineiston laajuus on 87 sivua tekstiä. Nämä tiedot esitellään tarkemmin liitteessä 2. Äänitteet kuunneltiin kokonaisuudessaan läpi 1 – 2 kertaa kokonaiskuvan saamiseksi ja litteroitiin sanatarkasti sitä mukaa, kun haastattelut valmistuivat. Haastattelujen edetessä tietyt teemat alkoivat toistua, jolloin tutkija keskittyi toistuvien teemojen sekä niistä poikkeavien diskurssien litterointiin eli teemoihin kuulumattomat tarkat selostukset ja täytepuhe jätettiin litteroimatta. Litteroitujen tietojen tarkistuksella tutkija varmisti, ettei tietoja puutu tai litteroinnissa ole virheitä. Aineistot luettiin useampaan kertaan läpi, ja niissä toistuvat teemat koodattiin eri väreillä, jonka jälkeen ne järjesteltiin analyysia varten teemoittain.

Koska haastattelujen luonne on sisäpiirihaastattelu, tutkittavat saivat ennen tutkimusraportin valmistumista tuloksista koosteen voidakseen tarkistaa, ettei se sisällä virheellistä tietoa tai anonymiteettiä vaarantavaa aineistoa (Hirsijärvi ym. 1997, 217). Tutkimuksen valmistuttua haastateltavat saivat yhteenvedon tutkimuksen tuloksista sekä halutessaan koko raportin konekielisenä. Mikäli konekielinen toimitus ei ole mahdollista, tutkittava saa halutessaan paperiversion työstä. Tutkija vastaa tutkimusaineiston säilyttämisestä turvallisesti tarvittavan ajan, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvasuojaa ja tietosuojasetuksen ohjeita noudattaen.

5.2 Menetelmä

5.2.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisena eli kvalitatiivisena, koska tarkoitus on kuvata ja laadullisesti selittää osaamisen johtamisen ilmiötä kohdeorganisaatiossa enemmän kuin tehdä yleistyksiä. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voida samalla tavalla yleistää tilastollisesti kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa, joka pyrkii selittämään asioiden riippuvuussuhteita ja määrällisyyttä (Alasuutari 2011). Laadullisen tutkimuksen ohella voidaan käyttää täydentävänä määrällistä tutkimusta, ja nämä lähestymistavat täydentävät usein toisiaan, esimerkiksi kvantitatiivinen vaihe voi edeltää kvalitatiivista vaihetta mm. ryhmien muodostamiseksi kvalitatiivisia haastatteluja varten (Hirsijärvi ym. 1997, 133).

Tapaustutkimus on keskeinen laadullisen tutkimuksen tiedonhankintastrategia, ja lähes kaiken laadullisen tutkimuksen katsotaan Metsämuurosen (2009, 224) mukaan olevan tapaustutkimusta. Eskola ja Suoranta (1998, edelleen Yin

1987, 23–25) toteavat tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä todellisessa elämäntilanteessa sen omassa ympäristössä. Tapaustutkimukselle luoteenomaista on yksityiskohtaisen, intensiivisen tiedon tutkiminen yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tällainen monipuolinen erittely voi sisältää aineksia yleistykseen tulkinnoista, kun vertailu tehdään muihin tuloksiin ja tulkitoihin. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 130; Eskola ym. 1998.) Tässä tutkimuksessa tutkittavana on yksittäinen organisaatio ja haastatteluun informanteiksi valittu kymmenen henkilön joukko.

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kielen piirteistä, säännönmukaisuuksien keksimisestä, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä ja reflektiosta. Aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, mutta taustalla on kuitenkin alkuperäinen aristoteelinen ajatus, että yksityisessä toistuu yleinen eli tutkimalla yksittäistä tapausta riittävän tarkasti, saadaan näkyviin se, mikä on merkittävää ilmiössä ja mikä toistuu usein tarkastellessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsijärvi ym. 2009, 165, 181–182.) Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on myös se, että tutkija on itse mukana luomassa tutkimaansa kohdetta, samoin kuin se, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tutkitaan sen mukaisesti. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 23; Hirsijärvi ym. 1997, 165.)

Tutkimuksen ontologinen lähtökohta on konstruktivistinen, mikä tarkoittaa sitä, että todellisuus rakentuu ihmisten puheissa. Analyysillä pyritään lisäämään selkeyttä ja informaatioarvoa tiivistämällä aineistoa informaatiota kadottamatta. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on induktiivisen analyysin käyttö, jolla pyritään paljastamaan odottamattomia seikkoja. Tämän vuoksi lähtökohdiana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Abduktiivisessa analyysissä tulokset ja/tai teoria muodostetaan aineiston ja teoreettisen viitekehysten perusteella, ja teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimuskysymysten muotoilua. (Alasuutari 2011; Hirsijärvi ym. 1997, 165; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissä edetään tyypillisesti kuvaamisesta luokitteluun ja edelleen yhdistämisen kautta selitykseen. Nämä vaiheet voivat edetä spiraalimaisesti, jolloin tutkija voi palata esimerkiksi aineistossa esille tulevien teemojen vuoksi täydentämään teoriaa. Valitun empiirisen aineiston ympärille pyritään rakentamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti teoreettinen kehys. (Hirsijärvi ym. 1997, 219; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Tämän tutkimuksen tulokset analysoitiin kaksivaiheisena muodostamalla ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineistosta kysymyslomakkeen teemoista nousevista aiheista alateemoja ja purkamalla tulokset auki. Toisessa vaiheessa analyysia jatkettiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jossa empirian ja teorian vuoropuhelun tuloksena muodostettiin viisi luokkaa. Analyysin lopputulemana oleva synteesi esitetään johtopäätöksissä. (Eskola & Suoranta 1998.)

5.2.2 Teemoittelu ja sisällönanalyysi

Teksteihin pohjautuvissa menetelmissä korostuu ihmisen halu rakentaa omaa todellisuuttaan puhumalla maailmasta sisältä käsin (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä, ja sen avulla pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti, joten se näin ollen tukee menetelmän konstruktionistista lähestymistapaa. Sisällönanalyysin apuna voidaan käyttää kvantifiointia, joka helpottaa esim. keskeisten teemojen tai luokkien löytämistä. Sisällönanalyysissa aineiston käsittelyssä aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Loogiseen päättelyyn ja tulkintoihin pyritään pelkistämällä verbaalista dataa ja käsitteellistämällä (*abstrahimalla*) keskeistä sisältöä. Teemoittelu toimii usein sisällönanalyysin ensimmäisenä vaiheena, josta jatketaan ryhmittelyyn (*klusterointi*) ja käsitteellistämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–119.)

Tutkimusaineiston ensimmäisessä vaiheessa analyysi käynnistettiin pilkkomalla ja järjestämällä aineisto eri aihepiirien mukaan eli etsimällä haastattelu-datasta useimmin esiintyviä termejä tai aiheita, jotka olivat tutkimuksen kannalta olennaisia. Aiheet ja ilmaukset koodattiin eri väreillä. Koodatut ilmaukset laskettiin ja niistä valittiin yleisimmän toistuvat, joista muodostettiin teemat. Teemoittelun jälkeen vertailtiin vielä kunkin teeman sisältöä ja löydökset kirjoitettiin tulkinnaiksi teema kerrallaan (mukailleen Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 232.)

Aineiston analyysia jatkettiin toisessa vaiheessa teoriaohjaavana sisällönanalyysina, jossa vaiheet ovat: aineiston *reduointi* eli pelkistäminen (tiivistäminen tai pilkkominen osiin siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois), *klusterointi* eli ryhmittely, jossa koodatusta alkuperäisaineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joista muodostuvat alaluokat, jotka nimetään sen sisältöä kuvaavasti (luokkia voivat olla ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys) ja *abstrahointi* eli käsitteellistäminen, jossa tutkimuksen kannalta oleellinen tieto liitetään teoreettiseen käsitteistöön. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa alaluokat synnytetään aineistolähtöisesti, mutta käsitteistö tulee ilmiöstä käsin valmiina eli yläluokat tuodaan valmiina teoriasta. Tätä vaihetta jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se aineiston näkökulmasta on mahdollista. (Tuomi ym. 2018.) Tuomi ym. (2018) ja Eskola ym. (1998) mukaan tutkimusanalyysit harvoin ovat puhtaasti teorialähtöisiä tai aineistolähtöisiä, vaan niitä yhdisteleviä. Teoriaohjaavassa analyysissa tutkija päättää missä vaiheessa on luontevaa siirtyä teorialähtöisestä aineistolähtöiseen tai päinvastoin. Tässä tutkimuksessa edettiin aineistolähtöisesti alaluokkien muodostamiseen saakka, jonka jälkeen siirryttiin teoriasta käsin tuotuihin yläluokkiin. Nämä yläluokat toimivat toisen vaiheen analyysin jäsentelyrunkona.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen case- eli kohdeorganisaatio ja sen toimintaorganisaation johtamisjärjestelmää pääpiirteissään sekä empiirisen tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulokset esitellään aluksi teemoittain luvussa 6.2 ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla tiivistettynä luvussa 6.3.

6.1 Case-organisaatio

Tämän tapaustutkimuksen case- eli kohdeorganisaatio on 12 Suomen suurimman joukkoon lukeutuva kaupunki, jonka hallinto rakentuu muiden kuntaorganisaatioiden tavoin virkamieshallinnosta ja poliittisesta päätöksenteosta⁶. Kokonaisuudessaan kaupunkikonserniin⁷ kuuluu noin 60 yritystä, yhteisöä, kuntayhtymää ja säätiötä. Sosiaali- ja terveystoimiala henkilöstöineen siirtyi vuonna 2017 osaksi seudullista hyvinvointiyhtymää. Tämä tutkimus rajattiin koskemaan kohdeorganisaatiossa virkamieshallintoa, jota kutsutaan tässä tutkimuksessa toimintaorganisaatioksi. Kohdeorganisaatiosta käytetään myös termiä kaupunki. Kaupunki on tehnyt päätöksen siirtymisestä pormestarimalliin seuraavan vaalikauden alussa 1.6.2021.

Organisaatorakenne ja henkilöstö

Kaupungin toimintaorganisaatio rakentuu kolmesta palvelualueesta. Palvelualueet ovat Sivistyspalvelut, Kaupunkiympäristö sekä Konsernihallinto. Sivistyksen palvelualue edistää kaupunkilaisten hyvinvointia, elämänhallintaa, oppimista ja osallisuutta sekä kaupunkiseudun vetovoimaisuutta. Sivistyspalvelut - palvelualue vastaa opetus-, kasvatusta-, liikunta- ja kulttuuripalvelujen järjestämisestä ja kehittämisestä, ja palvelualueen vastuulla on myös seudullinen sivistyspalvelujen kehittäminen. Kaupunkiympäristö -palvelualue vastaa mm. kaupunkisuunnittelusta kuten maankäytön suunnittelusta, liikenteestä, ympäristöasioista. Konsernihallintoon kuuluvat konsernipalvelut -vastuualue, elinvoima- ja kilpailukykypalvelut -vastuualue, osallisuuden ja hyvinvoinnin vastuualue, ulkoinen tarkastus, sisäinen tarkastus ja kaupunginhallituksen alaiset taseyksiköt. Konsernipalvelut-vastuualue tuottaa keskitettyjä kaupunkitasoisia tukipalveluita, kuten hallinto-, henkilöstö-, kehitys-, laki- ja talouspalvelut sekä vastaa

⁶ Kunnan päätösvaltaa käyttää valtuusto. Valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista laatimassaan kuntastrategiassa. Valtuuston lisäksi kunnassa on lain mukaan oltava kunnanhallitus ja tarkastuslautakunta. Lisäksi valtuusto voi asettaa muita toimielimiä kuten lautakuntia, johtokuntia ja jaostoja. (Valtiovarainministeriö).

⁷ Kaupunkikonsernissa työskentelee yli 10 000 ihmistä (Kaupungin Internet-sivut, 2019; Henkilöstökertomus 2018).

taseyksiköiden ja konserniin kuuluvien yhtiöiden ohjauksesta. (Kaupungin Internet-sivut, 2019.)

Kaupungin toimintaorganisaatiossa työskenteli vuoden 2018 lopussa lähes 3600 ihmistä⁸, josta vakinaisissa palvelussuhteissa oli 2720, määräaikaista hieman yli 700 ja työllistettyjä n. 130. Koska kohdeorganisaatiosta on sosiaali- ja terveystoimiala irtaantunut seudulliseen hyvinvointiyhtymään, valtaosa henkilöstöstä työskentelee sivistyksen palvelualueella lasten ja nuorten parissa. 34 prosenttia koko toimintaorganisaation henkilöstöstä työskentelee opetukseen liittyvissä tehtävissä ja n. 30 prosenttia varhaiskasvatuksen eri tehtävissä. (Henkilöstökeretomus 2018.)

6.1.1 Toimintaorganisaation johtamisjärjestelmä

Kaupungin viimeisin strategia on vahvistettu vuonna 2018. Toimintaorganisaation johtamisjärjestelmää uudistettiin vuoden 2019 alussa, ja se muodostuu viikoittain kokoontuvasta kaupungin johtoryhmästä, kerran kuukaudessa kokoontuvasta strategiaryhmästä sekä palvelualueiden, konsernihallinnon ja vastuualueiden johtoryhmistä. Lisäksi johdon seminaarissa noin kuusi kertaa vuodessa käsitellään kaupunkitasoisia ajankohtaisia asioita ja henkilöstöpoliittisia muutostarpeita. Johdon seminaariin osallistuvat kaupungin johtoryhmien jäsenet. Tietojohtamisen toimintamalliin siirtyminen on keskeinen kehittämisteema organisaatiossa. Strategiaa konkretisoivia ja henkilöstön johtamista ohjaavia dokumentteja ovat mm. toimintaorganisaation johtamisjärjestelmä (2017), henkilöstöpoliittiset linjaukset (2015) ja edellisestä strategiasta johdettu ”henkilöstöotalo” sekä johdon ja esimiesten kulttuurimuutosvalmennusohjelmassa rakennettu Johtamisen käsikirja (2018), joka kuvaa yhden kaupungin toimintakulttuurin mukaista palvelevan johtamisen tahtotilaa. Yhden kaupungin toimintakulttuuri tarkoittaa kaupunkia, jolla on yksi yhteinen strategia, yhteiset tavoitteet ja selkeä johtaminen ja sillä pyritään siirtymään aiempien melko itsenäisesti toimineiden toimialojen mallista yhtenäisiin toimintamalleihin ja johtamiskulttuuriin. (Kohdeorganisaation intranetsivut 2019.)

6.2 Keskeiset tulokset haastatteluteemoittain

Tämä ensimmäinen tulosluku muodostuu haastattelujen tulosten esittelystä teemoittelulla aineistosta muodostettujen keskeisten teemojen avulla. Haastattelun ensimmäisessä kohdassa haastateltavia pyydettiin lyhyesti kertomaan työhistoriastaan kohdeorganisaatiossa. Työurien pituudet kohdeorganisaatiossa vaihtelevat n. vuodesta yli 30 vuoteen. Haastateltavista neljällä on strategiatyötä ajatellen sekä asiantuntijan että strategiaa implementoivan johtajan rooli. Työuran kesto nousi esille ainoana demografisena taustamuuttujana, joka muodostaa

⁸ Konsernihallinnon kokonaishenkilöstömäärä oli vuoden vaihteessa 237. Sivistyksen palvelualueella oli vuoden vaihteessa 3024 henkilöä, joista vakinaisia oli 2335 ja

erottavan tekijän haastatteluaineistossa; pidempi työura kohdeorganisaatiossa ilmenee strategiатыön kehittymisvaiheisiin liittyvissä puheissa, mutta työuran kesto ei kuitenkaan muodostunut erottavaksi tekijäksi muissa informanttien puheissa. Tähän havaintoon perustuen haastateltaviin liittyviä taustamuuttujia ei tämän tutkielman tulosanalyysissä huomioida. Kolme tutkimuksen varsinaista haastatteluteemaa olivat:

1. Strateginen osaamisen johtaminen käsitteenä
2. Osaamisen johtaminen kohdeorganisaation strategiатыön yhteydessä
3. Osaamisen johtaminen omassa käytännön työssä

Ensimmäisellä teemalla haluttiin selvittää, miten kukin haastateltavista ymmärtää ja tulkitsee käsitteen strateginen osaamisen johtaminen eli nähdäänkö se kaipaammin osaamisen kehittämisenä vai laajasti välineenä strategian toteuttamiseen eli kokonaisvaltaisena johtamisena, jolla turvataan organisaation tavoitteiden ja päämäärien mukainen osaaminen sekä nyt että tulevaisuudessa (ks. Viitala 2018; Viitala 2005, 38; Kirjavainen ym. 2001, 45). Ensimmäinen teema toimi myös johdatteluna haastattelun aihepiiriin ja sen tulokset käsitellään kohdassa 6.2.1. Toisessa teemassa käsiteltiin osaamisen johtamista strategiатыön yhteydessä, ja tämä teema tuotti haastattelujen runsaimman ja rikkaimman aineiston, jota käsitellään kohdassa 6.2.2. Kolmas haastatteluteema johdatteli haastateltavan miettimään osaamisen johtamista omassa työssään, ja sen tulokset käsitellään kohdassa 6.2.3. Kolmannessa haastatteluteemassa esille nousi mm. kehityskeskusteluihin ja konkreettiseen osaamiseen liittyviä aiheita sekä yksilötason osaamisen kehittämiseen liittyviä huolia. Kolmas teema toimi luontevana päättänä haastattelulle. Haastatteluissa keskustelu polveili toisen ja kolmannen teeman välillä. Tuloksien käsittelyssä nämä sisällöt pilkottiin ja sisältöjä yhdistettiin sen teeman alle, johon puheella viitataan.

6.2.1 Strateginen osaamisen johtaminen käsitteenä

Strateginen osaamisen johtaminen kuvaillaan tärkeänä, kriittisenä ja strategiasta kumpuavana tavoitteellisena johtamisena, jota kuvataan. mm. pidempiaikaisten linjausten tekemisenä ja panostuksena valittuihin suuntiin ja painopisteisiin, joilla varaudutaan muutoksiin.

Joo, no se on, niin ku strategia yleensäki, se on vähän pidemmän ajan linjaus jostain asiasta, eli niitä pitää miettiä, mihinkä mennää ja sit se pitäis olla semmonen se linjaus, että pysytään siinä. Ei ole niin, että vuoden päästä katsotaan taas uudestaan. Vaan nyt me tiedetään, että tuohon laitetaan paukkuja, ja että mennään siihen suuntaan, niin yleensä se on strateginen. (H8)

Tää mun tapani ajatella on että kun organisaatio on jossain pisteessä nyt ja sitten nähdään että se on liikkumassa johonkin seuraavaan vaiheeseen, niin sellanen osaaminen joka muuttuu yleensä sen organisaation kehittyessä (-) niin sen muutoksen tunnistaminen ja siihen muutokseen tavalla tai toisella varautuminen, se on nyt sit ehkä sitä strategista osaamisen johtamista. (H3)

Osaamisen johtaminen on varmaan jotain sellasta todennäköisyyksienkin kanssa peelaamista. Että on todennäköistä, että kaupungit kehittyvät tähän suuntaan ja näin. (-) Mä jotenki aattelin että nää on tällasia, aika isoja linjauksia, mistä täs täytyy puhua jotta se on mun mielestä strategista. (H5)

Strategisen osaamisen johtaminen kiteytetään tarpeena johtaa systemaattisesti ja pitkäjänteisesti osaamista. Strateginen osaaminen on skenaarioihin perustuva linjausasia, jossa otetaan kantaa strategiassa tavoiteltavien asioiden toteuttamiseen tarvittaviin osaamisiin ja ennakoitaan tulevaa osaamistarvetta. Esille nostetaan myös tarve varautua ja reagoida osaamisen kehittämällä muutoksiin organisaation kehityksen myötä.

Strateginen osaaminen nähdään myös kaksijakoisesti: ensinnäkin se nähdään strategian tekemiseen, sen toteuttamiseen tarvittavana osaamisena, ja toiseksi yksilöiden osaamisen ja organisaatiossa tarvittavan osaamisen yhdistämisenä.

Mä aattelen sen kahta kautta; toisaalta sitä osaamista, mikä on strategian tekemiseen tarvittavaa osaamista, ja toisaalta toinen on se, että se on siihen operatiiviseen... tai sen tekemiseen liittyvää osaamista. Mut se pääasia itse asiassa, mikä tulee mieleen, on tietysti se, että kun me päädyimme strategiassa johonkin tai joihinkin painopisteisiin, niin minkälaista osaamista meillä on toteuttaa niitä painopisteitä tai niitä asioita, joita toteuttaminen vaatii. (H10)

... me nähdään, että ollaan muuttumassa nykytilanteesta johonkin, arvioidaan sen muutoksen vaikutus siihen osaamiseen ja osaamistarpeeseen. Ni sen jälkeenhän se on sen miettimistä, että millä tavalla nykyisten henkilöiden osaamistasoa kehitetään niin että se pysyy siinä muutoksessa mukana. Sit yleensä se tilanne on myös niin, että tarvitaan uuden tyyppistä osaamista, sellasta jota ei ole organisaatiossa eli silloin sen suunnitteleminen, et milloin ja millä tavalla se saadaan organisaation käyttöön. (H3)

Se on mitä toisaalta yksilö osaa ja sitte toisaalta mitä sitten organisaatiossa tarvitaan. Niitten yhdistämistä... Ja sitte taas se strateginen puoli kun siihen tuodaan, ni mä nään sit sen että sen pitäis kummuta sieltä mitä meidän omassa strategiassa on osoitettu tavoitteeksi, tavoiteltaviks asioiks. (H6)

Strategian edellyttämän osaamisen ja organisaatiossa olevan osaamisen kuilu nousee myös esille pohdintana siitä, onko organisaatiolla osaamista toteuttaa strategiassa valittuihin painopisteisiin liittyviä tavoitteita. Huolenaiheeksi nousee sekä se, onko yksilöillä tarvittavaa osaamista, että se osataanko näitä yksilöiden osaamisia hyödyntää ja yhdistää organisaation tarvitsemaksi osaamiseksi tai miten osaamista hankitaan jos sitä ei organisaatiossa ole eikä pystytä itse kehittämään. Osaamista organisaatio voi hankkia joko kehittämällä olemassa olevan henkilöstön osaamista, rekrytoimalla uusia osajia organisaatioon ja kehittämällä heitä tai hankkimalla osaamista verkostoitumalla tai ostamalla osaamista ulkoa, kuten kohdeorganisaatiossa on tehty IT-osaamisen osalta.

Inhimillisen osaamisen pääoman merkityksen todetaan kasvavan yhä enemmän asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä. Ilman riittäviä resursseja tavoitteita on vaikea saavuttaa. Kunnissa resurssi on pääosin taloudellista tai osaamisen johtamisen näkökulmasta henkilöstöön sitoutuvaa osaamista tai kumppanuuksia.

Eli kun meillä on tiettyjä visioita ja tavoitteita, joita kohti meidän pitäis mennä niin situllaan siihen kysymykseen, että onks meillä resursseja tehdä niitä asioita joita se edellyttää. Ja se voi tarkoittaa rahaa tai kumppaneita tai sitten osaamista. Ja se osaaminen on samanlainen resurssi, kun et jos puuttuu rahaa, niin ei voi tehdä jotain. Mutta toisaalta jos puuttuu osaamista, niin ei voi myöskään tehdä. Eli se on yks tämmöinen tuotannon tekijä tai resurssi muiden joukossa mun mielestä. Niin ja hyvin olennainen. (H7)

Ja tietenkin yks on sen katsominen, että oikeet ihmiset ois oikeilla paikoilla. (H2)

Osaaminen nähdään yhtenä tärkeänä, taloudellisiin resursseihin rinnastettavana resurssina, jota joko kehitetään oman organisaation sisällä tai hankitaan ulkoa. Kokonaisvaltainen resurssiajattelu nousi esille suoraan kahdessa haastattelussa ja välillisesti useammassa. Olemassa olevan henkilöstön osaamisen riittävyyden lisäksi pohditaan oikeiden ihmisten sijoittumista oikeisiin tehtäviin. Tällä tarkoitetaan sitä, että ei riitä, että organisaatiolla on riittävä määrä työntekijöitä tai riittävästi tiettyjä osaamisia. Sekä henkilöstön määrän että osaamisen tulee kohdentua kulloisenkin tarpeen mukaan oikeille paikoille. Jotta tarvetta voidaan suunnitella ja siihen voidaan ennalta varautua esimerkiksi resurssisuunnittelulla, tarvitaan arvio siitä, millaisella osaamisella varustettuja työntekijöitä eri tehtävissä tarvitaan milloinkin.

Kun haastateltavat pohtivat strategisen osaamisen johtamisen määritelmää, nousee esille tarve ymmärtää, mitä osaamisen johtamisella tarkoitetaan ja mitä se pitää sisällään. Mielenkiinto kohdistui siihen, määritelläänkö se esimerkiksi monisyisenä prosessina, joka etenee ylimmän johdon strategiamäärittelyistä linjajohdon ja esimiesten kautta yksittäiseen työntekijään konkretisoituen yksikön ja yksilön kehityssuunnitelmiksi vai nähdäänkö se suppeammin esimerkiksi osaamisen kehittämisenä (ks. Viitala 2013,183 - 185).

Eli silloin se merkitsee sitä, että meidän tarttee tunnistaa se osaaminen, mikä meil on tällä hetkellä ja sitte tunnistaa se, minkälaista sen osaamisen täytyy olla tulevaisuudessa. (H4)

Mä lähen sitä purkamaan ensin et nyt sitten, että mitä on osaamisen johtaminen, niin se on tietenkin ensinnäkin sen tunnistamista, että mitä osaamista organisaatio tarvitsee, ja sitten sen tunnistamista mitä osaamista sieltä organisaatiosta löytyy

henkilökunnasta. Ja sitten toisaalta myös sen (tuumaa) tunnistamista, että jotain tiettyä osaamista saattaa puuttua... (H2)

...semmosina niinku käsitepareina sitä, että jokaisella meillä on sitä tiettyä omaa osaamista mitä me tuodaan tähän organisaatioon ja sitte sitä pitää pystyä suuntaamaan niin, että ne... eri osaamiset kohtaa ja muodostaa kenties sitten isompia kokonaisuuksia. (H6)

Puheissa tulee esille työtehtävien ja osaamisen kohtaamiseen liittyvät järjestelyt, olemassa olevan ja puuttuvan osaamisen tunnistaminen, ja niiden kautta osaamisen ja sen käyttöön ottamisen varmistaminen eri keinoin. Yksilön näkökulmasta työ, jossa pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan lisää tuottavuuden lisäksi hyvinvointia. Myös tarve sekä nykyhetken että tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamisesta nousee esiin useissa puheenvuoroissa, samoin kuin tarve tunnistaa osaamista sekä yksilölähtöisesti että organisaation toimesta. Organisaatiotasolla voidaan ajatella viitattavan kyvykkyyksiin, kun puhutaan osaamisen kohtaamisesta muodostuvista laajemmista osaamisista tai useamman henkilön osaamisen yhdistämisestä joksikin isommaksi kokonaisuudeksi.

Joo, no tää tarkoittaa, että mun tarttee koko ajan pitää itse mielessäni ja sitte myös huolehtia siitä, että se on myös porukan mielessä, mitkä on ne meidän ydintehtävät tänä päivänä ja mitkä ne on tulevaisuudessa, eli minkä takia me ollaan olemassa, mitä mieltä odotetaan, mitä kaupunki tarvitsee meiltä. (H4)

Mulla ehkä lähtee tää ajattelu tästä osaamisen johtamisesta, et se pitää nähdä sillä tavalla että, se organisaatio, pysyy ajan tasalla, toimii tehokkaasti nykyaikaisesti uusilla, opeilla ja uusilla työkaluilla. Ja sitte, että me saadaan tavallaan siitä omasta organisaatiosta, kaikki irti. Ja, sitten myös se henkilöstöstä huolenpito, ettei jätetä, tyhjän päälle odottamaan sitä hetkeä kun, tulee joku joka sanoo, just ostettiin tekoälyohjelma se ja se ja nyt sua ei enää tarvita. (H1)

Näen että osaamisen johtaminen on sitä, että me tunnistetaan ja tiedostetaan että mitä osaamisia meillä itse kullakin on. Johtaminen tarkoittaa sitä, että miten niitä tässä työssä relevantteja osaamisen alueita ... miten niistä pidetään huolta, miten niitä kehitetään, miten nähdään että se osaaminen tulee käyttöön. (H9)

Johtajan ja esimiehen rooli osaamisen suuntaamisessa oikeisiin asioihin ja tuleviin tarpeisiin on keskeinen. Se ilmenee mm. nykyaikaisten työmenetelmien, uusien oppien ja uusien työvälineiden osaamistarpeina. Huoli riittävästä osaamisesta nousee esille organisaation kannalta pohdintana siitä, miten huolehditaan tarvittavan osaamisen käyttöön ottaminen ja yksilön näkökulmasta siten, ettei kenenkään pitäisi työn muuttuessa ja digitalisoituessa jäädä vanhenevan osaamisen vuoksi huonoon asemaan.

Kokonaisuutena ensimmäisen teeman aineistosta muodostuu kuva käsitteen monipuolisesta ymmärryksestä. Organisaation johdolla ja strategiatyöhön osallistuvilla asiantuntijoilla on ryhmänä monipuolinen ymmärrys käsitteestä, mutta toisaalta erityisesti käsitteen laajuuden osalta vaihteleva näkemys osaamisen johtamisesta ja sen strategisuudesta. Osaamisen johtamisen ja strategian yhteys nousi kehittämiskohteeksi myös aiemmassa tutkimuksessa (ks. Huotari 2009; Hyrkäs 2009) ja on suosituksena myös Viitalan ym. (2018) tutkimuksessa.

6.2.2 Osaamisen johtaminen kohdeorganisaation strategiatyön yhteydessä

Teemahaastattelun toisessa teemassa kartoitettiin kaupungin strategiatyöhön osallistuvien johtajien ja asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, mitä ja missä vaiheessa strategiatyötä osaamisesta keskustellaan vai keskustellaanko osaamisesta lainkaan. Taustalla on teorioista kumpuava ajatus siitä, että osaamisen johtamisen tulisi lähteä liikkeelle organisaation strategiasta, visioista ja tavoitteista. Ilman näitä ei ydinosaamista ole mahdollista määritellä (Sydänmaanlakka, 2000, 127). Teema 2 on jaettu aineiston runsauden vuoksi kolmeen alateemaan: kohdeorganisaation strategiatyön kehitysvaiheisiin liittyvät puheet nimettiin otsikolla ”Strategiatyön kehitys ja lähtökohdat”, strategiatyön eri vaiheisiin (strategian luomisesta implementointiin) liittyvät osaamisen johtamisen puheet nimettiin otsikolla ”Osaamisen johtaminen strategiatyön eri vaiheissa” ja osaamisen johtamisen kehittämiseen liittyvät puheet nimettiin otsikolla ”Kehittämisiäihioita strategiseen osaamisen johtamiseen”.

Strategiatyön kehitys ja lähtökohdat

Strategiatyön vaiheittainen kehittyminen kunnissa nousi esiin, kun haastattelujen toisessa teemassa kysyttiin, mitä ja miten osaamisen johtamisesta käsitellään ja mitä siitä puhutaan strategiatyön yhteydessä. Tutkijalle kohdeorganisaation ja kuntien strategiatyön kehitysvaiheiden esille nouseminen on sekä ennalta odottamatonta, että toisaalta kohdeorganisaation tilannekuvaa selkiyttävä tieto, ja tämän vuoksi se myös nostettiin tuloksiin mukaan.

Strategialla ei ollut kunnissa isoa roolia vielä 2000-luvun alussa, mutta se on saanut enenevässä määrin jalansijaa mm. uuden julkisjohtamisen myötä yrity maailmasta omaksuttujen johtamiskäytäntöjen yleistyessä myös julkishallinnossa.

Strategian, kaupunkistrategian merkitys on koko ajan täs kasvanu verrattuna 2000-luvun alkuun. Sillon se meni ensin aika mekaanisesti, että me valmistelevat virkamiehet sitä mietittiin, ja sitten ehkä kaupunginjohtajan kanssa mietittiin, että mikä tää strategia nyt täällä on (-) niin toki siellä oli määriteltyjä tavoitteita, mutta kehys sen ympärillä oli hirmu vaatimaton. Ja jos aattelee sitä, että minkälaista merkitystä strategiatyö vaatii, niin se meni vähän vasemmalla kädellä. (H2)

Se alkoi pikkuhiljaa koko ajan nousta se strategian merkitys... Kaikki kaupungit rupes sitä kehittämään ja se tuli kuntaliiton kauttakkin se strategian määrittämisen merkitys.. ja täälläkin tehtiin sitten päätös, että tarvitaan strategia (H2)

Haastattelujen mukaan strategiatyö oli 2000-luvun alussa vaatimatonta ja keskittyi tavoitteisiin ennemminkin kuin määriteltyyn strategiaan. Strategiatyöhön alettiin kuitenkin 2000-luvulla kiinnittää enemmän huomiota, ja sen merkitys kasvoi hiljalleen. Alkuun strategiatyö liittyi tavoitteiden asettamiseen ja tapahtui virkamiesjohdon toimesta. Strategian merkittävyyteen nähden työhön panostettiin vähän, mutta panostusta lisättiin strategian merkityksen ja ymmärryksen kasvaessa. Tukea strategiatyöhön tuli mm. Kuntaliiton kautta.

Kaupungin strategiaan ja sen sykliin vaikuttaa poliittinen päätöksenteko, mistä johtuen strategia elää valtuustokausittain. Neljän vuoden välein valittava valtuusto voi muuttaa strategian suuntaa ja painopisteitä – erityisesti mikäli poliittiset voimasuhteet merkittävästi muuttuvat. Tämä voi tehdä toiminnasta poukkoilevaa.

Nyt tää viimeinen strategiakerros, meni kyllä siihen että katsottiin niitä kaupungin vahvuuksia ja, että mitkä on ne jutut mihin kaupunki valtuustokaudella seuraavina vuosina satsaa. (H1)

... meillä on myös tätä strategiatyötä tehty vähän eri lähtökohdista eri strategiakerroksilla. (-) Nyt viimeksi meillä on ollut enemmän tämä kaupunkiyhteisö ja sille tuleva strategia, kun sitten taas sellanen toinen lähestymistapa on, että on kaupunkiorganisaatio, ja sille laaditaan strategia. Ja siinä on nyt hiukan eroa, silloin kun me puhutaan yhteisöstä, niin me enemmän painotetaan niitä asioita, et mitä kuntalainen ja täällä toimivat eri yhdistykset, yhteisöt... miten heidän toimintaansa vaikutetaan ja saadaan toteuttamaan senkaltaisia asioita, mihin kaupunki haluaa huomion suunnata. (H3)

Ja mulle ensimmäisenä tuli mieleen se, että pari strategiakerrosta sitte meidän strategia tehtiin tän balanced scorecard -mallin mukaisesti. Niin se on ollut kaikista näistä meidän strategioista rakenteellisesti sellanen, jossa myös tämä osaaminen johtaminen on ollut luontevinta ottaa mukaan, koska se oli siellä yhtenä näkökulmana. (H4)

Kaupungin strategiatyössä eri painotukset ovat vaihdelleet. Strategiatyön painotuksesta riippuen osaamiseen liittyvä tarkastelua ei strategian yhteydessä ole tehty tai osaamiseen liittyvä tarkastelutapa on vaihdellut. Viimeisin strategia on luotu kaupunkiyhteisöpainotteisena, mikä tarkoittaa huomion kiinnittymistä kaupungin asukkaisiin ja asiakkaisiin, siellä toimiviin yrityksiin ja yhteisöihin sekä ympäristöön. Kaupunkiyhteisö-painotteisen strategian muodostumistavan voisi kuvata omaavan piirteitä *outside in*-ajattelusta, jossa henkilöstöresurssit tai osaaminen eivät ole keskeisenä tarkastelunäkökulmana (ks. Mintzberg ym. 2009). Myös aineiston leikkeistä voi havaita, että strategiaprosessissa osaaminen ei ole ollut keskustelujen keskiössä.

Haastattelujen perusteella vaikuttaakin siltä, että muutaman viime valtuustokauden aikana valtuuston hyväksymä strategia on oleellisen sisältönsä osalta vaihdellut yritysstrategian (kaupunkitasoisen eli ns. "valtuustostrategian") ja liiketoimintastrategian eli toimintaorganisaatiostrategian välillä. Toimintaorganisaation strategiamuodostuksessa on aiemmin hyödynnetty tasapainotetun

tuloskortin eli BSC-mallia⁹, joka on tuonut myös osaamisnäkökulman strategiatarkasteluun mukaan. Tämä strategiatarkastelunäkökulmien vaihtelu selittää myös osittain sitä, miksi osaamisen johtamista ja strategisen osaamisen johtamista on eri vahvuudella käsitelty ja dokumentoitu kohdeorganisaation strategiaprosesseissa. Toimintaorganisaatioon keskittyvä strategiatarkastelu tai nykyisen strategian pohjalta strategian laatimisen jatkaminen ns. liiketoimintatasolle mahdollistaisi paremmin myös osaamisen huomioimisen. Aiemmin toteutettu tasapainotetun tuloskortin (BSC) mukainen neljän näkökulman (tulokset, prosessit, laatu ja kehittyminen) tarkastelu mainittiin myös haastatteluissa mallina, joka liittäisi osaamisen luontaisesti mukaan strategiatarkasteluun. Organisaatio tarvitsee eritasoisia strategioita, ja olisikin hyvä keskustella eritasoisten strategioiden rooleista ja selkiyttää niiden soveltaminen organisaatiossa.

Nopea strategioiden vaihtelu aiheuttaa huolta poukkoilevasta toiminnasta, mutta toisaalta nopeampisyklinen päivittäminen nähdään myös mahdollisuutena. Taustalla on mm. aiemmin mainittu valtuustokausien mukainen vaihtelu, jonka myötä poliittiset päättäjät vaikuttavat strategian sisältöön omien painotustensa mukaisesti ja linjaukset voivat vaihdella valtuustokausittain.

... meillä on nyt ollu aika nopsalla tahdilla uusia strategioita. Ja mä pelkään, että jos me keskitytään liikaa niihin kärkien teemoihin, niin meille käy niin, että me tehdään kärjet periaatteessa vaan vuodeksi kerrallaan. Vaikka varmasti noista useimmat jatkuu... ni sit miten me toimitaan, ettei se oo liian poukkoilevaa? (H10)

Strategian pitää pysyä tarpeeksi kauan, no okei sit se tarkoittaa meillä ehkä neljä vuotta ... kun tulee uus valtuusto, niin tietyl tavalla se tekee taas uuden strategian, ni kun me koulutetaan porukkaa, sanotaanko sit et ei näit osaamisia nyt enää tarvitakaan? (H10)

Mä aattelen ensinnäkin, että strategian pitääkin olla tietynlainen, prosessi. Ja ehkä se voisi nyt parhaimmillaan olla semmoinen, että se on tavallaan tietty syklinen prosessi, joka tarkastelee myös itseään. Ja, jota päivitetään riittävän tiheästi niin, että ikään kuin siihen on mahdollisuuksia tulla mukaan - että se ei oo semmoinen yksi monoliitti, joka valmisteltiin jossakin ja sit sen kanssa jotenki pitää elää. (H5)

Jos strategiat ja niiden painopisteet vaihtuvat tiuhaan, osaamisen näkökulmasta pelkona on, että myös osaamisen kehittäminen on lyhytjänteistä. Esimerkiksi kyvykkyyksien kehittäminen on pidemmän oppimisen ja osaamisen jakamisen tuloista, joka ei nopeasti vaihtuvilla painotuksilla ole mahdollista. Toisaalta syklisenä prosessina toteutettuna strategiassa olisi mahdollisuus muuttaa valtuustokauden aikanakin painopisteitä, jos sille todetaan tarvetta. Syklinen tarkastelu antaisi mahdollisuuden lisätä mukaan asioita, joita ei ehkä strategian luontivaiheessa osata ottaa huomioon. Lisäksi jos strategiatyö on jatkuvaa ja prosessinomaista, se vähentää riskiä siitä, että valtuuston hyväksymä strategia olisi niin paljon irti realismista, ettei siihen olisi mitään tartuntapintaa. Tällainen itseään

⁹ BSC-mittaristo sisältää neljä näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulma (Kaplan & Norton 1992).

tarkasteleva syklinen prosessi on myös organisaation oppimisen kannalta tärkeä, ja nopeasti muuttuvassa maailmassa tämä näkökulma onkin helppo perustella.

Strategiatyön kehittyminen kohdeorganisaatiossa vaikuttaisi olevan linjassa aikataulullisesti uuden julkisjohtamisen suuntauksen omaksumisen kanssa 1990-luvulta alkaen Suomessa, jolloin julkishallinnossa alettiin ottaa enenevässä määrin yritysjohtamisen käytäntöjä. Yhtenevää on myös Haverin (2011, 138) esille nostama murrosvaiheelle ominainen suuntausten erilaisuus ja näkemys erot kuntien kehityssuunnista, joka voi selittää poliittisen päätöksenteon vaihtelun ohella kohdeorganisaation strategian fokuksen vaihtelun.

Osaamisen johtaminen strategiatyön eri vaiheissa

Teemahaastattelun toisen teeman aineistosta nousi esille, että strategiatyön koetaan muodostuvan eri vaiheista. Varsinkin haastattelujen aluksi strategian valmistelu ja luominen oli se prosessin vaihe, jota kuvailtiin strategiatyön ytimeksi. Ajatukset strategiatyön muista vaiheista kehkeytyivät kuitenkin puheissa haastattelun edetessä, jolloin haastateltavat alkoivat tunnistaa prosessiin jatkovaiheita.

Strategian luomisvaiheeseen kohdeorganisaatiossa voidaan laskea kuuluvaksi strategian valmistelu ja rakentuminen strategialinjojen ja -kärkien valintaan saakka. Strategian luomiseen liittyvästä valmistelutyöstä vastaa toimintaorganisaation ylin johto ja strategiasuunnittelija, joka osallistaa keskusteluun mukaan poliittiset päättäjät. Strategiatyön näkökulmasta ylin johto tarkoittaa toimintaorganisaatiossa strategiaryhmää, joka ohjaa strategiaa ja kehittää strategiatyötä, ja joka perustettiin nykyisessä muodossaan uuden johtamisjärjestelmän myötä tämän tutkimusprosessin aikana. Tässä vaiheessa Viitalan (2013, 185) mukaan tulisi myös määritellä visiosta ja strategiasta käsin niiden toteuttamiseen tarvittava osaaminen ja kompetenssit, joka toimii punaisena lankana strategian jalkauttamisen prosessin seuraavissa vaiheissa. (ks. myös Sydänmaanlakka 2004, 232.)

Ei meillä kukaan johda sitä osaamista. En mä tiedä, kuka nyt ois meidän osaamisen johtaja tai joku strateginen. Meidän strategiassakin näkyy erittäin vähän. (-) Jos strateginen on, niin se tarkoittaa, et se pitäis olla myöskin pitkällä aikavälillä johdettua. Sieltä puuttuu joku semmonen juttu. (H8)

... ei me mun mielestä tällasta keskustelua käydä ollenkaan, että strategista osaamista pitää kasvattaa erityisesti elinvoiman, uudistumisen ja yhteisöllisyyden teemoilla. Että ei me sillä lailla keskustelua käydä, vaan että me toteutetaan näitä ja sit se on organisaation itse keksittävä miten se toteuttaa sitä... (H10)

Näkemykset strategiatyön luomisvaiheen yhteydessä käydystä osaamiseen liittyvästä keskustelusta vaihtelevat haastateltavien kesken jonkun verran. Muutama haastateltava kokee, ettei osaamista johdeta, ja ettei osaamisesta keskustella strategiatyön yhteydessä lainkaan. Osaamisen määrittäminen

ja arviointi strategiatyön yhteydessä ei vaikuta olevan keskeinen puheenaihe, tai niitä ei ole valmistelussa otettu huomioon.

Se strategiaproessin yhteydessä tapahtuva osaamisen miettiminen ei ole nyt välttämättä se päälinnainen. (H3)

Kyl mä väittäisin että silloin viime, keväänä vielä ku strategiatyötä valmisteltiin, ni me ei ollenkaan riittävästi päästy siihen kysymykseen. (H5)

Yleinen tuntuma on että strategiatyössä käyty keskustelu osaamisesta on vähäistä, sitä ei käydä systemaattisesti eikä dokumentoida.

...missä yhteydessä osaamisesta keskustellaan strategiatyössä, niin siinä vaiheessa ku pitää joku saaha osaamaan se strategia, vetämään sitä strategiatyötä. Ja strategian uudistamisen yhteydessä nyt kun sitä päivitettiin... Mutta kyllähän me siinä sitten sitä keskustelua tietenkin käydään siitä, että miten me pystytään tätä toteuttamaan, että osaamiseenhan se liittyy... (H2)

Jollakin on tullut mieleen siinä samalla kun on mietitty sitä, että missä muodossa joku visio esitetään. Niin siinä samassa keskustelussa ikään kuin vähän vahingossa tullut sitten myös se keskustelu, et onks meillä osaamista ja resursseja tehdä tän suuntaisia asioita mitä me tässä tavoitellaan. (H7)

Toisaalta osa haastateltavista on sitä mieltä, että strategiatyössä osaamisesta on jonkun verran keskusteltu mm. visiokeskusteluiden yhteydessä strategian valmisteluvaiheessa. Pohdinnan kohteena ovat sekä strategiatyön vetämiseen että strategian toteuttamiseen liittyvä osaaminen. Haastattelujen mukaan myös strategiakärkiä viimeisimmän strategiatyön yhteydessä valittaessa käytiin keskustelua siitä, onko organisaatiolla osaamista, resurssia ja kykyä kärkitavoitteissa tavoiteltavien asioiden toteuttamiseen. Tämä pohdinta ei kuitenkaan ole edennyt tarvittavan osaamisen systemaattiseen määrittelyyn.

Kuten aiemmin todettiin, keskustelu tarvittavasta osaamisesta ei ole ollut strategian luomisessa keskeisessä asemassa. Näkemysten erilaisuudelle voisi osittainen syy löytyä siitä, että strategiaa on eri kerroilla lähestytty eri näkökulmista.

No oikeestaan se ei nyt välttämättä ole siinä ihan siinä strategiatyön ytimessä (-)... ja sit meillä on myös tätä strategiatyötä tehty vähän ... eri lähtökohdista eri strategiakerroksilla. (H3)

No enemmän, mä itse en nää että siitä, hirveesti olis sen varsinaisen strategiatyön yhteydessä, puhuttu että. Nyt tää vieminen strategiakerros, meni kyllä siihen että katsottiin kaupungin vahvuuksia ja, et mitkä on ne jutut mihin kaupunki seuraavina vuosina satsaa valtuustokaudella. (H1)

Kohdeorganisaation viimeisin strategia suuntautuu kaupunkiyhteisöön eli asukkaisiin ja muihin sidosryhmiin, kun strategia aiemmin on suuntautunut enemmän toimintaorganisaatioon. Tämä ulkoiseen toimintaympäristöön suuntautuva näkökulma ei tue voimavaralähtöistä ajattelua, joka puolestaan on nykypäivän

henkilöstöjohtamisen perusta. Tästä näkökulmasta on luonnollista, ettei osaaminen ole muodostunut keskeiseksi aiheeksi strategiatyössä. Järllströmin ym. (2014, 44) mukaan organisaation henkilöstöjohtamisen strategisuuden eli henkilöresursseille annettavan merkityksen määrittelyssä ylin johto ja muu johtoryhmä ovat keskeisessä asemassa. Strategia mahdollistaa parhaimmillaan hyvän osaamisen johtamisen, mutta osaamisen puuttuminen strategiatarkastelusta ei kuitenkaan pitäisi olla johdolle este toteuttaa hyvää osaamisen johtamista.

Vaikka näkemykset osaamiseen liittyvästä keskustelusta strategiatyössä vaihtelevat, jaetaan kaikkien haastateltavien kesken käsitys siitä, että keskustelu ei ole selkeästi strukturoitua ja systemaattisesti johdettua, vaan ennemminkin siihen ajaututaan. Selkeitä linjauksia tai dokumentaatiota ei myöskään ole tehty.

No ei varmaan. Joo siis hirveän strukturoitua se käsittely siinä strategian valmistelun yhteydessä ei varmaan oo ollut. Että se on enemmän ollut sellaisella vähän ad hoc - tasolla. ... Mutta se ei oo sillä tavalla rakenteellisesti rakennettu sisään siihen prosessiin, että se pakottaisi keskustelemaan tästä aiheesta. (H7)

... tietysti sillä tavalla niitä ohjataan, mut ei se nyt kauheen - miten mä nyt sanosin - ei se nyt sille kauhean ehkä systemaattisesti siis sieltä strategisesti oo lähteny. (H10)

Mut että missä yhteydessä keskustellaan osaamisesta strategiatyössä? Niin sitten se haaste pomppaa myös tänne meille virkamieskuntaan, koska meiltä pitää löytyä se luovuus, kun me ruvetaan niitä tavoitteita määrittelemään... Se tulee niitten toiminnallisten tavoitteiden hahmottamisen kautta. (H2)

Haastattelujen perusteella muodostuu käsitys, että osaamisen johtaminen ei ole rakentunut osaksi strategiatyön valmistelua eikä siitä keskustelulle ole luotu systemaattista mallia. Osaaminen resurssina nousee esille vasta toiminnallisten tavoitteiden asettamiseen liittyvässä keskustelussa ja silloinkin toimintaorganisaation johdon keskuudessa. Tullakseen jatkossa osaksi strategiatyötä jo ylemmästä johdosta alkaen osaamisen tulisi nousta ohjatusti esille jo valmisteluvaiheessa. Mukaan keskusteluun voisi olla hyvä osallistaa myös kaupunkistrategiasta päätävä poliittinen johto. Kuten on jo todettu, strategioita on eritasoisia (Viitala 2013, 50) Mikäli henkilöstöjohtaminen ja osaaminen eivät sisälly kaupunkistrategiaan, olisi hyvä tehdä ns. toimintaorganisaatiostrategia ohjaamaan strategian toteutusta toiminnan tasolla. Hyvään strategiaan kannattaa panostaa, sillä se antaa myös hyvän lähtökohdan osaamisen johtamiseen läpi koko organisaation.

Osaamiseen liittyvä keskustelu konkretisoituu strategiaprosessissa siinä vaiheessa, kun strategia on määritelty ja sitä viedään Talousarvioprosessin yhteydessä käytännön tavoitteiksi.

No kyllä sitä ainakin varmaan sen laadullisen henkilöstösuunnitelman kautta jossain määrin tulee, mutta kuinka paljon niin en osaa arvioida. Ja kyllähän tietysti myös määrällisen suunnitelman yhteydessä. (H7)

Mä oikeestaan näkisin, että strategiselta tasolta niin... sen luonteva jatke on nimenomaan sitten tää taloussuunnitteluun kytkeytyvä henkilöstösuunnittelu ja suunnitelma ja siinä tunnistetaan taas ihan konkreettisesti niitä tarpeita. (H3)

Aidosti näen että tämä henkilöstösuunnittelu, henkilöstösuunnitelman teko on iso asia meidän strategian jalkauttamista. (H9)

Talousarvioprosessi on kohdeorganisaatiossa implementoinnin ensimmäinen vaihe, johon osallistuu ylimmän johdon lisäksi keskijohto ja asiantuntijoita kaikilta palvelualueilta ja konsernihallinnosta. Prosessia tukevat mm. talouspalvelujen ja henkilöstöpalvelujen asiantuntijat. Talousarvioprosessissa määritellään toimenpiteet, joilla strategiaa toteutetaan, sekä taloudelliset raamit toiminnalle, eli siinä muodostuu talousarvio ja käyttösuunnitelma sitovine kärkitavoitteineen. Henkilöstöjohtamiseen liittyvinä asioina talousarvioprosessissa tehdään mm. määrällinen ja laadullinen henkilöstösuunnitelma, jossa suunnitellaan sekä henkilöstön määrällinen tarve että tarvittava osaaminen ja sen hankkiminen ja kehittäminen toimenpiteineen. Tämä vaihe on lähes kaikkien haastateltavien mielestä ensimmäinen konkreettinen kohta, jossa osaamisen johtaminen tulee strukturoidusti keskusteluun, osaamiseen liittyviä tavoitteita määritellään ja toimenpiteitä suunnitellaan dokumentoitavaan muotoon. Strategian jalkauttamisessa ratkaisevaa on, että lähiesimiehet ovat jo strategian laatimisen tai päivittämisen alkuvaiheessa aidosti mukana prosessissa. Siinä vaiheessa käy ilmi, millaiseksi osaamisen johtamisen sisältö strategiaprosessissa muotoutuu. Mitä aikaisemmassa vaiheessa suuntaviivat ja esim. muutostavoitteet ilmaistaan, sitä nopeammin ja paremmin niihin pystytään sopeutumaan ja sitoutumaan.

Strategian implementoinnin toisessa vaiheessa viedään talousarvion ja käyttösuunnitelman toimenpiteet tiimitasolle. Organisaation hierarkian tasojen määrästä riippuen se tarkoittaa palvelu- ja työyksikkötasoisia suunnitelmia.

Kyl mä nyt jotenkin tietysti aattelen sitä prosessia miten se nyt menee, et kun on talousarvio, toiminnalliset tavoitteet... sieltä bongataan ne asiat jotka erityisesti kohdistuu meihin tai jossa odotetaan meidän yksikön tukea. Sit mä yritän sanottaa ne tavoitteet meidän ryhmälle. (H10)

Aina kehityskeskusteluissa käydään se läpi että mitä osaamistarpeita ihminen itte näkee, mihin pitäis nyt panostaa. Ja sitte toisaalta se, että ite kannustan alaisiani siihen, että näen sen että missä pitää mennä eteenpäin. (H2)

Siis kehityskeskustelut... esimiehet pitää omille työntekijöilleen kehityskeskustelut. Aina siellä kysytään siitä osaamisesta, mutta omasta kokemuksesta voin sanoa, että tästä tarvittavasta osaamisesta tai koulutuksesta... niin aika vähän ne pystyy sanomaan, mitä ne tarvii. (H8)

Organisaation toimintamalliin kuuluu vähintään kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut, jotka toimivat systemaattisena muotona strategian implementoinnille. Kehityskeskustelumalli etenee ryhmäkehityskeskustelusta henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin. Ryhmäkehityskeskusteluissa keskustellaan strategiasta ja arvoista, ryhmän yhteisistä suuntaviivoista, tavoitteista ja kehittämistarpeista. Henkilökohtaisissa keskusteluissa tavoitteet pilkotaan yksilötasolle, sovietaan henkilötasolla osaamisen kehittämisen tarpeista ja keinoista, keskustellaan

hyvinvoinnista, urasuunnitelmista sekä annetaan puolin ja toisin palautetta. (Kaupungin toimintaorganisaation johtamismalli 2017.) Toimintamalli noudattelee Viitalan (2013, 187 -188) kuvaamaa prosessia.

Osaamisen johtamisen mallissa tämä vaihe on tärkeä osa strategian implementointia, ja siinä esimiesten johdolla tiimeissä ja yksilökeskusteluissa määritellään tavoitteiden edellyttämät osaamiset, arvioidaan olemassa olevan osaamisen riittävyys ja laatu sekä tehdään osaamisen kehittämis- ja hankintasuunnitelma (Viitala ym. 2018; Viitala 2005, 229). Ilman strategiasta johdettuja osaamisen linjauksia keskijohdon ja esimiesten voi olla vaikea hahmottaa pidemmälle kantavia suuntalinjoja tai tunnistaa oikeat painotukset. Vaarana on, että resursien muutostarpeet ja osaamiseen liittyvät kehittämistarpeet kuvataan vain nykytilanteeseen ja oman substanssin tarpeista lähtien. Tällöin jätetään huomioimatta strategiasta kumpuavat pidemmän jänteen suuntaviivat ja laajempi kokonaiskuva. Henkilöstöllä ei aina välttämättä ole oma-aloitteisesti kykyä määrittellä osaamisen kehittämistarpeitaan organisaation tarpeiden suuntaisesti jos selkeitä suuntaviivoja ei anneta. Toisaalta, vaikka valtuuston hyväksymässä strategiassa ja sen laidinnassa ei olisi otettu huomioon osaamisen johtamista, esimies ei voi laiminlyödä vastuutaan oman henkilöstönsä osaamisen johtamisesta.

Yhteenvetona tämän alaluvun aineistosta rakentunut strategiaprosessi sisältää karkealla tasolla kolme vaihetta: strategian luomisen, strategisten tavoitteiden konkretisoimisen talousarvioprosessissa käyttösuunnitelmaksi eli toimenpiteiksi ja talousraamiksi sekä jalkauttamisen kehityskeskusteluissa osaksi työyksiköiden perustoimintaa. Kaksi jälkimmäistä vaihetta muodostavat strategian implementointiin liittyvän kokonaisuuden.

Kehittämisaioita strategiseen osaamisen johtamiseen

Osaamisen johtamiseen ja sen strategisuuteen liittyviä kehittämisajatuksia nousi haastatteluissa esille paljon. Haastattelujen mukaan liikkeelle voisi lähteä keskustelemalla poliittisten päättäjien kanssa eri strategiatasojen merkityksestä eli siitä, että strategia on muutakin kuin se, minkä poliittiset päättäjät päättävät. Eri tasoilla viitataan strategian kolmeen tasoon, joita ovat Viitalan mukaan (2018) yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnalliset, liiketoimintastrategiaa toteuttavat operatiivisen tason strategiat kuten henkilöstöstrategia tai viestintästrategia.

Varsinkin johtavien poliitikkojen kanssa olis hyvä keskustella siitä, että strategia on muutakin kuin se, minkä valtuusto päättää strategiasta, koska jossakin ollu se, ehkä tahatonkin viestintä, että strategian valmistelee ja päättää valtuusto, mutta kun se strategia on myöskin niitä asioita, mitkä on strategisia kysymyksiä organisaatiossa. (H4)

Kuntakontekstissa liiketoimintastrategia voisi tarkoittaa esimerkiksi kaupungin toimintaorganisaation strategiaa tai palvelualuekohtaista strategiaa. Operatiivinen henkilöstöstrategia puolestaan johdetaan kaupunkitasoisesta strategiasta tukemaan toimintaorganisaation tavoitteiden toteutumista, ja osaamisstrategia puolestaan on osa henkilöstöstrategiaa (ks. Viitala 2013, 185). Mielenkiintoiseksi

tulosten ja teorian valossa asetelman tekee se, että valtuustolla on valta tehdä näköisensä kaupunkistrategia (vrt. yritysstrategia). Jos siinä ei ole riittävässä määrin kuvattu liiketoimintastrategiaa (toimintaorganisaation strategiaa) tai sellaista ei tehdä erikseen, jää jatkotyö joko ”tyhjän päälle” tai sen varaan, että tarvittavat asiat tulevat talousarviossa, taloussuunnitelmassa ja käyttösuunnitelmissa kirjatuksi tai ne on dokumentoitu esim. johtamisjärjestelmiin ja muihin ohjaaviin dokumentteihin. Ja ellei suuntaviivoja näihinkään ole määritelty, vastuu määrittelystä jää yksittäiselle esimiehelle.

Strategian luomiseen ja strategian avulla johtamiseen liittyvä osaamisen riittävyys nousi puheisiin strategisen osaamisen johtamisen pohdinnoissa. Strategian luomiseen liittyvinä osaamisina nouse esille mm. kyky tunnistaa haasteita ja johtaa strategiatyötä.

Jos me ratkastaan tulevaisuuden haasteita niin tietyn taval sehän vaatii sitä että meidän pitää tunnistaa niitä haasteita. (-)Mä lähen ehkä siitä et kyky luoda strategiaa, ja jos mä aattelen kahta kautta, niin se tärkein osa siinä kokonaisuudessa on strategialla johtaminen ja strategian toimeenpano ja sen jalkauttaminen. (H10)

Pitää olla osaamista siihen strategiatyön vetämiseen ylipäätään. (H2)

Se on se meidän haaste, että meidän pitäis muotoilla meidän organisaatio ja sen toiminta niin, että strategiasta riippumatta se pystyy toteuttamaan erilaisia strategioita. Tää nyt on kuntapuolella mun mielestä semmonen tietynlainen lähtökohta, koska vaalikausittain meillä saattaa hieman painotukset vaihdella (-) ja se ei meidän perustehtävää siinä muuta mut niitten välinen painotus saattaa muuttua ja siinä mielessä sen organisaation pitää kyetä toimimaan vaikka se päättäjien joukko olis sitten vähän erilainen kuin edellisellä vaalikaudella. (H3)

Erityisesti haasteeksi koetaan organisaation kyky johtaa strategian avulla toimintaa, toimeenpanna ja jalkauttaa strategioita. Kyky panna toimeen asioita nähdään tärkeänä kyvykkyytenä ensinnäkin siksi, että organisaation tulee olla kykenevä toteuttamaan strategiaa, vaikka sen painotukset vaihtelisivat valtuustokausien mukaan - kuten kuntamaailmassa voi tapahtua. Toiseksi toimintakykyisenä säilyminen on tärkeää, koska kuntien lakisäätteisten perustehtävien hoitamiseen liittyvät osaamiset ja kyvykkyydet eivät oleellisesti muutu, vaikka strategiset painotukset muuttuisivat. Organisaation muotoileminen strategian mukaiseksi edesauttaa organisaation kykyä toteuttaa strategiaa, kun taas vanhentuneet rakenteet hidastavat toimeenpanoa tai estävät toimeenpanon onnistumisen.

Muutosta strategiaprosessiin tai sen vaiheistukseen pohdittiin ehdottamalla, että strategiatyötä voisi käsitellä joustavampana mallina, joka mahdollistaisi sen täydentämisen tarpeen mukaan.

Siinä vois olla ihan, mieltä että, vaikka strategia on hyväksytty, et lähtisi käynnistämään tietynlaista vähän pidemmän aikavälin prosessia - jota itse asiassa tää sun työhän on jo sen asian käynnistämistä - että lähtisi tarkastelemaan sitä, minkälaisia aukkopaiikkoja siellä osaamisessa vois olla. Meidän skenaariotyössäkkin on nostettu semmosii mahdollisia tulevaisuuden polkuja. (-) Et just osaamisen johtamisenkin tarkastelua voitais matkan varrella tehdä. Että palataan siihen ja katsotaan, et pitäiskö meidän

päivittää strategiassa tiettyjä elementtejä, koska meillä vaikkapa henkilöstökysymykset ei oo riittävästi siinä mukana. (H5)

...mutta jos otettaisiin ne balanced scorecardin neljä näkökulmaa siihen prosessointiin, että minkälaisia rakenteellisia työkaluja käytetään, j niihin kehityskeskusteluihin - ni siihen se istuu hyvin, koska ne näkökulmathan ovat periaatteessa sellasia, jotka ois vuosisuunnitelmaan liittyviä asioita; asiakkaat, vaikuttavuus, palvelut, talous ja osaaminen. (H4)

Strategiatyöhön voisi esimerkiksi liittää prosessin, jossa tarkastellaan osaamista ja siinä olevia aukkoja pidemmällä aikajänteellä. Tätä tarkastelua voisi toteuttaa mm. pohtimalla osaamistarpeita strategian skenaariotyössä käytetyllä mahdollisten tulevaisuuden polkujen avulla. Mahdolliset tulevaisuuden polut auttaisivat pidemmän jänteen uusien osaamistarpeiden tunnistamisessa. Erityisesti mahdollisuus tarkastella ja päivittää jo hyväksytyä strategiaa koetaan tarpeelliseksi, jos huomataan, että jokin osa-alue, kuten esimerkiksi henkilöstöasiat, on jäänyt strategiassa huomioimatta. Kaplan & Nortonin (1992) kehittämä tasapainotettu tulokortti (BSC) nimettiin yhdeksi vaihtoehtoiseksi malliksi, jolla eri näkökulmien mukaan ottaminen strategiatarkasteluun voisi varmistaa.

Strategisen osaamisen johtamisen osa-alueelle kaivataan johtamista. Tämä on linjassa Viitala ym. (2018) tutkimuksen kuntien henkilöstöjohtamisen strategisuuden lisäämisen suositusten kanssa. Keskustelu osaamisesta jo strategisella tasolla koetaan tärkeäksi, jotta resurssi- ja osaamistarpeita osattaisiin paremmin ennakoida pidemmällä aikavälillä.

Strateginen osaamisen johtamisen pitäis olla kanssa, että joku johtais sitä. (H8).

Ylipäänsä on hirveän tärkeä, että me puhutaan tällasesta asiasta. Tosi helposti kun me ollaan sellasessa tilanteessa, että meillä henkilöstöä koko ajan vaihtuu, niin helposti reagoidaan, todella nopean aikavälin haasteisiin tai tilanteeseen tai henkilöstötarpeeseen. Ja sit sen tunnistaminen että, missä kaupunki on esimerkiksi viiden vuoden päästä niissä asioissa. Niin ei ole ollenkaan itsestään selvää että tapahtuu sellasta tarkastelua. (H5)

Olisi se osaaminen hyvä määritellä. Ja varmaan meillä on jotakin määrittelyä jo olemassa - siis tän tyyppistä asiakirjaa jossa on hyviä asioita. (-) Ehkä se tosiaan kaupunkitason linjat olis hyvä, et ne olis kyllä ihan oikeesti hyvä päivittää ja käydä henkilöstöpolitiikasta keskustelu myös ihan tuolla kaupungin johtoryhmässä. (H1)

Jos asioita ei tarkastella pitkäjänteisesti, reagoidaan tarpeisiin liian lyhyellä aikajänteellä tai vain nopeaa reagointia vaativiin tilanteisiin, jolloin pidemmän aikavälin muutostarpeita ei pystytä ottamaan huomioon. Tämä tuotiin esille mm. tilanteina, jolloin henkilöstötarpeeseen vastataan rekrytoinnin avulla. Lyhytjänteisellä rekrytoinnilla saatetaan hankkia vääränlaista ja jopa vanhentunutta osaamista, joka ei vastaa organisaation todellisia tarpeita. Rekrytoinnilla halutaan ja toivotaan voitavan varmistaa oikeantyyppisen osaamisen saaminen organisaatioon pidemmällä tähtäimellä.

Henkilöstöpoliittisten linjausten olemassaolo henkilöstöjohtamista ohjaavana dokumenttina tunnustetaan, mutta linjauksia ei tunneta hyvin ja niihin kaitaan päivitystä. Lisäksi todettiin, että sekä linjauksista että henkilöstöpolitiikasta olisi hyvä keskustella johtoryhmätasolla. Selkeästi dokumentoitu strategiaan kytkeytyvä osaamisen määrittely ja siihen liittyvä keskustelu ylemmän johdon tasolta alkaen koetaan tarpeelliseksi osaamisen johtamisen kehittämisessä. Säännöllisen strategian päivittämiseen kytkettävä osaamiskeskustelu onkin strategisen osaamisen johtamisen mallin mukaisesti ylemmän johdon vastuulla (Viitala 2013, 185). Dokumentoitujen määrittelyjen puuttuminen tuli aiemmin tässä työssä esille myös strategian luomisvaiheeseen liittyvissä puheissa.

6.2.3 Osaamisen johtaminen omassa käytännön työssä

Haastattelun kolmannessa teemassa keskusteltiin osaamisen johtamisesta haastateltavan omassa käytännön työssä. Osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvien prosessien ohella haastattelussa tuli esille selkeitä, tunnustettuja osaamisaukkoja ja osaamisen kehittämisen tarpeita. Lisäksi on tunnustettavissa huolipuheeksi tulkittavissa olevia puheita, joiden taustalla saattaa kehittämistarvetta joko osaamisessa tai muutosvalmiudessa ja asenteessa. Vaikka nämä havainnot eivät välttämättä suoraan liity osaamisen johtamiseen strategisesta näkökulmasta, ne haluttaan nostaa tuloksiin esille signaaleina mahdollisesti organisaation arvoihin, kulttuuriin, henkilöresursseihin tai johtamistapaan liittyvästä kehittämistarpeesta.

Resurssien kapeus tulee esille kahdessa merkityksessä; samat ihmiset osallistuvat oman vastuu- ja osaamisalueensa ulkopuolella kehittämiseen ja päätöksentekoon sellaisissakin aiheissa, joihin kompetenssi ei aina riitä. Toisaalta, kun tiettyä osaamista omaavat yksilöt tunnustetaan, heidän osaamistaan hyödynnetään laajasti.

Hyviä teräviä päitä meillä kaivataan tähän organisaatioon, meillä ehkä mennään aika lailla ohuilla porukan kanssa, osaamisenkin näkökulmasta, niin turhan moneen suuntaan tietyt ihmiset sinkoilee ja tuntuu että välillä mennään aika lailla sen oman asia- ja osaamisalueen ulkopuolelle. Johtuen siitä, että aikalailla meillä on sit joka ryhmässä samat ihmiset sit eri rooleissa, niin sieltä tulee sit samanlaiset johtopäätökset aika lailla eri tuuteista. (H6)

Pelko on se, että jos olet osaava ihminen, sinun osaamista kyllä hyödynnetään ja työmäärä vaan lisääntyy. (H9)

Osaaviksi tunnustettujen ihmisten hyödyntäminen ilmeneekin osaajien kuormittumisena ja kiireenä, jotka puolestaan hidastavat asioiden etenemistä. Toisaalta kun samat henkilöt osallistuvat eri aihealueiden kehittämiseen ja päätöksentekoon, vaarana voi olla ajattelun kapeutuminen ja päätöksenteon sokeutuminen. Osaaminen ei välttämättä riitä, ja näkemysten kapeutuminen voi aiheuttaa sen, ettei pystytä uudistumaan. Kapeat resurssit ovat myös riski, koska tiedot, osaaminen ja organisaation toimintakyky ovat liikaa harvojen yksilöiden varassa. Laajempi osallistaminen keskusteluun jo varhaisessa vaiheessa lisäisi

organisaation oppimisen lisäksi myös tiedonkulkua ja auttaisi henkilöstöä paremmin sopeutumaan muutoksiin.

Johtamisosaamisen kehittäminen nousee esille aineistossa useissa eri yhteyksissä, ja se onkin keskeinen osaamiskyvykkyys tämän päivän organisaatioissa.

Kyllähän meillä just tietyt ihan perusasiat liittyen siihen strategiaviestintään ja strategian jalkauttamiseen ja siihen niin kyllä niissä varmaan aika paljon vielä olis tekemistä. (H7)

Sen strategian kääntäminen sinne oman yksikön tekemiseen (-) Välillä on hankaluuksia tietenkin strategian tasolta löytää yhtymäkohtia ihan perustyön tekemiseen. (H6)

Strategian jalkauttamiseen ja toimeenpanoon liittyvä johtamisosaaminen on yksi keskeinen osaamisalue, joka tunnistetaan myös yleisesti strategioiden toteuttamisen ongelmakohdaksi. Strategian viestiminen, siitä keskusteleminen ja sen tavoitteiden kääntäminen perustyöhön ovat kriittisimpiä taitoja strategian käyttäntöön viennissä. Barney'n (2001, 54) mukaan kyky implementoida strategioita voi olla myös kilpailuetua tuova strateginen kyvykkyys organisaatiolle.

Johtajuus ja siihen liittyvä rohkeus toimia osoittautuvat eri tavoilla ilmaistuna johtamisosaamisen kehittämiskohteeksi.

Tarkoitan vaan, että kun tulee vaikeita taloudellisia haasteita ni onko meillä rohkeutta katsoa sitä meidän strategiastamme käsin ... eikä vaan pelkästään siitä omasta pesästä käsin. Kysymys on: osataanko, uskalletaanko sit siihen systeemiin lähteä, et katotaan näitä osaamisia ja me vaihdetaan työtehtäviä ... (H9)

Johtamisosaamista, johtajuuden ottamista ja tietyllä tavalla niitten tunnistamista mitkä on niitä tärkeitä asioita. (H10)

... kehittää johtamisen johtamista yhtenä osaamisen kenttänä. (H9)

Johtajuudella tarkoitetaan mm. esimerkillisyyttä ja eettisyyttä kunkin johtajan omassa johtamistyössä. Rohkeutta tarvitaan, jotta uskalletaan tehdä niitäkin päätöksiä, jotka eivät ole itselle mieluisia tai omalle yksikölle positiivisia. Johtamisen johtamisella tarkoitetaan tässä mm. sitä, että johtajan tulee varmistaa, että hänen alaisuudessaan toimivat johtajat ja esimiehet toimivat yhteisten päätösten ja linjausten mukaisesti, ja että sovittuja asioita toteutetaan. Se on rohkeutta puuttua asioihin, jos näin ei tapahdu - ja myös rohkeutta tunnistaa ja reagoida tilanteeseen, jos joku ei ole johtamistyöhön kykenevä.

Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, muutokseen ja niiden eteenpäin viemiseen sekä seuranta koetaan erittäin tärkeäksi.

Sellasta johtajuutta, jolla ne ihmiset tai ne strategian kärkitavoitteet, jotka on poikkeuksellisia ja jotka on kaikkien palvelualueiden toimenpiteitä, ni... saadaan ne menemään, että kaikki sitoutuu - ni sehän on leadershipiä. (H10)

No kyllä mun mielestä, jokaisella yksiköllä pitäisi olla se seuranta. Et onko meidän yksikkö edennyt niiden strategian tavoitteiden suuntaisesti. (H7)

Se ois hyvä kaikkia prosesseja tarkastella, kun niitä vuosikausia tekee, ne menee tiettyyn kaavaan ja sit ei huomata, että tämän vois jotenkin muutenkin tehdä, varsinkin nyt, kun tietotekniikka on kehittynyt. (H8)

Johtamisen kehittämistarvetta tunnustetaan kokonaisuudessaan seuraavilla osa-alueilla: asiantuntijaorganisaation johtaminen, strategian implementointiin liittyvä osaaminen, muutoksen johtaminen, johtajan oma muutos- ja reagointikyky, muutosvalmiuksien ja osaamisen johtaminen, johtajien vuorovaikutustaidot ja osallistava johtaminen. Lähes kaikki näistä johtamisen osaamisalueista nousevat esille myös aiemmassa tutkimuksessa. Uudistuminen, kyky katsoa asioita omaa vastuualuetta laajemmin ja rohkeus tehdä päätöksiä strategialähtöisesti ovat aiheita, joiden yhteydessä puhuttiin myös rotaatiosta osaamisen ja johtamisen kehittämisen keinona. Johtajien johtamisen tärkeys, johtajuuden ottaminen, sitoutuminen yhteisiin päätöksiin ja sovittujen tavoitteiden seuraaminen viittaavat johtajan omaan johtajuuteen eli tavoitteelliseen johtamiseen ja johtajan rooliin esimerkkinä koko henkilöstölle. Johtajan oma esimerkillisyys nousi kehityskohteenä esille myös Ollilan (2006) ja Huotarin (2009) tutkimuksissa.

Esimiestyössä tarvittavien johtamisosaamisten ohella esille nousee huoli esimiesten taitojen riittävydestä johdettavaan yksikköön nähden sekä näiden taitojen ajan tasalla pysyminen.

Siinä pitää sitten välillä arvioida myös, että onko sen vetäjän tiedot ja taidot suhteessa siihen organisaatioon ja sen tehtävään ja siihen ajan tasalla ... ja se on ehkä sellanen haaste, joka tässä on välillä myös ollut. (H3)

Nyt ensimmäisenähän pitäisi tunnustaa kun uusi strategia tulee, että mitkä osat tästä koskettavat erityisesti minua ja meidän organisaatiota. (-) Tämän jälkeen näen, että esimiehen tulisi kyetä viemään se sille omalle porukalle keskustellen. (H9)

Että ymmärrettäs sen yhteisen keskustelun tärkeys, tajuttaisiin siitä, että siellä on syytä ottaa aikaa, että ihmiset pääsee näitä pohtimaan ja keskustelemaan. (H9)

Ei se oo yhen ihmisen tehtävä tai saavutus, vaan se on uskallus mennä sinne porukan keskelle juttelemaan, et hei, mites nää pitäis tehdä ja antaa mulle palautetta, et miten tää pitää tehdä. (H4)

Esimiehen keskustelunvalmiuksia pidetään erittäin tärkeinä strategian implementoinnin onnistumisessa. Tärkeää on myös, että esimies rohkaisi keskustelemalla koko henkilöstöä osallistumaan toiminnan kehittämiseen ja antamaan palautetta toiminnasta. Ollakseen hyvä johtaja, esimiehen ei tarvitse itse tietää ja osata kaikkea, vaan hänen täytyy kyetä omasta tiimistään löytämään erilaiset vahvuudet ja ohjaamaan ne koko yksikön yhteiseen käyttöön. Organisaation oppimista edistää se, että sallitaan uusien asioiden kokeilut ja virheiden tekeminen.

Henkilöstön muutosvalmiudet ja uudistumiskyky organisaation toimintakulttuurin näkökulmasta nousevat esille sekä johtajien muutosjohtamisen valmiuksien että työntekijöiden muutosvalmiuksien näkökulmasta.

Tavallaan sit kuitenkin ne muutokset on kyl aika pehmeällä kädellä tässä kaupungissa tehty ja että, kyl se ihmiselle hirveen hyvää se kyl myös tekisi, käydä tutustumassa vähän muun tyyppisiin työympäristöihin aina välillä. (H5)

Millä tavalla sitä organisaatiokulttuuria pystytään muuttamaan niin että se tukee kulloinkin sitä johtamisen kannalta olennaista? (H3)

Kaupunki on toteuttanut muutoksia melko pehmeästi, mikä tarkoittaa, että esimerkiksi lomauttamisia tai tuotannollis-taloudellisin syin irtisanomisia ei ole tulospaineista huolimatta tehty useisiin vuosiin. Myös kuntien yhdistymisen tuoma viiden vuoden suoja on vähentänyt tämän tyyppistä liikehdintää. Tämä seesteisyys ja toisaalta vähäinen urakierto sekä puutteellinen muutosjohtaminen saattavat johtaa paikalleen jumittumiseen ja osaamisen ja ajattelun kapeutumiseen. Haastateltavat ovat myös sitä mieltä, että voisi olla hyvä ”ravistella” asenteita haastamalla henkilöstö tutustumaan työkuultuuriin oman organisaation ulkopuolella.

Toinen muutosvalmiuksiin liittyvä haaste on muutos työssä. Mekanististen töiden teknistyminen ja asiantuntijuusvaatimusten lisääntyminen tunnistetaan sekä johdon että työntekijöiden osalta osaamisen muutostarpeeksi.

Sellaiset yksinkertaisimmat mekanistiset työt ja työvaiheet siirtyy pikkuhiljaa erilaisten sähköisten järjestelmien suoritettavaksi, ja se, mikä siinä sitten jää jäljelle ja kehittyy vaatii enemmän sitä asiantuntijaosaamista ja asiantuntijuutta. Ja tää on se lähtökohta sitten, kun mietitään sitä meidän henkilöstön kehittämistä, niin tää organisaatio on muuttumassa enemmän asiantuntijaorganisaatioon ja silloin myös sen johtaminen muuttuu. (H3)

Ja mä luulen, että me ollaan tässä kehityksessä jo tällä hetkellä. Että osittain se, että ihmiset kokevat stressaantumista nykytilanteessa, on ehkä luonnollista reagointia sellaseen tilanteeseen jossa maailma muuttuu nopeammin kuin itse on siihen vielä valmis. (H5)

Muutos tuo henkilöstölle stressiä ja huolta uusiin työn vaatimuksiin sopeutumisesta. Työnantajan vastuu henkilöstönsä työmarkkinakelpoisuudesta huolehtimisesta tunnistetaan, mutta toisaalta myös tuodaan esille kasvavat odotukset henkilöstön itseohjautuvuudesta oman ammattitaitonsa ja osaamisensa ylläpitämisestä. Henkilöstön omaa vastuuta osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä korostetaan mm. KT:n ohjeissa (ks. myös Viitala 2013, 185; Ollila 2006, 54). Myös Viitalan ym. (2014) tutkimuksessa kuntajohtajat esittävät samanlaisia odotuksia työntekijöilleen.

... no tietysti työnantajalla on velvollisuus ja tottakai intressi myös täydennyskouluttaa ja ylläpitää henkilöstönsä osaamista ja ammattitaitoa. Mut tottakai se edellyttää myös sitten jokaiselta itseltään sen kiinnostuksen siihen omaan ammattiin osaamisensa ylläpitämiseen ja sen kehittämiseen. (H3)

Täs on puhuttukin vähän tästä, muutoksen psykologiasta ja tietynlaisesta asennoitumisesta. Mut se voi olla myös semmosta jos aattelee tulevaisuuden kannalta, et miten ylipäänsä ihminen pärjää työelämässä. Niin me tarvitaan tosi paljon siis erilaisia

spesialisteja ja osaamista, mut se saattaa olla myös niin että, meidän pitää ennen kaikkea jotenkin kehittää semmosta psykologista muutosvalmiutta. (H5)

Henkilöstön asenne muutokseen, muutosvalmiuksien kehittäminen ja itseohjautuvuus koetaan merkittäviksi osaamisen johtamishaasteiksi. Toisena näkökulmana esille tuodaan toive voida tarjota henkilökunnalle mahdollisuus systemaattisempaan tavoitteelliseen kehittämiseen sekä osaamisessa että uralla.

... ei oo ollu oikeen lupaa ihmisten kanssa keskustella siitä, että mikä susta tulee isona, ku ei oo ollu instrumentteja sanoa. Semmonen ihan aito urasuunnittelu puuttuu. (H4)

Se on tavallaan se toinen puoli että antaa niille osajille sen mahdollisuuden kehittyä ja uudistua ja saaha uusia haasteita. (H2)

Toiveet liittyvät sisäisen rekrytoinnin kehittämiseen siten, että sen avulla henkilöstö voisi laajentaa osaamistaan ja siirtyä uusiin tehtäviin. Myös urasuunnittelun mahdollistavaa mallia toivotaan. Kun osaaville ihmisille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua, kehittyä ja kehittää osaamistaan, se lisää motivaatiota. Tämä pehmeän henkilöstöjohtamisen ajattelun mukainen uusien haasteiden tarjoutuminen antaa uudistumisen mahdollisuuden sekä yksilölle että organisaatiolle (ks. Viitala ym. 2014; Viitala 2013, 41). Yksilön on vaikea tunnistaa tulevia kehitysuuntia, ja siksi esimiehen kanssa käytävällä keskustelulla on suuri merkitys. Hamel ym. (1994, 224) toteavatkin, että johdon tehtävä on turvata inhimillinen osaamisen johtaminen. Tämän tyyppinen keskustelu voisi avata ajattelua muutoinkin oman tulevaisuuden kehittämisspolkujen pohdintaan strategian näkökulmasta. Yksi keino tarjota kehittämispolku ja samalla varmistaa strategisten kyvykkyyksien kasvu organisaatiossa voisi olla *talent poolin* tyyppinen ratkaisu (ks. Mellagh ym. 2009, 2; Viitala 2013, 108), vaikka tämän tyyppinen kyvykkyysjohtaminen onkin julkisella puolella harvinaista.

Muutokseen liittyvien valmiuksien, itseohjautuvuuden lisäämisen ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämisen ohella aineistossa nousee esille muutamia koko henkilöstön osaamiseen liittyviä yhteisiä teemoja.

Mut kyl ehkä se verkostojen johtamisen asia on sellanen joka - ja mä aattelen että se ei oo pelkkää esimiestyötä vaan se on tosi paljon myös niitten asiantuntijoiden päivittäistyötä. (H5)

Totta kai sit kaikkeen tähän liittyy periaatteessa se asiakkuuden ymmärtäminen, asiakkaan, asiakkuuden, asiakastiedolla johtamisen ymmärtäminen (-) Se on se asiakaspalvelu tietyl tavalla. (H10)

Verkostossa toimiminen ja verkostojen johtaminen sekä asiakkuusosaaminen ja asiakaspalveluosaaminen nousevat keskeisiksi osaamisen kehittämisen teemoiksi.

Ihan riippumatta siitä onko se, asiakasverkosto jonka kautta, jos tarjoat jotakin palvelua vai onko se verkosto jossa sinä johdat jotakin muutosta jota tekee todella monet muunlaiset toimijat. Se on tietynlaista osaamista asioiden viemiseen eteenpäin ilman

että on muodollista valtaa viedä niitä asioita. Ja tavallaan tää on jotain sellast siis vaikuttamista, jotenkin. (-) Ja saattaa se olla muuten niinkin että vaikka meil kuinka paljon tulee nää välineet ja jutut, niin nimenomaan se ihmisten kohtaaminen sit kuitenkin. (H5)

Ja se on sitten jo oma osaamisalueensa se semmonen osallistava ... osallistavat menetelmät ja näin. (H2)

Verkostoissa toimimiseen, verkostojen johtamiseen ja asiakkuusajattelun toteuttamiseen liittyy oleellisesti kyky vaikuttaa ilman direktiovaltaa, osallistavien menetelmien osaaminen sekä ihmisten kohtaamiseen liittyvä perusosaaminen. Eri-laiset osallistamismenetelmät ja viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovatkin keskeisiä työelämän metataitoja¹⁰ yhä enemmän yhteistyöpainotteisemmassa työelämässä.

Jos ajatellaan, että mitä se osaaminen pitäis olla, niin kyllä se varmaan sähköiseen maailmaan liittyy erittäin paljon, eikä tarvii hirveesti muuta mieltä. (H8)

Työ teknistyy ja sähköiset välineet ovat osa arkea, jolla kohdataan asiakkaat ja yhteistyökumppanit verkostoissa. Ohjeet ja informaatio tarjotaan sähköisessä muodossa. Ilman nykyaikaisten tietotyövälineiden käyttöosaamista ja digitaitoja on vaikea pärjätä.

Haastatteluissa esille tulleista kehitettävistä osaamisalueista edetään osaamisen kehittämisen välineisiin. Kehityskeskustelut ja henkilöstösuunnittelu osaamisen johtamisen työvälineinä ovat kohdeorganisaatiossa toimintamalleja, joissa keskustelu osaamisista konkretisoituu.

Mut se osaamisen johtaminen yksinkertaisimmillaan niin (-) mä ite suhtaudun kehityskeskusteluihin oikeesti aika kunnianhimoisesti. Me yritetään tehdä siellä jokaiselle henkilölle, henkilökohtaset tavoitteet vuosittain. (H5)

Joo, kehityskeskustelu on iso juttu. Se kahden kesken tapahtuva vuorovaikutus on yksinkösjuttu. Mä oon nähny sen, että hirvittävän paljon niistä mejän haasteista johtuu siitä, että me ei rohjeta puhua ihmisten kanssa. Me koetaan, et mä en osaa sitä sanoa oikein. Jos on korjaavan palautteen, positiivisen palautteen tai kehittämisasia, niin pelkohan on se suurin este, joka siinä vaikuttaa. Ne kehityskeskustelut saa olla erilaisia, mutta täytyy tehdä kaikkensa, et kaikki kokee ne tärkeinä. Ja kun ne koetaan tärkeinä, ni että ne koetaan myös hyödyllisinä (-) Se osaaminen on yks, mikä siel on tärkeitä. Sehän on sellanen, että kylhän esimiehen pitää se tavallaan muutoinkin tunnistaa ja nähdä, mitä se on. (H4)

Tietysti aina se vuotunen kehityskeskustelukierros on tavallaan se perusta. Jos käydään joka ikinen nuppi läpi, koulutustarpeet ja -toiveet, ja tän tyyppiset katsotaan yhdessä... Mut tosiaan tämä säännöllinen vuotuinen käytäntö on kyllä musta hyvä. (H1)

¹⁰ metataitoja ovat työelämässä tarvittavia yleisiä taitoja, esim. oman osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen, itsensä johtaminen, ajan hallinta, ongelmanratkaisukyky tai yhteistyötaidot.

Kehityskeskusteluja käydään sekä tiimitasolla että henkilökohtaisina keskusteluina. Kehityskeskusteluissa asetetaan tavoitteita tekemiselle, keskustellaan osaamisesta ja sen kehittämisestä, koulutustarpeista ja muista osaamisen kehittämisen keinoista ja mahdollisuuksista. Se on myös oivallinen palautteen antamisen ja kehittämisen väline sekä esimiehelle että työntekijälle. Kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelulomakkeella aiheena ovat myös työyhteisö ja työhyvinvointi sekä keskustelu työhön ja uraan liittyvistä muutostoiveista.

Haastatteluissa tuli esille, että kehityskeskusteluissa keskustellaan sekä henkilöstön omista kehittymistoiveista että myös esimiehen ohjauksella tunnistettavista kehittämistarpeista mm. isojen muutosten suuntaisesti.

Aina kehityskeskusteluissa käydään läpi, että mitä osaamistarpeita ihminen itse näkee, mihin pitäisi nyt panostaa. Ja sitte toisaalta itse kannustan alaisiani kun näen, että missä pitää mennä eteenpäin, mitkä on niitä teemoja mitä täytyy johtaa. Ja sitten toisaalta osaamisen johtamiseen liittyy se, että pitää hyödyntää niitä ihmisten omia mieltymyksiä, että kuka on kiinnostunut mistäkin aihealueesta kehittymään koko organisaation hyväksi. (H2)

Esimiehellä onkin iso rooli henkilöstönsä kehittämisen tukemisessa ohjaamalla osaamisen kehittämistä organisaation muutosten suuntaisesti ja kuitenkin kunkin omat vahvuudet huomioiden sekä toisaalta varmistamalla kehityskeskustelujen toimivuus niin, että ne koetaan sekä halutuiksi että hyödyllisiksi.

Henkilöstösuunnittelun yhteydessä osaamistarve määritellään sekä määrällisen että laadullisen tarpeen kautta. Henkilöstön kehittämisen suunnitelma kiteytyy osaamisen kehittämisen osalta koulutussuunnitelmaksi, jonka pitäisi yhtäältä tuoda sisältöä kehityskeskusteluihin, että toisaalta saada sisältöä kehityskeskusteluissa esiin nousevista teemoista. Tässä tutkimuksessa selvityksen kohteena ei ole, millainen koulutussuunnitelmien taso on, mutta mielenkiintoinen tieto on se, että Viitalan ym. (2018, 54, 91-96) tutkimuksen mukaan koulutussuunnitelmien laatiminen sai hyvät tulokset, mutta strateginen koulutussuunnittelu ja tulevan ennakointi ovat kuitenkin kehittämiskohteita.

Sen pitäisi heijastua sitten tietyllä tavalla sinne koulutussuunnitelmaan tai henkilöstösuunnitelmaan, ja sitten tietysti kehityskeskustelussa käydä sitä sen ihmisen kanssa läpi, että jos työ lähtee muuttumaan, niin nyt meidän pitää painottaa tätä ja tätä asiaa ja olisi järkevää että seuraavan vuoden aikana kasvatat osaamistasi tässä asiassa joko kouluttautumalla tai benchmarkkaamalla tai opiskelemalla. (H10)

Esimerkiksi se henkilöstösuunnitelman laatiminen ja ylläpitäminen sellaisena, joka tehdään keskustellen johtoryhmän jäsenten kanssa ja sitte myös keskustellen koko työporukan kanssa. Ja kun se dokumentoidaan, sitä pidetään ajan tasalla, niin itse asiassa siitä tulee myös sellanen, jota myös toteutetaan. (H4)

Minkälainen se jumppa olis sitten kartoittaa sitä koko organisaation osaamista ja onko se muovattavissa mihinkään muotoon vai onko se vaan sitten valtavan pitkä Excelista? (H6)

Parhaimmillaan kehityskeskustelut toimivat välineenä, josta esimies poimii tietoa sekä koulutussuunnitelmaan, että edelleen kootusti palautteena esimerkiksi kehittämistarpeita ylemmälle johdolle. Keskustelujen dokumentointi koetaan tarpeelliseksi keinoksi todentaa keskustelussa sovittuja asioita, ja se auttaa myös päivittämään sisältöä. Muutamassa haastattelussa pohdittiin voisiko osaamiskartoituksia toteuttaa henkilöstön osaamisen kehittämisen tueksi, ja mitä se edellyttäisi.

Kolmannesta teemasta esille nousseet aiheet voi tiivistää johtamisen ja esimiestyön kehittämistarpeisiin sekä koko henkilöstöä koskevan osaamisen ja valmiuksien kehittämistarpeisiin. Kaikille yhteisiä kehitettäviä kyvykkyyksiä ovat ensinnäkin organisaatiokulttuuriin ja työn muuttumiseen liittyvät muutosvalmiudet kuten digitaidot, toiseksi verkostoihin ja asiakkaisiin liittyvä osaaminen ja kolmanneksi osallistamiseen ja ihmisten kohtaamiseen liittyvät valmiudet. Kehityskeskustelut ja henkilöstösuunnitelma ovat kaikkien haastateltujen tuntemat ja käyttämät osaamisen johtamisen välineet, mutta osaamisen kartoittaminen on vasta pohdintavaiheessa.

6.3 Aineiston viisi keskeistä luokkaa

Tässä toisessa tulosluvussa keskeiset tulokset esitellään teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä muodostettujen yläluokkien avulla. Tässä työssä teoriaohjaavuus tarkoittaa sitä, että haastattelulomakkeen kysymysten teemat muodostettiin teoriaan tutustumisen jälkeen. Lisäksi aineiston analyysissä teemoittelun avulla aineistosta löydetyistä alateemoista synnyttiin alaluokkia, jotka yhdistettiin sisällönanalyysissä viiteen teoriasta muodostettuun yläluokkaan, ja ne yhdistettiin edelleen tutkimuksen pääkäsitteeseen strategiseen osaamisen johtamiseen.

Analyysin aluksi aineistosta poimitut lauseimat sovitettiin taulukkomuotoon typistämällä alkuperäistä lauselmaa ja poistamalla täytesanoja. Tämän jälkeen lausumista muokattiin pelkistetyt ilmaukset ja niistä synnyttiin edelleen alaluokat, joista muodostettiin viisi teorian käsitteistä muodostuvaa yläluokkaa. Yhdistävä tekijä on osaamisen johtaminen.

Yhteenvedo tuloksista on koottu taulukkoon 1. Yhteenvetotaulukon luettavuuden parantamiseksi siinä ei esitetä alkuperäisiä lausumia. Ne ovat luettavissa kunkin yläluokan kohdalla esitettävissä taulukoissa 2-6 sekä liitteenä 3 esitettävässä koostetaulukossa.

TAULUKKO 1 Osaamisen johtaminen strategiatyötä tekevän johdon ja asiantuntijoiden diskursseissa

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
strategiatyön sisällölliset lähtökohdat vaihtelevat	strategiatyön sisältö ja mallit	strategian tavoite	Osaamisen johtaminen
strategiatyön mallina BSC			
kaupunkiyhteisöön keskittyvä strategia (vrt. yritysstrategia)	strategian eri tasot		
toimintaorganisaatioon keskittyvä strategia (vrt. liiketoimintastrategia)			
nopeasti vaihtuvat strategiat			
strategian kesto ja pysyvyys	strategian elinkaari		
strategian päivittyminen			
vähäinen osaamisen johtaminen strategian valmistelun yhteydessä	osaamisen johtaminen strategiatyön eri vaiheissa	osaamisen johtamisen rooli strategia-prosessissa	
osaamisen johtaminen Talousarvioprosessiin liittyvän henkilöstösuunnittelun yhteydessä			
osaamistarpeiden määrittely kehityskeskusteluissa			
puuttuva strateginen osaamisen johtaminen	osaamisen johtamisen rooli strategian valmistelun ja luomisen yhteydessä		
osaamisen keskeisyys strategiatyössä			
osaamisen käsittelyn ohjaus ja strukturointi strategiatyössä			
erilaisten strategioiden ymmärrys ja strategiatyön osaaminen	strategiaosaaminen	strategiset kyvykkyydet	
kyky panna toimeen (implementoida) erilaisia strategioita			
kyky kehittää ja muuttaa strategiaa tarvittaessa	muutoskyvykkyys		
pieni, rajattu ydinryhmä osallistuu kaikkeen päätöksentekoon ja kehittämiseen			
asiantuntijuuteen painottuvan organisaation vaikutus johtamiseen	asiantuntijaorganisaation johtaminen	johtamisosaaminen	
vuorovaikutuksen ja osallistamisen tärkeys johtamisessa	osallistava johtaminen		
kyky sitouttaa tavoitteisiin			
vastuunkanto strategian toteutuksesta ja tuloksista	vastuunkanto		
sitoutuminen yhteisiin päätöksiin			
oma vastuu osaamisen ylläpitämisestä	itsensä johtaminen		
asenne työelämäkelpoisuuden ylläpitämisessä			
muutosvalmiudet	muutosjohtaminen		
muutokseen asennoituminen			
yhtenäinen henkilöstöpolitiikka	henkilöstöjohtamisen osa-alueet	henkilöstöjohtamisen malli	
yhtenäinen osaamisen johtaminen			
urasuunnittelumalli	HR-työn toiminta-mallit		
osaamiskartoitus			

Taulukon mukaiset osaamisen johtamisen yläluokat käsitellään tarkemmin omina kohtinaan seuraavissa alaluvuissa, ja ne ovat: strategian tavoite,

osaamisen johtamisen rooli strategiaprocessissa, strategiset kyvykkyydet, johtamisosaaminen ja henkilöstöjohtamisen toimintamallit.

6.3.1 Strategian tavoite

Strategian tavoite -yläluokka muodostuu strategiatyön sisältöihin ja malleihin, strategian tasoihin ja strategian elinkaareen liittyvistä alaluokista (ks. taulukko 2). Strategialla on merkittävä rooli myös tässä tutkimuksessa, koska henkilöstöjohtamisen strategisuus on kytköksissä siihen, millaisen merkitys henkilöstöjohtamiselle strategiatyössä annetaan. Osaamisen johtaminen puolestaan on joko ohjattua tai hajanaista riippuen siitä kuinka strategisen aseman henkilöstöjohtaminen organisaatiossa saa (Järnlström ym. 2014, 44; Viitala 2013, 49.)

TAULUKKO 2 Strategian tavoite strategiatyötä tekevän johdon ja asiantuntijoiden osaamisen johtamisen diskursseissa

Alkuperäinen ilmaus/lausuma	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>meillä on myös tätä strategiatyötä tehty eri lähtökohdista eri strategiakerroksilla</i>	strategiatyön sisällölliset lähtökohdat vaihtelevat	strategiatyön sisältö ja mallit	Strategian tavoite
<i>pari strategiakerrosta sitten meidän strategia tehtiin tän balanced scorecard-mallin mukaisesti</i>	strategiatyön mallina BSC		
<i>nyt viimeksi on ollu enemmän tämä kaupunkiyhteisö ja sille tuleva strategia</i>	kaupunkiyhteisöön keskittyvä strategia (vrt. yritysstrategia)	strategian eri tasot	
<i>toinen lähestymistapa on, et on kaupunkiorganisaatio ja sille laaditaan strategia</i>	toimintaorganisaatioon keskittyvä strategia (vrt liiketoimintastrategia)		
<i>meillä on ollu aika nopsalla tahdilla uusia strategioita</i>	nopeasti vaihtuvat strategiat	strategian elinkaari	
<i>strategian pitää pysyä tarpeeksi kauan... se tarkoittaa meillä ehkä 4 vuotta, kun tulee uusi valtuusto</i>	strategian kesto ja pysyvyys		
<i>strategian pitääkin olla tietynlainen prosessi (-) jota päivitetään riittävän tiheästi</i>	strategian päivittyminen		

Strategiatyön sisältö ja mallit -alaluokkaan liittyy keskustelu siitä, että kaupungin strategiatyön sisällölliset lähtökohdat ja strategiatyömallit ovat vaihdelleet.; eri strategiakausilla strategiaa on rakennettu esimerkiksi ulospäin kaupunkiyhteisölähtöisesti tai sisäisen toimintaorganisaation lähtökohdista. *Strategian eri tasoilla* tarkoitetaan strategioiden jaottelua kolmeen tasoon: yritys- ja liiketoimintastrategiaan sekä operatiivisiin, kuten henkilöstöstrategia (Viitala 2013, 50). Kaupunkiyhteisötason strategian voi tulkita edustavan teoriassa esiteltyä yritystason strategiaa, kun taas toimintaorganisaation strategia omaa piirteitä liiketoimintatason strategista. Operatiivisen tason henkilöstöstrategiaa ei haasteluaineistossa esille tullut, mutta kaupungilla on henkilöstötyötä ohjaavat henkilöstöpoliittiset linjaukset ja henkilöstötalo-dokumentit, jotka osin korvaavat puuttuvaa henkilöstöstrategiaa.

Kolmas strategiaan liittyvä näkökulma aineistossa on *strategian elinkaareen* liittyvä keskustelu, jossa huolenaiheeksi osaamisen johtamisen näkökulmasta

nousevat strategian kesto ja nopeasyklinen vaihtelu. Tiuhaan vaihtuvien strategioiden taustaselittäjänä pidetään mm. valtuustokausittain vaihtuvia painotuksia, joiden koetaan tekevän osaamisen kehittämistä lyhytjänteistä. Toisaalta strategian tulisikin muuttuvassa maailmassa päivittyä sekä muuttuvan toimintaympäristön että strategiassa itsessään havaittujen mahdollisten puutteiden tai täydennystarpeiden vuoksi.

6.3.2 Osaamisen johtamisen rooli strategiaprosessissa

Osaamisen johtaminen konstruoituu aineistossa puheena strategiaprosessin eri vaiheista, ja tutkimushaastattelun teeman apukysymysten ohjaamana pohdinnaksi, miten osaamisen johtaminen liittyy strategiatyöhön sen alkuvaiheessa. Näistä muodostuu kaksi alaluokkaa: osaamisen johtaminen strategiatyön eri vaiheissa sekä osaamisen rooli strategiayössä, joka sisältää strategian valmisteluvaiheen ja strategian luomisen (ks. taulukko 3).

TAULUKKO 3 Osaamisen johtamisen rooli ja strategiaprosessi strategiatyötä tekevän johdon ja asiantuntijoiden osaamisen johtamisen diskursseissa

Alkuperäinen ilmaus/ lausuma	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>kyl mä väittäisin et... ku strategiatyötä valmisteltiin, ni ei me ollenkaan riittävästi päästy siihen kysymykseen</i>	vähäinen osaamisen johtaminen strategian valmistelun yhteydessä	osaamisen johtaminen strategiatyön eri vaiheissa	osaamisen johtamisen rooli strategia-prosessissa
<i>Mä itse en nää että siitä hirveesti olis sen varsinaisen strategiatyön yhteydessä puhuttu...</i>			
<i>luonteva jatke on nimenomaan sitten tää taloussuunnitteluun kytkeytyvä henkilöstösuunnittelu...</i>	osaamisen johtaminen		
<i>se tulee näitten toiminnallisten tavoittiden kautta</i>	Talousarvioprosessiin liittyvän henkilöstösuunnittelun yhteydessä		
<i>No kyllä sitä ainakin varmaan sen laadullisen henkilöstösuunnitelman kautta jossain määrin tulee...</i>			
<i>aina kehityskeskusteluissa käydään läpi se, että mitä osaamistarpeita</i>	osaamistarpeiden määrittely kehityskeskusteluissa		
<i>ei meillä kukaan johda sitä osaamista</i>	puuttuva strateginen osaamisen johtaminen	osaamisen johtamisen rooli strategian valmistelun ja luomisen yhteydessä	
<i>ei me mun mielestä tällasta keskustelua käydä ollenkaan et strategista osaamista pitää kasvattaa...</i>			
<i>se strategiaprosessin yhteydessä tapahtuva osaamisen miettiminen ei ole se päällimmäinen</i>	osaamisen keskeisyys strategiayössä		
<i>no siinä sanassa keskustelussa ikään kuin vähän vahingossa on tullut myös se keskustelu, et onks meillä osaamista ja resurseja</i>	osaamisen käsittelyn ohjaus ja strukturointi strategiayössä		
<i>No ei varmaan. Joo siis hirveän strukturoitua se käsittely siinä strategian valmistelun yhteydessä varmaa oo ollut...</i>			

Kohdeorganisaatiossa strategiatyö jakautuu valmistelu- ja luontivaiheeseen sekä strategian hyväksymisen jälkeen strategian implementointiin talousarvioprosessin yhteydessä ja edelleen kehityskeskustelujen avulla ryhmä- ja yksilötasolle. *Osaamisen johtaminen strategiatyön eri vaiheissa*-alaluokassa keskusteltiin siitä, missä vaiheessa strategiaprosessia osaamisesta keskustellaan. Strategiavalmistelu- ja luomisen aikana osaamisesta ei juurikaan puhuta, vaan osaaminen liitetään osaksi prosessia implementointivaiheessa. Aidosti strateginen henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtaminen on mahdollista vasta kun organisaatiolla on näkemys liiketoimintastrategiasta (toimintaorganisaation strategia). Tyypillisesti ongelmiksi osoittautuvat epämääräinen tai puuttuva strategia, sen huono kommunikointi, konkreettisten strategisten tavoitteiden puuttuminen tai strategisten periaatteiden ristiriitaisuus (Viitala 2013, 49 - 50).

Implementoinnin ensimmäisessä vaiheessa henkilöstöä ja osaamista käsitellään talousarvioprosessiin kuuluvan henkilöstö- ja koulutussuunnittelun yhteydessä¹¹. Implementoinnin toisessa vaiheessa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat kytkeytyvät kehityskeskusteluihin, joiden avulla tavoitteet jalkautetaan keskustellen sekä ryhmä- että yksilötasolle. Tämä prosessi vaikuttaa toimivan, ja tulos on yhtenevä Viitalan ym. (2018, 54) tutkimuksen kanssa, jossa koulutussuunnitelmien osuus saa myös hyvät arviot. Kehityskeskusteluprosessi tuli esille kaikissa haastatteluissa, ja tämän havainnon perusteella se on eniten hyödynnetty osa kohdeorganisaation osaamisen johtamisen prosessissa.

Erityisen kiinnostava havainto tässä tutkimuksessa on se, millaiseksi *osaamisen johtamisen rooli* konstruoituu strategian valmistelu- ja luomisvaiheen puheissa. Ensinnäkin näkemykset vaihtelevat jyrkimmän pään ”ei meillä kukaan johda sitä osaamista” ja ”ikään kuin vähän vahingossa” kautta siihen, että jotakin keskustelua osaamisesta strategiatyön yhteydessä käydään, mutta suunnitelmallinen ohjaus, määrittely ja dokumentointi puuttuvat.

6.3.3 Strategiset kyvykkyydet

Strategiset kyvykkyydet yläluokkaan on koottu strategiaosaaminen ja muutoskyvykkyyks-alaluokkiin sisältyvät aiheet (ks. taulukko 4).

¹¹ Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa velvoittaa kuntia

TAULUKKO 4 Strategiset kyvykkyudet strategiatyötä tekevän johdon ja asiantuntijoiden osaamisen johtamisen diskursseissa

Alkuperäinen ilmaus/lausuma	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>Olis hyvä keskustella siitä, että strategia on muutakin kuin se, minkä valtuusto päättää</i>	erilaisten strategioiden ymmärrys ja strategiatyön osaaminen	strategia-osaaminen	strategiset kyvykkyudet
<i>pitäis muotoilla meidän organisaatio ja sen toiminta niin, että strategiasta riippumatta se pystyy toteuttamaan erilaisia strategioita</i>	kyky panna toimeen (implementoida) erilaisia strategioita		
<i>henkilöstösuunnitelman teko on iso asia meidän strategian jalkauttamista</i>			
<i>... palataan siihen ja katsotaan et pitäiskö meidän päivittää strategias tiettyjä elementtejä, koska meil vaikkapa henkilöstökysymykset ei oo riittävästi siinä mukana</i>	kyky kehittää ja muuttaa strategiaa tarvittaessa	muutoskyvykkyys	
<i>aikalailla meillä on sit joka ryhmässä samat ihmiset eri rooleissa, niin sieltä tulee sit samanlaiset johtopäätökset aika lailla eri tuuteista</i>	pieni, rajattu ydinryhmä osallistuu kaikkeen päätöksentekoon ja kehittämiseen		

Strategiaosaamiseen ja muutoskyvykkyteen liittyvää puhetta voisi kuvailla tulevaan suuntaavaksi toivetilapohdinnaksi, jota ilmentää mm. ”olis hyvä keskustella” ja ”pitäisi”-ilmaisut.

Strategiaosaamiseen liitetään erilaisten strategioiden ymmärtäminen laajemmin ja yleensäkin strategyön osaaminen sekä kyky panna toimeen eli implementoida erilaisia strategioita. Tämä on tärkeä kyvykkyys, koska strategian implementoinnin epäonnistuminen on todettu olevan usein suurin este strategian onnistuneelle toteutukselle. Implementoinnin nostaminen strategiseksi kyvykkyudeksi saa tukea myös Barneyilta (2001, 54), jonka mukaan kyky implementoida strategia toimintaan voisi itsessään olla jopa kilpailuetua tuottava resurssi. *Muutoskyvykkyteen* puolestaan kuuluu kyky havaita strategiassa olevat puutteet ja reagoida niihin eli kyky kehittää ja muuttaa strategiaa tarvittaessa. Tähän alaluokkaa yhdistyy myös haaste päätöksenteon ja kehittämisen ydinryhmän pienuudesta ja rajallisuudesta. Ryhmän pienuuteen sisältyy huoli liian ohuista resursseista, jonka vuoksi samat esim. johtoryhmien jäsenet ovat eri projekteissa ja ohjausryhmissä hieman vaihtelevilla kokoonpanoilla keskenään tekemässä linjauksia. Ensinnäkin tämä lisää riskiä kuormittumiselle, ja lisäksi pienessä ryhmässä paljon yhdessä toimivien kesken ajan kanssa muodostuva konsensus saattaa kaventaa näkemyksiä. Tämä toimintamalli ei tarjoa johtoryhmien ulkopuolella työskentelevälle henkilöstölle mahdollisuuksia laajentaa osaamistaan eikä tuoda näkemyksiään esille, jolloin organisaatio ei kykene uudistumaan.

6.3.4 Johtamisosaaminen

Johtamisosaamisen yläluokka (ks. taulukko 6) muodostuu seuraavista alaluokista eli johtamisen osaamisalueista: asiantuntijaorganisaation johtaminen, osallistava johtaminen, vastuunkanto, itsensä johtaminen ja muutosjohtaminen.

TAULUKKO 6 Johtamisosaaminen strategiatyötä tekevän johdon ja asiantuntijoiden osaamisen johtamisen diskursseissa

Alkuperäinen ilmaus/lausuma	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>kun mietitään sitä meidän henkilöstön kehittämistä, niin tää organisaatio on muuttumassa enemmän asiantuntijaorganisaatioon ja silloin sen johtaminen muuttuu</i>	asiantuntijuuteen painottuvan organisaation vaikutus johtamiseen	asiantuntija-organisaation johtaminen	
<i>että ymmärrettäis yhteisen keskustelun tärkeys.. on syytä ottaa aikaa että ihmiset pääsee näitä pohtimaan ja keskustelemaan</i>	vuorovaikutuksen ja osallistamisen tärkeys johtamisessa	osallistava johtaminen	
<i>Sellasta johtajuutta, jolla ne ihmiset tai ne strategian kärkitavoitteet, jotka on poikkileikkaavia ja jotka on kaikkien palvelualueiden toimenpiteitä, ni... saadaan ne menemään, että kaikki sitoutuu - ni sehän on leadershippiä</i>	kyky sitouttaa tavoitteisiin		
<i>Onko meillä rohkeutta katsoa sitä meidän strategiastamme käsin eikä vaan pelkästään omasta pesästä käsin</i>	vastuunkanto strategian toteutuksesta ja tuloksista	vastuunkanto	johtamis-osaaminen
<i>valitettavasti se välillä voi riippua siitäkin että onks se kyseisen henkilön omasta mielestä et onko hän samaa mieltä vai eri mieltä niin sen perusteella hän päättää, viekö hän eteenpäin vai ei.</i>	sitoutuminen yhteisiin päätöksiin		
<i>vaatii jokaiselta itseltään kiinnostuksen osaamisensa ylläpitämiseen ja sen kehittämiseen</i>	oma vastuu osaamisen ylläpitämisestä	itsensä johtaminen	
<i>muutoksen psykologiasta ja tietynlaisest asennoitumisesta ...et miten ihminen ylipäänsä pärjää työelämässä...</i>	asenne työelämäkelpoisuuden ylläpitämisessä		
<i>kokee stressaantumista nykytilanteessa ... on ehkä luonnollista reagointia tilanteeseen, jossa maailma muuttuu nopeammin kuin itse on siihen valmis</i>	muutosvalmiudet	muutos-johtaminen	
<i>kyl se ihmiselle hirveen hyvää myös tekis käydä tutustumassa muun tyypisiin työympäristöihin aina välillä</i>	muutokseen asennoituminen		

Johtamisosaaminen nousee strategisesti keskeiseksi kyvykkyydeksi sekä strategiakirjallisuudessa että tutkimuksissa, ja on niin merkittävä, että sen voisi liittää yhdeksi strategiseksi kyvykkyydeksi. Vaikka johtamisosaamisesta voisi muodostua organisaatiolle vahva kyvykkyys, tutkimustuloksissa johtamisosaaminen kuitenkin halutaan pitää omana yläluokkana: Näin johtamiseen liittyvät tärkeimmät sisällöt saavat riittävän painoarvon tuloksissa.

Asiantuntijaorganisaation johtaminen nousee ajankohtaiseksi asiantuntijatyön lisääntyessä. Asiantuntijaorganisaatiota ja myös siellä työskenteleviä ihmisiä tulee johtaa eri tavalla kuin perinteistä hierarkkista kuntaorganisaatiota on totuttu johtamaan. Vuorovaikutuksen ja yhteiseen keskusteluun osallistamisen tärkeys eri yhteyksissä sekä kyky sitouttaa tavoitteisiin kiteytetään *osallistavan johtamisen* alaluokaksi. *Vastuunkanto*-alaluokkaan sisältyvät rohkeus ja vastuunkanto omia yksikkörajoja laajemman strategiakokonaisuuden toteuttamisen mahdollistamisesta sekä sitoutuminen yhteisiin päätöksiin, vaikka ne eivät aina ole oman toiveen mukaisia tai itselle helppoja toteuttaa. *Itsensä johtaminen* käsitteenä kattaa sekä johtajan oman itsensä johtamisen että kyvyn auttaa työntekijöitä johtamaan

itseään, esimerkiksi oman osaamisensa kehittämiseen ja tunnistamaan vastuunsa mm. oman työelämäkelpoisuutensa ylläpitämisessä. *Muutosjohtamisen*-alaluokassa käsitteeseen sisältyy tässä tutkimuksessa henkilöstön muutosvalmiuksien ja muutosasenteen kehittäminen sekä oman henkilöstön muutokseen valmentaminen. Johtamisosaamisen tärkeyttä ja ihmistä sen keskiössä voisi korostaa haastattelussa esille tulleella lausumalla:

Siinä pitää sitten välillä arvioida myös, että onko vetäjän tiedot ja taidot suhteessa siihen organisaatioon ja sen tehtävään ajan tasalla - ja se on ehkä sellanen haaste, joka tässä on välillä ollut. Ja totta kai pahin haaste löytyy kun katsoo peiliin. (H3)

Johtajan esimerkillisyys nousee keskeiseksi myös Ollilan (2006) ja Huotarin (2009) tutkimuksissa. Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on myös kohdeorganisaation henkilöstöpoliittisissa linjauksissa nostettu omaksi kohdakseen, jossa näkökulmia ovat tulevaisuuteen suuntautuminen, organisaatiokulttuuri, uudistaminen sekä toimintajärjestelmien ja rakenteiden johtaminen.

6.3.5 Henkilöstöjohtamisen malli

Henkilöstöjohtamisen malli-yläluokka (ks. taulukko 5) tässä aineistossa rakentuu henkilöstöjohtamisen osa-alueista ja HR-työn toimintamalleista. Henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin kuuluvat yhtenäinen henkilöstöpolitiikka ja systemaattinen osaamisen johtaminen, joiden avulla strategian toteuttamista ja kohdeorganisaation yhden kaupungin toimintamallia osaltaan voidaan tukea. HR-työn toimintamalleihin liitettiin urasuunnittelumalli ja osaamiskartoitus.

Näillä ja muilla HR-työn toimintamalleilla on henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa tärkeä tukirooli, joilla hyvä ja tavoitteita tukeva henkilöstöjohtaminen mahdollistetaan. Viitala kutsuu näitä henkilöstöjohtamista ryhdittäviä ja jäsentäviä puitteita myös termillä henkilöstökäytännöt (2013, 23).

TAULUKKO 5 Henkilöstöjohtamisen malli strategiatyötä tekevän johdon ja asiantuntijoiden osaamisen johtamisen diskursseissa

Alkuperäinen ilmaus/lausuma	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>kaupunkitasoiset linjat ois hyvä päivittää ja käydä henkilöstöpolitiikasta keskustelu kaupungin johtoryhmässä</i>	yhtenäinen henkilöstöpolitiikka	henkilöstöjohtamisen osa-alueet	henkilöstöjohtamisen malli
<i>strateginen osaamisen johtaminen pitäis olla kanssa, että joku johtais sitä.</i>	yhtenäinen osaamisen johtaminen		
<i>ei oo ollut oikein lupaa ihmisten kanssa keskustella siitä, että mikä sust tulee isona kun ei oo instrumentteja...</i>	urasuunnittelumalli	HR-työn toimintamallit	
<i>minkälainen se jumppa olis sitten kartottaa sitä koko organisaation osaamista ja onko se muovattavissa mihinkään muotoon vai onko se vaan sitten valtavan pitkä excel-lista?</i>	osaamiskartoitus		

Henkilöstöjohtamisen osa-alueiden osalta esiin nousee kaupunkitasoisten linjausten tärkeys ja niiden päivittämistarve. Muita kehittämisen aiheita ovat osaamisen johtamisen puuttuminen sekä tarve käydä henkilöstöpolitiikasta keskustelua johtoryhmässä. *HR-työn toimintamalleista* kehittämiskohteiksi tunnistetaan osaamisen kehittämisen osalta ensinnäkin urasuunnittelumallin puuttuminen, joka estää pitkäjänteisen henkilökohtaisen kehittämisen suunnittelun. Toiseksi puuttuva tieto osaamisesta vaikeuttaa osaamisen systemaattista suunnittelua. Tästä näkökulmasta osaamiskartoitusten tekeminen nousee mahdolliseksi kehityskohdeeksi, jonka toteutusmahdollisuutta voisi selvittää. Osaamistiedon keräämisellä, hallinnalla ja hyödyntämisellä on Hyrkäksen (2009, 164 - 166) mukaan suuri merkitys osaamisen johtamisessa. Osaamistiedon hyödyntämisen mahdollistava osaamisen kartoittaminen liittyy kohdeorganisaation näkökulmasta myös vahvasti tiedolla johtamiseen, joka on valittu yhdeksi kehittämisalueeksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata ja laadullisesti selittää, miten strateginen osaamisen johtaminen käsitteenä ymmärretään, ja miten osaamisen johtaminen konstruoituu kuntakontekstissa toimivan kohdeorganisaation strategiatyöhön osallistuvien johtajien ja asiantuntijoiden diskursseissa. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tässä luvussa esitellään päätelmiä tutkimustuloksista ja niiden sovellettavuudesta käytäntöön, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, yleistettävyyttä ja hyödynnettävyyttä sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

7.1 Osaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa - päätelmät

7.1.1 Tutkimuksen tausta

Oikeanlainen ja muuntuva osaaminen on keskeinen menestystekijä yhä asiantuntijapainotteisemmaksi muuttuvassa kuntatyössä. Osaamisen johtaminen voi olla myös merkittävä kilpailutekijä kuntien välisessä kilvoittelussa sekä elinvoimaisuudesta että osaajista. Osaajien houkuttelussa ulkopuolisilta työmarkkinoilta, rekrytoinnissa ja osaavien työntekijöiden sitoutumisessa kuntaorganisaation palvelukseen.

Tässä tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta taustateoriasta sekä henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen käsitteistä. Resurssiperustainen näkökulma (RBV) toimii tässä tutkielmassa taustateorianana, joka on mahdollistanut henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittymisen strategisesti merkittäväksi johtamisen osa-alueeksi, ja luo pohjan osaamisen johtamiselle. Resurssiperustainen teoria lähtee ajatuksesta, että organisaation sisäiset resurssit, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti matkittavia tai korvaamattomia, voivat olla pysyvän kilpailuedun lähde. Sisäiset resurssit voidaan jaotella kolmeen ryhmään; traditionaaliset fyysisen pääoman lähteet ja organisaation resurssit sekä henkiset pääoman resurssit. (mm. Barney 1991, Wernerfeldt 1984, 1995.) Toinen oppisuunnista on uusi julkisjohtaminen (NPM), joka on julkisen hallinnon johtamismalli ja selittää tässä tutkielmassa johtamista kuntakontekstissa. Julkisjohtamisella mallinnetaan, kuinka julkista sektoria johdetaan tehokkaasti ja päämäärätietoisesti (Kokko ym. 2017). NPM tarkoittaa julkisen sektorin toimintatavan muutosta byrokraattisesta ja hierarkkisesta, tarjontalähtöisestä hallintomallista kohti strategista tulosohjausta ja siinä painottuu usein ns. kova henkilöstöjohtaminen. Uusi julkinen hallinta (NPG) on reformimalli, jossa huomio kiinnittyy ulkoisiin prosesseihin ja jossa korostuvat myös erilaiset standardit ja organisaation oppiminen. (Hakari 2013, 38–41; Haveri 2011, 134; katso myös Schmidt ym. 2010.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) kytkeytyy liiketoimintaan ja sen tuloksellisuuteen, kun taas strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (SHRM) kytkeytyy liiketoimintastrategian lisäksi strategialle tärkeiden henkisen pääoman resurssien kautta resurssiperustaiseen ajatteluun. Henkilöstövoimavarojen johtamisella varmistetaan organisaation toiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala 2013, 20 – 22.) Yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista on osaamisen johtaminen, joka tässä tutkielmassa on tutkittavan ilmiön pääkäsite. Osaamisen johtamisen avulla henkilöstön osaamista ylläpidetään, uudistetaan, kehitetään ja hankitaan, ja se edellyttää ydinosuamisten valintaa, luomista, hyödyntämistä ja turvaamista. (Hamel 1994, 25; Viitala 2013, 170–173.) Osaamisen johtamisen prosessi etenee ylimmän johdon strategiamäärittelyistä linjajohdon ja esimiesten kautta yksittäiseen työntekijään konkretisoituen yksikön ja yksilön kehityssuunnitelmiksi (Viitala 2013, 185).

Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostettiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Kolmen teeman avulla selvitettiin kohdeorganisaation strategiatyöhön osallistuvien johtajien ja asiantuntijoiden näkemyksiä osaamisen johtamisesta ja sen yhteydestä strategiaan. Haastatteluaineisto purettiin ja analysoitiin teemoittelemalla sekä tiivistettiin teoriaohjaavalla sisällönanalysysilla, jossa empirian ja teorian vuoropuhelun tuloksena muodostettiin viisi luokkaa. Luokat kokoavat yhteen keskeisimmät havainnot siitä, miten osaamisen johtaminen rakentuu haastateltavien puheissa. Näiden luokkien mukaisia tuloksia peilataan teoriasta muodostettuihin osaamisen johtamisen prosessin malliin ja osaamisen johtamisen integrointimalliin. Johtopäätöksiä tehdessä tavoitteena on ymmärtää tutkittavia heidän omasta lähtökohdastaan (Tuomi & Sarajarvi 2009, 110–119).

7.1.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkielman tutkimustehtävä muotoiltiin seuraavasti: Miten osaamisen johtaminen konstruoituu strategiatyötä tekevien johtajien ja asiantuntijoiden diskursseissa? Vastauksia selvitettiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla.

Ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin selvittää, miten osaamisen johtaminen ymmärretään organisaatiossa. Strateginen osaamisen johtaminen nähdään tärkeänä, kriittisenä ja strategiasta kumpuavana tavoitteellisena johtamisena, jota kuvattiin. mm. pidempiaikaisten linjausten tekemisenä ja panostuksena vallittuihin suuntiin ja painopisteisiin, joilla varaudutaan muutoksiin. Se kiteytetään myös tarpeena johtaa systemaattisesti ja pitkäjänteisesti osaamista sekä kykynä varautua ja reagoida osaamisen kehittämisenä muutoksiin organisaation kehityksen myötä. Teorian avulla selvitettyä strateginen osaamisen johtaminen tarkoittaa strategian ja vision pohjalta tapahtuvaa ydinosuamisten valintaa, luomista, hyödyntämistä ja turvaamista sekä systemaattista johtamistyötä, jolla pyritään turvaamaan organisaation tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2005, 38; Sanchez 2004, 518–532). Edellä kuvattu empiirisestä aineistosta nousevat käsitykset sisältävät olennaisia piirteitä teorian mukaisesta osaamisen johtamisen käsitteestä, josta voi päätellä, että

organisaatiossa on monipuolinen käsitys osaamisen johtamisen käsitteestä. Näkemykset käsitteen laajuudesta kuitenkin vaihtelevat haastateltujen kesken melko paljon.

Toisella kysymyksellä haettiin vastauksia siihen, miten osaamisen johtaminen konkretisoituu kohdeorganisaation strategiatyön prosessissa. Tämä kysymys tuotti tutkimuksen rikkaimman aineiston, jonka avulla selvitettyinä kohdeorganisaation osaamisen johtamisen puhe rakentuu viidestä luokasta, joita ovat: strategian tavoitteen ja osaamisen johtamisen yhteys, osaamisen johtamisen rooli strategiaprosessissa, strategiset kyvykkyydet, johtamisosaaminen sekä henkilöstöjohtamisen malli osaamisen johtamisen tukena. Strategian ja osaamisen johtamisen yhteys voidaan todeta melko heikoksi, koska osaaminen ei ollut viimeisemmän strategiatyön ytimessä eikä strategisia kyvykkyyksiä tai osaamisia ole systemaattisesti määritelty ja arvioitu. Strategian ja osaamisen tiiviimpi yhteys edellyttäisi toiminnassa siirtymää lähemmäs yhteensopivuusajattelua ja proaktiivista otetta (Becker ym. 2006, 901; Viitala 2013, 56-57). Johtamisosaamisen osalta on löydettävissä selkeitä kehittämisen osa-alueita, kuten muutosjohtaminen, strategialla johtaminen ja strategian implementointi. Johtamisosaamisen ja esimiestyön kehittäminen on organisaation henkilöstöpoliittisissa linjauksissa valittu tärkeimmäksi osaamisen kehittämisen kohteeksi. Tämä linjaus on yhtenevä saatujen tulosten kanssa, ja organisaation on syytä jatkossakin panostaa johtamisen kehittämiseen. Henkilöstöjohtamisen mallilla tarkoitetaan niitä henkilöstöpolitiikkoja ja toimintamalleja, joilla hyvä henkilöstöjohtaminen mahdollistetaan (Viitala 2013, 25). Osaamisen kartoittaminen, urasuunnittelun malli sekä kehityskeskustelu- ja koulutus suunnitelmajärjestelmien parempi synkronointi liittyvät keskeisesti organisaation tavoitteeseen kehittää tiedolla johtamista.

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin, mitä strateginen osaaminen on. Strateginen osaaminen nähdään kaksijakoisesti: ensinnäkin se nähdään strategian tekemiseen, sen toteuttamiseen tarvittavana osaamisena, ja toiseksi yksilöiden osaamisen ja organisaatiossa tarvittavan osaamisen yhdistämisenä. Strategista osaamista kuvaillaan skenaarioihin perustuvaksi linjausasiaksi, jossa otetaan kantaa strategiassa tavoiteltavien asioiden toteuttamiseen tarvittaviin osaamisiin ja ennakoidaan tulevaa osaamistarvetta. Aineistosta nousee esille kolme keskeistä kyvykkyyttä, joita ovat strategiaosaaminen, muutoskyvykkyys ja johtamisosaaminen. Strategiaosaamiseen liitettiin strategiassa tavoiteltavien asioiden toteuttamiseen tarvittaviin osaamisiin, erilaisten strategioiden ymmärtämiseen laajemmin ja yleensäkin strategiatyön osaaminen sekä kyky panna toimeen eli implementoida erilaisia strategioita. Tämä on tärkeä kyvykkyys, koska strategian implementoinnin epäonnistuminen on todettu olevan usein suurin este strategian onnistuneelle toteutukselle. Implementoinnin nostaminen strategiseksi kyvykkyydeksi saa tukea myös Barneyilta (2001, 54), jonka mukaan kyky implementoida strategia toimintaan voisi itsessään olla jopa kilpailuetua tuottava resurssi. Muutoskyvykkyyteen puolestaan kuuluu kyky havaita strategiassa olevat puutteet ja reagoida niihin eli kyky kehittää ja muuttaa strategiaa tarvittaessa, mutta myös laajemmin kyky uudistua ja uudistaa sekä viedä läpi muutoksia.

Johtamisosaaminen on tärkeä kyvykkyys, joka tuloksissa esiteltiin omana yläluokkana, koska johtaminen haluttiin tuoda laajemmin esille. Johtamisen strategisesti tärkeiksi osaamisalueiksi nimettiin asiantuntijaorganisaation johtaminen, osallistava johtaminen, vastuunkanto, itsensä johtaminen ja muutosjohtaminen, joista jälkimmäiseen liittyy myös muutoskyvykkyys.

7.1.3 Keskeisten tulosten pohdinta ja toimenpide-ehdotukset

Tässä pohdinnassa tuloksia peilataan luvussa 4 esiteltävään osaamisen johtamisen prosessimalliin ja strategisen osaamisen johtamisen integrointimalliin. Keskeiset tulokset on pyritty sijoittamaan mallien pääasialliset osa-alueet sisältäviin taulukoihin.

Taulukossa 7 osaamisen johtamisen tulosten tarkastelu tehdään teoriasta muodostuvan kolmen strategiatason ja aineistosta muodostetun strategiaproessin vaiheiden kautta.

TAULUKKO 7 Tutkimuksen tulokset osaamisen johtamisen prosessin näkökulmasta

STRATEGIALÄHTÖINEN OSAAMISEN JOHTAMISEN PROSESSI			
strategiataso	osaamisen rooli	teoria / tehtävä	toimijat
Yritysstrategia = kaupunkistrategia	ei roolia	strategisten osaamisten määrittely ja arviointi	ylin johto
Liiketoimintastrategia = toimintaorganisaation strategia	- ei voimassaolevaa kun tehty + käytössä BSC	tavoitteiden edellyttämä osaaminen ja sen arviointi	johtajat ja esimiehet
Operatiivinen = henkilöstöstrategia	- ei ole (henkilöstöpoliittiset linjaukset)	osaamisen kehittämisen ja hankinnan suunnitelman tuki	johtajat ja HR
prosessin vaiheet	osaamispuheet	teoria / tehtävä	toimijat
strategian valmistelu/määrittely	vähäinen, ei systemaattista	strategisten osaamisten määrittely ja arviointi	ylin johto
strategian implementointi 1. vaihe	talousarvio, henkilöstö- ja koulutus suunnitelma	tavoitteiden edellyttämä osaaminen ja sen arviointi, henkilöstö- ja koulutus suunnitelmat	vastuualueiden ja palveluyksiköiden johtajat
strategian implementointi 2. vaihe	kehityskeskustelut	tiimi- ja yksilötason osaamisen kehittämissuunnitelmat	esimiehet ja työntekijät

Osaamisen johtamisen prosessimalli on muodostettu Viitalan (2013, 185) esittelemän kuvion pohjalta lisäämällä mukaan strategiatasot. Värikoodauksella pyritään havainnollistamaan keskeisimmät eroavuudet teorian ja empirian välillä. Punainen väri merkitsee puuttuvaa havaintoa tai aineistosta nousevana todettua kehittämistarvetta kyseisessä kohdassa, oranssi puutteellista tai vanhentunutta toimintatapaa ja vihreä käytössä olevaa toimintatapaa. Kaupunkitason strategiassa osaamisella ei ole selkeää roolia. Aiemmassa toimintaorganisaation strategiassa osaamista on tarkasteltu balanced scorecard-mallin hyödynnettäessä. Henkilöstöstrategiaa organisaatiolla ei ole, mutta sen korvaa osin

henkilöstöpoliittiset linjaukset sekä ”henkilöstö-talo”, joskin näiden tunnettuudessa on parannettavaa ja sisällöt vaativat päivittämistä. Strategiaprosessissa osaamispuheet kertovat osaamisen johtamisen vähäisestä tai olemattomasta roolista strategian valmistelun ja määrittelyn aikana. Osaaminen nousee puheisiin ohjattuna vasta implementoinnin yhteydessä. Tämä tutkimustulos antaa merkittävää uutta tietoa ilmiöstä kohdeorganisaatiossa ja auttaa myös ymmärtämään miksi tiedosta ja hyvistä aikomuksista huolimatta osaaminen ei ole saanut strategisempaa roolia kunnissa (vrt. Hakari ym. 2013, 141).

Tästä näkökulmasta strategialähtöinen osaamisen johtaminen olisi syytä ottaa ylimmän johdon keskusteluun johdon seminaarissa sekä strategiaryhmässä. Vaihtoehtoina voisi olla tarkentaa nykyistä kaupunkiympäristöpainotteista strategiaa toimintaorganisaation strategiaksi, jossa osaamisnäkökulma nostetaan tarkasteluun mukaan tai laajentaa nykyistä strategiaa strategisen osaamisen linjauksilla. Nämä linjaukset auttavat organisaatiota suuntaamaan ammatillisen substanssiosaamisen ohella keskeiset kehittämisspanokset tulevia kehityssuuntia tukevaksi, tukevat henkilöstösuunnitteluprosessia ja kehityskeskusteluja. Selkeillä yhteisillä linjauksilla ja vuoropuhelulla myös HR:n tuki osaamisen johtamisessa suuntautuu yhden kaupungin mallin mukaisesti keskeisiin aiheisiin.

Taulukossa 8 osaamisen johtamisen tuloksia tarkastellaan teoriasta muodostetun osaamisen johtamisen integraatiomallin viiden osa-alueen avulla. Osaamisen johtamisen integrointimalli on osaamisen johtamisen näkökulmasta pelkistetty strategian ja SHRM:n integrointimalli (Wright, Dunford & Snell 2001, 715), joka esitellään luvussa 2.2.1. Näkökulmana taulukossa ovat aineistosta esille nousseet keskeisimmät kehittämissaihiot.

TAULUKKO 8 Tutkimuksen tulokset osaamisen johtamisen integrointimallin näkökulmasta

OSAAMISEN JOHTAMISEN INTEGROINTIMALLI		
osa-alue	osaamispuheet	teoria
Dynaaminen kyvykkyys	strategiaosaaminen, strategian implementointi, muutoskyvykkyys, johtamisosaaminen	osaamisen johtamisen prosessit, strategiset kyvykkyudet
Ydinkompetenssit	asiantuntijaorganisaation johtaminen, osallistava johtaminen, vastuunkanto, itsensä johtaminen, muutosjohtaminen, esimiestyö, asiakasosaaminen, verkostojen johtaminen,	tiedot, taidot, osaaminen VRIO
Osaamisvaranto	vanheneva osaaminen, hiljaisen tiedon siirto, muutokseen sopeutuminen, modernit työvälineet	ihmiset / järjestelmä, ihmissääoma, sosiaalinen pääoma, organisaation pääoma
Osaamisen johtamisen käytännöt	henkilöstöpoliittiset linjaukset, urasuunnittelumalli, koulutussuunnittelu-prosessi osaamiskartoitus	henkilöstöjohtamisen toimintamallit
Osaamisen ja tiedon luominen, siirto ja yhdistäminen	osallistaminen, rotaatio, tehtävä- ja urakierto	organisaation oppiminen

Taulukon viidestä osaamisen johtamisen integrointimallin osa-alueesta dynaaminen kyvykkyys ja ydinkompetensseihin listattu johtamisosaamiskokonaisuus on loogista liittää osaksi strategista osaamistarkastelua. Samoin niihin liittyy osittain systemaattinen urasuunnittelumalli, johon puolestaan kytkeytyy mahdollinen työkierto ja rotaatio. Osaamisvarantoihin ja osaamisen johtamisen kehittämisaikavaihteluita voidaan edistää operatiivisella tasolla osana normaalia kehittämistä.

Yhteenveto toimenpide-ehdotuksista

Aineistosta nousseina ehdotetaan strategisella tasolla seuraavia toimenpiteitä:

- osaamisen johtamisen kytkeminen osaksi strategian valmistelua
- strategisten kyvykkyyksien /osaamisen määrittäminen
- johtamisen kehittämisen suuntaaminen ydinkompetensseja tukevaksi

Lisäksi operatiivisen tason konkreettisina toimenpiteinä ehdotetaan seuraavia:

- keskustelukulttuurin ja osallistamisen eri keinoin muutosvalmiuksien kehittäminen
- kokonaisvaltaisen urasuunnittelumallin luominen, johon yhdistetään systemaattinen työkierto kaikilla organisaatiotasoilla
- kehityskeskustelu- ja kehittämis- ja koulutussuunnitelmien prosessin kehittäminen ja yhteensovittaminen (aikataulullinen synkronointi, jatkuva, säännöllisesti päivittyvä prosessi)

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tässä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimustulosten yleistettävyyttä. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksella on selvitetty ja saatu tuloksia siihen ilmiöön, jota on alun perin haluttu tutkia - eli onko tutkimusmenetelmällä kyetty mittaamaan sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Reabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän luotettavuutta ja tutkimuksen toistettavuutta, joka tarkoittaa, että toistettaessa tutkimus tuottaisi täsmälleen saman tuloksen kuin ensimmäinen tutkimus (Hirsijärvi ym. 2009, 231; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuitenkin kuuluu, että tulkinnat ovat lähtökohtaisesti aina kiistanalaisia ja kiisteltäviä (Hyvärinen ym. 2017, 408). Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi 1997, 161).

7.2.1 Luotettavuus

Tutkimukseen haastateltiin kymmentä kohdeorganisaation strategiatyöhön osallistuvaa johtajaa ja asiantuntijaa palvelualueilta ja hallinnosta. Vaikka haastatellut kattavat kaikkien tutkimuksen tekoaikana organisaation strategiaryhmään kuuluneiden johtajien ja asiantuntijoiden lisäksi muutamia aiemmin

strategiatyöhön osallistuneita, haastateltujen määrä antaa rajatun aineiston rajatusta joukosta kohdeorganisaatiosta. Toisaalta haastattelujen määrää voi pitää riittävänä, koska aineistossa alkoivat toistua samat teemat eikä uusia nousseet viimeisissä haastatteluissa esille eli aineisto tuli kylläntyneeksi. Aineisto on vain osa tutkittavasta todellisuudesta. Tästä ja laadullisesta tutkimusotteesta johtuen tutkimustuloksia ei voi yleistää, vaan ne ovat kontekstisidonnaisia, viitteellisiä tai saattavat kuvata vain osaa ilmiöstä. (mm. Alasuutari 2011).

Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä muodossa, sillä tietäjä (tutkija) ja se mitä tiedetään kietoutuvat saumattomasti toisiinsa, jolloin tutkijan omat subjektiiviset näkemykset vaikuttavat tulosten analysointiin ja tukintaan. Tutkija ei voikaan sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutki- maamme ilmiötä. Toinen henkilö voi samasta aineistosta tehdä erilaisia tulkin- toja ja näin tutkimustulokset saattavat poiketa toisistaan. (Hirsijärvi ym. 1997, 203). Luotettavuutta on tässä tutkimuksessa pyritty parantamaan mm. kuvaam- malla työssä käytetyt menetelmät, perustelemalla valinnat ja selostamalla prosessin eteneminen tarkasti kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Ilmiötä on pyritty lä- hestymään myös eri teorioiden näkökulmasta. (Hirsijärvi ym. 2009, 232–233).

Haastateltavat oli helppo saada mukaan tutkimukseen, ja haastattelut oli- vat sisäpiirihaastatteluille ominaisesti myös välittömiä. Haastattelulomake toimi keskustelua ohjaavana, mutta ei rajoittavana. Kolme haastatteluteemaa tuotti runsaan aineiston, josta pyrittiin pilkkomalla saamaan esille usein toistuvat tee- mat sekä selkeästi poikkeavat ilmaisut. Jaettu ymmärrys auttaa sisäpiirihaastat- teluissa, mutta toisaalta haasteena voi olla, että olennainen tieto voi jäädä piiloon, koska haastateltava olettaa haastattelijan tietävän tiettyjä asioita tai ei halua rik- koa kotoisaa ilmapiiriä. (Hyvärinen ym., 2017, 399–401). Joihinkin yksittäisiin lausumiin haastattelija olisikin voinut jälkikäteen arvioiden tarttua kysymällä tarkennusta esimerkiksi selvittääkseen ilmiön taustaa tarkemmin. Vaikka haas- tattelujen tekeminen voi myös muuttaa olemassa olevia ihmissuhteita ja niiden dynamiikkaa, tämä ei kuitenkaan varsinaisesti vaaranna tutkimuksen luotetta- vuutta. Sisäpiirihaastattelussa tulee ottaa huomioon, että haastateltava ei välttä- mättä halua kertoa sellaisia asioita, jotka voivat rikkoa kuvaa haastateltavasta tai hän jättää kertomatta asioita suojellakseen muita sisäpiiriläisiä. (Hyvärinen ym. 2017, 404–407). Teemoihin ei liittynyt mitään henkilökohtaista tai kollegoiden asemaa vaarantavaa, josta johtuen haastateltavat pystyivät tuomaan esille epä- kohtia, puutteita sekä kehityskohtia ja huolenaiheita. Haastatteluiden vapautu- neen ilmapiirin ja aineiston perusteella muodostui kuva, että haastateltavat ker- toivat avoimesti kokemuksiaan ja näkemyksiään haastattelun teemoista.

Tutkijan on myös mietittävä, painottuuko oma tulkinta aiheesta liiaksi tai puuttuko uskallusta laittaa subjektiivisia havaintoja (Hyvärinen ym. 2017, 408– 409). Varmistaakseen oman tulkinnan liiallisen painottumisen tutkija tarkasteli aineistoa useaan kertaan tutkimusprosessin aikana. Myös haastatteluleikkeitä käytetään tulosten kuvaamisessa runsaasti. Ne antavat Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tulkinnalle pohjaa ja tarjoavat lukijalle mahdollisuuden hyväksyä tai kyseenalaistaa päätelmät. Toisaalta sisäpiirihaastatteluissa etuna on se, että

tutkijalla on omakohtaista tietoa tutkimusorganisaatiosta, jolloin on mahdollisuus käsitteellistää aineistoa sensitiivisesti ja asettaa se oikeaan kontekstiin (Hyvärinen ym. 2017, 409). Haastatteluista muodostettu aineisto annettiin haastatteluihin osallistuneille luettavaksi analysointivaiheen jälkeen. Tämän avulla he pystyivät varmistamaan anonymiteetin ja jälkitarkastamaan, että lausumat on analyysissa asetettu oikeaan kontekstiin. Tutkimuksen luotettavuuteen tämä vaikuttaa Hyvärisen ym. (2017) mukaan positiivisesti.

7.2.2 Tutkimustulosten yleistettävyys ja hyödynnettävyys

Tämä tutkimus yhdistää resurssiperustaisen näkökulman ja uuden julkisen hallinnan teorioita, ja tuottaa käytäntöön tietoa, jonka avulla kohdeorganisaatiolle on löydettävissä teoreettinen viitekehys ja välineitä osaamisen johtamisen mallin kehittämiseksi. Toisaalta tämä kahden erilaisen teorian vastakkainasettelu poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden välisen valtajännitteen ohella myös selittää ja auttaa ymmärtämään kuntakontekstin henkilöstön ja osaamisen johtamisen haastetta. Tämä tutkimus toteutettiin yhden kaupungin toimintaorganisaatiossa case-tutkimuksena, ja on näin ollen sidoksissa kontekstiinsa. Tutkimustulokset ovat yhden organisaation kymmenen haastateltavan analyysin avulla muodostuneita, ainutlaatuisia eikä tuloksia voi näin ollen laajemmin yleistää. Metsämuuronen (2009, 223) toteaaakin, että laadullisen tutkimuksen validiteetin eli yleistettävyyden arviointi on hankalaa, sillä tapaustutkimuksessa ei yleensä pyritä varsinaiseen yleistettävyyteen, vaan siinä pyritään analysoimaan ja ymmärtämään tapausta. Näin ollen on hyväksyttävä, että tulokset ovat viitteellisiä tai kuvaavat mahdollisesti vain osaa ilmiöstä.

Tutkimus tuottaa kuvauksen siitä, mitä osaamisen johtaminen on sekä tutkimuksen kohdeorganisaatiolle tietoa, miten sen osaamisen johtaminen aineiston perusteella rakentuu ja millaiseksi sen tulisi teorian pohjalta luotuihin malleihin peilaten rakentua. Tuloksista saadaan myös käytännön tietoa ja missä ovat aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella kohdeorganisaation osaamisen johtamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet. Vaikka tuloksia ei voi yleistää, on kunnallisissa organisaatioissa kuitenkin niiden toimintakontekstista johtuen yhteisiä piirteitä, minkä vuoksi tuloksia voisi soveltaa tai käyttää suuntaa antavana viitetietona. Tutkimus voikin olla merkityksellinen, vaikka se ei sellaisenaan antaisikaan vastauksia kaikkien kuntakontekstissa toimivien organisaatioiden strategiayön ja osaamisen johtamisen tarkastelussa esiin nouseviin kysymyksiin. Tutkimus tähtää myös käytännön toiminnan kehittämiseen ja on lähestymistapana pragmaattinen, joka tarkoittaa tässä teorian ja käytännön tiivistä vuoropuhelua. Tästä näkökulmasta katsottuna tutkijan rooli yhdistettynä omaan työhön HRD-tehtävissä antaa mahdollisuuden tuottaa organisaatiolle sekä uutta teoreettista kyvykkyyttä, että käytännön osaamisen johtamisen kehittämisen välineitä. Tutkimuksen tekeminen on ollut myös oppimisprosessi tutkijalle ja ehkä myös kohdeorganisaatiolle. Kuten Järlström ym. (2014, 44) toteavat, lopulta jokainen organisaatio kuitenkin joutuu etsimään osaamisen johtamiseen oman strategisen näkökulmansa.

7.3 Jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkimuksessa on käsitelty osaamisen johtamisen rakentumista strategia-työtä tekevien johtajien ja asiantuntijoiden näkökulmasta kohdeorganisaatiossa. Esille tuli myös jonkin verran osaamisen johtamisen käytännön esimiestyön näkökulma, koska lähes kaikilla haastateltavilla omaan rooliin kuuluu myös oman tiimin esimiehenä toimiminen. Olisikin mielenkiintoista selvittää laajemmin, miten kohdeorganisaatiossa lähiesimiehenä toimivat kokevat osaamisen johtamisen työssään. Erityisesti jatkona tälle työlle olisi kiinnostavaa tarkastella myös, miten tutkimusaineistosta esille nouseva havainto puuttuvista strategisista osaamisen määrittelyistä vaikuttaa esimiesten osaamisen johtamiseen. Tähän voisi liittää tiedolla johtamisen näkökulman, joka kohdeorganisaatiossa on vahvasti kehityskohteenä. Toisaalta olisi kiinnostavaa selvittää myös laajemmin, miten muissa kaupungeissa vastaava strategiatyön ydinjoukko konstruoi osaamisen johtamista, löytyykö näistä yhtäläisyyksiä ja eroja, ja miksi.

Tässä tutkimuksessa poliittinen päätöksenteko (luottamushenkilöt) rajattiin tarkastelun ulkopuolelle. Koska valtuustolla kuntakontekstissa on päätäntävalta kuntastrategiasta, olisi kiinnostavaa selvittää myös kuntapäätäjien käsityksiä ja vaikutusta osaamisen johtamisen strategisuuteen. Erityisesti tämä aihe on kiinnostava, koska ensinnäkin Hakarin, Stenvallin ja Ranniston (2013, 141) tutkimuksen tuloksissa ihmisten ja osaamisen johtaminen ylsi luottamushenkilöiden arvioissa merkityksessä kahdeksan johtamisalueen joukosta asteikon keskivaiheille ja toteutumisessa kaikkein heikoimmaksi. Ja toiseksi aihe on ajankohtainen, koska kohdeorganisaatiossa on päätetty pormestarimalliin siirtymisestä vuonna 2021.

Muita aineistossa esille tulleita mielenkiintoisia tutkimusnäkökulmia, joita tässä tutkimuksessa ei käsitellä, voisivat olla esimerkiksi: keskijohdon ja lähiesimiesten valmiudet strategian implementointiin ja sen avulla osaamisen johtamiseen. Olisi myös mielenkiintoista selvittää tarkemmalla tasolla, millaisia kyvykkyyksiä organisaatiossa tarvittaisiin. Useiden johtajien puheissa nousi esille huoli työntekijöiden pärjäämisestä muuttuvassa työssä ja muutoksessa ylipäänsä, jota voisi lähestyä esim. selvittämällä työntekijöiden asennetta oman ammatillisen osaamisen ja kompetenssin ylläpitämiseen.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. (4. uudistettu painos) Tampere. Vastapaino.
- Ansoff, H. I. 1981. Strateginen johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Ansoff, H. I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Helsinki: Otava.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol 17 No1, 99-120.
- Barney, J., Clark, D. 2007. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. OUP Oxford. Luettu 20.2.2018: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=415721>.
- Barney, J., Ketchen, D Jr. & Wright, M. 2011. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Fecline? *Journal of Management*, Vol. 37 No. 5
- Becker, B.E., Huselind, M.A. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6. DOI:10.1177/049206306293668.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja Luettu 25.1.2019: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>.
- Foster, Lawrence W. 2000. New Directions in Applied Strategy: Competence-based Strategy making. In: *Theory Development for Competence-based Management*, 3-19. Eds Ron Sanchez & Aime Heene. USA: Jai Press Inc
- Hamel, G. 1994. The Concept of Core Competence. In: *Competence-based Competition*, 11-33. Eds Gary Hamel & Aime Heene. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1990. The Core Competences of the Corporation, *Harvard Business Review*, 79-91. Luettu 20.9.2018: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=93aac28a-8b3e-45e1-91b1-fb557a1d303c%40pdc-v-sessmgr05>
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School press.
- Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P & Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. *Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro7*. ACTA 272. Helsinki: Kuntatalo painotalo.
- Hakari, K. 2013. Uusi julkinen hallinta - kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? *Tutkimus Tampereen toimintamallista*. Luettu 18.3.2019: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94535/978-951-44-9263-1.pdf?sequence=1>
- Hakari, K., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2013. Pormestarimalli ja kaupungin johtamisen muutos - Uuden julkisen hallinnan näkökulma. Teoksessa *Uusi julkinen hallinta - kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista*. Hakari, K. Luettu 18.3.2019: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94535/978-951-44-9263-1.pdf?sequence=1>

- Haveri, A. 2011. Kunnallishallinnon uudistamisen suuret linjat 1980-luvun lopulta nykypäivään: linjakkasta lähdöstä moniin kehityssuuntiin Teoksessa Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Hyyryläinen, E & Viinamäki, O-P. (toim.))Acta Wasaendia no 238, Julkisjohtaminen 16. Universitas Wasaensis.
- Heiskanen, t. & Jokinen, E. 2013. Henkilöstö uudistuksen pyörteissä II. ARTTU-tutkimusohjelman henkilöstöosion loppuraportti. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 27. Acta nro 247. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Staroffset.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2017. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Unigrafia.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. (15. uudistettu painos) Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Huotari, T. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa, neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, j., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino. Luettu 25.1.2019: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517686112>
- Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O-P. 2011. Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Acta Wasaensia NO 238, Julkisjohtaminen 16. Ladattu: 28.11.2018: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf
- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA). Luettu 30.1.2019: <https://wiki.julkict.fi/julkict/juhta>
- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2017. JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen (versio 2), Liite 2. Liiketoimintamallit ja kyvykkyydet KA-suunnittelussa. Luettu 30.1.2019: http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179_liite2/JHS179_liite2.html
- Järnlström, M. & Luoma, M. 2014 henkilöstöjohtamisen strategisuus - retoriikkaa vai reaalityodellisuutta? Teoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Viitala, R. & Järnlström, M. (Toim.). Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302, liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet.
- Kaplan, R. & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, Jan./Feb., 1992.
- Kauhanen, J. 2010. henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strateginen osaamisen johtaminen. (2. muuttamaton painos) Helsinki: Edita Oyj.

- Kokko, T., Auvinen, T., & Sajasalo, P. 2017. Kuntaorganisaation viranhaltijoiden ja poliitikkojen valmistelutyö fantasiointina. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 22 (2), 24-35. Luettu 26.2.2018: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol22_no2_pages_24-35.pdf
- Kokko, T., Sajasalo, P., Takala, T. & Auvinen, T. 2017. Kuntajohtamisen jännitteet viranhaltijoiden ja poliitikkojen välillä. *Tiedepolitiikka* 1/2017. Luettu 31.1.2019: <https://www.researchgate.net/publication/316855840>
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.
- KT kuntatyönantajat. Henkilöstötilastot. Luettu 31.1.2019: <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot>
- KT kuntatyönantajat. KT organisaationa. Luettu 31.1.2019: <https://www.kt.fi/kt-organisaationa/organisaatio>
- KT kuntatyönantajat. 2015. Millä eväillä työurat nousuun? Luettu 1.6.2018: http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/turaopas_17-3-2015.pdf
- Lähdesmäki, K. 2011. Teoksessa *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen*. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Hyyryläinen, E & Viinamäki, O-P. (toim.). *Acta Wasaensia* no 238, *Julkisjohtaminen* 16. Universitas Wasaensis.
- Mellahi, K., Collings D.G. 2009. Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19:4, 304-313.
- Metsämuuronen, J. 2009. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus
- Mintzberg, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. January-February 1994 issue. Luettu 1.6.2018: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. 2nd edition. Harlow, UK : FT Prentice Hall.
- Nyholm, I. 2008. *Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana*, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystaloudellisesti julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. *ACTA WASAENSIA* no 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I.
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford, Blackwell.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (2. painos). Vastapaino.
- Salaman, G., Storey, J. & Billsberry, J. (toim.) 2015. *Strategic Human Resource Management, Theory and Practice, A Reader*. London: Sage Publications Ltd.
- Sanchez, R. 2001. *Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles of the Competent Organization*. In: *Knowledge Management and*

- Organizational Competence, 3–37. Ed. Ron Sanchez. Great Britain: Oxford University Press.
- Snchez, R. 2004. Understanding Competence-based Management: Identifying and Managing five Modes of Competence. *Journal of Business Research* 57, 518–532.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-115.
- Storey, J. 2007. What is strategic HRM? Teoksessa Storey, J. (toim.) 2007. *Human Resource Management, a critical text*. 3rd edition. London: Thomson learning.
- Suomen Kuntaliitto. Luettu 31.1.2019: <https://www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto>
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus - Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2007, Älykäs organisaatio (8. painos). Helsinki: Talentum Economica.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (5 uudistettu laitos). Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja, Luettu 25.1.2019: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. 2018 (toim.) Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro 6. ACTA 271. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T-P. 2014. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Viitala, R. & Järnlström, M. (Toim.). Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302, liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet.
- Viitala, R. & Lehto, K. 2014. Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Viitala, R. & Järnlström, M. (Toim.). Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302, liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet.
- Wernefeldt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol 5, No.2., 171-180.
- Wernefeldt, B. 1995. A Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, Vol 16, No.3., 171-174.

Wright P., Dunford B. & Snell S. 2001. Human Resource and the resource based view of the firm. *Journal of management* 27, 701-721.

Valtiovarainministeriö. luettu 13.3.2019: <https://vm.fi/kuntien-itsehallinto-ja-paatoksenteko>

Muita lähteitä:

Kohdeorganisaation henkilöstökertomus 2018.

Kohdeorganisaation henkilöstöpoliittiset linjaukset (2015).

Kohdeorganisaation Intranet-sivustot. Viitattu 29.1.2019.

Kohdeorganisaation Internet-sivustot. Viitattu 29.1.2019.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelukysymykset

Perustiedot haastateltavasta ja haastateltavan tausta ja työtehtävät

Mikä on tehtäväsi ja taustasi (työhistoria lyhyesti pääpiirteittäin) tässä organisaatiossa?

- Järjestelmissä saatavilla oleva henkilön perustieto poimitaan tutkijan toimesta.

Teema 1: Osaamisen johtaminen käsitteenä

Mitä sinulle tulee mieleen sanasta Strateginen Osaamisen Johtaminen?

Teema 2: Strategia ja osaamisen johtaminen

Mitä ja missä yhteydessä osaamisen johtamisesta keskustellaan strategiatyössä?

Apukysymykset:

- Onko strateginen osaaminen määritelty?
- Mitä mielestäsi on strateginen osaaminen tässä organisaatiossa / mitä osaamista tulisi olla, jotta strategia toteutuu?

Teema 3: Osaamisen johtamisen eri näkökulmat omassa työssä

Miten Osaamisen johtaminen näkyy sinun työssäsi?

Apukysymykset.

- Miten osaamisen johtamisen tulisi liittyä työhösi?

LIITE 2: Haastatteluajat ja litterointi

HAASTATELTAVA	KESTO (min)	SIVUT
H1	30:26	7
H2	28:24	11
H3	43:40	8
H4	58:28	5
H5	49:11	6
H6	24:00	9
H7	19:22	8
H8	47:23	5
H9	41:33	12
H10	55:52	16
yht. 10 kpl	6 tuntia 39 minuuttia	yht. 87

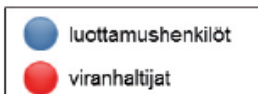
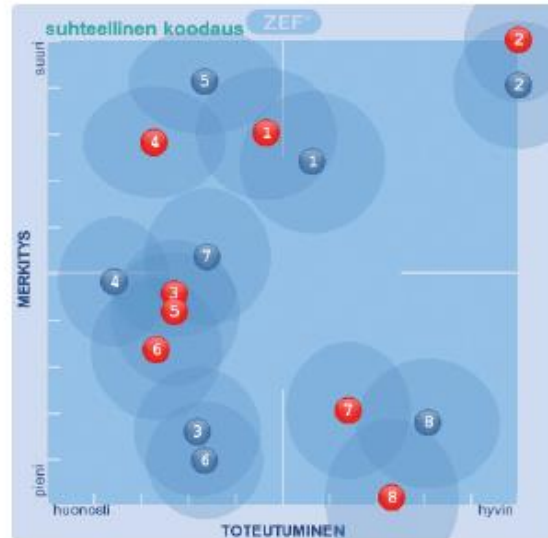
LIITE 3: Osaamisen johtaminen, koontitaulukko

Alkuperäinen ilmaus/lausuma	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
<i>meillä on myös tätä strategiatyötä tehty eri lähtökohdista eri strategiakierroksilla</i>	strategiatyön sisällölliset lähtökohdat vaihtelevat	strategiatyön sisältö ja mallit	strategian tavoite	
<i>pari strategiakierrosta sitten meidän strategia tehtiin tän balanced scorecard-mallin mukaisesti</i>	strategiatyön mallina BSC			
<i>nyt viimeksi on ollu enemmän tämä kaupunkiyhteisö ja sille tuleva strategia</i>	kaupunkiyhteisöön keskittyvä strategia (vrt. yritysstrategia)	strategian eri tasot		
<i>toinen lähestymistapa on, et on kaupunkiorganisaatio ja sille laaditaan strategia</i>	toimintaorganisaatioon keskittyvä strategia (vrt. liiketoimintastrategia)			
<i>meillä on ollu aika nopsalla tahdilla uusia strategioita</i>	nopeasti vaihtuvat strategiat			
<i>strategian pitää pysyä tarpeeksi kauan... se tarkoittaa meillä ehkä 4 vuotta, kun tulee uusi valtuusto</i>	strategian kesto ja pysyvyys	strategian elinkaari		
<i>strategian pitääkin olla tietynlainen prosessi (-) jota päivitetään riittävän tiheästi</i>	strategian päivittyminen		osaamisen johtamisen rooli strategiaprosessissa	
<i>kyl mä väittäisin et... ku strategiatyötä valmisteltiin, ni ei me ollenkaan riittävästi päästy siihen kysymykseen</i>	vähäinen osaamisen johtaminen strategian valmistelun yhteydessä			
<i>Mä itse en nää että siitä hirveesti olis sen varsinaisen strategiatyön yhteydessä puhuttu...</i>				
<i>luonteva jatke on nimenomaan sitten tää taloussuunnitteluun kytkeytyvä henkilöstösuunnittelu...</i>		osaamisen johtaminen strategiatyön eri vaiheissa		
<i>se tulee niitten toiminnallisten tavoitteiden kautta</i>	osaamisen johtaminen Talousarvioprosessiin liittyvän henkilöstösuunnittelun yhteydessä			
<i>No kyllä sitä ainakin varmaan sen laadullisen henkilöstösuunnitelman kautta jossain määrin tulee...</i>				
<i>aina kehityskeskusteluissa käydään läpi se, että mitä osaamistarpeita</i>	osaamistarpeiden määrittely kehityskeskusteluissa			
<i>ei meillä kukaan johda sitä osaamista</i>				
<i>ei me mun mielestä tällasta keskustelua käydä ollenkaan et strategista osaamista pitää kasvattaa...</i>	puuttuva strateginen osaamisen johtaminen			
<i>se strategiaprosessin yhteydessä tapahtuva osaamisen miettiminen ei ole se päälinnainen</i>	osaamisen keskeisyys strategiatyössä	osaamisen johtamisen rooli strategian valmistelun ja luomisen yhteydessä		
<i>no siinä samassa keskustelussa ikään kuin vähän vahingossa on tullut myös se keskustelu, et onks meillä osaamista ja resursseja</i>				
<i>No ei varmaan. Joo siis hirveän strukturoitua se käsittely siinä strategian valmistelun yhteydessä varmaa oo ollut...</i>	osaamisen käsittelyn ohjaus ja strukturointi strategiatyössä			
<i>olis hyvä keskustella siitä, että strategia on muutakin kuin se, minkä valtuusto päättää</i>	erilaisten strategioiden ymmärrys ja strategiatyön osaaminen	strategia-osaaminen	strategiset kyvykkyudet	Osaamisen johtaminen
<i>pitäis muotoilla meidän organisaatio ja sen toiminta niin, että strategiasta riippumatta se pystyy toteuttamaan erilaisia strategioita</i>	kyky panna toimeen (implementoida) erilaisia strategioita			
<i>henkilöstösuunnitelman teko on iso asia meidän strategian jalkauttamista ... palataan siihen ja katsotaan et pitäiskö meidän päivittää strategias tietyjä elementtejä, koska meil vaikkapa henkilöstökysymykset ei oo riittävästi siinä mukana</i>	kyky kehittää ja muuttaa strategiaa tarvittaessa	muutos-kyvykkyys		
<i>aikalailta meillä on sit joka ryhmässä samat ihmiset eri rooleissa, niin sieltä tulee sit samanlaiset johtopäätökset aika lailla eri tuuteista</i>	pieni, rajattu ydinryhmä osallistuu kaikkeen päätöksentekoon ja kehittämiseen		johtamisosaaaminen	
<i>kun mietitään sitä meidän henkilöstön kehittämistä, niin tää organisaatio on muuttumassa enemmän asiantuntijaorganisaatioon ja silloin sen johtaminen muuttuu</i>	asiantuntijuuteen painottuvan organisaation vaikutus johtamiseen	asiantuntija-organisaation johtaminen		
<i>että ymmärrettäis yhteisen keskustelun tärkeys... on syytä ottaa aikaa että ihmiset pääsee näitä pohtimaan ja keskustelemaan</i>	vuorovaikutuksen ja osallistamisen tärkeys johtamisessa	osallistava johtaminen		
<i>Sellasta johtajuutta, jolla ne ihmiset tai ne strategian kärkitavoitteet, jotka on poikkileikkaavia ja jotka on kaikkien palvelualueiden toimenpiteitä, ni... saadaan ne menemään, että kaikki sitoutuu - ni sehän on leadershipiä</i>	kyky sitouttaa tavoitteisiin			
<i>Onko meillä rohkeutta katsoa sitä meidän strategiastamme käsin eikä vaan pelkästään omasta pesästä käsin</i>	vastuunkanto strategian toteutuksesta ja tuloksista	vastuunkanto		
<i>vallittavasti se välillä voi riippua siitäkin että onks se kyseisen henkilön omasta mielestä et onko hän samaa mieltä vai eri mieltä niin sen perusteella hän päättää, viekö hän eteenpäin vai ei.</i>	sitoutuminen yhteisiin päätöksiin			
<i>vaatii jokaiselta itseltään kiinnostuksen osaamisensa ylläpitämiseen ja sen kehittämiseen</i>	oma vastuu osaamisen ylläpitämisestä	itsensä johtaminen		
<i>muutoksen psykologiasta ja tietynlaisest asennoitumisesta ...et miten ihminen ylipäänsä pärjää työelämässä...</i>	asenne työelämäkelpoisuuden ylläpitämisessä			
<i>kokee stressaantumista nykytilanteessa ... on ehkä luonnollista reagointia tilanteeseen, jossa maailma muuttuu nopeammin kuin itse on siihen valmis</i>	muutosvalmiudet	muutos-johtaminen		
<i>kyl se ihmiselle hirveen hyvää myös tehdä käydä tutustumassa muun tyyppiisiin työympäristöihin aina välillä</i>	muutokseen asennoituminen			
<i>Kaupunkitasoiset linjat olis hyvä päivittää ja käydä henkilöstöpolitiikasta keskustelu kaupungin johtoryhmässä</i>	yhdenäinen henkilöstöpolitiikka	henkilöstöjohtamisen osa-alueet	henkilöstöjohtamisen malli	
<i>strateginen osaamisen johtaminen pitäis olla kanssa, että joku johtais sitä.</i>	yhdenäinen osaamisen johtaminen			
<i>ei oo ollu oikein lupaa ihmisten kanssa keskustella siitä, että mikä sust tulee isona kun ei oo instrumentteja...</i>	urasuunnittelumalli	HR-työn toimintamallit		
<i>minkälainen se jumppa olis sitten kartottaa sitä koko organisaation osaamista ja onko se muovattavissa mihinkään muotoon vai onko se vaan sitten valtavan pitkä excel-lista?</i>	osaamiskartoitus			

LIITE 4: Kuvio kaupungin johtamistehtävien sijoittuminen nelikenttään merkityksen ja toteutumisen osalta

Kaupungin johtamisessa on erilaisia johtamistehtäviä. Arvioi näiden erilaisten tehtävien merkitystä kaupunginjohtamisessa ja niiden toteutumista pormestarimallissa.

1. Strateginen johtaminen (72)
2. Talouden johtaminen (71)
3. Suoritusten ja tulosten johtaminen (71)
4. Ihmisten ja osaamisen johtaminen (70)
5. Muutoksen johtaminen (69)
6. Yhteistyön johtaminen kaupungin sisällä (69)
7. Yhteistyön johtaminen päätösten valmistelussa (68)
8. Yhteistyön johtaminen keskeisiin sidosryhmiin (70)



(Hakari, Stenvall & Rannisto 2013, 141)