

**Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen
kunta-alalla**

Sanna Satosaari

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Syyslukukausi 2021
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Satosaari, Sanna. 2021. Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen kunta-alalla. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 97 sivua.

Tässä Pro Gradu-tutkielmassa tutkitaan henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä ja sen johtamista kunta-alalla. Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, minkälainen prosessi osaamisen kehittäminen on, ja millaisina asioina se näytetään työntekijöiden silmin. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten johtajuudella voidaan tukea henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena yhdessä kunnassa. Tutkimuksen aineiston keruussa on hyödynnetty kohdekunnassa toteutettua laajaa henkilöstökyselyä. Tämän lisäksi aineistoa kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Henkilöstökyselyssä on mukana koko kohdekunnan henkilöstö ja teemahaastatteluissa satunnaisesti ja osin harkinnanvaraisesti valittu kahdeksan työntekijän joukko. Aineiston analyysissä on hyödynnetty luokittelua ja aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Analyysi tuotti viisi pääluokkaa: osaamisen kehittäminen käsitteenä, osaamisen johtamisen menetelmät, osaamisen kehittämisen vaikutukset, työntekijöiden odotukset johtajuudesta sekä osaamisen kehittämisen ja johtamisen haasteet. Tutkimuksen tulokset mukailevat aikaisempaa tietoa ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Johtajuudella koetaan olevan merkittävä vaikutus osaamisen kehittämisen eri prosesseihin. Keskeisin johtopäätös on, että osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen olisi syytä nostaa esille kunnan strategiatyössä, koska tukemalla henkilöstön ajantasaista osaamista, voidaan varmistaa organisaation menestyminen myös kunta-alalla.

Asiasanat: ammatillinen osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLTÖ	3
1. JOHDANTO.....	6
2. AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	9
2.1. Ammatillinen osaaminen käsitteenä.....	9
2.2. Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä... 11	
2.2.1. Koulutus- ja henkilöstösuunnitelma	12
2.2.2. Taloudellinen tuki henkilöstön osaamisen kehittämisestä	13
2.3. Suositus kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämiseen.....	14
2.4. Oppiminen osana ammatillista osaamista	15
2.4.1. Yksilön oppiminen	15
2.4.2. Yhteisöllinen oppiminen	17
2.4.3. Oppiva organisaatio.....	19
3. AMMATILLISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN	21
3.1. Ammatillisen osaamisen johtaminen käsitteenä	21
3.2. Strategiatason johtaminen	22
3.3. Operatiivisen tason johtaminen.....	23
3.4. Osaamisen johtamisen keinoja.....	25
3.4.1. Osaamisen johtaminen yksilötasolla	27
3.4.2. Osaamisen johtaminen ryhmätasolla	29
4. TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET/-ONGELMAT .	31
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	32
5.1. Tutkimuksen konteksti ja kohdejoukko	33

5.2. Tutkittavat ja tutkimuksen eteneminen.....	33
5.3. Tutkimusaineiston keruu.....	35
5.3.1. Kysely aineistonkeruumenetelmänä ja sen toteutus.....	36
5.3.2. Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä ja sen toteutus 37	
5.3.3. Tutkimusaineiston käsittely.....	38
5.4. Aineiston analyysi	39
5.5. Eettiset ratkaisut.....	44
6. TULOKSET.....	47
6.1. Perustietoa kyselyaineiston vastaajista ja katoanalyysi	47
6.2. Haastatteluaineiston luokittelu.....	49
6.3. Ammatillisen osaamisen johtaminen kohdekunnassa	50
6.3.1. Työntekijöiden käsityksiä ammatillisen osaamisen kehittämisestä	53
6.3.2. Työntekijöiden käsityksiä osaamisen kehittämisen menetelmistä	57
6.3.3. Osaamisen kehittämisen vaikutukset.....	60
6.4. Osaamisen johtamiseen liittyvät odotukset ja haasteet kohdekunnassa 63	
6.4.1. Työntekijöiden odotukset osaamisen johtamiselle.....	63
6.4.2. Osaamisen kehittämisen ja johtamisen haasteet työntekijöiden silmin 66	
7. POHDINTA.....	69
7.1. Johtopäätökset	69
7.1.1. Osaamisen kehittämisen ja sen johtamisen nykykuvaus	69
7.1.2. Osaamisen kehittämisen ja sen johtamisen toimenpiteet ja vastuuhenkilöt	74

7.2. Tutkimuksen luotettavuus	78
7.3. Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi	81
LÄHTEET	83
LIITTEET.....	93

1. JOHDANTO

Työelämä ja sen vaatimukset ovat muuttuneet viimeisen vuosikymmenen aikana nopeasti. Tämä muutos on havaittavissa yksityisen sektorin lisäksi myös kunta-alalla. (Hyrkäs 2009, 15.) Jo pelkästään digitalisaatio on tuonut kunnissa muutoksia sekä toimintaympäristöihin että työmenetelmiin (Heiskanen, Syvänen & Rissanen 2019, 139). Kuntakentän rakenteelliset muutokset, kuten maakuntauudistus ja muut palveluverkoston muutokset, vaikuttavat työn sisältöihin. Kullakin kunnan palvelualueella on omat toimintaa ohjaavat lait, jotka edellyttävät jatkuvaa osaamisen päivittämistä. (Taskinen 2005, 197.) Näin ollen henkilöstön osaamisen kehittäminen koskee laajasti koko työelämäkenttää, ja kunnat työnantajina vaativat aiempaa vahvemmin henkilöstöltään joustavuutta, muuntautumiskykyä, uudistumishalukkuutta ja innovatiivista työtettä.

Ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö ovat avain organisaation menestykseen (Kivinen 2008, 31). Oikeanlainen osaaminen varmistetaan toimivilla osaamisen kehittämisen työkaluilla ja systemaattisilla osaamisen johtamisen menetelmillä (Hyrkäs 2009, 20). Tämän vuoksi on perusteltua selvittää, millaisilla menetelmillä henkilöstön osaamisen kehittämistä tulisi kunta-alalla johtaa.

Kansainvälisesti osaamisen johtamista on tutkittu paljon, mutta se on keskittynyt enimmäkseen yritysmaailmaan. Suomessa tutkimusta on puolestaan kohdennettu myös julkiselle sektorille. Väitöskirjatutkimusta osaamisen kehittämisestä ja sen johtamisesta ovat tehneet muun muassa Huotari (2009), Hyrkäs (2009) ja Ollila (2006). Kuntaliiton koordinoiman Arttu2-tutkimusohjelman tavoitteena on ollut selvittää vuosina 2014–2018 Suomen kunnissa toteutettujen uudistusten vaikutusta kuntiin sekä niiden asukkaisiin. Yksi tämän tutkimusohjelman raporteista keskittyy strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja ehdottaa kuntia kehittämään omia henkilöstöjohtamisen käytänteitä vastaamaan paremmin kunnan tavoitteita ja sen muutostarpeita (Viitala, Hakola & Arpiainen 2018). Toisen saman tutkimusohjelman raportti nostaa henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen mukaan uusina elementteinä työn innostuksen ja työn imun (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019).

Kaikki edellä mainitut tutkimukset osoittavat osaamisen johtamisessa olevan jo hyviä käytänteitä, mutta niiden laajempi ymmärtäminen ja käyttäminen henkilöstön osaamisen kehittämisessä vaativat vielä työtä. Kehittämiskohteita ovat mm. strateginen osaamisen johtaminen, eri esimiestasoilla tehtävä johtamistyö ja yleisesti osaamisen kehittämisen osaaminen. Oma henkilökohtainen intressini osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen on syntynyt erilaisista kunta-alan työtehtävistä. Olen työskennellyt sekä rivityöntekijänä, henkilöstöedustajana että esimiestehtävissä. Sitä kautta olen päässyt osalliseksi eri käytänteisiin osaamisen kehittämisen ja johtamisen näkökulmista. Laajan tehtäväkentän vuoksi minulle on myös muodostunut käsitys siitä, mitä henkilöstön osaamisen kehittäminen voisi olla ja minkälaiset johtajuuskäytännöt sitä tukevat.

Koska aikaisempi tutkimus keskittyy enemmänkin asiantuntijoiden ja johtajien käsityksiin osaamisen kehittämisestä, halusin tässä tutkimuksessa nostaa esille työntekijöiden äänen. Tutkimuksen tavoitteena on avata osaamisen kehittämisen ja johtamisen prosesseja. Tämän avulla voidaan selvittää, minkälaisia asioita osaamisen johtamiseen liittyy, miten ne ilmenevät henkilöstön ja johtajan välillä sekä millä keinoin osaamisen kehittämistä voidaan tukea. Tutkimuksen kohdekunnassa johtajuus on nostettu yhdeksi kehittämisen kohteeksi, joten tutkimukseni liittyy siihen sujuvasti. Tutkimus auttaa hahmottamaan, vastaavatko osaamisen johtaminen menetelmät kohdekunnassa nykypäivän työelämän vaatimuksia.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Siinä on hyödynnetty kohdekunnassa toteutettua laajaa henkilöstökyselyä, jonka toteutti suomalainen tutkimustalo Feel Back Group. Kyselyyn vastasi 159 työntekijää. Henkilöstökyselyn pohjalta luotiin teemat työntekijöiden haastatteluja varten. Teema-haastatteluun osallistui 8 työntekijää. Tutkimuksen aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Koska tämän tutkimuksen kohteena on kuntaorganisaatio, hyödynnetään teoreettisen viitekehyksen rakentumisessa enemmän kuntakontekstissa tehtyä tutkimusta. Tutkimusraportti etenee teoreettisen viitekehyksen jälkeen tutkimuksen empiiriseen osaan, jonka alussa esitellään tutkimustehtävä ja kerrotaan

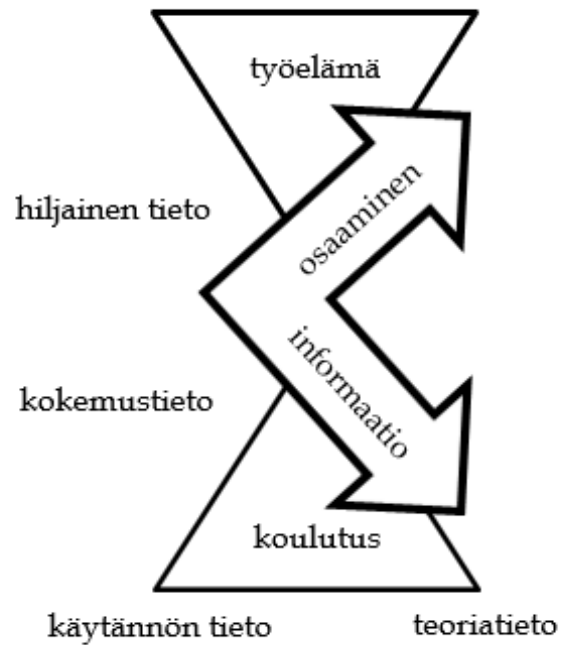
tutkimuksen toteuttaminen kokonaisuudessaan. Tutkimustulosten esittelyssä keskitytään teemahaastatteluiden tulosten esittelyyn, vaikkakin henkilöstökyselyn tuloksia esitellään niiltä osin kuin niiden katsotaan tukevan tätä tutkimusta. Pohdinnassa tutkimuksen tuloksia peilataan tarkemmin aikaisempaan tutkimukseen ja tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Raportin loppuksi arvioidaan tämän tutkimuksen luotettavuutta ja ehdotetaan jatkotutkimusten kannalta mielekkäitä aiheita.

2. AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

2.1. Ammatillinen osaaminen käsitteenä

Osaaminen käsitteenä on laaja ja moniulotteinen. Siihen sekä liitetään että rinnastetaan useita eri käsitteitä. Näitä ovat esimerkiksi pätevyys, ammattitaito, tietotaito ja kompetenssi. Englanninkielisessä kirjallisuudessa näitä käsitteitä ovat *knowledge*, *know-how*, *competence* ja *competency*. Tässä tutkimuksessa keskitytään ammatilliseen osaamiseen eli työssä tarvittavaan osaamiseen ja siihen liitetään näkökulmia sekä työelämävalmiuksista että motivaatiosta.

Ammatillista osaamista voidaan pitää teorian tiedon, käytännön, kokemustiedon ja hiljaisen tiedon integroitumisena (Järvinen, Koivisto ja Poikela 2000, 71–72). Tämä prosessi on esitelty kuviossa 1. Siinä teorian tiedolla tarkoitetaan faktatietoja, jotka voidaan tieteellisesti todistaa. Käytännöntieto syntyy prosessinomaisesti työntekijän päättelykyvyn ja tekemisen seurauksena. Kokemustieto puolestaan kehittyy näiden kahden yhdistyessä. Hiljainen tieto on näkymätöntä tietoa, joka kehittyy pitkähkön työskentelyn ja toiminnan tuloksena eikä se ole sidoksissa teorian tietoon, mutta liittyy aina kokemustietoon. Jos oppimisen eri vaiheet ja muodot tunnistetaan organisaatiossa, voidaan niitä hyödyntää monipuolisesti henkilöstön osaamisen kehittämisessä (Viitala 2014, 144). Tällöin ammatillinen osaaminen pitäisi ymmärtää laajemmin ja nähdä se muutenkin kuin formaalina faktatiedon oppimisena.



KUVIO 1: Tieto ja osaaminen (Mukaillen Järvinen ym. 2007, 72)

Viitala (2014) lähestyy ammatillista osaamista työelämäkvalifikaatioiden avulla. Niillä hän tarkoittaa erilaisia valmiuksia, joita työntekijä tarvitsee työssään. Tässä määritelmässä työelämäkvalifikaatiot voidaan jakaa kolmeen luokkaan: yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleisillä kvalifikaatioilla Viitala tarkoittaa niitä työelämätaitoja, joita työntekijä tarvitsee yleisesti riippumatta työtehtävästä. Näitä voidaan ajatella olevan paineensietokyky, ongelmanratkaisutaidot ja sosiaaliset taidot. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot hän liittää tiettyyn ammattiin ja kutsuu sen ydinosamista substanssiosaamiseksi. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot puolestaan linkittyvät tiettyyn työtehtävään. Kaikkia työelämävalmiuksia voi kehittää työssä, koulutuksissa tai muissa sosiaalisissa ympäristöissä. Niiden voidaan katsoa olevan myös osa työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia (Viitala 2014, 145). Onkin tärkeää, että organisaation ammatillisen osaamisen kehittämisessä tunnustetaan nämä erilaiset työssä vaadittavat valmiudet ja ne otetaan huomioon osaamisen kehittämisen pitkän tähtäimen suunnitelmissa.

Työelämävalmiuksien ja tietotaidon lisäksi ammatilliseen osaamiseen liitetään hyvin usein myös motivaatio ja asenne. Asenne on hitaasti muuttuva ja se heijastaa yksilön omia arvostuksen kohteita. Motivaatio on puolestaan lyhytaikaisempi ja usein myös tilannekohtainen. (Sydänmaanlakka 2005, 150.) Molemmat niistä ovat tärkeitä ja näkyvät siinä, miten työntekijä käyttää omaa osaamistaan työtehtävissään. Myös organisaation menestyksen kannalta on olennaista, että osaamista hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla myönteisten asenteiden ja motivaatioiden kautta. (Viitala 2014, 146.) Mainittakoon, että organisaation osaamisen kehittämisen strategiaan olisi tärkeää kirjata, miten henkilöstö motivoidaan ja sitoutetaan oman ammatillisen osaamisensa kehittämiseen.

2.2. Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittamisestä

Ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyvä säädöskokonaisuus tuli voimaan tammikuussa 2014. Laki perustuu työmarkkinajärjestöjen sopimaan osaamisen kehittämiseen toimintamalliin (HE 99/2013). Lakiuudistuksen tavoitteena on edistää työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä ja näin turvata henkilöstön ajantasainen osaaminen työelämän muuttuvissa haasteissa (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittamisestä, 1136/2013, 1 §). Jo ennen lain (1136/2013) voimaantuloa henkilöstön osaamisen kehittämiseen on ollut erilaisia suosituksia (Kuntatyönantajat 2020), mutta näin vahvasti koulutuksen järjestämistä ohjaava asiakirjaa julkisella sektorilla ei ole ollut ennen vuotta 2014. Kunnissa on kirjattava vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat, ja ne on laadittava yhteistoimintamenettelyn mukaisesti (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetun lain muuttamisesta 1138/2013, 4–5 §). Näin ollen henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään organisaation johdon motivaatiosta kiinni, vaan se tulisi olla kirjattuna kunnan strategiaan.

Lakiuudistus on askel henkilöstön systemaattiseen osaamisen kehittämiseen. Se ei kuitenkaan suoranaisesti velvoita työnantajia kouluttamaan henkilöstöään, vaan se tarjoaa siihen taloudellisia kannustimia (HE, 99/2013). Voidaan todeta, että henkilöstön osaamisen kehittämisen tulee edelleen lähteä organisaation omista tarpeista. Uuden lainsäädännön ensisijainen tavoite on kannustaa työnantajia kehittämään henkilöstönsä ammatillista osaamista laaja-alaisesti ja ottamaan koulutus suunnitelmassa huomioon erityisesti ne työntekijäryhmät, joiden ammatillisen osaamisen kehittämisessä on omat erityistarpeensa (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisesta osaamisen kehittämisestä 1136/2013, 1§). Esimerkiksi tällä hetkellä tulisi kiinnittää erityistä huomiota niiden työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, jotka työskentelevät vahvasti digitalisoituvien työtapojen parissa.

2.2.1. Koulutus- ja henkilöstösuunnitelma

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (13.4.2007/449, 4 a §) edellyttää, että kunnat laativat yhteistoimintamenettelyssä vuosittain henkilöstö- ja koulutus suunnitelman. Suunnitelmaan tulee kirjata ainakin:

- määräaikaisten virka- ja työsuhteiden määrä ja arvio niiden kehittymisestä
- periaatteet erilaisten työsuhteiden käytöstä
- yleiset periaatteet ikääntyneiden ja työttömyysuhan alla olevien työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi
- arvio koko kunnan henkilöstön ammatillisen osaamisesta ja sen muutostarpeista sekä niiden syistä
- edellä mainittujen suunnitelmien toteuttaminen ja niiden seurantamenetelmät

Näiden lisäksi suunnitelmaan tulee kirjata ne periaatteet, joiden mukaan työnantaja tarjoaa henkilöstölleen työllistymistä edistävää koulutusta (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, luku 7, 13 §; Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304, 37 b

§). Suunnitelmia laadittaessa on otettava huomioon myös joustavat työaikajärjestelyt sekä osatyökykyisten työllistäminen keinot (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449, 4 a §). Niin kuin lain kirjauksista voidaan huomata, henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien tarkoitus ei ole vain listata henkilöstön koulutustarpeita, vaan niiden tavoitteena on avata kokonaisuudessaan kunnan osaamisen kehittämisen periaatteita koko henkilöstön osalta.

Koulutussuunnitelma laaditaan koko kunnan tilanne ja tarpeet huomioiden. Suunnitelmaan ei kirjata yksittäisten työntekijöiden koulutustarpeita tai yksittäisiä koulutustapahtumia, vaan ne eritellään ryhmittäin (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449, 4 a §). On siis riittävää kirjata, mitä osaamisen kehittämistä eri työntekijäryhmille on suunniteltu. Osaamistarpeet voivat olla erilaisia tai samanlaisia riippumatta tehtävänkuvasta (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013, 3 §). Henkilöstöryhmien määrittely voi siis olla muukin kuin palvelualueiden mukainen jako. Esimerkiksi digitalisaatio voi tuoda osaamisen kehittämisen tarpeita eri palvelualueille ja eri tehtävissä tai tasoilla toimiville työntekijöille.

2.2.2. Taloudellinen tuki henkilöstön osaamisen kehittämisestä

Työnantajien on mahdollista saada verovähennys tai muu taloudellinen kannuste työntekijöiden koulutuksista (Laki taloudellisesti tuetun ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013, § 3). Tämä taloudellinen tuki myönnetään elinkeinotulon verottamisesta annetun lain (24.6.1968/360, 56§) ja maatilatalouden tuloverolain (15.12.1976/543, 10 f §) mukaisesti. Jos työnantajaan ei sovelleta edellä mainittuja verolakeja, työnantajalla on oikeus koulutuskorvaukseen, joka säädetään koulutuksen korvaamisen laissa (1140/2013).

Jotta kunta on oikeutettu edellä mainittuun taloudelliseen tukeen, tulee työnantajan järjestämän koulutuksen perustua laadittuun koulutussuunnitelmaan.

Koulutussuunnitelma on säädetty yhteistoimintalaissa (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta, 13.4.2007/449, 4 a §; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 16 §), ja taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä laissa (1136/2013,3 §). Lain edellyttämän koulutussuunnitelman tulee perustua ennakointiin ja tulevan osaamistarpeen arvioimiseen (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta, 13.4.2007/449, 4 a §). Sen vuoksi vähennykseen oikeutetaan vain ne koulutukset, jotka ovat kirjattuna koulutussuunnitelmaan. Tämän lisäksi työnantajalle ja koulutuksille on määritelty muita ehtoja, jotka liittyvät taloudellisen tuen saamiseen (Laki elinkeinotulon verottamisesta, 56 §). Näitä ovat muun muassa

- Työnantajan tulee maksaa työntekijälle palkkaa koulutuksen ajalta. Vähennystä tai tukea ei voi kuitenkaan saada, jos työntekijälle on myönnetty palkkatukea julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain (28.12.2012/916, luku 7, 1 §) mukaisesti.
- Oikeus koulutusvähennykseen syntyy työntekijäkohtaisen kokonaisen koulutuspäivän perusteella ja yhdeksi koulutuspäiväksi lasketaan kuusi tuntia.
- Yhden työntekijän osalta voidaan saada vähennystä enintään kolmen kokonaisen koulutuspäivän osalta.
- Kuuden tunnin koulutuksen voidaan katsoa jakautuvan eri päiville tai olla osa eri koulutusta, kunhan yhden koulutuksen kesto on vähintään 60 minuuttia.
- Työnantajan on laadittava kirjallinen raportti taloudelliseen tukeen oikeutavista perusteista ja ne tulee eritellä työntekijäkohtaisesti.

2.3. Suositus kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämiseen

Kunnallinen työmarkkinalaitos (KT Kuntatyönantajat), Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö (JUKO), Kunta-alan unioni ry, Tekniikan ja peruspalvelujen

neuvottelujärjestö (KTN) ja Toimihenkilöiden neuvottelujärjestö (TNJ) ovat sopineet ja allekirjoittaneet suosituksen kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä, joka on astunut voimaan 7.8.2008. Suosituksessa (Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta 2008, 1-2.) avataan henkilöstön kehittämisen ja heidän osaamisen kehittämisen tavoitteita. Sen mukaan osaamisen kehittämisen tavoite on parantaa palvelun tuottavuutta ja kokonaisuudessaan työelämän laatua. Henkilöstön osaamisen kehittämällä puolestaan taataan se osaaminen, jota palvelun tuotannossa tarvitaan.

Suosituksessa on viitattu Kuntatyönantajien (2007) laatimaan kannanottoon, (joka on nimeltään Kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla). Sekä suositus että kannanotto korostavat henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen roolia henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Niiden mukaisesti työntekijöiden ammatillisen osaamisen tulisi vastata kunnan tavoitteisiin (Kuntatyönantaja 2007, 1). Näin ollen henkilöstön osaamisen kehittäminen tulisi kytkeytyä kunnan strategiaan osaamisen kehittämisen periaatteisiin.

2.4. Oppiminen osana ammatillista osaamista

Osaamisen käsitettä voidaan tarkastella laajemmalla tai tarkemmalla otteella, mutta kummassakin tavassa siihen liittyy vahvasti oppiminen. Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytäänkin nimenomaan ammatilliseen eli työssä tarvittavaan osaamiseen, halutaan oppimisen käsitettä tarkastella väljemmin. Oppimista voidaan tarkastella eri tasoilla aina organisaatiosta yksittäiseen työntekijään (Hela-korpi 2009). Voidaan sanoa, että yksittäisen työntekijän oppiminen vaikuttaa tämän ammatilliseen osaamiseen ja sitä kautta koko organisaation yhteisen osaamisen kehittymiseen.

2.4.1. Yksilön oppiminen

Kun tarkastellaan aikuisten oppimisista, kirjallisuudessa törmää usein elinikäisen oppimisen käsitteeseen. Yleisesti sen määritelmään liittyvät humanistinen

arvopohja sekä ihanne kasvaa ihmisenä ja tahto kehittää itseään (Lucio-Villegas 2009, 8). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että käsite olisi kovin yksiselitteinen. Siihen liittyvät erilaisista arvopohjista nousevat aatteelliset tai maailmankatsomukselliset piirteet (digi selvityksiä 150, 2019, 7). Englanninkieliset termit saattavat auttaa hahmottamaan käsitettä selkeämmin; Oppiminen (learning) ja koulutus (education) voidaan tulkita yhdistyvän elinikäisen oppimisen (lifelong learning) käsitteeseen. Näin ollen oppiminen nähdään toteutuvan joko verbinä eli tekemisenä tai substantiivina eli toimintana tai sen tuloksena (Torres 2013, 9.)

Saavuttaessa 2000-luvulle elinikäinen oppiminen on alettu nähdä myös talouspoliittisena ilmiönä. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilön osallistuminen yhteiskuntaan nähdään toteutuvan taloudellisesti tuottavan työn kautta ja yksilön menestyminen työmarkkinoilla edellyttää jatkuvaa oppimista. (Sitran selvityksiä 150, 2019, 7.) Elinikäisen oppimisen eri ulottuvuudet ovat vaikuttaneet myös siihen, miten koulutus ja työelämä linkittyvät toisiinsa. Yksilön elämäntilanne nähdään aiempaa voimakkaammin erilaisina työhön ja oppimisiin liittyvinä ajanjaksoina, jotka vaihtelevat ja risteävät keskenään. (Lucio-Villegas 2009, 11–12.) Nykyään on yleistä, että työskennellään ja opiskellaan yhtä aikaa. Tästä hyvänä esimerkkinä on aikuiskoulutusetuuksien lakimuutos 1.8.2020 alkaen. Aikuiskoulutusetuuksissa on huomioitu aiempaa paremmin ne, jotka yhdistävät opiskelun ja työskentelyn (Laki aikuiskoulutusetuuksista, 28.12.2000/1276).

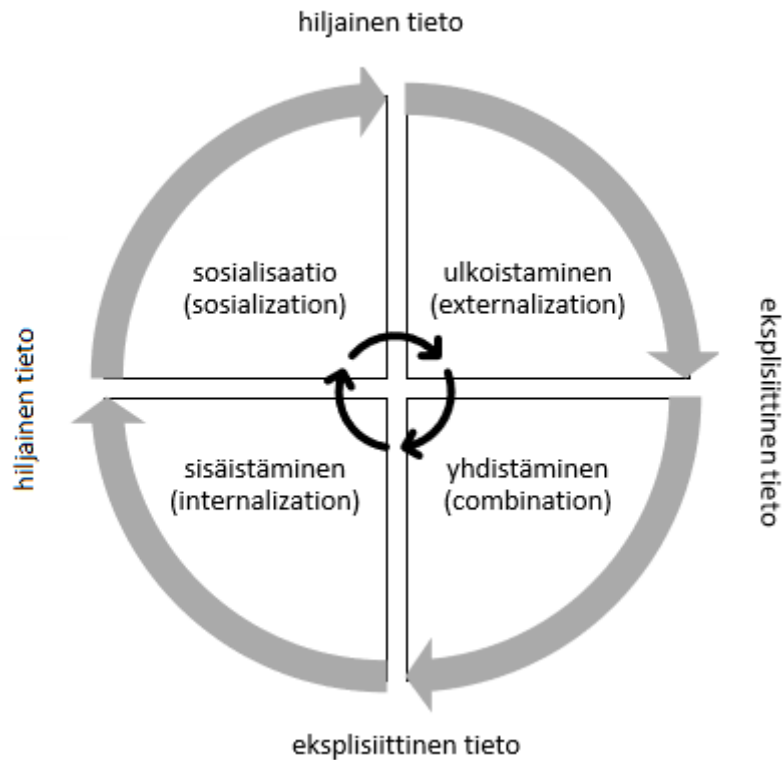
Elinikäisen oppimisen näkökulmasta yksilön oppiminen nähdään aiempaa laajemmin. Uudistuvat työelämän ja muiden toimintojen toimintaympäristöt muuttavat oppimisprosesseja tilanteista, ajasta tai paikasta riippumattomiksi (Findsen & Formosa, 2012, 145–146). Niihin liitetään usein myös tunteet, asenteet, motivaatio, kokemukset ja itsereflektio eli itsearviointi (Wilenius & Aaltonen 2002, 158.) Organisaation kannalta on tärkeää tiedostaa erilaiset oppijat ja oppimismahdollisuudet. Tämän lisäksi on hyvä ymmärtää, että pelkästään yksilön oppiminen ei välttämättä tuota organisaation oppimista (Senge 1990, 139). Sen vuoksi yksilön oppimista on hyvä lähestyä myös yhteisöjen ja organisaatioiden kautta.

2.4.2. Yhteisöllinen oppiminen

Institutionaalinen tutkintoon johtava koulutus on edelleen vahva ammatillisen osaamisen kehittämisen kanava. Nykypäivänä oppimisen ympäristöt ovat kuitenkin laajempia, monimuotoisempia ja vähemmän strukturoituja. (Findsen & Formosa 2012, 145–146.) Yksi keskeisin oppimisympäristö yksilön ammatillisen osaamisen kehittämisessä on työyhteisö (Collin & Billett 2011, 218). Työyhteisössä oppimista tapahtuu sekä yksilön että ryhmän tasolla ja se on usein luonteeltaan itseohjautuvaa ja kokemuksellista. (Yeo 2008, 317–318; Findsen & Formosa 2012, 146–147). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että oppiminen toteutuu työyhteisöissä automaattisesti, vaan se on prosessi, joka tulee tiedostaa ja jota tulee strategisesti johtaa.

Yhteisöissä tapahtuva oppiminen nähdään vahvasti sosiaalisena prosessina (Viitala 2014, 142). Wengerin (1998) mukaan yhteisöön kuulumisen kautta yksilö oppii työn ja kokemusten lisäksi vahvistamaan omaa identiteettiään. Yhteisöllisessä oppimisessa korostuvat yhteisesti jaetut ja koetut asiat. Ryhmä mahdollistaa myös suuremman määrän informaatiota ja erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ongelmatilanteisiin (Viitala 2014, 142). Kun yksilöllä on mahdollisuus avoimesti keskustella erilaisista vaihtoehdoista työtovereidensa kanssa, se tukee sekä yksilön että ryhmätason oppimista. Mahdollisimman avoin työilmapiiri mahdollistaa innovatiivisten ratkaisujen löytymisen ja vahvistaa sitä kautta myös yhteisöllisen oppimisen kokemusta (Tynjälä & Collin 2000, 295–296; Edmondson 2018, 16). Voidaan sanoa, että yhteisöllisessä oppimisessa yhdistyvät yksilön oma oppiminen ja ryhmän avulla tapahtuva oppiminen.

Nonaka & Takeuchi (1995) esittelevät mallin, joka kuvaa uuden tiedon luomista yhteisöissä. Mallissa (ks. kuvio 2) hiljainen ja näkyvä tieto yhdistyvät spiraalimaisena prosessina, joka kulkee neljän vaiheen läpi. Nämä vaiheet ovat sosialisointi, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Mallia kutsutaan SECI-malliksi, joka tulee vaiheiden englanninkielisistä termeistä: socialization, externalization, combination ja internalization.



KUVIO 2: Tiedon luomisen malli (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Mallin perusoletus on, että hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi näiden neljän vaiheen kautta. Sosialisatiossa hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle vuorovaikutuksessa ja yhdessä tekemisen kautta (vrt. mallioppiminen). Ulkoistamisen vaiheessa hiljaista tietoa muutetaan näkyväksi käsitteiden ja toimintamallien avulla. Yhdistäminen tarkoittaa sitä, että edellisen vaiheen tiedot siirtyvät näkyviksi ohjeiksi työlle, kuten toimintasäännöt ja järjestelmät. Sisäistämisen vaiheen avulla työntekijä ottaa uudet toimintasäännöt osaksi omaa toimintaansa. Näin ollen näkyvä tieto alkaa muuttua jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Mallin mukaan tiedon määrä lisääntyy sitä mukaan, mitä useamman kerran tieto etenee spiraalissa.

Yhteisöllinen ryhmätason oppiminen tulisi ottaa osaksi koko organisaation osaamisen kehittämistä (Viitala 2014, 144). Tällöin se voi tuottaa uusia ratkaisuja ja toimintoja, jotka auttavat organisaatiota menestymään. Viitalan (2014) mukaan tätä tietoa hyödynnetään paremmin yksityisellä sektorilla, mutta nyky maailman

työelämän haasteet huomioiden tämä olisi hyvä ottaa huomioon myös kuntakentällä.

2.4.3. Oppiva organisaatio

Kolmas tarkasteltava oppimisen taso koskettaa koko organisaatiota. Organisaation oppimisen kannalta sekä yksilö- että ryhmätason oppimisen huomioiminen on tärkeää, sillä ilman yksilön oppimista ei tapahdu ryhmätason oppimista ja ilman näitä molempia ei tapahdu organisaation oppimista. Tämä prosessi on Senge'n (1994) kehittämän oppivan organisaation mallin perusoletus.

Oppivan organisaation mallin mukaisesti organisaation tulisi olla paikka, jossa jokaisen yksilön osaamisella on merkityksensä. Työn tulisi tarjota mahdollisuuksia uusien ideoiden löytymiseen ja avoimeen keskusteluun kollegoiden kanssa. Näin kullekin luodaan edellytykset saavuttaa työlle asetetut tavoitteet (Senge 1994, 236–237). Systemiajattelu, reflektio ja tiimioppiminen ovat oppivan organisaation ydin, jotka sitovat kaikki muut elementit yhteen (Luhn 2016, 6). Voidaankin sanoa, että oppiva organisaation malli luo hyvät edellytykset yhteiselle osaamisen kehittämiseksi, mutta sen toteutuminen vaatii prosessin ymmärtämistä ja tavoitteellista työskentelyä.

Vaikka oppiva organisaatio tukeutuu yhteisölliseen oppimiseen, se vaatii myös yksilön henkilökohtaista panostusta. Työyhteisössä oppiminen edellyttää, että kaikki sen jäsenet ovat aktiivisia oppijoita ja että he tunnistavat oman toimintansa vaikutukset muihin työntekijöihin (Billett 2004, 312; 321). Argyris ja Schönin (1978) kehittämässä organisaation oppimisen teoriassa tämä yhteisvaikutus on avattu reflektion ja vuorovaikutuksen kautta. Heidän teoriansa mukaan oppiminen voi olla joko yksisilmukkaista tai kaksisilmukkaista. Yksisilmukkaisessa oppimisessa organisaation jäsenten tavoitteena on tehostaa toimintaa korjaamalla virheellisiä asioita jo olemassa olevan tiedon avulla. Kaksisilmukkaisessa oppimisessa organisaation jäsenet kyseenalaistavat jo olemassa olevaa tietoa. Tämän avulla he luovat uutta tietoa ja muuttavat nykyisiä toimintamalleja sen mukaisesti.

Kun työssä oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä tulee osa työtä, sen voidaan todeta olevan itseohjautuvaa. (Argyris & Schön 1996, 28–29.) Mitä paremmin itseohjautuvan osaamisen kehittämisen vaikutukset ymmärretään organisaation eri tasoilla, sitä todennäköisemmin työyhteisöt pystyvät kehittymän oppiviksi organisaatioiksi (Soini, Rauste-Von Wright & Pyhäلتö 2003, 289). Voidaan todeta, että oppivan organisaation kehittyminen vaatii tavoitteellista osaamisen kehittämisen johtamista ja sen käytänteiden tulee linkittyä organisaation strategiaihin.

3. AMMATILLISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN

3.1. Ammatillisen osaamisen johtaminen käsitteenä

Ammatillisen osaamisen johtamisella turvataan organisaation osaaminen ja sen kehittäminen. Sen onnistuminen edellyttää rakenteita ja käytänteitä, jotka tukevat henkilöstön osaamisen kehittämistä. (Faisal Habtoosh & Al-Qutop 2019, 166–167.) Osaamisen johtaminen ilmenee jokapäiväisessä johtamistyössä, mutta sen tulee lähteä organisaation strategiasta, visiosta ja tavoitteista (Salojärvi 2013, 147; Viitala 2005, 13). Niiden perusteella määritellään organisaatiossa tarvittava osaaminen, arvioidaan sen nykyinen taso ja tehdään suunnitelmat sen kehittämisestä. (Sydänmaalakka 2004, 134.) Osaamisen johtaminen on systemaattinen prosessi, joka tähtää työntekijöiden ja työyhteisöjen jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Sen tavoitteena on nostaa sekä yksittäisten työntekijöiden että organisaation osaamisen tasoa. (Juuti & Vuorela 2015, 202; 219.) Näin organisaation tavoitteet on mahdollista saavuttaa, oli kyseessä palveluiden laadun parantaminen tai taloudellisen tuoton tavoittelemisen.

Osaavien työntekijöiden ansiosta organisaatiolla on edellytykset paitsi parantaa toimintaansa, mutta myös hallita muutoksia ja sitä kautta toimia tehokkaasti. Tämän takia osaamisen johtaminen ja siihen liitettävä tiedon johtaminen ovat herättäneet kiinnostusta organisaatioissa (Virtainlahti 2009, 67–69.) Tiedon johtaminen (knowledge management) on organisaation osaamisen kehittämistä edistävää johtajuutta. Tällöin johtaja tukee oppimista edistävää ilmapiiriä työyhteisössä ja näin ollen mahdollistaa yksilö- ja ryhmätason oppimismahdollisuuksia. Hän myös kannustaa työntekijöitään jatkuvaan osaamisen kehittämiseen oman esimerkinsä avulla. (Huotari, 2009, 44.) Myös Hyrkkään (2009, 161) tutkimuksessa todettiin, että niissä organisaatioissa, joissa johtaja osallistuu henkilöstön osaamisen kartoitukseen, osaamisen kehittämisen tärkeys tunnustetaan paremmin. Voidaankin sanoa, että johtajan tuki henkilöstön osaamisen kehittämisessä on merkityksellinen.

Niin kuin monet muutkin käsitteet, myös osaamisen johtamisen käsite on moniulotteinen. Kivisen (2008) mukaan osaamisen johtaminen käsitteenä on varsin seikkaperäinen. Huotari (2009) kuvaa osaamisen johtamisen käsitettä jopa kiistanalaiseksi, koska sen merkitykset vaihtelevat tieteenaloittain. Organisaatiossa on tärkeää määritellä, mitä osaamisen johtamisen käsitteellä tarkoitetaan (Viitala 2005, 32–33). Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisella tarkoitetaan johtajuutta, joka tukee henkilöstön ammatillisen osaamisen tunnistamista, sen arvioimista ja kehittämistä organisaation strategiasta käsin. Tämän prosessin tulisi koskettaa jokaista johtajuuden tasoa ja tulla näkyväksi työntekijöille.

3.2. Strategiatason johtaminen

Strateginen johtaminen on prosessi, jossa strategia suunnitellaan, laaditaan ja toteutetaan. Se koostuu toimenpiteistä ja päätöksistä, joiden avulla organisaation on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Tämän lisäksi strategiaa tulee jatkuvasti arvioida ja päivittää. (Sydänmaalakka 2004, 233.) Jo olemassa oleva osaaminen ja tulevaisuuden osaamisen tarpeet tulee ottaa huomioon, kun strategiaa laaditaan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 24). Jotta strateginen johtaminen voidaan viedä operatiiviselle eli lähijohtamisen tasolle, tulee organisaation strategian tavoitteet ja visio olla selviä (Seppänen - Järvelä & Juth 2003, 202). Voidaankin sanoa, että organisaation strategia tulee näkyväksi vasta silloin, kun organisaation johtamisen rakenteet ovat vahvat ja ne tukevat strategialinjausten periaatteita.

Henkilöstösuunnitelma ja -strategia kuuluvat organisaation liiketoimintastrategiaan (Viitala 2014, 144). Henkilöstöstrategian tehtävänä on määritellä henkilöstöresurssi ja sen osaaminen, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa (Sydänmaalakka 2004, 140). Organisaation strategian pohjalta tulisi laatia kehitys- ja koulutussuunnitelmat organisaation kaikille tasoille. Näissä tulisi huomioida sekä yksittäisten työntekijöiden että organisaation tarvitsema osaaminen. (Hyppänen 2007, 97–98.) Strategisessa osaamisen johtamisessa tulisikin huomioida henkilöstön osaamisen ja organisaation tavoitteiden välinen yhteys (Viitala

2014, 144–145). Työntekijän ajantasainen osaaminen auttaa häntä onnistumaan työtehtävissään, vahvistaa hänen kuulumistaan työyhteisöön ja sitä kautta vaikuttaa hänen työn mielekkyyden kokemuksiinsa. Tämä taas puolestaan vahvistaa työyhteisön yhteistä innostusta ja oppimista. (Hakanen 2011, 72.) Näin ollen työyhteisön osaamistason kasvaessa sillä on mahdollisuus saavuttaa myös organisaation tavoitteet.

Myös Huotari (2009) nostaa esille organisaation strategian ja henkilöstön välisen yhteyden merkityksen. Hänen mielestään keskeistä on ylimmän johdon strateginen osaaminen ja henkilöstön sitouttaminen strategiatyöhön. Jotta organisaation strategian ja henkilöstön osaamisen välille saadaan rakennettua silta, tulee organisaation rakenteen toimia vuorovaikutuksellisesti (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 319). Strategisen johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että organisaatiossa tunnistetaan osaamisen kehittämisen kannalta merkittävimmät tekijät, innostetaan henkilöstöä ja tarjotaan heille mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan (Ollila 2006, 216). Voidaankin todeta, että strategisessa johtajuudessa henkilöstö on merkittävässä asemassa. Ammattitaitoiset, motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät suoriutuvat työssään parhaiten ja sitä kautta vaikuttavat koko organisaation osaamiseen (Viitala ym. 2017, 2; Seppänen - Järvelä & Juth 2003, 202). On siis tärkeää, että organisaatiossa tunnistetaan strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys osaamisen kehittämiseksi ja sen toimenpiteet jalkautetaan työkentälle niin, että ne tulevat näkyviksi organisaation joka tasolle.

3.3. Operatiivisen tason johtaminen

Kaikki organisaatiot, myös kuntasektorilla, tähtäävät siihen, että heillä on käytössään osaavat, työssä motivoituneet ja työhön sitoutuneet työntekijät. Henkilöstöjohtamiseen sisältyy kaikki toimenpiteet, joilla tämä varmistetaan. (Hakanen, Harju, Seppälä & Pahkin 2014, 217–226.) Jotta kuntaorganisaatio pysyy kilpailukykyisenä, ja sen henkilöstön osaaminen päivittyy koko ajan, kunnan strateginen henkilöstöjohtaminen tulee olla aktiivista (Viitala 2014, 212–213). Tästä

huolimatta tutkimuksissa lähijohtajien rooli organisaation strategisten linjausten jalkauttamisessa on jätetty vähälle huomiolle.

Viitala (2005) esittää, että osaamisen johtamisen merkitys tulisi vahvasti tunnistaa organisaation eri tasoilla. Tämä tarkoittaa sitä, että lähijohtamisen tasolla työskentelevien johtajien tulisi tiedostaa, mitä ylin johto heiltä odottaa. Sen lisäksi ylimmän johdon pitäisi ymmärtää lähijohdon rooli osaamisen johtamisessa ja varmistaa, että heillä on riittävä osaaminen kyseisen työtehtävän hoitamiseen. Vaikka lähijohdolla on oma roolinsa henkilöstökäytänteiden toimeenpanossa, tulee muistaa, että myös he ovat henkilöstöä. Näin ollen osaamisen johtamisen menetelmien tulee kulkea läpi koko organisaation kaikille sen työntekijöille. (McConville 2006, 647; Viitala 2005, 349–351.)

Niin kuin edellä on todettu, lähijohtajien rooli osaamisen johtamisessa on merkityksellinen, mutta myös monitasoinen. Viitala (2005) tutki väitöskirjatutkimuksessaan, miten osaamisen johtaminen näyttäytyy esimiestyössä. Aineistossaan hän havaitsi neljä johtajan roolia, joiden jaottelu perustui siihen, miten esimies painottaa eri osa-alueita osaamisen johtamisessa. Nämä roolit olivat *valmentaja*, *kapteeni*, *luotsi* ja *kollega*.

Valmentaja osoittautui tutkimuksessa lähes osaamisen johtamisen ideaalityypiksi. Hän kiinnittää huomiota sekä yksittäisen työntekijän että koko työyhteisön oppimisprosesseihin. Hän on aktiivinen ja haluaa kehittää omaa osaamistaan. Valmentaja kiinnittää huomiota erityisesti avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseen. Seuraavaksi lähimmäksi osaamisen johtamisen ihannetta ylsi *kapteeni*. Hän keskittyy vahvasti suunnan selkiyttämiseen ja siinä pysymiseen. Hän on sitoutunut kehittämään oman osaamisen lisäksi työyksikön osaamista. Kapteeni eroaa valmentajasta niin, että hän ei kehitä yhtä vahvasti työyksikön ilmapiiriä ja sitä kautta oppimisprosessit työyhteisössä eivät nouse merkittäviksi. *Luotsi* jättäytyy huomattavasti enemmän taka-alalle johtajuuden roolista kuin kapteeni tai valmentaja. Hän on enemmänkin suunnan näyttäjä eikä ota henkilökohtaista vastuuta osaamisen kehittämisen tukemisesta tai avoimen ilmapiirin luomisesta. Vähiten osaamisen johtamisen tai johtamisen rooli yli-

päänsä näkyy *kollegalla*. Hän ei aktiivisesti pyri vaikuttamaan työyhteisön toimintaan, vaan antaa oman esimerkin johdattaa työntekijöitä. Niin kuin nimestä voi päätellä, hänet mielletään helposti työtoveriksi.

Niin kuin Viitalan (2005) tutkimuksen perusteella voidaan todeta, esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja toiminta vaikuttavat siihen, miten osaamisen johtaminen näyttäytyy työyhteisöissä. Tämä vaikuttaa myös siihen, miten työntekijä näkee työnantajan tuen oman osaamisen kehittämisessä. (Purcell & Hutchinson 2007, 6.) Lähijohtajat rakentavat sillan organisaation strategisten linjausten ja työntekijöiden osaamisen kehittämisen välille (Huotari 2009, 188). Osaamisen johtamisen järjestelmässä on tärkeää, että tämä yhteys ymmärretään ja että lähijohtajien roolin merkitys prosessissa tunnustetaan.

Kun lähijohtajien osaamisen johtamisen taitoja seurataan ja arvioidaan, on mahdollista löytää niitä toimintatapoja ja -malleja, jotka edesauttavat henkilöstön osaamisen kehittämistä. Arvioinnilla johtamistyö tulee näkyväksi ja sitä kautta osaaminen saadaan jakoon muillekin johtajille. Jos menestyksekkäästä osaamisen johtamisesta palkitaan, se mahdollisesti kannustaisi esimiehiä tarkastelemaan omaa johtamistyötään, ja innostaisi heitä kehittämään omaa toimintaansa. (Viitala 2005, 91.) Osaamisen kehittämisen näkökulmasta on siis merkittävää, miten osaamisen johtamisen keinoja käytetään ja tuetaan. Niistä eivät hyödy ainoastaan työntekijät, vaan kaikki organisaation eri tasot.

3.4. Osaamisen johtamisen keinoja

Organisaation osaamisen kehittyminen varmistetaan toimivalla osaamisen johtamisen järjestelmällä. Järjestelmä pitää sisällään toimenpiteet, periaatteet ja rakenteelliset ratkaisut, joilla työntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä tuetaan. (Ojala 2018, 125–129.) Sen lisäksi, että osaamisen johtamisen järjestelmä ohjaa toimintaa, sillä on myös symbolinen merkitys. Ne kuvaavat niitä asioita, jotka organisaatiossa koetaan tärkeäksi. (Viitala 2014, 149.) Näin ollen osaamisen johtaminen tulee näkyväksi organisaation arvoissa ja visioissa. Siitä tulee myös osa

jokapäiväistä johtamistyötä eikä sitä toteuteta oman irrallisena osa-alueena. Seuraavaksi esiteltävät keinot ja menetelmät voidaan tulkita myös osaamisen kehittämisen keinoiksi, mutta koska niiden toimeenpanosta vastaa lähijohtaja, esitellään ne tässä tutkimuksessa osana osaamisen johtamisen keinoja.

Osaamiskartoituksen avulla on mahdollista selvittää, minkälaista osaamista organisaatiossa on ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Esimies vastaa osaamiskartoituksen laatimisesta työyhteisössä, mutta se tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. (Hyppänen 2007, 111.) Arvioinnin tuloksia ja johtopäätöksiä käsitellään esimiehen kanssa kehityskeskustelussa. (Viitala 2014, 149.) Näin ollen työntekijän itsearviointi on merkityksellinen osaamisen kehittämissuunnitelman laatimisessa.

Kehityskeskusteluissa tulee olla selkeät tavoitteet ja niitä tulee pitää säännöllisesti. Useissa työyhteisöissä kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa, mutta Viitala (2014) suosittaa, että niitä pidettäisiin 3–6 kuukauden välein ja vähintäänkin aina työtehtävien muuttuessa. Hän pitää kehityskeskusteluista tärkeänä osaamisen kehittämisen keinona, koska niissä työntekijällä on mahdollisuus saada palautetta työskentelystään ammatillisen osaamiskartoituksen lisäksi.

Organisaation sisäinen **viestintä** on tärkeä tuki henkilöstön oppimiselle. Organisaatiossa tulee olla toimivat viestintäjärjestelmät, joiden kautta tieto levittyy sen jäsenille. Viestinnän avulla yhteisesti koetut tärkeät asiat nousevat esille ja se auttaa rakentamaan organisaation toimintakulttuuria. Viestinnän merkitys korostuu erityisesti muutos- ja kriisitilanteissa, mutta se on myös tärkeää organisaation strategian, vision ja tavoitteiden jalkauttamisessa kentälle. (Viitala 2014, 167). Tämän mukaisesti viestinnän tulisi olla koko osaamisen johtamisen ytimessä.

Ammatillinen henkilöstökoulutus voidaan katsoa osaamisen kehittämisen keinoksi, jolla parannetaan työntekijöiden osaamista työssään ja kehitetään heidän valmiuksiaan toimia organisaatiolle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja

virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta 2008, 4.) Ammatillinen henkilökoulutus tulisi olla kirjattuna kunnan osaamisen kehittämisen strategisiin linjauksiin ja jalkautua työntekijöille henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien avulla (ks. luku 2.2.1).

Ammatillisen henkilökoulutuksen muotoja ovat täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutus. Täydennyskoulutuksen avulla ylläpidetään ja tuetaan työssä tarvittavaa osaamista. Se vastaa akuutteihin koulutustarpeisiin ja tähtää tulevaisuudessa tarvittaviin tietoihin ja taitoihin. Uudelleen koulutus mahdollistaa työntekijöiden siirtymisen eri tehtäviin organisaation sisällä. Tarve voi johtua organisaation muutoksista, työntekijän omasta tahdosta tai työntekijän muuttuneesta työkyvystä. Jatkokoulutus mahdollistaa vaaditun kelpoisuuden tiettyyn tehtävään tai lisää työntekijän osaamista vaativimpiin työtehtäviin. (Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta 2008, 4–6.) Koulutukseen osallistumista ja niiden kustannuksista on säädetty mm. voimassa olevalla kunnallisella yleisellä työ- ja virkaehtosopimuksella sekä opintovapaalailla (9.3.1979/273) ja -asetuksella (7.12.1979/864).

Osaamisen johtamisen menetelmiä voidaan tarkastella sekä yksilön että yhteisön näkökulmista. Tämä sama jaottelumalli esiintyi aiemmin luvussa 2.4, jossa avattiin ammatillista osaamista oppimisen näkökulmasta. Aiemmin tässä luvussa esitellyt menetelmät voidaan katsoa tapahtuvaksi sekä yksilö- että ryhmätasolla.

3.4.1. Osaamisen johtaminen yksilötasolla

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738, 14 §) velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijän riittävästä **perehdytyksestä**. Sen tärkeys nostettiin esille myös Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskevassa suosituksessa (2008, 3). Perehdytyksen tavoitteena on organisaatioon, työyhteisöön, ja työhön perehdyttäminen. Myös työsuhde-ehtoihin ja työssä etenemisen mahdollisuuksiin tutus-

tuttaminen on osa työntekijän perehdytystä (Viitala 2014, 156–157). Työhön perehdyttämisestä käytetään myös nimitystä **työnopastus** (Viitala 2014, 157). Työnopastuksen avulla työntekijä perehdytetään varsinaisiin työtehtäviin ja työympäristöön kuuluviin työvälineisiin. (Kauhanen 2009, 151–152.) Perehdyttämisellä on siis monitasoinen tehtävä yksilön osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Perehdyttämisen onnistumiseksi olisi hyvä laatia perehdytysohjelma, koska kenenkään yksittäisen työntekijän ei ole mahdollista omaksua koko perehdyttämisen kokonaisuutta yhdellä kertaa. Vastuu perehdytyksestä on aina johtajalla, mutta tämän lisäksi tehtävässä kannattaa hyödyntää työyhteisön muita jäseniä. (Työturvallisuuslaki 2002, §14; Viitala 2014, 157.) Voidaankin todeta, että menestyksekkäs perehdytys on koko työyhteisön yhteinen asia.

Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskevassa suosituksessa (Kuntatyönantajat 2008, 4) **mentorointi** on nostettu yhdeksi ammatillisen osaamisen kehittämisen menetelmäksi. Mentoroinnilla tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia, jossa kokeneempi työntekijä eli mentori opastaa vähemmän kokenutta työntekijää eli aktoria. Sen tavoitteena on organisaation hiljaisen tiedon siirtäminen uusille työntekijöille. (Juuti, 2016, luku 5.)

Mentoroinnilla katsotaan olevan suuria etuja etenkin aktorille, mutta hyvin toimiva mentorointisuhde auttaa myös mentoria oman osaamisensa kehittämässä. Mentorina toimiessa työntekijä tapaa jatkuvasti uusia henkilöitä, joiden kanssa vaihtaa ajatuksia työhön liittyen. Usein mentori saa myös avointa palautetta omasta työskentelystään mentoroinnin kautta. Tämä auttaa mentoria refleктоimaan omaa työskentelyään (Hudson 2013, 780–781). Voidaankin todeta, että mentorointi kehittää sekä aktorin että mentorin ammatillista osaamista.

Mentoroinnin tavoitteena on se, että työntekijä löytää mentorin tuella itselleen parhaimmat ratkaisut. **Tutorointi** eroaa tästä siten, että tutorilta odotetaan neuvoja ja oppeja liittyen johonkin tiettyyn tehtäväalueeseen. Kun työyhteisöön on nimetty tutor, jokainen työntekijä tietää, keneltä voi pyytää apua. Yksilön näkökulmasta tutorointi antaa mahdollisuuden käyttää omaa osaamistaan laajasti ja tehokkaasti. Tutoroinnin vaikutukset työyhteisönkin kannalta ovat merkittäviä, koska se on kustannustehokas ja konkreettinen tapa kasvattaa työyhteisön

osaamista. (Viitala 2014, 159.) Niin kuin edellä on todettu, tutoroinnissa vuorovaikutusprosessi kulkee enemmän kokeneemmalta työntekijältä uudelle työntekijälle, kun puolestaan mentoroinnin vuorovaikutusprosessi toimii kumpaankin suuntaan.

Työnohjauksella kehitetään erilaisia tapoja tehdä työtä ja sen tarkoitus on laajentaa työntekijän ammatillista osaamista. Työnohjaus on vuorovaikutuksellinen prosessi työntekijän ja työnohjaajan välillä. (Siltala 2004, 242.) Työnohjaus otetaan usein käyttöön silloin, kun työyhteisössä ilmenee ongelmia. Kuitenkin myös hyvin toimiva työyhteisö voisi hyötyä yhteisestä työtapojen arvioimisesta. (Siltala 2004, 242; Viitala 2014, 159.) Viime vuosien aikana se onkin alettu laajasti tunnustaa osaamisen kehittämisen menetelmänä ja sitä on alettu käyttää esimerkiksi johtamistyön kehittämisen keinona (Vanne & Ruohonen 2005, 51). Työnohjausta ei siis enää pidetä vain työntekijöiden etuna, vaan siitä voi hyötyä koko työyhteisö.

Tehtävä- tai työkierto tarkoittaa sitä, että työntekijä siirtyy toiseen työyksikköön tai toiseen työtehtävään organisaation sisällä. (Viitala 2014, 150.) Työkierto saa työntekijän näkemään työn eri näkökulmasta, arvostamaan organisaation muita toimintoja ja näkemään niiden yhteyden (Ojala 2008, 347). Voidaan sanoa, että työkierto syventää työntekijän organisaation tuntemusta ja laajentaa tämän ammatillista osaamista. Parhaimmillaan työkierto synnyttää sekä moniosaamista ja uutta innostusta työhön, mikä taas sitouttaa työntekijän paremmin työhön ja organisaatioon. Avainhenkilöiden sitouttaminen on hyvä keino turvata osaamisen pysyvyys ja kehittyminen organisaatiossa. (Viitala 2014, 150, 158). Voisi olla kannattavaa kirjata työkiertoon liittyvät periaatteet osaamisen kehittämisen suunnitelmaan koko organisaation näkökulmasta.

3.4.2. Osaamisen johtaminen ryhmätasolla

Kehittämiprojektit ovat oiva mahdollisuus synnyttää uusia rakenteita tai toimintamalleja käytännön työhön. Kehitettävän asian lisäksi osallistujat oppivat

myös yhteistyötaitoja ja ongelmanratkaisukykyä, jotka ovat tärkeitä tämän päivän tiimityöskentelyssä. (Viitala 2014, 163.) Yhteisen tekemisen kautta jokaisella projektin jäsenellä on mahdollisuus oppia ja näin ollen kehittää omaa osaamistaan.

Pilotointi eli **kokeilutoiminta** eroaa kehittämisprojektista niin, että siinä on tutkivampi lähestymistapa. Tämä tarkoittaa sitä, että tarkkoja suunnitelmia ei ole sovittu etukäteen, vaan esimerkiksi uuden toimintamallin toimivuutta kokeillaan yhteisesti sovittujen pelisääntöjen puitteissa käytännössä. (Viitala 2014, 163.) Se on työyhteisölle matalan kynnyksen tapa kokeilla jotain uutta ja oppia pois vanhoista toimintamalleista. Se vaatii kuitenkin sen, että johtaja onnistuu työyhteisössä luomaan hyvät puitteet kehittämiselle (Kurkela, Virtanen, Stenvall & Tuurnas 2016, 72–73.) Pilotoinnissa on näin ollen vahva sidos sekä yhteisölliseen että kokemukselliseen oppimiseen.

Palaverit mielletään usein asioiden tiedottamisen kanaviksi, mutta ne voidaan nähdä myös osaamisen kehittämisen keinona (Viitala 2014, 164.). Niissä tärkeää on johtajan vuorovaikutusosaaminen (Isotalus & Rajalahti 2017) Onnistuakseen osaamisen kehittämisen keinona palaveri tarvitsee ennalta suunnitellun sisällön, joka käsitellään yhteisesti kaikkien osallistujien kanssa. Keskustelun seurauksena tulee arvioida sovittujen asioiden vaikuttavuutta ja sopia konkreettiset tavoitteet. (Viitala 2014, 164.) Näin toteutuessa palaverit tukevat uuden tiedon rakentumista ja täydentävät näin yksilön osaamista.

Benchmarking on osaamisen kehittämisen menetelmä, joka kääntyy suomeksi parhaista käytännöistä oppimisen menetelmä (Viitala 2014, 164). Tässä menetelmässä etsitään toimintamalleja ja -ratkaisuja, jotka ovat jo osoittautuneet toimiviksi. Kyse ei ole kuitenkaan mallintamisesta, vaan ajatuksena on saada hyvin toimivasta esimerkistä ideoita oman toiminnan kehittämiseen. (Kelly 2005, 2.) Peilaamalla omaa toimintaa suhteessa muihin samankaltaisiin toimintoihin voidaan löytää omat vahvuudet ja kehittämistarpeet.

4. TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET/-ONGELMAT

Tämän tutkielman tehtävänä on selvittää, minkälainen prosessi osaamisen kehittäminen on, mitä asioita siihen liittyy ja miten nämä ilmenevät johtajan ja työntekijän välillä. Tavoitteena on saada selville, vastaako osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen nyky maailman työelämän vaatimukseen. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten johtajuudella tuetaan työntekijöiden ammatillista osaamista ja sen kehittämistä. Kyseessä on tapaustutkimus, joka toteutetaan yhdessä kohdekunnassa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työntekijän ammatillisen osaamisen kehittäminen toteutuu kohdekunnassa?
2. Millaista osaamisen johtamista johtajalta odotetaan?

Tutkimuksen keskiössä ovat osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen ja niihin liittyvät käytänteet. Aiempien tutkimusten mukaan kunta-alalla on jo hyviä osaamisen johtamisen käytänteitä, mutta kehitettävää vielä löytyy (ks. Huotari 2009, Hyrkäs 2009, Ollila 2006). Koska kuntaorganisaation tuloksellisuutta mitataan erilaisin mittarein kuin yksityisen sektorin, tähän ei aiemmin ole kiinnitetty niin paljon huomioita kuin olisi ollut tarpeen. Kuntien talous on kuitenkin tällä hetkellä tiukoilla ja koska talous ohjaa kuntien toimintaa vahvasti, voi taloudellisissa päätöksillä olla merkittäviä vaikutuksia henkilöstöön ja sen ammatillisen osaamisen kehittämiseen. (Hyrkäs 2009, 163–164.) Henkilöstön osaamisen kehittämistä on aiemmin tutkittu enemmän henkilöstöjohtajien ja asiantuntijoiden kautta, joten tällä tutkimuksella halutaan tuoda esille työntekijöiden ääni. Työntekijöiden näkemysten avulla pyritään tuottamaan konkreettisia kehittämisen välineitä osaamisen kehittämiseen ja sen johtamiseen kohdekunnassa.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohde, tutkimuksen metodologisia ja menetelmällisiä seikkoja sekä tutkimuksen analyysimenetelmiin liittyvät asiat. Tavoitteena on perustella tutkimuksessa tehtyjä valintoja ja tuoda esille niihin vaikuttaneita asioita. Lisäksi luvussa esitellään tutkimusprosessin kulku ja arvioidaan siihen liittyviä eettisiä kysymyksiä.

Kyseessä on tapaustutkimus, joka toteutettiin yhdessä Suomen kuntaorganisaatiossa. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tämä valinta tuntui luonnollisena, koska laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tutkimukseen liittyviä ilmiöitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti eikä sen tuloksia yritetä tilastollisesti yleistää (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161; Eskola & Suoranta 1998, 18). Vaikka tavoitteena ei olekaan tutkimustulosten yleistettävyyttä, tällä tutkimuksella on tarkoitus selvittää, miten henkilöstön ammatillinen osaamisen ja sen kehittämisen menetelmät on huomioitu koko kohdekunnan organisaatiossa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys on kirjoitettu pääosin ennen haastattelun teemojen muotoutumista, joten voidaan sanoa, että teoria ohjasi osittain haastattelurungon ja sen teemojen löytymistä. Haastattelun teemoihin liitettiin apukysymyksiä, joiden tarkoitus oli helpottaa haastateltavien orientoitumista haastattelun teemoihin. Haastattelujen teemat ja apukysymykset on haluttu pitää yleisellä tasolla, jotta haastatteluista saataisiin mahdollisimman hyvin esille kunkin haastateltavan omia ajatuksia ja kokemuksia peilaavaa aineistoa (Hirsijärvi ym. 2009, 164). Haastattelujen litteroinnin jälkeen teoreettisen viitekehysten sisällöt ja tutkimuskysymykset muotoituivat lopulliseen muotoonsa. Näin tutkimuksen aineisto ja teoria linkittyvät toisiinsa luontevasti.

5.1. Tutkimuksen konteksti ja kohdejoukko

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on pieni kunta Keski-Suomessa. Kohdekunnassa työskentelee 232 työntekijää neljällä eri toimialueella, jotka ovat konsernipalvelut, sivistystoimi, sosiaalitoimi ja tekninen toimi. Toimialueista vastaa kolme johtajaa. Toimialueet jakautuvat edelleen 14 eri tulosalueeseen, joista vastaa seitsemän johtajaa. Joillakin toimialueilla ja tulosalueilla on sama johtaja. Näin ollen vastuualueiden koko ja työntekijöiden määrä johtajilla vaihtelee. Tämä johtaa myös siihen, että joillakin työntekijöille voi olla johtajana henkilö, joka vastaa alle kymmenen hengen alueesta ja joillakin voi olla johtajana henkilö, joka vastaa useasta eri tulosalueesta ja koko toimialasta. Koska työntekijöiden työyhteisöt ovat erikokoisia ja heidän johtajansa työskentelevät mahdollisesti organisaation eri tasoilla, voi tutkimuksessa nousta esille erilaisia osaamisen kehittämisen prosesseja. Siten on myös mahdollista pohtia organisaation rakenteen ja työyhteisön koon merkityksiä johtajan ja työntekijän välisessä suhteessa.

5.2. Lähestymistapa ja tutkimuksen eteneminen

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Tutkimusprosessissa on huomioitu kaikki kohdekunnan toimialat ja tulosalueet. Koska tutkimuksessa halutaan keskittyä osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen työntekijän näkökulmasta, tutkimukseen ei pyydetty mukaan palvelualue- ja/tai toimialajohtajia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta isommasta kokonaisuudesta, jotka linkittyvät toisiinsa tutkimuksen edistyessä.

Tutkimuksen aineiston pienuus ja tutkimuksen toteuttaminen yhdessä kohdekunnassa tekevät tutkimuksesta tapaustudkimuksen, eikä sen tuloksia näin ollen voida yleistää laajemmin. Laadullinen tutkimus keskittyykin usein pieneen määrään tapauksia ja puhutaan harkinnanvaraisesta otteesta (Eskola & Suoranta 1998, 18). Sen lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tähdätään enemmän tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen kuin tulosten edustavuuteen (Arber 1993, 73; Puusa

& Juuti 2020, 73). Voidaankin sanoa, että lähes kaikki laadullinen tutkimus on tapaustutkimusta (Metsämuuronen 2009, 224). Tapaustutkimukselle on tyypillistä tutkia tietoa yksittäisistä tapauksista tai tarkastella ilmiötä suhteellisen pienessä ryhmässä, jossa sen jäsenet linkittyvät toisiinsa (Hirsjärvi, Remes & Saraavaara 2009, 130). Tämä tutkimus pyrkii avaamaan osaamisen johtamista ja sen kehittämistä yhdessä kohdekunnassa ja sen vuoksi laadullinen tapaustutkimus menetelmänä tuntui oikealta valinnalta.

Laadulliseen tutkimukseen liitetään useita erilaisia tutkimuksellisia lähestymistapoja, jotka poikkeavat toisistaan siinä, miten ne hahmottavat maailmaa (Patton 2002, 76). Tutkimuksen etenemistä voi ohjata vahvasti tietty teoreettinen lähestymistapa tai niitä voidaan käyttää soveltaen. (Puusa & Juuti 2020, 23–24). Tämän tutkimuksen lähestymistapa oli alun perin fenomenologinen, jolloin kiinnostukseen kohteena olivat työntekijöiden kokemukset. Tutkimuksen edetessä aineiston keruuseen teoreettinen lähestymistapa tarkentui kuitenkin fenomenografiaan, jolloin tarkasteluun nousivat työntekijöiden käsitykset tutkittavasta ilmiöstä. (Patton 2002, 104.) Fenomenografian tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää erilaisia käsityksiä ja niiden yhteyttä toisiinsa (Huusko & Paloniemi 2006, 163). Kun tarkoituksena on selvittää ihmisten käsityksiä tutkittavaan ilmiöön liittyen, on tutkimukseen saatava mukaan henkilöitä, jotka pystyvät verbaalisesti tuottamaan tietoa aiheesta. Sen vuoksi havainnointit ja syvähaastattelut ovat hyviä aineistonkeruumenetelmiä. (Patton 2002, 106). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut katsottiin olevan riittävän avoimia ja kuitenkin kontrolloituja tuottamaan tarvittavan tutkimusaineiston.

Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen toteutusta ja etenemistä ei voida todeta tutkimuksen noudattavan tarkasti fenomenografisen tutkimuksen perinteitä, sillä aineiston analyysi on toteutettu aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkijana koin, että aineistolähtöinen analyysi sopii tutkimukseen hyvin, koska se mahdollistaa tutkimuskysymysten laajan tarkastelun (Puusa 2020, 143). Laadullisessa tutkimuksessa, kuten myös tässä, tutkija on kiinnostunut tekstin merkityksen ymmärtämisestä, toistuvien teemojen löytämisestä ja reflektiivisestä otteesta. Johtopäätöksissä ei ole tarkoitus päästä yleistettäviin tuloksiin. Taustalla

on kuitenkin ajatus, että tutkimalla yksittäistä tapausta riittäväällä huolellisuudella ja säännönmukaisuudella, on mahdollista löytää ilmiölle merkitykselliset ja toistuvat tekijät. (Puusa & Juuti 2020, 74–75.) Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä se, että tutkimussuunnitelma tarkentuu ja muokkaantuu tutkimuksen edetessä (Hirsijärvi & Hurme 2001, 23). Juuri näin on käynyt tässä tutkimuksessa.

Alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan sisältyi kaksivaiheinen tutkimuksen toteuttaminen. Tarkoitus oli luoda kohdekunnan kaikille työntekijöille verkokysely, jonka jälkeen heidän joukostaan valikoituisi osin sattumanvaraisesti ja osin harkinnanvaraisesti pienempi joukko teemahaastatteluihin. Kahden eri aineistonkeruumenetelmän taustalla oli ajatus mahdollisimman luotettavan ja monipuolisten tutkimusaineiston saavuttamisesta. Koska kohdekunnassa oli juuri toteutettu laaja henkilöstökysely, päädyttiin tässä tutkimuksessa hyödyntämään sen kyselyn tuloksia. Toteutettu kysely ei ollut luotu juuri tähän tutkimukseen, mutta kyselytulosten alustavan analysoinnin pohjalta pystyi toteamaan niiden käyttökelpoisuuden tässä tutkimuksessa.

5.3. Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ohjaa millainen aineisto kerätään ja millä menetelmällä sitä tulee analysoida. Menetelmän valinnan vaikeaksi tekee se, että laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan usein eri näkökulmista eikä yhtä selkeää metodia välttämättä ole. (Alasuutari 2011, 64.) Tutkimusmenetelmien valinta tehdään tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.) Tässä tutkimuksessa menetelmän valintaa ohjasi osin teoreettisen viitekehysten sisällöt, mutta myös tutkimuksen tavoitteet.

Koska tutkimuksessa haluttiin kerätä koko kunnan henkilöstön osalta kattava aineisto, kerättiin aineistoa kahdella eri menetelmällä kahdessa eri vai-

heessa. Kyselyn tavoitteena oli kuvata laajemmin ja yleisemmällä tasolla työntekijöiden käsityksiä osaamisen kehittamisestä ja sen johtamisesta, kun taas teema-haastatteluiden tarkoitus oli luoda syvempi kuvaus tutkittavasta ilmiöstä.

5.3.1. Kysely aineistonkeruumenetelmänä ja sen toteutus

Kysely aineistonkeruumenetelmänä on systemaattinen ja vaatii paljon esivalmisteluja. Sen tavoitteena on kerätä tietoa kohderyhmältä ennalta määriteltyjen kysymysten avulla. (Teddlie & Tashakkori 2009, 24.) Sen vahvuuksia ovat taloudellisuus ja tehokkuus. Tämä tarkoittaa sitä, että kyselytutkimuksella on mahdollista kerätä laaja aineisto suurelta kohderyhmältä kohtuullisella työmäärällä ja kustannuksilla. Laaja tutkimusaineisto lisää myös tutkimuksen yleistettävyyttä. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002, 118–119.) Tässä tutkimuksessa kyselyaineiston tavoitteena ei ollut niinkään tulosten yleistettävyys, vaan sen avulla oli tarkoitus selvittää, miten osaamisen kehittäminen kohdekunnassa ilmenee ja min-kälaisia kokemuksia työntekijöillä siihen liittyy.

Vaikka kyselytutkimus on tehokas aineistonkeruumenetelmä, on siinäkin omat haasteensa. Kyselyssä tutkittava ei välttämättä pysty vastaamaan tutkittavaan ilmiöön täysin oman käsityksensä mukaisesti, koska kyselyä ohjaa valmiit ja tarkat kysymykset (Alasuutari 2012, 83). Kyselylomakkeen ollessa pitkä tai epäselvä, voi vastausprosentti jäädä pieneksi. Suppean aineiston vuoksi tutkija ei välttämättä pysty muodostamaan käsitystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64–65.) Tämän vuoksi kahden eri menetelmän käyttö tutkimuksen aineiston keruussa on perusteltu tapa kerätä kattavampi aineisto.

Sähköisen kyselytutkimuksen toteutti suomalainen tutkimustalo Feelback Group ja sen sisältö oli suunniteltu yhdessä kohdekunnan johtoryhmän kanssa. Ennakkosaate koko kohdekunnan henkilöstölle (N=232) lähti sähköpostitse 17.9.2020. Linkki kyselyyn lähetettiin henkilöstölle 5.10.2020 ja vastausaika sen täyttämiseen oli 5.10-23.10.2020 eli liki kolme viikkoa. Jos työntekijä ei ollut vastannut kyselyyn, siitä tuli muistutusviesti sähköpostilla 12.10, 19.10 ja 22.10.2020. Vastauksia kyselyyn tuli 159, jolloin vastausprosentiksi muodostui 68,5 %. Vas-

tausprosentit eri palvelualueiden välillä vaihtelivat 57,1 % ja 100 % välillä. Kyse-lyssä tiedusteltiin työntekijöiden kokemuksia aiheista avoimuus, tavoitteelli-suus, yhteisöllisyys, tiedonkulku, motivaatio, työn sisältö, työkyky, lähiesimie-hen johtaminen, koko organisaation johtaminen ja työyhteisötaidot. Tarkemmat sisällöt on esitelty liitteessä 2.

5.3.2. Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä ja sen toteutus

Teemahaastattelussa aihepiirit ovat etukäteen valittu, mikä varmistaa sen, että tutkimuksen kannalta olennaisimmat aihealueet käydään haastateltavan kanssa läpi (Puusa 2020, 107). Teemahaastattelu antaa tiedonantajalle eli tutkittavalle mahdollisuuden päättää, miten hän valitusta aiheesta keskustelee. Teemahaas-tattelun teemat ja niiden apukysymykset ovat valittu etukäteen ja tutkittavat vas-taavat niihin omin sanoin. Haastattelun aikana tutkija voi esittää tarkentavia ky-symyksiä ja palata jo käsiteltyihin teemoihin. Näin tutkittavan mielipiteitä voi-daan paremmin perustella ja syventää aiheen tarkastelua. (Metsämuuronen 2011, 248; Hirsjärvi & Hurme 2008,48; Eskola & Suoranta 1998, 86–87.) Teemahaastat-teluiden tarkoitus tässä tutkimuksessa olikin syventää kyselytutkimuksessa esille nousseita aiheita.

Haastattelumenetelmän haasteita ovat sen viemät resurssit eli haastattelut vievät paljon aikaa. Tämän lisäksi tutkijalla olisi hyvä olla kokemusta haastatte-lutilanteista, jotta haastattelussa saadaan esille niitä asioita, joita tutkija tavoitte-lee. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.) Minulla on aiempaa kokemusta erilaisista haastattelutilanteista, mikä voidaan katsoa eduksi tutkimusmenetelmän onnis-tumisen kannalta.

Teemahaastattelu tuntui luonnolliselta valinnalta kyselymenetelmän rin-nalle, koska tutkimuksen tavoite on saada tutkittavien ajatukset esiin. Johtamisen teemat voidaan kokea myös hieman arkaluontoiseksi aiheeksi, jolloin teemahaas-tattelun tarjoama rento ja avoin keskusteluilmapiiri on oiva alusta aineistonke-ruuseen (Metsämuuronen 2011, 248). Haastattelujen alussa muistutin jokaista haastateltavaa, että tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut juuri työntekijöiden

aidoista kokemuksista enkä oppikirjavastauksista ja kaikki heidän kertomat asiat ovat täysin luottamuksellisia.

Kutsut osallistua tutkimuksen haastatteluvaiheeseen lähetettiin henkilös-
tölle kunkin toimi- ja palvelualueen esimiehen kautta sähköpostilla 29.1.2021.
Halukkuutensa osallistua haastatteluihin ilmaisi 10 työntekijää, joista 8 haasta-
teltiin. Yksi haastateltavissa perui osallistumisensa ja yksi ilmoittautuja jätettiin
valikoimatta, koska kyseessä oli ylemmän tason johtaja. Yksi haastateltavista
työskenteli itse lähiesimiehenä pienelle työtiimille (<5). Vaikka tutkimuksesta oli
ajatus rajata esimiesasemassa työskentelevät henkilöt pois, hänen haastatteluai-
neistonsa säilytettiin mukana, koska hän kertoi kokemuksia osaamisen kehittä-
misen ja johtamisen prosesseista nimenomaan työntekijän näkökulmasta. Vallit-
sevan COVID19-tilanteen vuoksi haastattelut suoritettiin etänä Teams-sovelluk-
sen avulla.

Etänä toteutetut haastattelut pienensivät aineistonkeruun aikaresurssia,
koska tutkijan ja tutkittavien ei tarvitse siirtyä haastattelupaikkaan. Samoin tämä
tarjosi myös hyvän mahdollisuuden tallentaa haastattelut onnistuneesti. Etäyh-
teyksillä toteutetut haastattelut saattoivat kuitenkin vaikuttaa haastateltavan ja
tutkijan väliseen vuorovaikutukseen. Vaikka kamerayhteys toimi pääsääntöi-
sesti kaikkien haastateltavien kanssa hyvin, ei etänä toteutettu vuorovaikutusti-
lanne vastaa täysin kasvokkain tapahtuvaa tilannetta. Haastattelut suoritettiin
9.2-22.2.2020 välisenä aikana. Niiden teemat ovat löydettävissä liitteessä 3.

5.3.3. Tutkimusaineiston käsittely

Sain tutkimuksen ensimmäisen vaiheen aineiston valmiiksi koostettuna kohde-
kunnan johtoryhmän jäseneltä sähköpostilla 29.1.2021. Kooste sisälsi 34 Power-
point-diaa, jotka oli esitelty myös kohdekunnan esimiehille 19.11.2020. Koos-
teessa ei käy ilmi kenenkään yksittäisen työntekijän vastaukset eikä niistä voida
ketään tunnistaa. Alkuperäisen aineiston käsittelystä ja arkistoinnista vastaa koh-
dekunta.

Tutkimuksen toisen vaiheen eli teemahaastattelut toteutin itse. Vastasin myös aineiston litteroinnista ja arkistoinnista. Haastatteluaineiston muodostamisessa poistin työntekijöiden tunnistettavuustiedot kokonaan. Tämä tarkoittaa sitä, että litteroinnissa jätin pois työntekijöiden tehtäväkuvaa tarkasti kuvailevat asiat ja muutin mainitut henkilöiden nimet viittaamaan työntekijän tai esihenkilön ammattinimikettä ja muutin työyksikön palvelualueeksi. Haastateltaville annoin tunnistekoodit H1, H2, jne. sen mukaisesti missä järjestykset haastattelut pidettiin. Tällä varmistettiin, ettei kenenkään työntekijän henkilöllisyys käy ilmi aineistossa.

Haastattelut kestivät 38 minuutista ja yhteen tuntiin. Tallenteita muodostui kuusi tuntia kaksi minuuttia. Litteroitua aineistoa muodostui 129 sivua tekstiä. Tarkemmat tiedot löytyvät liitteestä 1. Aloitin litteroinnit jo heti ensimmäisten haastattelujen jälkeen. Kuuntelin tallenteet kokonaisuudessaan kaksi kertaa ja litteroin aineiston sanatarkasti täytesanoineen. Itse tutkimukseen ja sen teemoihin kuulumattoman puheen, kuten haastattelijan ja haastateltavan kuulumisien vaihdon jätin litteroimatta. Kuuntelin valmiin litteroidun aineiston vielä kertaalleen läpi. Tällä varmistin, ettei litteroidusta aineistosta jäänyt puuttumaan tietoja ja että annetut tiedot vastasivat todellista keskustelua. Tämä oli tärkeää, koska aineiston litterointivaiheessa aineistosta hävitettiin kaikki tunnistettavuustiedot eikä niihin enää haastattelutallenteiden hävittämisen jälkeen ollut mahdollista palata.

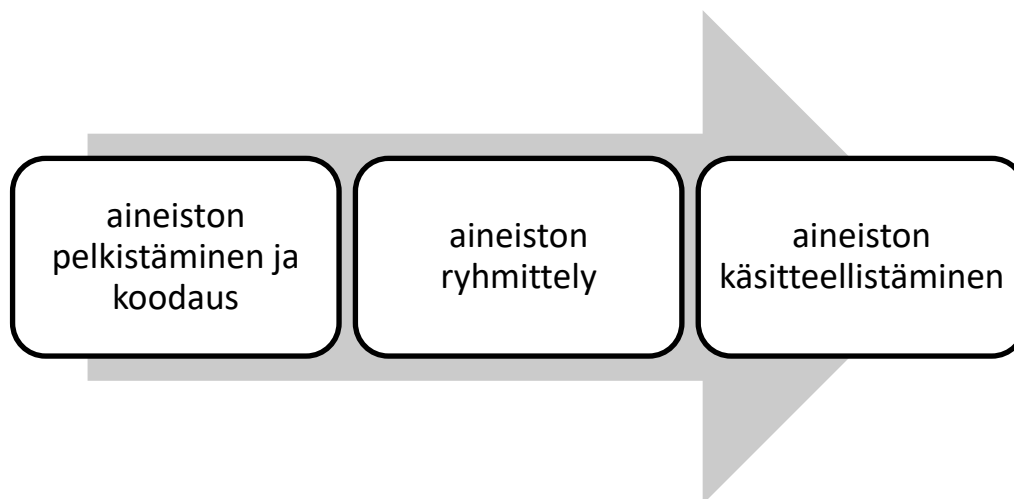
5.4. Aineiston analyysi

Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa ja aineistoa tuotettiin näiden vaiheiden mukaisesti. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen eli kyselytutkimuksen aineisto saatiin valmiiksi koostettuna. Aineistosta poimittiin ne teemat, jotka liittyivät tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin käsitteisiin. Niiden pohjalta rakennettiin myös teemahaastattelun teemat ja niiden alakysymykset. Vaikka kyselyaineiston perusteella pystyi jo luomaan alustavia tulkintoja siitä, mitkä osa-alueet kohdekunnassa kaipaisivat kehittämistä, teemahaastattelua

suunnitellessa piti kiinnittää huomioita, ettei teemojen apukysymykset ole johdattelevia. Kyselytuloksia ei ollut tarkoitus analysoida kokonaisuudessaan, vaan olla tukena haastatteluaineiston keruuseen, sen analysointiin ja tulosten tarkasteluun.

Laadullisessa tutkimuksessa yksi perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi (Hsieh & Shannon 2005, 1278). Kyseisen analyysimenetelmän tavoitteena on kuvata tutkittava ilmiö tiiviisti ja luoda aineiston pohjalta käsitteellinen malli. Analyysissa tulee kiinnittää huomiota aineiston rajaamiseen ja siihen, että aineisto on analysoitavissa johdonmukaisesti (Puusa 2020, 142–143). Tämän tutkimuksen aineiston pohjalta muodostunut käsitteellinen malli on esitelty tarkemmin luvussa 6.

Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen analyysimenetelmään riippuen siitä, mistä näkökulmista tutkija lähestyy aineistoaan (Hsieh & Shannon 2005, 1277–1286). Sisällönanalyysiä voidaan kutsua aineistolähtöiseksi, teoriasidonnaiseksi ja teorialähtöiseksi analyysiksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78–86). Hsieh ja Shannon (2005) jakavat sisällönanalyysin konventionaaliseksi, suuntaavaksi ja summaavaksi menetelmäksi. Aineistolähtöisessä tai konventionaalisisä sisällönanalyysissä tavoitteena on kuvata tutkittavaa ilmiötä ja sitä käytetään etenkin silloin, kun tutkittavan aiheen teoreettinen viitekehys tai tutkimustieto on rajallista. Käyttäessään tätä metodia tutkija pyrkii välttämään ennalta määriteltyjä teemoja ja luokkia. (Hsieh & Shannon 2005, 1279.) Tässä tutkimuksessa käytettiin konventionaalista eli aineistolähtöistä analyysimenetelmää, jonka vaiheet on esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3. Konventionaalisen analyysin prosessi (Hsieh & Shannon 2005)

Aineistolähtöinen analyysi aloitetaan pelkistämällä tutkimusaineistoa. Tutkimusaineisto käydään läpi huolellisesti ja pelkistämisen apuna käytetään ilmausten sekä käsitteiden koodausta. (Hsieh & Shannon 2005, 1279.) Tässä vaiheessa tutkija esittää kerätylle aineistolle tutkimusongelmien mukaisia kysymyksiä. Tavoitteena on löytää aineistosta ne teemat ja seikat, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisimmat ja kiinnostavimmat. (Puusa 2020, 147–148.) Aloitin analyysin lukemalla litteroidun haastatteluaineiston läpi kolme kertaa. Samalla etsin aineistosta tutkimustehtävään sopivia teemoja, jotka merkitsin Wordin kommenttityökalulla. Aineiston pelkistämisen esimerkkejä on esitelty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Aineiston pelkistäminen.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
" (--) aina on uutta opittavaa ja tulee niitä tilanteita, että havaitsee, että vanha toimintamalli ei välttämättä olekaan ollut hyvä (--)".	Jatkuva ja refleктоiva oppiminen
" Mä ajattelen, että se lähtee toisaalta aika pienistä asioista liikkeelle se, että miten niin kuin jokainen työntekijä saa luvan tulla kuulluksi ja saa tulla kertomaan niistä omista asioistaan."	Kuulluksi tulemisen kokemus

” Paljon keskustellaan ja vaihdetaan ajatuksia, ja Vertaistuki ja yhdessä oppiminen otan vastaan mielelläni niitä ohjeita, että kuinka tehdä jotakin juttuja... että se on tosi tärkeää se keskustelu niistä, niin kuin sen ajatuksen imeminen itseensä.”

Tämä vaihe oli tutkimuksen analyysissa kaikista eniten aikaa vievää. Tutkijana koin, että rajausta täytyi kerta kerran jälkeen tiukentaa ja pelkistää, jotta mukaan tulisi vain tietoa, joka olisi olennaista tämän tutkimuksen kannalta.

Aineiston pelkistämisen jälkeen seuraa aineiston ryhmittely. Tämä tarkoittaa sitä, että pelkistetystä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai vastaavasti eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi ja edelleen alaluokiksi. Analyysia jatketaan muodostamalla alaluokista yläluokkia ja pääluokkia niin, että lopuksi niistä muodostuu yksi yhdistävä luokka, joka linkittyy tutkimustehtävään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144; Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.) Excelin käyttö aineiston ryhmittelyssä ja luokittelussa oli mainio työkalu, koska sitä pystyi helposti muokkaamaan isompiin ja pienempiin kokonaisuuksiin. Samaa ilmiötä kuvaavat teemat yhdistettiin eri luokiksi ja siitä edelleen ala-, ylä- ja pääluokiksi. Aineiston ryhmittelyn esimerkkejä on esitelty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Aineiston ryhmittely.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Jatkuva ja refleктоiva oppiminen	Elinikäinen oppiminen
Kuulluksi tulemisen kokemus	Tulla kuulluksi
Vertaistuki ja yhdessä oppiminen	Kokemuksellinen oppiminen

Pääluokkia muodostui lopulta viisi; osaamisen kehittäminen käsitteenä, osaamisen johtamisen menetelmät, osaamisen kehittämisen vaikutukset, työntekijöiden

odotukset johtajuudesta sekä osaamisen kehittämisen ja johtamisen haasteet. Koko luokittelujako on esitelty tulosluvussa 6.2.

Luokitteluvaiheessa laskettiin, kuinka monta kertaa jokin asia esiintyi aineistossa. Tämän tarkoituksena oli vahvistaa käsitystä siitä, mitkä teemat toistui-
vat aineistossa useaan kertaan. Tämä auttoi myös arvioimaan riittävää aineiston määrää eli saturaatiopistettä. Tällä tarkoitetaan sitä pistettä, jolloin voidaan todeta, ettei lisäaineiston keräämisellä saavuteta tutkimustulosten kannalta merkittävää lisäetua (Eskola & Suoranta 1998, 62). Esiintyvyyksiluvuilla voidaan myös todentaa selkeämmin, onko joku osaamisen kehittämisen menetelmä käytössä kohdekunnassa vai ei tai onko joku muu toimintamalli yleisesti käytössä vai ei.

Analyysin viimeisenä vaiheena on aineiston käsitteellistäminen. Tällöin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto erotellaan ja tämä valikoitu data liitetään osaksi teoreettisia käsitteitä. Tässä on tärkeää tarkkailla, että yhteys alkuperäiseen aineistoon säilyy. (Shieh & Shannon 2005, 1279.) Tutkimustuloksissa tuodaan esille empiirisen aineiston pohjalta muodostettu malli tai sitä kuvaavat teemat ja niiden sisällöt. Aineistolähtöisen analyysin lopuksi tutkijan on tärkeää tehdä johtopäätöksiä analyysin tuottamista tuloksista ja pyrkiä niiden avulla ymmärtämään, mitä tutkittu ilmiö merkitsee tutkimusjoukolle. (Puusa 2020 151–152.) Nämä tulokset ja johtopäätökset ovat esitelty luvuissa 6 ja 7.

Konventionaalisen eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin haasteena on saada esitettyä perusteltuja johtopäätöksiä (Hsieh & Shannon 2005, 1280). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkija ei onnistu löytämään tutkimuksen kannalta merkityksellisiä luokkia tai tutkimustuloksissa esitellään johtopäätöksiä, jotka eivät ole nousseet aineistosta. Tässä tutkimuksessa löydettyjen luokkien eli teemojen avulla onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja löytämään niiden avulla perusteltuja johtopäätöksiä.

5.5. Eettiset ratkaisut

Tämä pro gradu- tutkielma noudattaa hyviä tieteellisiä käytäntöjä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Ne on otettu huomioon tutkimuksen suunnitteluvaiheesta raportin kirjoittamiseen saakka. Vahvistaakseni tutkimukseni eettistä kestävyyttä, avaan tutkimusprossia näistä lähtökohdista tarkemmin.

Tutkimuksen eettiset kysymykset olisi hyvä ottaa huomioon jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 153–154). Tällöin olisi hyvä pohtia muun muassa sitä, mitä vaikutteita tutkimuksen taustalla on. Tämän lisäksi olisi hyvä huomioida, onko valittu tutkimusaihe ajankohtainen ja mikä sen yhteiskunnallinen merkitys on (Hirsjärvi ym. 2009, 78). Oma tutkimusaiheeni valikoitui oman henkilökohtaisen kiinnostukseni mukaisesti. Olen itse työskennellyt pitkään kuntaorganisaatiossa erilaisissa työtehtävissä ja -rooleissa, joista nyt viimeisimpänä erään kuntaorganisaation palvelualueen johtajana. Koen itse ammatillisen osaamisen kehittämisen yhtenä tärkeimpänä osa-alueena omassa työssäni ja olen työtehtävieni kautta huomannut sen merkityksen myös työyhteisöille. Tämä näkyy ennen kaikkea työntekijöiden työhön motivoitumisena, työhön sitoutumisena ja työn mielekkyyden kokemisena. Näistä lähtökohdista halusin tutkia aihetta tarkemmin ja ehkä sen avulla löytää teoreettisia ja empiirisiä yhtymäkohtia omiin kokemuksiini. Tutkittuani lähdekirjallisuutta huomasin, että osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen on alettu tunnistaa yhdeksi merkittävimmäksi menestystekijäksi myös kuntaorganisaation palveluiden tuottamisessa Suomessa. Useimmiten ilmiötä on kuitenkin lähestytty johtajuuden ja asiantuntijuuden kautta, joten tässä tutkimuksessa halusin keskittyä nimenomaan työntekijöiden näkemyksiin.

Kun tutkimusaihe oli valikoitunut, pyysin tutkimuslupaa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6) tutkimuksen toteuttamiseen kohdekunnan johtoryhmältä. Tämä tapahtui sähköpostitse 18.1.2021. Tutkimuslupapyynnön liitteenä oli tutkimussuunnitelma, jossa tutkimuksen tavoitteet esiteltiin tarkemmin. Myöntävä tutkimuslupapäätös kohdekunnasta saapui 29.1.2021.

Tutkimusprosessin käynnistyessä on tärkeää huomioida tutkittavien riittävä tiedottaminen tutkimuksesta, sen toteuttamisesta, siihen osallistumisesta ja

tietojen luottamuksellisuudesta (Kuula 2015, 71–72; Tuomi & Sarajärvi 2018, 155–156; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–8). Kun tutkimuslupa kohdekunnasta oli saatu, lähestyin työntekijöitä sähköpostitse heidän esihenkilöidensä kautta. Kyseissä sähköpostissa kerroin tiivistetysti tutkimukseni tavoitteet ja liitin mukaan tutkimusesitteen. Kun halukkaat haastateltavat olivat minuun yhteydessä, lähetin heille vielä uuden sähköpostin, jossa oli mukana tiedote tutkimuksesta, tietosuojailmoitus ja teemahaastatteluun liittyviä aiheita ja apukysymyksiä. Näin ollen voidaan tulkita, että tutkimukseen osallistuvat olivat tietoisia tutkimuksen tavoitteista sekä siitä, miten tietoa tullaan käyttämään ja että osallistuminen perustuisi vapaaehtoisuuteen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–8). Ennen jokaista haastattelua kävin vielä läpi, miten ja mihin haastattelu tallennetaan, miten aineisto litteroidaan, miten aineisto anonymisoidaan ja lopulta hävitetään. Tämä kaikki sisältyi myös tietosuojailmoitukseen, joka oli laadittu Jyväskylän yliopiston tietosuojailmoitusmallin mukaisesti.

Tärkeimmät eettiset ratkaisut olen tehnyt suojatakseni tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyyden ja turvata heidän tietojen oikeellisuuden sekä luottamuksellisuuden. Tätä voisi sanoa myös yhdeksi yleisimmin tunnustettavaksi ihmistieteiden eettiseksi normiksi (Kuula 2015, 139). Tässä tutkimuksessa kohdekunnan esittely on tehty vain siltä osin kuin se on mahdollista ilman, että se vaarantaa kenenkään tutkimukseen osallistuvan henkilöllisyyttä. Haastatteluaineiston litterointivaiheessa annoin haastateltaville tunnisteet, H1, H2 jne. Poistin aineistosta heidän ammattinimikkeensä, tarkat työtehtävät ja toimialueet. Haastateltavien käyttämät henkilöiden nimet korvattiin ammattinimikkeillä ja niissäkin käytettiin hyvin yleisellä tasolla tehtävää kuvaavia nimikkeitä, kuten toimialajohtaja tai palvelualuejohtaja. Jo tarkistetun litteroinnin jälkeen haastattelutallenteet hävitettiin, joten niihin ei ollut mahdollista enää palata.

Kyselytutkimuksen tulokset olivat jo valmiiksi anonymisoitu, kun sain ne käyttööni. Käytössäni oli vain koonti tuloksista ja esimerkiksi avoimet vastaukset oli jätetty pois. Niiden alkuperäisistä versioista vastaa kohdekunta omien tietosuojajohtajien mukaisesti. Nämä edellä mainitut toimenpiteet osaltaan vaikutti-

vat myös tietojen luottamuksellisuuteen, mutta sen lisäksi kaikki aineisto säilytettiin koko tutkimuksen ajan käyttäjätunnuksella ja salasanalla turvatulla verkkoasemalla. Koko kerätty ja litteroitu aineisto hävitettiin tutkimuksen valmistuttua.

Ihmistieteissä tutkimuseettiset normit perustuvat ihmisen kunnioittamiseen liittyviin arvoin ja ihmisoikeuksiin (Kuula 2015, 43; Tuomi & Sarajarvi 2018, 155). Eettiset periaatteet voidaan Kuulan (2015) mukaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat tutkittavien itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, yksityisyyden ja tietosuojan varmistaminen sekä vahingoittamisen välttäminen. Näistä kahteen ensimmäiseen osa-alueisiin liittyvät eettiset ratkaisut olenkin jo avannut aiemmin tässä luvussa. Tämän tutkimuksen kannalta vahingoittamisen välttämiseen liittyvät eettiset kysymykset liittyvät osaltaan tietojen luottamuksellisuuteen ja tutkittavien henkilöllisyyden suojaamiseen, mutta koska johtaminen aiheena saatetaan kokea arkaluontoiseksi, niin koin tärkeäksi luoda haastatteluissa erittäin luottamuksellisen ilmapiirin ja korostin heille sitä, että kaikki heidän antamansa tieto on luottamuksellista ja tietoa tullaan käyttämään vain tähän tutkimukseen. Halusin tuoda tämän esille haastateltaville myös sen vuoksi, koska olin osalle heistä tuttu oman ja / tai yhteisen työhistorian kautta. Oletukseni oli, että tuttuus voisi vaikuttaa tutkittavien vastauksiin. Kerroin heille myös, että tutkimuksessa käytän vain tietoa, jonka olen saanut tämän tutkimuksen puitteissa. Uskon, että luottamuksellinen vuorovaikutustilanne syntyi kaikkien haastateltavien kanssa ja sitä kautta aineistoani voidaan pitää eettisesti luotettavana.

6. TULOKSET

Ennen varsinaisia tuloksia esitellään perustietoa kyselyaineiston vastaajista ja aineiston sisällönanalyysin tuloksena tuotettu luokittelujako. Itse tulosten esittely jakautuu kahteen kokonaisuuteen ja näin ollen luku 6.3 vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja luku 6.4 toiseen tutkimuskysymykseen. Näiden alaluvut ovat rakennettu teemahaastatteluiden analyysin tuloksena syntyneisiin yläluokkiin, joita ovat ammatillinen osaaminen käsitteenä, osaamisen johtamisen menettelmät, osaamisen kehittämisen vaikutukset, työntekijöiden odotukset johtajuudesta sekä osaamisen kehittämisen ja johtamisen haasteet.

6.1. Perustietoa kyselyaineiston vastaajista ja katoanalyysi

Kolmannen osapuolen teettämän henkilöstökyselyn tuloksia esitellään niiltä osin, kun niiden katsotaan tukevan haastatteluaineistoa. Kyselyaineistoa ei ole analysoitu tässä tutkimuksessa määrällisesti. Sen tarkoitus on osoittaa haastattelussa esille nousseiden teemojen ja ilmiöiden esiintymistä kohdekunnan perusjoukossa. Koska aineisto on kuitenkin osin mukana tässä tutkimuksessa, esitellään kyselytutkimukseen osallistuneiden vastaajien määrät palvelualoittain.

Kyselyyn vastasi 159 vastaajaa. Kohdekunnan kokonaistyöntekijämäärän ollessa 232, kyselytutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 68,5 %. Taulukossa 3 on esitelty vastaajien määrät ja vastausprosentit palvelualueittain. Toimialat kohdekunnassa jakautuvat edelleen palvelualueisiin, mutta koska kyselyn taustatiedoissa olevat toimialat eivät jakautuneet samoin periaattein kuin kohdeorganisaation virallinen organisaatiorakenne, on vastausprosentit esitelty toimialatasolla.

TAULUKKO 3. Kyselytutkimuksen vastausprosentit toimialueittain

	Henkilöitä	Vastaajia	Vastausprosentti (%)
Sivistystoimi	128	87	68
Sosiaalitoimi	64	46	71,9
Tekninen toimi	32	20	62,5
Konsernipalvelut	8	6	75
Yhteensä	232	159	68,5

Vastausprosentin jäädessä alhaiseksi, voidaan tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa katoanalyysin avulla. Siinä kerättyä aineistoa verrataan tutkimuksen perusjoukkoon jonkin tiedossa olevan taustamuuttujan avulla (Heikkilä 2004, 189.) Vaikka tämän kyselytutkimuksen vastausprosentti oli kohtuullisen hyvä, haluttiin katoanalyysin avulla vielä tarkistaa edustaako vastaajien ryhmä kohdekunnan perusjoukkoa. Analyysi tehtiin toimialueittain (ks. taulukko 4).

TAULUKKO 4. Kyselytutkimuksen katoanalyysi toimialueittain

Toimiala	Perusjoukko		Vastaajat		Kato % - %
	N	%	n	%	
Sivistystoimi	128	55,2	87	54,7	-0,5
Sosiaalitoimi	64	27,6	46	28,9	1,3
Tekninen toimi	32	13,8	20	12,6	-1,2
Konsernipalvelut	8	3,4	6	3,8	0,4
Yhteensä	232	100	159	100	

Katoanalyysin avulla nähdään, että sivistystoimessa ja teknisessä toimessa vastaukset jäivät jonkin verran vähäisemmäksi perusjoukkoon nähden. Vastaavasti sosiaalitoimessa ja konsernipalveluissa vastauksia saatiin jonkin verran enemmän. Analyysin perusteella voidaan todeta, että aineisto vastasi hyvin perusjouk-

koa, koska erot vastanneiden ja perusjoukon välillä olivat pieniä. Näin ollen kyselyaineisto kokonaisuudessaan voidaan katsoa koskettavan koko kohdekuntaa eikä vain yksittäistä toimialaa.

6.2. Haastatteluaineiston luokittelu

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisälönanalyysillä. Se tarkoittaa sitä, että haastatteluaineistosta poimittiin tutkimuksen kannalta kiinnostavia ja keskeisiä teemoja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91-92), joita jo analyysin alkuvaiheessa peilattiin teoreettiseen viitekehykseen. Aineiston analyysiprosessi on esitelty luvussa 5.4.

Analyysin tuloksena syntyi viisi pääluokkaa, joita ovat ammatillinen osaaminen käsitteenä, osaamisen kehittämisen menetelmät, osaamisen kehittämisen vaikutukset, työntekijän odotukset johtajuudelle, osaamisen kehittämisen ja johtamisen haasteet. Näitä kaikkia yhdistävä teema on ammatillisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Kaikki ala-, ylä- ja pääluokat on esitelty taulukossa 5. Luettavuuden vuoksi siitä on jätetty alkuperäiset ja pelkistetyt ilmaukset pois. Nämä käyvät ilmi tulosten esittelyssä aineistoesimerkkien ja -sitaattien avulla.

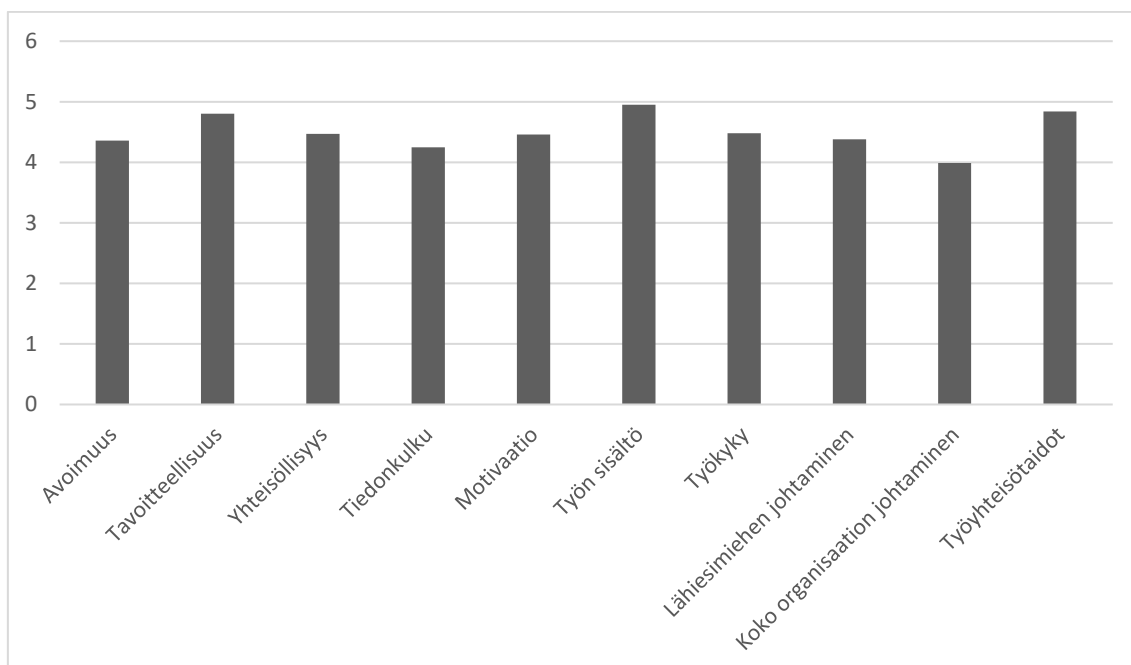
TAULUKKO 5. Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen kunta-alan työntekijöiden kokemana

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka	Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen
Elinikäinen oppiminen	Yksilön oppiminen	Ammatillinen osaaminen käsitteenä	
Koulutus			
Reflektointi			
Perehdytys	Organisaation osaaminen	Ammatillinen osaaminen käsitteenä	
Vuorovaikutustaidot			
Kokemuksellinen oppiminen			
Osaamiskartoitus	Lähijohtajan keinot osaamisen kehittämiseen	Osaamisen kehittämisen menetelmät	
Kehityskeskustelut			
Koulutus			
Työnohjaus			
Arjen kehittämisen paikat			
Viestintä			
Rekrytointi	Strateginen osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittämisen menetelmät	
Henkilöstösuunnitelma			
Koulutussuunnitelma			
Työkierto			
Kannustimet			
Työmotivaation ylläpitäminen	Henkilökohtaiset vaikutukset	Osaamisen kehittämisen vaikutukset	
Ammattitaidon kehittyminen			
Ammatti-identiteetin vahvistuminen			
Työhyvinvoinnin paraneminen			
Hyvä työilmapiiri	Vaikutukset työyhteisöön	Osaamisen kehittämisen vaikutukset	
Joustava työyhteisö	Vaikutukset organisaatioon ja sen ulkopuolelle		
Palvelun laadun parantaminen			
Tehokas organisaatio	Tiedottaminen	Työntekijän odotukset johtajuudelle	
Läpinäkyvä päätöksenteko			
Koulutustarjonta			
Avoim ilmapiiiri			
Luottamus			
Tulla kuulluksi			
Palaute			
Motivointi			
Kannustaminen			
Sitouttaminen			
Kouluttautumisohjeet	Sovitut toimintamallit	Osaamisen kehittämisen ja johtamisen haasteet	
Henkilöstöohjeet			
Esimiehen velvollisuudet	Osaamisvaje		
Työntekijöiden oikeudet			
Vuorovaikutuksen toimimattomuus	Aikaresurssi		
Suuret työyhteisöt			
Laaja tehtäväkuva			
Organisaation rakenne	Vuorovaikutuksellinen viestintä		
Työn sisällön tuntemus			
Monitasoinen viestintä			

6.3. Ammatillisen osaamisen johtaminen kohdekunnassa

Tämän tutkimuksen ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, miten ammatillisen osaamisen johtaminen toteutuu kohdekunnassa. Henkilöstökyselyssä avoimuus, tavoitteellisuus, yhteisöllisyys, tiedonkulku, motivaatio, työn sisältö, työkyky, lähiesimiehen johtaminen ja työyhteisötaidot nousivat arvioin-

neissa 4,25–4,95 välille. Arviointiasteikon ollessa 1–6, arvosanat 4,2–4,9 on katsottu olevan hyvä. Jos arvo on suurempi kuin 4,9, arviot ovat erinomaisia. Jos arvo on pienempi kuin 4,2, arviot ovat tyydyttäviä. Kyselyssä ainoa osa-alue, joka jäi tyydyttävälle tasolle (3,99), oli koko organisaation johtaminen, Pääpiirteittäin voisi siis ajatella, että henkilöstö on tyytyväinen oman työnantajansa henkilöstöjohtamiseen ja sen sisältöihin. Kolme alinta arviota saanutta osa-aluetta olivat järjestyksessään matalammasta korkeampaan koko organisaation johtaminen, lähiesimiehen johtaminen ja tiedonkulku. Kaikkien osa-alueiden arvioiden keskiarvot on esitelty kuviossa 4.



KUVIO 4. Henkilöstökyselyn tulokset pääkohdittain.

Kyselyn toteuttaja on toimittanut materiaalissaan kaikkien osa-alueiden osalta myös vastausten jakaumat ja keskihajonnat. Huomioitavaa on se, että kaikkien muiden osa-alueiden keskihajonnat olivat suurempia kuin 1,2, paitsi tavoitteellisuuden (1,15) ja työyhteisötaitojen (0,93). Näin ollen voidaan sanoa, että hajonta vastauksissa on kohtalaisen suurta eikä vastaajilla ole kovin yhtenäistä käsitystä tutkittavasta asiasta. Keskihajonnan osalta kaksi osa-aluetta poikkesivat selkeästi muista korkeimmilla arvoilla ja ne olivat koko organisaation johtaminen (1,55) ja

lähiesimiehen johtaminen (1,61). Muut osa-alueet, joiden keskihajonta oli suurempi kuin 1,2, olivat välillä 1,22–1,34.

Ennen teemahaastatteluiden teemojen ja apukysymysten tekemistä poimin kyselyaineistosta kaikki ne väittämät kaikista osa-alueista, joiden vastausten keskiarvo jäi tyydyttävälle tasolle (ka < 4,2). Nämä on esitelty taulukossa 6.

TAULUKKO 6. Tyydyttävän tason arviot henkilöstökyselyssä (ka < 4,2)

Osa-alue	Väittämä (keskiarvo)
Avoimuus	Työpaikallani keskustellaan avoimesti (4,1) Kriittinen palaute hyväksytään työpaikallani (3,87)
Tavoitteellisuus	Työryhmässäni seurataan säännöllisesti toiminnan tuloksellisuutta (4,17)
Yhteisöllisyys	Työpaikkamme eri osien välinen yhteistyö toimii hyvin (4,06) Työyhteisössämme ei puhuta toisista pahaa selän takana (3,91)
Tiedonkulku	Saamme riittävästi tietoa koko organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä (3,47)
Motivaatio	Saan ammattitaitoa kehittävää koulutusta riittävästi (4,04) Saan riittävästi työsuoritukseeni liittyvää palautetta (3,89)
Työkyky	Palaudun työn aiheuttamasta stressistä hyvin (4)
Lähiesimiehen johtaminen	Koen tulevani hyvin johdetuksi (4,16) Esimieheni antaa kannustavaa palautetta (4,14)
Koko organisaation johtaminen	Organisaation on ammattimaisesti johdettu (4,05) Henkilöstön ja organisaation johdon tai johtoryhmän välillä vallitsee luottamus (4,01) Organisaation johto kantaa vastuun henkilöstön työhyvinvoinnista (3,7) Organisaation johto toimii kannustavana esimerkkinä (3,67) Organisaation johdon tiedottaminen on avointa ja riittävä (3,58)

Näistä osa-alueista omaan tutkimukseeni liittyivät vahvimmin lähiesimiehen ja koko organisaation johtaminen. Näiden lisäksi myös motivaatioon, tiedonkulkuun ja tavoitteellisuuteen liittyvät väittämät olivat kiinnostukseni kohteena, vaikka suorainaisesti ne eivät teemoiksi haastatteluuni päätyneetkään. Näiden pohjalta lähdin rakentamaan teemahaastattelun runkoa. Halusin kirjata runkoon apukysymyksiä haastateltavia varten, mutta niitä ei systemaattisesti käyty haastatteluissa läpi. Niiden tavoitteena oli suunnata haastateltavien ajatuksia tutkittavaan ilmiöön liittyen. Koska kyseessä ei ollut kuitenkaan strukturoitu haastattelu, jätin haastattelurungon toissijaiseksi haastattelutilanteissa, jotta jokaisen omat käsitykset kustakin temasta pääsisi esille mahdollisimman hyvin.

6.3.1. Työntekijöiden käsityksiä ammatillisen osaamisen kehittamisestä

Niin kuin tässä tutkimusraportissa on aiemmin todettu, ammatillinen osaaminen käsitteenä on moniulotteinen ja sen määrittely riippuu hyvin paljon määrittelijästä itsestään. Vaikka tämän tutkimuksen kannalta ei ollut merkittävää kerätä tietoa haastateltavan työtehtävästä ja sen vaatimasta osaamisesta, keskustelin tästä kaikkien haastateltavien kanssa haastattelun alussa. Koin, että tämä on hyvä tapa aloittaa haastatteluiden teemoihin johdatteleminen, mutta myös keino auttaa haastateltavaa käsitteellistämään ammatillista osaamista. Näin ollen minä tutkijana sain myös käsityksen siitä, tarkoittavatko työntekijän kokema ammatillinen osaaminen ja teoreettisesti määritelty ammatillinen osaaminen samoja asioita. Numero kunkin teeman tai luokan kohdalla tarkoittaa sitä, kuinka moni haastateltava mainitsi kyseisen asian.

Haastatteluiden perusteella osaamisen kehittäminen käsitteenä muodostui sekä yksilön että työyhteisön ulottuvuuksista. Osa ilmauksista ja muodostuneista luokista olisi sopinut kumpaankin ulottuvuuteen. Analyysissa ne päätyivät siihen luokkaan, jonka minä tutkijana tulkitsin olevan lähempänä haastateltavan ajatusta kustakin aiheesta. Tavoitteena oli se, ettei luokat toistuisi eri ulottuvuuksissa.

Kysyttäessä haastateltavilta, mitä he ajattelevat ammatillisen osaamisen olevan, kaikki (8) olivat sitä mieltä, että siihen liittyy jatkuva halu oman toiminnan parantamiseen.

”Minä en luule, että on saavutettavissa joku tietty taso, mihinkä sitten voidaan jäädä. Aina on uutta opittavaa ja tulee niitä tilanteita, että havaitsee, että vanha toimintamalli ei välttämättä olekaan ollut hyvä.” (H1).

”Se on semmoista uteliaisuutta, halua oppia uutta. Semmoinen tietty asenne ja uteliaisuus uusiin juttuihin.” (H2).

Ilmaukset, joissa viitattiin uteliaisuuteen, innostukseen uusia asioita kohtaan ja jatkuvaan haluun kehittää omaa osaamistaan, muodostivat alaluokan elinikäisen oppiminen (ks. taulukko 5).

Myös koulutus koettiin vahvaksi osaksi osaamisen kehittämistä (8). Osa vastaajista käytti sanaa koulutus ja osa täydennyskoulutus. Vastauksien perusteella tulkituin niiden tarkoittavan samaa asiaa. Koulutukseen liitettiin sekä omaehtoinen opiskelu että työnantajan tarjoama tai velvoittava koulutus. Koulutuksen järjestämisen mahdollisuudet koettiin kuitenkin useissa vastauksissa (6) irrallisiksi ja niistä puuttuivat niin systemaattisuus kuin pitkän ajan tavoitteellisuus.

Edellisten lisäksi yksilön oppimisen näkökulmasta ammatillisen osaamisen kehittämiseen liitettiin hyvin vahvasti itsearviointi eli reflektointi (7).

”Kun pystyy tarkastelee ulkoapäin itseään tai omaa tekemistä sillei, että voisiko tehdä jonnekin niinku paremmin. Ei tietenkään tehdä kehittämistä vaan sen kehittämistyön itsensä takia, vaan ennemminkin niin, että tiedostaa sen toimintaympäristön ja ottaa vaikutteita ulkopuolelta.” (H1)

”Olisi kiva tietää, että teenkö mä tätä työtä edes oikein ja miten mä voisin siinä kehittyä tai oisko jotain, mitä mun pitäis vaikka opiskella lisää.” (H3)

Vastaajien mukaan omaa osaamistaan tulisi voida välillä arvioida ikään kuin ulkopuolisen silmin, jotta voisi havaita mahdollisia kehittymisen paikkoja. Itsearviointin lisäksi työntekijät toivoivat saavansa palautetta sekä työtovereilta, mutta etenkin esihenkilöiltä.

Haastatteluissa ammatillisen osaamisen kehittämiseen liitettiin yksilön osaamisen lisäksi organisaation osaaminen (ks. taulukko 5). Tähän yläluokkaan yhdistyivät käsitteet sekä oman työyhteisön että koko organisaation osaamisesta.

Perehdytys olisi voinut olla osa sekä yksilön että organisaation osaamista, mutta koska sen hyödyt nähtiin kuitenkin vahvemmin oman työyhteisön kannalta, se päättyi luokittelussa organisaation osaamisen alle. Perehdytyksen merkitys nousi selvästi esille vastauksissa (5), mutta se ei ollut toteutunut kenenkään tämän maininneen haastateltavan kohdalla niin, että se olisi koettu hyvin toteutuneeksi.

”No olisi tietysti voinut enemmänkin saada, että mähän oon oikeastaan oppinut työkavereita suurimmaksi osaksi noi kaikki ohjelmat. -- Tavallaan en ole saanut virallista koulutusta ollenkaan, että sitä kaipaisi kyllä.” (H2).

Toisaalta työtehtävä ja sen sisällöt voivat olla niin uudet, ettei sen osaajaa ole koko organisaatiossa:

”Kun en oikein saa tietoa mistään, niin mun pitää googletella, että löydän tietoa tähän työhön ja näihin työtehtäviin liittyen. Mut mulla on hyvässä hanskassa se homma, mutta että se on niinku ehkä varmaan mikä minua eniten tällä hetkellä työllistää.” (H3).

Organisaation osaaminen hahmottui haastateltavien vastauksissa vuorovaikutustaitojen (7) ja kokemuksellisen oppimisen näkökulmista (7).

”Ainakin tarvii mun mielestä kuuntelemisen taitoa, että malttaa kuunnella mitä toisella on kerrottavana ja sitten myös esittää kysymyksiä. Ei voi niin kuin luottaa pelkästään siihen omaan asiantuntijuutensa.” (H6)

Moni työntekijä työskenteli vastaavassa työtehtävässä yksin, jolloin kollegiaalista tukea ei ollut saatavilla samaa työtä tekevältä. Tätä ei kuitenkaan koettu epäkohdaksi, vaan tärkeimmiksi asioiksi nousivat vertaistuki, opitun ja kokemusten jakaminen sekä niistä yhteinen keskustelu.

Kun tämä minun työ koskettaa kaikkia palveluita kunnassa. Eli se yhteistyön täytyy olla joka osastojen välillä. Ollaan hirveässä murroksessa ja jatkuvasti vaihtuu ohjelmat ja järjestelmät. Se on niin nopeatempoista. Tulee uusia lakeja, uusia tehtäviä, uudenlaisia tapoja toimia, niin ei mitenkään pysy joka osasto yksin perillä. On pakko olla jollakin palaset käsissä ja kuitenkin sitä tehdään yhdessä.” (H7)

” Kun on tullut erilaisia haastavia tilanteita tai uusia tilanteita, niin sitten on saanut niihin apua muilta ja tietoa esimerkiksi miten kannattais toimia. Niin kyllä ne on semmoisia mitkä on tosi paljon opettanut.” (H5).

Niin kuin jo edellä mainitsin, koulutukset koettiin liittyvän ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Vastauksissa kävi kuitenkin ilmi, että pelkkä koulutus ei välttämättä riitä ammatillisen osaamisen kehittämiseen, vaan siihen liittyy vahvasti reflektiivinen ja kollektiivinen käsittelytapa. Tämä ilmeni vastauksissa niin, että opittua tietoa tulisi haastateltavien mielestä soveltaa omaan työhön ja työyhteisöön.

” Että kyllähän se osaamisen kehittäminen mun mielestä on sitä, että kun mä imen nyt sitä uutta tietoa ja sitä tämän hetken tietoa, että mä voin sitä myös viiä sinne työpaikalle ja hyödyntää sitä.” (H3).

:

”On parempi olla semmonen iso aihekokonaisuus, että kaikki linkittyy pala palalta ja tulee lisää kerrosta samaan asiaan. Niin silloin tulee ajatus, että mä tiedän tästä asiasta jotain enemmän kuin se, että on neljä tuntia kuunnellut jonkun luennoitsijan näkökulmaa jostain. Silloin rupee prosessoimaan opittua jo sen koulutuksen aikana ja sitä saatua tietoa pystyy siirtämään omaan työhön. Sitä kautta sitä omaa osaamista voi jakaa sitten omalle tiimille.” (H4).

Usea haastateltava (5), mainitsi että osaamisen kehittäminen oli vaikea hahmottaa eikä omasta mielestään osannut vastata siihen mitään. Keskusteluiden edessä siihen kuitenkin rinnastuivat samat teemat ja jo kuuden haastattelun jälkeen oli todettavissa, että osaamisen kehittäminen käsitteenä muodostui samansuuntaiseksi työntekijöiden puheissa. Näiden pohjalta muodostuivat alaluokat elinikäinen oppiminen, koulutus ja reflektointi, jotka yhdistyivät yksilön osaamisen yläluokaksi. Organisaation alle muodostuivat alaluokat perehdytys, vuorovaikutustaidot ja kokemuksellinen oppiminen. Nämä kaksi yläluokkaa muodostivat pääluokan osaamisen kehittäminen käsitteenä.

6.3.2. Työntekijöiden käsityksiä osaamisen kehittämisen menetelmistä

Tässä tutkimuksessa haluttiin saada selville työntekijöiden käsityksiä ammatillisen osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta kohdekunnassa. Tämä oli mielenkiintoinen lähtökohta tutkimukseen, koska tutkimuskirjallisuuteen tutustuessani huomasin, että niissä keskityttiin joko asiantuntijoiden tai johtajien näkemyksiin ja kokemuksiin. Tämänkin tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarjoaa näkökulmaa ammatillisen osaamisen kehittämiseen johtajuuden kautta. Saman asian kysyminen työntekijöiltä antaa viitettä siitä, tarkoittavatko johtajat ja työntekijät samoja asioita, kun puhutaan osaamisen kehittämisestä ja siihen liittyvistä menetelmistä.

Osaamisen kehittämisen menetelmät voidaan haastatteluiden perusteella jakaa kahteen tasoon. Voidaan puhua koko organisaation strategisesta osaamisen kehittämisestä, joka näyttäytyy lähijohtajien keinoina osaamisen kehittämisessä (ks. taulukko 3). Lähijohtajan keinoiksi osaamisen kehittämiseen nimettiin osamiskartoitus, kehityskeskustelut, työnohjaus, arjen kehittämisenpaikat ja viestintä. Strategiseksi osaamisen kehittämiseksi luokiteltiin rekrytointi, henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat, työkierto ja kannustimet (ks. taulukko 5).

Koulutus koettiin vahvimaksi menetelmäksi kehittää ammatillista osaamista (8) ja haastatteluvastauksien perusteella se toteutui erinomaisesti kohdekunnassa. Tämä oli mielenkiintoista, koska henkilöstökyselyssä se oli yksi osa-

alue, joka jäi tyydyttävälle tasolle (ks. taulukko 6). Tämä voi selittyä sillä, että haastatteluun osallistuvat henkilöt olivat kiinnostuneita osaamisen kehittämistä ja sen vuoksi olivat osallistuneet myös omaa osaamistaan kehittävään koulutukseen. Ristiriitaisten vastausten vuoksi ei voida kuitenkaan todeta, että täydennyskoulutukset kokonaisuudessaan olisivat hyvin käytössä kohdekunnassa.

Osaamiskartoitukset mainittiin puolissa (4) haastatteluissa keinona kehittää henkilöstön osaamista. Vastauksien mukaan kyseinen toimintatapa ei kuitenkaan ollut käytössä kohdekunnassa. Tätä osin puoltaa myös henkilöstökyselyssä tyydyttävälle tasolle jäänyt väittämä tavoitteellisuudessa: työryhmässäni seurataan säännöllisesti toiminnan tuloksellisuutta (ks. taulukko 6).

Osaamiskartoitukset voidaan kuitenkin mieltää olevan myös osa kehityskeskusteluja. Käytetyt ilmaukset olivat lähellä toisiaan puhuttaessa kehityskeskusteluista tai osaamiskartoituksista. Kehityskeskustelut yhtenä osaamisen kehittämisen keinona mainittiin lähes kaikissa vastauksissa (6). Menetelmä vaikutti olevan myös hyvin käytössä, koska kaikki, jotka tämän mainitsivat, olivat kulu- neen vuoden aikana käyneet kehityskeskustelun oman lähijohtajansa kanssa.

Työnohjaus mainittiin puolissa haastatteluvastauksissa (4), mutta ne olivat käytössä vain kahden haastateltavan mukaan. Molemmissa vastauksissa työnohjaus oli otettu käyttöön omaan työtiimiin siinä vaiheessa, kun työskentelyssä ilmeni haasteita. Molemmat kokivat, että siitä oli ollut huomattava hyöty koko oman työyhteisön työskentelylle.

”Kyllähän se siinä kohtaa oli pelastus, että joku kattoo työtä niinku ulkopuolisen silmin ja auttaa siinä yhteisen keskustelun löytymisessä. (--) Vaikka nykyisin osataan tiiminä keskustella eri mielipiteistä, niin se voisi auttaa sillei, ettei jumitu tai jäädä kiinni samoihin asioihin.” (H5)

Työnohjauksellisen toiminnan olisi toivottu jatkuvan, vaikka varsinaisia epäkoh- tia ei enää työssä ollutkaan.

Arjen kehittämisen paikkoihin sisältyivät viikko- ja kuukausipalaverit eri- laisilla kokoonpanoilla, kehittämispäivät sekä yhteisöllinen ja verkostomainen

oppiminen. Erilaiset viikko- ja kuukausipalaverit mainittiin puolissa haastattelussa (4), mutta vai yhden vastauksissa ne koettiin toteutuvan nimenomaan osaamisen kehittämisen välineenä. Muiden vastauksissa palavereiden sisältö koettiin toteutuvan enemmän tiedottamisen näkökulmasta. ”Kyllähän siellä vois käsitellä muutakin kuin sitä, mitä vois lukee sähköpostista.” (H2).

Yhteisöllinen ja verkostomainen oppiminen mainittiin lähes kaikissa vastauksissa (7). Näistä erityisesti verkostomainen oppiminen koettiin tärkeäksi osaamisen kehittämisen keinoksi, vaikka se ei vastausten mukaan tuntunut olevan yleisesti omassa organisaatiossa käytössä oleva menetelmä.

”Niin voisi olla, vaikka kunnantalolla tai missä nyt vaan, että kunta järjestää semmoisia keskusteluja missä saisi olla paljon esimerkkejä sieltä omasta työstä kaikilla työntekijöillä ja vähän niinku sellasta koulutuksenomaista. (--) En tiiä, onks se mahdoton ajatus kaikkien koulujen henkilökunta sinne sysätä samaan limppiin ja ruveta keskustelemaan, mutta itse tykkäisin sellaisesta. Että sais vähän niin kuin vertaistukea muilta kouluilta.”

Viestinnän alaluokka pitää sisällään muutakin kuin tiedon kulkuun liittyvät asiat. Siihen liitettiin ilmauksia palautteen antamisesta, sen saamisesta sekä vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin liittyvistä asioista. Viestintä kokonaisuudessaan koettiin tärkeäksi, sillä kaikki haastateltavat (8) mainitsivat sekä tiedonkulkuun että muuhun vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Tämän alaluokan osalta merkittävintä oli se, että kaikki haastateltavat mainitsivat tiedon kulussa olevan haasteita ainakin jollakin tasolla. Myöskin palaute mainittiin kaikissa haastattelussa, mutta alle puolet (3) koki saavansa sitä riittävästi. Henkilöstökyselyssä sekä avoimeen ilmapiiriin, tiedonkulkuun että palautteeseen liittyvät väittämät olivat niitä, jotka jäivät tyydyttävälle tasolle (ks. taulukko 6). Näiden osalta sekä henkilöstökysely että haastattelut antoivat samansuuntaisia vastauksia.

Organisaation strategisen osaamisen kehittämisen keinoista henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat nousivat useimmiten esille (6). Merkittävintä näissä vastauksissa oli se, että niiden olemassaolo ja tärkeys osaamisen kehittämisessä tunnistettiin työntekijätasolla, mutta niiden konkreettinen toteutuminen tai toteuttaminen ei näkynyt työntekijöille.

”Sellaista toivoisi esimieheltä, että olisi semmoista järjestelmällistä tai olisi jonkinnäköinen koulutussuunnitelma, että yhdessä mietittäisiin ja mä voisin ilmaista että mitä mä tarvisin ja sitten vielä, että miten mä lähtisin niinku edistää sitä asiaa, että nyt ei oikeastaan ole mitään semmosta. (-) Ei oo tavallaan semmoista pitkän tähtäimen suunnitelmaa.” (H2)

”Mä toivosin semmoista aktiivisempaa roolia omalta esimieheltä siihen työskentelyyn että yhdessä mietittäis, mitkä koulutukset olis hyviä ja tärkeitä.” (H4)

Samansuuntainen tulos on havaittavissa myös henkilöstökyselyssä, jossa tyydyttävälle tasolle jäivät väittämät, jotka liittyivät ylemmän johtotason tiedottamiseen ja koko organisaation nykytilan kuvaukseen (ks. taulukko 6).

Rekrytointi, työkierto ja erilaiset kannustimet oman osaamisen kehittämiseen mainittiin alle puolissa vastauksissa, joten ne koettiin olevan vieraampia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Kuitenkin kukin niistä mainittiin haastattelussa useammin kuin kerran, joten ne nostetiin analyysissä omiksi alaluokiksi. Ne olivat mainittuina osana organisaation strategista osaamisen kehittämisen suunnitelmaa, joka puolestaan mainittiin lähes kaikissa haastattelussa (6). Sen näkyminen henkilöstölle, aivan kuten henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien näkyminen oli heikkoa ja tämä tuotiin esille kaikissa asian esille nostaneiden haastattelussa.

6.3.3. Osaamisen kehittämisen vaikutukset

Osaamisen kehittämisen vaikutukset valikoituivat yhdeksi haastattelun teemaksi. Tämä teema ei noussut esille henkilöstökyselyssä, mutta vastaavasti se on esillä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Alun perin teema oli myös omana tutkimuskysymyksenään, mutta tutkimuksen edetessä tulkitsin sen vahvasti liittyvän jo ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jonka vuoksi tähän liittyvä oma tutkimuskysymys rajautui pois tästä tutkimuksesta.

Haastattelussa kaikilla haastateltavilla oli melko yhtenäiset ajatukset aiheeseen liittyen eikä haastattelujen loppupuolellakaan noussut esille mitään edellisistä vastauksista poikkeavaa. Vastausten perusteella osaamisen kehittämisen

vaikutukset luokiteltiin kolmeen tasoon; henkilökohtaiset vaikutukset, vaikutukset työyhteisöön sekä vaikutukset organisaatioon ja sen ulkopuolelle. Kaikkien haastateltavien (8) vastauksissa osaamisen kehittämisen vaikutukset mainittiin vähintään kahdella tasolla.

Kaikkein merkittävimmäksi tasoksi nousi henkilökohtaiset vaikutukset, ja siihen liittyviä asioita nostettiin esille kaikista eniten. Näitä olivat työmotivaation ylläpitäminen, ammattitaidon kehittyminen, ammatti-identiteetin vahvistuminen ja työhyvinvoinnin paraneminen (ks. taulukko 5). Ammattitaidon kehittämisen taakse sisältyi ilmauksia asiantuntijuudesta, mahdollisuuksista tehdä erilaisia työtehtäviä sekä tavoite edetä omalla työuralla.

”Ihan nyt konkreettisesti tässä tämänhetkisessä työssä, niin kyllähän se näkyy siinä, että kun etsitään ihmistä johonkin työryhmään tai johonkin tämmöseen, niin kyllähän niitä multa kysytään. Mä oon saanut tosi paljon mahdollisuuksia, niin kun tavallaan tehdä paljon erilaista. Ja siis kyllähän se nyt avaa minulle paljon ovia.” (H3)

Vaikka osaamisen kehittämisen vaikutukset henkilökohtaisella tasolla koettiin parantavan nimenomaan työhön liittyvää hyvinvointia ja kasvattavan ammatillista identiteettiä, kävi vastauksissa ilmi, että sen vaikutukset voivat olla myös laajempia ja ulottua työn ulkopuolelle.

”Kyllähän, jos susta tuntuu, että sä opit uusia asioita, jotka kehittää sua sen työn kautta, niin kyllähän se tuo sitä itsetuntoa. Ja kyllähän se sun omaa kokonaisvaltaista itsetuntoakin kehittää ja siinä mielessä voi sitten ehkä vaikuttaa siihen semmoseen yleiseen hyvinvointiin.” (H2)

Työyhteisöön ulottuvia vaikutuksia saattaa olla mahdoton kokonaan irrottaa henkilökohtaiselta tasolla, koska jokainen yksittäinen työntekijä vaikuttaa omaan työyhteisöönsä ja työyhteisö vaikuttaa sen jäseniin. Vaikutukset on mahdollista havaita sekä positiivisella että negatiivisella tavalla.

”No siis sillä tavalla huonolla, että jos kokee, että ei arvosteta, niin vaikuttaa huonolla tavalla, että se sitten laskee sitä motivaatiota. Sitten taas toisaalta, jos kokee että sitä omaa

työtä arvostetaan, sitä pidetään tärkeä ja nähdään, että sillä on merkitystä mitä sinä teet, niin silloin se vaikuttaa myönteisesti ja positiivisesti. Se lisää sitä ehkä semmoista niinku yrittämistä ja sitä ihan jaksamista ja työhyvinvointia. Mun mielestä se on tosi iso merkitys, että kuinka suhtaudutaan siihen sun työhön.” (H6).

Työyhteisön vaikutukset jakoutuivat kahteen alaluokkaan: hyvä työilmapiiri ja joustava työyhteisö. Hyvä työilmapiiri -alaluokkaan liitettiin yleisesti ilmapiiriin liittyviä asioita, kuten tasavertaisuus, arvostus ja kunnioitus.

” No sehän on aivan yli tärkeätä, että siis todellakin se kyllä vaikuttaa siihen itsetuntoon ja ammatilliseen itsetuntoon. Ja että siellä on niinku tosi hyvä olla, kun on kokee olevansa tasavertainen kaikkien kanssa.” (H8).

Joustavaan työyhteisöön liittyivät mm. tiimin sisäiset keskustelut sekä palautteen antamisen kulttuuri:

”Nii vaikuttaa se myös semmoseen tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen. Kun on sovittu, miten asioista keskustellaan, nii kaikkien on paljon helpompaa olla ja tehdä sitä työtä.” (H5).

Vaikka selkeästi enemmistö haastateltavien vastauksista osaamisen kehittämisen vaikutuksista liittyi joko henkilökohtaiseen tai sekä henkilökohtaiseen että työyhteisön tasoihin, mainitsi yli puolet (5) vastaajista sen vaikuttavan myös yleisesti koko organisaatioon ja sen ulkopuolelle eli asiakkaille. Tämän lisäksi koettiin, että osaamisen kehittämisen mahdollisuudet vaikuttavat organisaation tehokkuuteen ja laadun parantamiseen.

”Nehän on ne työntekijät, kun siellä organisaatiossa sen palvelun tuottaa. Niin jos sitä palvelua ei kehitetä, niin ensinnäkin meidän asiakkaathan on tyytymättömiä tai tulee jossakin vaiheessa tyytymättömäksi ja sitten jossakin vaiheessa, se palvelun tuottaminen todennäköisesti lakkaa, koska sitten sen palvelun saa paremmin jostakin muualta kun kunnasta.” (H1)

” Ja ehkä sitten tämmöisessä organisaatiossa vois ajatella, että myös semmoinen tietynlainen tehokkuus kasvaa. Että, jos ihmiset osaa omat hommansa, ja ne niistä selviää kunnialla, niin onhan se sitten tehokkaampaa kuin jos ne vähän kun räpistelee siinä.” (H6)

Tutkimustulosten kannalta oli tärkeää havaita, että työntekijät kokivat osaamisen kehittämisen vaikuttavan merkittävästi myös organisaation ja oman toiminnan ulkopuolelle.

6.4. Osaamisen johtamiseen liittyvät odotukset ja haasteet kohdekunnassa

6.4.1. Työntekijöiden odotukset osaamisen johtamiselle

Teemahaastatteluissa kaikkien haastateltavien kanssa keskusteltiin, miten kukin kokee työskentelyn sujuvan sekä lähimmän johtajan, mutta myös ylemmän tason johdon kanssa. Keskusteluissa nousi esille selkeästi, mitä odotuksia työntekijöillä on osaamisen kehittämisen johtamista kohtaan. Analyysissa tämä pääluokka muodostui kolmesta yläluokasta, joita olivat tiedottaminen, vuorovaikutusosaaminen ja sovitut toimintamallit. (ks. taulukko 5)

Tiedottamisen suhteen työntekijöiden odotukset eivät juurikaan poikenneet sen suhteen, mitä he odottavat omalta lähijohtajaltaan suhteessa kohdekunnan ylempään johtoon. Ainoa selkeä ero oli se, että omalta lähijohtajalta odotetaan enemmän jokapäiväiseen työhön liittyvää tiedottamista ja ylempältä johdolta puolestaan nimenomaan koko kuntaorganisaatiota koskevaa tiedottamista. Haastateltavista vain kaksi koki tiedottamisen kokonaisuudessaan toimivan hyvin. Kuitenkin myös heidän vastauksissaan kävi ilmi, että tiedottamisessa koko kuntaorganisaation tasolla olisi parannettavaa. Tämä sama suuntaus on havaittavissa myös henkilöstökyselyssä (ks. taulukko 6). Kyselyssä tyydyttävälle tasolle jäivät osa-alueet, jotka liittyivät tiedonkulkuun, lähijohtajuuteen ja koko organisaation johtajuuteen. Kahdessa jälkimmäisessä osa-alueessa on myös väittämiä, jotka viittaavat tiedottamiseen.

Oikea-aikaisella ja selkeällä tiedottamisella voidaan ennaltaehkäistä sekä väärinkäsitysten että ennako-oletusten syntymistä esimerkiksi muutosprosesiin liittyen. Etenkin pienessä kuntaorganisaatiossa tämä tulisi huomioida, koska työntekijät yli palvelualojen keskustelevat toistensa kanssa erilaisissa yhteyksissä, ja jos koko organisaatiota koskevaa asiaa ei ole selkeästi tiedotettu johdon puolesta, voi viesti matkalla muuttua.

”Tää on pieni kylä, ja kavereita vähän joka sektorilla töissä, niin kyllä täällä kuulee, millä tavalla se on hoidettu muilla.” (H3).

Tiedottamisen tavoite tulisi olla selkeä. On tärkeää huomioida, mitä asioita tiedotetaan koko organisaation työntekijöille ja mitä rajatummalle joukolle. Pelkkä mekaaninen tiedottaminen ilman sen tarkempaa sisällön suunnittelua ei välttämättä tarkoita sitä, että työntekijä kokee tiedottamisen olevan sujuvaa.

”Kyllähän sieltä niitä viestejä nykyään tulee, kun se sai niin huonot arvosanat kyselyssä, mutta suurin osa niistä menee kyllä roskiin. Ei ne koske mua.” (H5).

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta tiedottamisen tärkeys nähtiin myös koulutusmahdollisuuksien tarjoamisena työntekijälle. Vain yksi haastateltavista koki, että hänen lähijohtajansa tiedottaa säännöllisesti tarjolla olevista koulutuksista. Tämän tyyppisen tiedottamisen työntekijät kokivat johtajan voivan hoitaa sähköpostitse. ”Voisihan se aina vinkata, että tämmöistä ja tämmöistä olisi tarjolla, haluaisitko osallistua.” (H5). Suurin osa haastateltavista koki, että itselle sopivia koulutuksia pitää itse etsiä, vaikkakin työnantaja suhtautui niihin osallistumiseen pääosin myönteisesti.

Johtamisen odotuksista vuorovaikutusosaamisen nousi kaikkein vahvimmin esille ja siihen liittyviä ilmauksia kirjattiin yli 20. Selkeästi muita enemmän mainintoja saivat avoin ilmapiiri, luottamus, kuulluksi tuleminen kokemus ja palautteen saaminen. Haastattelussa ne tulivat selkeästi esille odotuksina, joiden toivottiin näkyvän läpi koko organisaation. Henkilöstökyselyssä avoimuuteen ja

yhteisöllisyyteen liittyvistä väittämistä neljä, jäivät tyydyttävälle tasolle (ks. taulukko 6). Teemat olivat sekä haastatteluissa että henkilöstökyselyssä samat.

Työntekijöiden motivointiin, kannustamiseen ja sitouttamiseen liittyviä ilmauksia tuli myös lähes kaikissa haastatteluissa, mutta ei aivan samassa laajuudessa. Ne miellettiin enemmän oman lähimmän johtajan vuorovaikutukseen liittyviksi menetelmiksi, vaikkakin erityisesti kannustaminen ja sitä kautta myös sitouttamisen nähtiin koskevan koko organisaatiota. Vuorovaikutusosaaminen kokonaisuudessaan kohdentui haastatteluissa hivenen enemmän lähijohtajuuden tasolle, mutta sen merkitys koko organisaation näkökulmasta tunnistettiin hyvin.

”Se vaatii muun muassa sitä, että jokainen näkee, että hei, tämä on tärkeä juttu. Tämä vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämä vaikuttaa tiimihenkeen. Tämä vaikuttaa siihen, että kun meillä on hyvin toimiva avoin tiimi, me voidaan tehdä hyvää asiakastyötä. Se, että me viemme se hyvä ja se hyväntuulisuus myös sinne asiakastilanteisiin, kun ei ole turhaa kärkeä siellä työyhteisössä.” (H4)

Sovittuihin toimintamalleihin liittyi ilmauksia, jotka viittasivat yhdenmukaisuuteen ja tasavertaisuuteen. Sellaisenaan ne voisivat liittyvä vahvasti myös vuorovaikutusosaamisen yläluokkaan, mutta haastatteluissa ne nousivat esille, kun keskustelimme yhteisesti sovituista pelisäännöistä ja koko organisaatiota koskevista linjauksista, kirjauksista sekä ohjeistuksista. Esimerkkinä yhdestä ohjeistuksesta oli varhaisen tuen puuttumisen prosessi, joka liittyy työntekijän hyvinvointiin, työkykyyn ja -suoritukseen. Sen mukaisesti johtajan tulisi reagoida mahdollisimman varhain, jos hän havaitsee huolta, joka liittyy edellä mainittuihin osaluoksiin. Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijöillä on tieto tästä prosessista, mutta heillä ei ole selkeää käsitystä, milloin, miten ja kenen kanssa prosessi käydään läpi. Tämä ilmeni mm. siten, että työntekijällä oli käsitys, että toiset johtajat käyttävät tätä ja toiset taas eivät.

”Onhan meillä kirjattuna kaikki ohjeet ja muut, esimerkiksi se varhaisen tuen puuttumisen malli, mutta siinä taitaa olla aika kirjavat käytännöt, että miten ja ketkä niitä oikein käyttää.” (H2).

Työntekijät luettelivat muita henkilöstöohjeita, kuten hallintosääntö, henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat sekä hyvän käytöksen opas. Kaikki nämä maininneet työntekijät olivat sitä mieltä, että ne ovat enemmänkin kirjattuja ohjeita, joiden konkreettinen vaikutus ei näy työntekijälle, aivan kuten edellä mainittu varhaisen tuen puuttumisen malli. Tämän tyyppiset ohjeistukset, jotka eivät näyttäydy työntekijöille samanlaisina, loivat käsitystä epäoikeudenmukaisuudesta ja epätasa-arvosta.

6.4.2. Osaamisen kehittämisen ja johtamisen haasteet työntekijöiden silmin

Osaamisen kehittämiseen liittyvät haasteet eivät olleet haastatteluissa omana teemanakaan, mutta aineistossa ne nousivat esille keskustellessa haastateltavien kanssa johtajuuteen liittyvistä asioista. Nämä jakautuivat kolmeen pääluokkaan, joita olivat osaamisvajae, aikaresurssi ja vuorovaikutuksellinen viestintä (ks. taulukko 5). Osaamisvajeseen ja vuorovaikutukselliseen viestintään liittyvät asiat ovat osin samansuuntaisia, ja ne olisi voinut myös yhdistää yhteen yläluokkaan. Halusin kuitenkin erottaa ne toisistaan, koska vuorovaikutukselliseen viestintään liittyvät asiat näyttivät koskettavan koko organisaatiota, kun taas osaamisvajeseen liittyvät ilmaukset miellettiin liittyvän erityisesti omaan lähijohtajaan.

Oman lähijohtajan osaamisvajeen taustalla liitettiin yleisesti työelämälainsäädäntöön liittyviä asioita, kuten työnantajan velvollisuudet ja työntekijän oikeudet. Näihin useimmiten viitattiin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmilla. Haastateltavat vaikuttivat olevan tietoisia, että työnantajalla on velvoittava rooli kehittää henkilöstönsä osaamista. "Eikös se oli kirjattu johonkin, että kuinka monta päivää vuodessa saisi osallistua johonkin koulutukseen?" (H7). Kuitenkaan esimerkiksi koulutussuunnitelman näkyminen työntekijöille ei ollut aivan selkeää. "Ei niistä ehkä hirveän hyvin sitten tiedoteta tai viestitetä, että mikä niiden merkitys ja tarkoitus on." (H2)

Vuorovaikutusosaaminen nousi osaamisen johtamisen odotuksissa selkeästi esille, mutta se nähtiin myös yhtenä haasteena. Jos johtajat eivät onnistu luomaan työyhteisössä avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, niin osaamisen kehittämisen ei koettu onnistuvan omassa työyhteisössä.

” Et se on tosi vaikea saada heitä ymmärtämään, että se ei ole nykypäivänä enää mikään niin sanottu sirkusnumero, vaan se on ihan normaalia hoitotyötä. Mulla on siinä nyt vähän semmoinen ongelma käsissä, että miten se saadaan sinne menemään.” (H3).

Vuorovaikutuksellinen viestintä kosketti laajemmin koko organisaatiota ja sen johtoa. Haastatteluissa yhtenä teemana oli organisaation tuntemus ja sen vaikutukset osaamisen kehittämiseen. Vuorovaikutuksellisen tästä tekee se, että työntekijät odottavat oman lähijohtajan lisäksi ylemmän johdon tuntevan heidän työnsä sisällöt. Ristiriitaista vastauksista teki se, että suurin osa työntekijöistä ei kuitenkaan tunnistanut, miten heidän työnsä tarkalleen sijoittuu organisaatiokenteessa. Näin kuitenkin päädyttiin tulokseen, että viestinnän pitäisikin kulkea joka tasossa joka suuntaan, jotta yksittäisen työntekijän ja organisaation johdon odotukset osaamisen kehittämisessä kohtaisivat. Jos näin ei ole, se saattaa muodostaa yhden haasteen osaamisen kehittämisen johtamiseen. Tätä havaintoa tukevat myös Collinin, Kerosen, Lemmetyn, Auvisen ja Riivarin (2021) tutkimustulokset työntekijöiden osaamisen kehittämisestä itseohjautuvissa työorganisaatioissa. Sen mukaan epäselvät työroolit tai -asemat voivat johtaa haasteisiin työsaippimisen ja työssä kehittymisen näkökulmista. Pitkällä tähtäimellä tämä voi johtaa myös työntekijöiden motivaatioon, työssäjaksamiseen ja työhön sitoutumiseen.

Kolmas haasteeksi noussut yläluokka oli aikaresurssi. Se nähtiin sekä työntekijän että johdon näkökulmista.

”Niitä ohjeita ja linjauksia on niin paljon, ettei kenelläkään voi olla niitä aikaa käydä kaikkia läpi.” (H7). ”

Onhan sillä johtajalla varmaan muutakin tekemistä kuin kysellä, miten meillä menee.” (H5).

Työntekijät vaikuttivat suhtautuvan myöntämielisesti johtajien työkokonaisuuksiin ja ymmärsivät laajat tehtävänkuvat hyvin, mutta toivat sen esille kuitenkin yhtenä haasteena osaamisen kehittämiseksi.

”Jos ei oo aikaa, niin mitäs sitten. Ei vaan oo. Eihän meillä kellään oo sitä enempää. Mutta kyllähän se sitä sitten vaatis.” (H4).

Kaikkienensa isot työkokonaisuudet ja rajalliset resurssit tunnustettiin hyvin. Kuukaan tämän esille tuonut haastateltava, ei kuitenkaan esittänyt toivetta, että hänen lähijohtajallaan olisi pienempi työyhteisö tai rajatumpi tehtäväkenttä.

7. POHDINTA

7.1. Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli saada selville, mitä asioita liittyy ammatillisen osaamisen kehittämiseen, ja miten sen johtaminen toteutuu kunta-alalla. Tutkimuksen tarkastelussa olivat osaamisen kehittämisen ja sen johtamisen prosessit sekä niihin liittyvät odotukset kohdekunnassa. Vaikka osaamisen johtaminen käsitteenä viittaa vahvasti johtajuuteen, tässä tutkimuksessa haluttiin nostaa esille, miten ilmiö näyttäytyy ja toteutuu työntekijöiden silmin. Vastauksia tähän tutkimustehtävään lähdettiin etsimään koko kohdekunnan henkilöstön kattavalla kyselyllä sekä kahdeksan työntekijän teemahaastattelulla. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, miten ammatillisen osaamisen kehittäminen toteutuu kohdekunnassa. Toinen tutkimuskysymys liittyi osaamisen johtamiseen kohdistuviin odotuksiin.

Tutkimuksen tulosten päätelmiä voidaan verrata osaamiskartoituksen ja kehittämissuunnitelman käsitteisiin (ks. luku 3.4). Osaamiskartoituksen tavoitteena on selvittää, minkälaista osaamista kunnassa on jo olemassa ja minkälaisia osaamistarpeita on nyt sekä tulevaisuudessa. Tätä avataan luvussa 7.1.1. Kehittämissuunnitelmaan kirjataan asiat, joita halutaan kehittää, toimenpiteet, joilla kehitys varmistetaan ja vastuuhenkilöt, jotka varmistavat prosessin toteutumisen. (ks. Hyppänen 2007; Viitala 2014). Tähän vastataan luvussa 7.1.2. Näiden päätelmien avulla kohdekunnassa pystytään selkeämmin arvioimaan tutkimuksen tuloksia ja näkemään konkreettisia kehittämiskohteita ja -menetelmiä.

7.1.1. Osaamisen kehittämisen ja sen johtamisen nykykuvaus

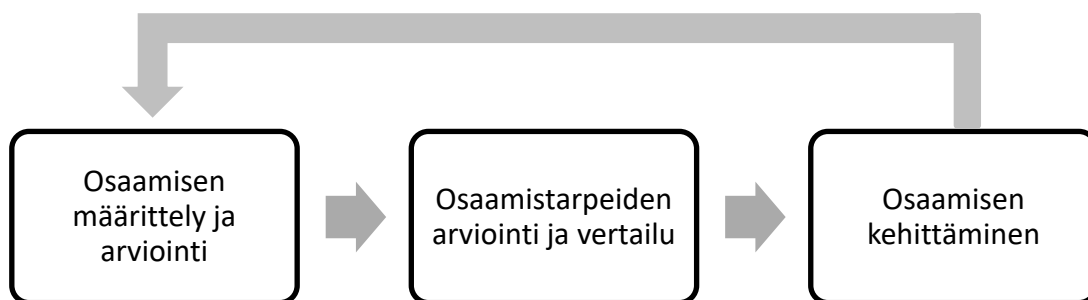
Tämän tutkimuksen teoreettinen tausta muodostuu kahdesta käsitekokonaisuudesta, joita ovat ammatillisen osaamisen kehittäminen ja ammatillisen osaamisen johtaminen. Niin kuin on jo aiemminkin todettu, ne molemmat ovat sekä moni-

tasoisia että moniulotteisia. Ammatillisessa osaamisessa yhdistyvät opittu teoria-tieto sekä kokemuksen tuoma osaaminen (Järvinen ym. 2000, 71–72). Siihen liittyvät myös hyvin vahvasti erilaiset oppimisen muodot, joista erityisesti työpaikalla tapahtuva oppiminen korostuu (Helakorpi 2009). Osaamisen johtamiseen liittyvät organisaation strategiset linjaukset ja toimenpiteet, erilaiset osaamisen kehittämisen menetelmät, monipuoliset oppimista tukevat käytännöt sekä koko osaamisen kehittämissysteemien arviointi. Viestintä ja vuorovaikutus ovat keskeisessä asemassa etenkin osaamisen johtamisen kaikissa prosessin vaiheissa. (Viitala 2014, 149, 167.) Tämän perusteella voidaankin todeta, että johtamis- ja vuorovaikutusosaaminen ovat tärkeitä elementtejä henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisessä ja niiden tulisi lähteä organisaation strategiasta.

Haastatteluissa osaamisen kehittäminen käsitteenä tuntui olevan toisille vieraampi kuin toisille. Kuitenkin keskusteluissa alkoi selkeästi nousta samansuuntaisia käsityksiä aiheeseen liittyen. Osaamisen kehittäminen kuvattiin erilaisina kehittämismenetelminä, kuten koulutus ja kehityskeskustelut. Siihen liitettiin myös oppimisen tematiikkaa, kuten yhteisöllinen ja kokemuksellinen oppiminen sekä verkostoituminen.

Osaamisen kehittämisen johtamisessa työntekijät kokivat tärkeiksi strategisen johtamisen. Sitä kuvattiin yhteisten linjausten tekemisellä, sovittuihin toimintamalleihin sitoutumisena ja vastavuoroisena vuorovaikutuksena läpi kaikkien organisaatiotasojen. Myös arvoilla ja asenteilla koettiin olevan merkitystä strategisen johtamisen onnistumiselle. Näitä tuloksia puoltavat myös asiantuntija- ja projektiperustaisissa organisaatioissa tehty tutkimus. Organisaation epäselvät rakenteet ja roolit haastavat työntekijän oppimisen ja osaamisen kehittämisen (Collin, Lemmetty & Riivari 2020, 104). Jos organisaation strategisten tavoitteiden asettamisessa ei ole huomioitu työntekijöitä, voivat ne johtaa epäselvyyksiin tehtävänkuvissa ja työn sisällöissä. Tämä puolestaan voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, työhön sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin (Lemmetty, Keronen, Auvinen & Collin 2021, 102–103).

Kun haastatteluissa esille nousseita käsityksiä vertaa teoreettiseen viitekehukseen, voidaan todeta, että työntekijöiden käsitys vastaa melko hyvin tutkittavan ilmiön teoreettisia käsitteitä. Vastauksissa ilmeni kuitenkin paljon vaihtelua sen suhteen, miten laajasti osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen koettiin. Aineiston perusteella pystyttiin muodostamaan osaamisen kehittämisen prosessikuvaus (ks. kuvio 5). Siinä työntekijän osaaminen kartoitetaan kehityskeskusteluiden avulla. Tämän perusteella lähijohtaja ja työntekijä arvioivat, minkälaisia osaamistarpeita työntekijälle on, ja minkälaisilla keinoilla sitä voidaan tukea. Prosessi on jatkuva ja kussakin kehityskeskustelussa arvioidaan myös itse prosessin onnistumista. Jos tätä vertaa Viitalan (2014, 147) osaamisen kehittämisen prosessiin, joka on esitelty kuviossa 5, voidaan todeta, että kohdekunnassa osaamisen kehittämisen prosessi vastaa sen teoreettista määritelmää. Se, kuinka säännöllisesti prosessi toistuu kunkin työntekijän kohdalla, vaihteli vastausten perusteella paljon.



KUVIO 5: Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2014)

Kyselytulosten yhteenvetoon on kirjattu organisaation vahvuudet. Kaksi niistä liittyy tavoitteellisuuteen. Kolme muuta liittyvät työn sisältöön, motivaatioon ja työyhteisötaitoihin. Näiden mukaan organisaation työntekijät tunnistavat, mitä heidän työltään odotetaan ja he osaavat itse asettaa työlleen sopivat tavoitteet. Tämän lisäksi työntekijät kokevat itse oman työn arvokkaaksi ja heitä kiinnostaa

omien taitojen kehittäminen. Kaikista vahvimmin kyselyssä nousi esille väittäjä, jonka mukaan työntekijät tekevät, mitä lupaavat.

Teemahaastattelut puolsivat kyselytutkimuksen tuloksia vahvasti. Niissä nousi esille työntekijöiden oma myönteinen asenne osaamisen kehittämiseen. Usea haastateltava oli hakeutunut itse työn ulkopuoliseen koulutukseen. Koulutukset olivat pääasiassa tutkintoon tai pätevyyyteen tähtääviä koulutuksia. He kokivat koulutuksen antavan nykyiseen työhön uusia näkökulmia, mutta myös avasivat mahdollisuuksia edetä urallaan. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että työnantaja tuki koulutukseen osallistumista muun muassa työaikajärjestelyillä, palkallisilla koulutuspäivillä ja maksamalla koulutukseen liittyviä kuluja.

Kohdeorganisaatiossa on työntekijöitä, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään sekä omaa että organisaation toimintaa. Tämän voidaan todeta olevan otollinen maaperä koko organisaation osaamisen kehittämiseksi. On tärkeää, että organisaatiossa tunnustetaan nämä vahvuudet ja pyritään kehittämään sen osaamisen johtamisen järjestelmä sellaiseksi, että se tukee jatkossakin henkilöstön motivaatiota oman osaamisen kehittämiseen. (ks. Viitala 2014.) Se auttaa myös sitouttamaan osaavat työntekijät kyseiseen organisaatioon. (ks. Hakanen 2011; Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta 2008; Viitala 2014; Virtainlahti 2009).

Kyselytulosten yhteenvedossa on vahvuuksien lisäksi esitelty myös organisaation kehittämiskohteet. Niistä kolme liittyy koko organisaation johtamiseen. Kaksi muuta liittyy avoimuuteen ja tiedonkulkuun. Niiden mukaan työntekijät eivät koe saavansa riittävästi ajankohtaista tietoa organisaation nykytilaan tai tulevaisuuteen liittyen. Heidän kokemustensa mukaan organisaation johto ei toimi kannustavana esimerkkinä, kanna vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista eikä tiedota asioista riittävästi ja avoimesti. Näiden lisäksi vastausten perusteella työyhteisöissä ei hyväksytä kriittistä palautetta.

Teemahaastatteluissa osaamisen kehittämisen haasteiksi nousivat strategisen työn puute, viestinnän ja vuorovaikutuksen hankaluudet sekä lähijohtajien laajat työtehtävät ja / tai esimiesalueet. Laajat työn sisällöt saivat työntekijöiltä

paljon ymmärrystä edukseen. Työntekijöillä tuntui olevan selkeä käsitys oman lähijohtajansa työnkuvasta ja työtehtävien laajuudesta. Strategisen työn puutetta kuvailtiin irrallisina ohjeistuksina, erillisinä linjauksina sekä epätasa-arvoisena kohteluna. Kunnan visio ja strategia ja niihin liittyvät henkilöstä- ja koulutus-suunnitelmat koettiin olevan erillisiä ja irrallisia asioita, jotka on päätetty ilman työntekijöiden kuulemista.

Tätä tukevat muun muassa Hyrkäksen (2009) ja Ollilan (2006) väitöskirjatutkimukset, joiden mukaan osaamisen johtaminen on sidottu heikosti organisaation strategiaan. Osaamisen kehittämisjärjestelmän vaikuttavuuden arvioinnin avulla organisaatiossa on mahdollisuus nähdä osaamisen kehittämisen vaikutukset organisaation toiminnalle (Viitala 2014, 149). Näin ollen organisaatiolle tärkeät asiat tulevat näkyviksi ja ne jalkautuvat työntekijöille saakka.

Arvot ja asenteet heijastavat niitä asioita, joita yksilö kokee tärkeäksi (Sydänmaalakka 2005, 150). Ne liittyvät hyvin vahvasti myös yksilön motivaatioon. Ryanin ja Decin (2017) itsemääräämisteoria on motivaatioteoria, jonka mukaan yksilö motivoituu siitä, että hän voi itse vaikuttaa ja olla mukana päättämässä asioista. Teorian tärkeimpiä elementtejä ovat autonomia, kompetenssi, yhteenkuuluvuuden kokemukset sekä merkityksellisyys. Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamiseen kohdistuvat odotukset voidaan katsoa olevan osa sekä arvoja että motivaatiota. Työntekijät odottavat osaamisen johtamiselta asioita, jotka he itse kokevat tärkeiksi.

Lähes kaikki haastateltavat arvostivat sitä, että heidän lähijohtajansa luottivat heidän työskentelyynsä. Tätä kuvattiin erityisesti lähijohtajan tavalla tehdä johtamistyötä. Tämän lisäksi vastauksissa korostuivat yhteisöllisyyteen, yhdessä tekemiseen ja yhdessä osaamiseen viittaavat ilmaukset. Työntekijät kokivat tärkeiksi, että heitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja sovituista asioista pidettäisiin kiinni.

Hyvän ja avoimen työilmapiirin rakentaminen nähtiin tärkeänä osana osaamisen johtamista. He toivoivat ilmapiirin olevan sellainen, jossa jokaisella olisi mahdollisuus tuoda esille omia mielipiteitään ja ratkaisuehdotuksiaan, ja että

niistä voitaisiin yhdessä löytää työyhteisölle sopivimmat toimintamallit. Tämän koettiin lisäävän kuulluksi tulemisen ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia.

Tämän lisäksi työntekijät odottavat, että työn ja oman osaamisen kehittämiseen kannustettaisiin. Kannustimiksi työntekijät käsittivät sekä aineettomat kannustimet, kuten palaute ja aineelliset kannustimet, kuten taloudellinen palkitseminen. Näistä selkeästi toivotumpi kannustin oli palaute. Näiden asioiden kautta työntekijät saisivat omien odotusten mukaisesti arvostusta omalle työlleen, mikä puolestaan lisäisi merkityksellisyyden tunnetta. Kun työntekijä kokee oman ammattitaidon vastaavan työn vaatimuksia sekä saavan siitä arvostusta, hän on motivoitunut oman osaamisensa kehittämiseen. Sitä kautta organisaatiolla on myös mahdollisuus sitouttaa työntekijät, jotta myös organisaation osaaminen kehittyy ja kasvaa (ks. Hakanen 2011; Viitala 2014).

Teemahaastatteluiden vastauksissa osaamisen johtamisen odotuksiin liitettiin myös vuorovaikutuksen tärkeys. Työntekijät kokivat, että moni odotuksiin liittyvä seikka saadaan täytettyä toimivilla vuorovaikutuksen keinoilla. Tätä samaa ilmiötä tukivat myös tiedottamisen haasteet kyselytutkimuksessa.

Osaamisen kehittämisen ja johtamisen menetelmät, jotka ovat käytössä kohdekunnassa, on esitelty seuraavassa alaluvussa. Siinä esitetään myös toimenpide-ehdotuksia osaamisen kehittämissjärjestelmän parantamiseksi. Niillä pyritään varmistamaan, että organisaation ammatillinen osaaminen pysyy työelämän jatkuvien muutosten mukana. Oppivan organisaation (vrt. Senge 1994) avulla luodaan hyvät edellytykset parantaa omaa toimintaa ja sitouttaa työntekijät sen kehittämiseen.

7.1.2. Osaamisen kehittämisen ja sen johtamisen toimenpiteet ja vastuhenkilöt

Teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyt osaamisen johtamisen menetelmät (luku 3.4) on sijoitettu taulukkoon 7. Sen lisäksi siihen on kirjattu niitä menetelmiä, jotka on mainittu teemahaastatteluissa. Ne menetelmät, jotka on yleisesti tunnistettu olevan käytössä kohdekunnassa, on merkitty vihreällä ja ne, joita ei tunnis-

tettu yleisesti käytössä olevaksi menetelmäksi, on jätetty merkitsemättä. Taulukkoon on myös kirjattu menetelmien tavoitteet tai tehtävät, osaamisen johtamisen prosessin vaiheet sekä niiden keskeisimmät vastuuhenkilöt. Taulukko on muodostettu mukaillen Viitalan (2005, 229) esittämää osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät mallia.

TAULUKKO 7: Osaamisen johtamisen prosessi ja sen vastuuhenkilöt

Prosessin vaihe	Tavoite / tehtävä	Menetelmät	Vastuuhenkilöt
Kuntastrategian ja vision päivitys	Osaamisen käsitteiden määrittely Ammatillisen osaamisen arviointi ja suunnittelu	Kehittämisen /suunnittelupäivä	Johtoryhmä
Organisaation ja työyhteisön tavoitteiden määrittely sekä arviointi	Tarvittavan osaamisen määrittely Olemassa olevan osaamisen kartoitus Osaamisen kehittämissuunnitelma	Kehittämisen /suunnittelupäivä Suunnittelupalaverit Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat	Johtoryhmä Keski- ja lähitason johtajat Tiimivetäjät (myös vara- ja apulaisjohtajaksi rinnastettavat)
Työyhteisöjen ja yksilöiden tavoitteiden määrittely sekä arviointi	Tarvittavan osaamisen määrittely Olemassa olevan osaamisen kartoitus Osaamisen kehittämissuunnitelma	Kehittämisen /suunnittelupäivä Suunnittelupalaverit Osaamiskartoitukset Kehityskeskustelut	Lähijohtajat Työntekijät
Kehittämissuunnitelman toteuttaminen	Ammatillisen osaamisen tukeminen ja päivittäminen	Henkilöstökoulutus Perehdytys Työnopastus Mentorointi Tutorointi Työnohjaus Työkierto	Lähijohtajat Työntekijät

Kehittämiprojekti

Pilotointi

Palaverit

Benchmarking

Osaamisen johtamisen prosessin vaiheista vähiten työntekijätasolla tunnistettiin kohdeorganisaation strategisen työn valmistelut sekä sen näkyminen organisaation ja työyhteisön tasoilla. Nämä on merkitty taulukkoon keltaisella värillä. Tämä näyttäytyi vastauksissa niin, että työntekijät tiedostivat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien olemassaolon, mutta niiden tarkoitusta tai niiden konkreettisia vaikutuksia ei tunnistettu.

Menetelmistä parhaiten toteutuvaksi koettiin henkilöstökoulutus ja jokainen haastateltava mainitsi tämän osaamisen kehittämisen menetelmäksi. Samoin erilaiset kehittämis- ja suunnittelupäivät olivat osa lähes jokaisen haastateltavan vastauksia. Perehdytys ja työnopastus mainittiin yli puolissa haastatteluissa, joten ne ovat käytössä kohtuullisen hyvin. Kuitenkin työturvallisuuden näkökulmasta, tämän olisi pitänyt tulla ilmi jokaisessa haastattelussa (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 14 §). Kehityskeskustelut mainittiin lähes jokaisessa haastattelussa. Ne koettiin hyväksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että kehityskeskusteluiden säännönmukaisuudessa on poikkeavuuksia. Viitalan (2014) mukaan niitä olisi hyvä pitää vähintään 3–6 kuukauden välein, jotta osaamisen arvioinnin voidaan katsoa olevan tavoitteellista. Osaamiskartoitukset mainittiin useissa haastatteluissa, mutta yksikään tämän maininneista ei todennut sen olevan käytössä. Osaamiskartoituksen katsotaan olevan olennainen osa koko osaamisen kehittämisen prosessia, jossa osaamisen tunnistaminen, arviointi sekä sen kehittäminen sitoutuvat tiivistä yhteen (Viitala 2014, 147). Työnohjaus ja työkierto osaamisen kehittämisen menetelmänä mainittiin joitakin kertoja. Mentorointi, tutorointi, kehittämisprojektit, pilotointi, palaverit ja benchmarking vaikuttivat haastatteluiden perusteella olevan vieraita osaamisen kehittämisen tai johtamisen menetelmiä.

Kaikki taulukossa 7 esiteltyt osaamisen kehittämisen ja johtamisen menetelmät on todettu olevan merkityksellisiä keinoja kehittää henkilön osaamista.

Etenkin mentoroinnilla ja tutoroinnilla katsotaan olevan suotuisia vaikutuksia sekä työyhteisön, mutta myös yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämiseen (ks. Hudson 2013; Viitala 2014). Erilaisten osaamisen kehittämisen ja johtamisen menetelmien monipuolinen käyttö edellyttää toimivaa osaamisen kehittämissjärjestelmää, joka linkittyy vahvasti kunnan strategiaan linjauksiin (Becker & Huselid 2006, 901). Toimivilla henkilöstöjohtamisen käytänteillä luodaan edellytykset onnistuneelle osaamisen johtamiselle (Viitala 2014, 149).

Koska sekä haastatteluiden että kyselytutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että strategisen osaamisen johtamisen ja lähijohtamisen välille on kasvanut kiilu, on tärkeää, että johtamisen käytäntöihin kiinnitetään tulevaisuudessa enemmän huomiota. Kohdekunnassa organisaation osaamisen kartoittaminen, koulutus- ja henkilöstösuunnitelmien sekä kehityskeskusteluiden linkittyminen kunnan strategiaan luovat toimivia osaamisen johtamisen toimintamalleja. Tämän tutkielman tulokset ja johtopäätökset tullaan esittelemään kohdekunnan johtoryhmälle, jonka jälkeen toimenpide-ehdotusten pohjalta voidaan rakentaa osaamisen kehittämisen kehittymisen suunnitelma kohdekunnan tarpeita ajatellen.

Tutkimuskirjallisuuden ja empiirisen aineiston perusteella voidaan kohdekunnalle esittää toimenpide-ehdotuksia sekä strategisen että operatiivisen tason johdolle. Strategisen tason osaamisen johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että osaamisen kehittäminen kytketään selkeämmin osaksi kunnan strategiaa. On tärkeää, että organisaatiossa määritellään ammatillisen osaamisen käsitteet ja luodaan toimiva osaamisen johtamisenjärjestelmä. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien tulee perustua aidosti organisaatiossa tunnistettuihin osaamistarpeisiin ja niiden tunnistamisessa käytetään erilaisia osaamisen kartoittamisen menetelmiä. Lähijohtamisen tasolla on merkittävää huomata organisaation tavoitteiden selkeyttäminen työntekijöille. Tässä apuna on monikanavainen viestintä, joka kytkettyy laajemminkin vuorovaikutusosaamiseen. Johtaja on merkittävässä roolissa rakentamassa työyhteisöissä oppimiselle ja kehittämiselle avointa kulttuuria. Kehityskeskusteluiden ja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien tulee olla säännöllisiä, tavoitteellisia ja niiden sopivuutta tulee arvioida jatkuvasti.

Jotta kohdeorganisaation osaaminen pysyy nykypäivän työelämän muutoksissa mukana, tulee siellä ottaa käyttöön aiempaa enemmän ja monipuolisemmin käyttöön erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Myös osaamisen kehittämisen ja sen johtamisen osaamiseen on kiinnitettävä huomiota. Vaikka henkilöstön osaamisen kehittämistä on pyritty suuntamaan lainsäädännöllä, suosituksilla ja muulla tutkimuskirjallisuudella, tulee tarpeen ja motivaation lähteä organisaatiosta itsestään.

7.2. Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on keskeistä koko tutkimusprosessin luotettavuuden arviointi. Tähän liittyvät valittujen tutkimuskohteen, tutkimusmenetelmien, aineistonkeruun, analyysin ja raportoinnin luotettavuuden tarkastelu. (Puusa & Juuti 2020, 173–177.) Myös tutkijan oman aseman arviointi suhteessa tutkimusprosessiin olisi hyvä ottaa huomioon tutkimuksen objektiivisuuden ja luotettavuuden arvioinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Tämän tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi pyrin kuvaamaan edellä mainittuja seikkoja mahdollisimman tarkasti.

Tämä tutkimus haluttiin toteuttaa niin, että sen tuloksia voisi hyödyntää kohdekunnassa mahdollisimman hyvin. Sen vuoksi tutkimuksessa haluttiin käyttää kahta eri aineistonkeruumenetelmää. Tätä voisi kutsua menetelmätriangulaatioksi. (Puusa & Juuti 2020, 177). Sen tarkoitus on parantaa sekä tutkimuksen objektiivisuutta että sen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 51-52.) Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin laajan henkilöstökyselyn avulla ja toinen vaihe rajatumman kohdejoukon kanssa teemahaastatteluilla. Koska en tutkijana itse ollut mukana luomassa ensimmäisen vaiheen mittaristoa, ei sen luotettavuutta ja yleistettävyyttä voida sen tarkemmin arvioida. Tämän vuoksi se myös heikentää tämän tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä. Kuitenkin arvioimalla

teemahaastatteluiden prosessin kulkua, voidaan tutkimuksen luotettavuutta puolestaan vahvistaa.

Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa kohdekunnan työntekijää. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko voi olla kohtuullisen pienikin, on aina syytä arvioida oman tutkimuksen aineiston kokoa suhteessa sen edustettavuuteen ja yleistettävyyteen (Eskola & Suoranta 1998, 45). Vaikka haastateltavien joukko olikin vain pieni osa koko kohdekunnan perusjoukkoa, voidaan tässä tutkimuksessa todeta, että aineiston koko oli riittävä suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tämä voidaan todeta aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Se tarkoittaa sitä, että haastatteluissa alkoi toistua samat asiat eivätkä ne enää tuottaneet uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. (Eskola & Suoranta 1998, 46.) Tämä oli havaittavissa haastatteluissa jo kuuden haastattelun jälkeen, mutta varmistaakseni tämän, jatkoin haastatteluja vielä kahden haastattelun verran.

Riittävän aineiston koon lisäksi on hyvä pohtia sen laatua ja sitä, onko se tarkoituksenmukainen eli vastaako aineisto sitä, mitä tutkitaan. Toisin sanoen voidaan puhua aineiston edustettavuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 60). Tutkimuksen kohdejoukon ollessa rajallinen, olisi tärkeää huomioida, että kohdejoukko on sellainen, joka on kiinnostunut tutkittavasta aiheesta ja tuntee sen mahdollisimmin hyvin (Eskola & Suoranta 1998, 50; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tämän tutkimuksen teemahaastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltavien rekrytointi tapahtui niin, että haastateltavat olivat minuun yhteydessä saadessaan tutkimustiedotteen omalta esihenkilöltään. Näin ollen voidaan sanoa, että tutkittavat olivat kiinnostuneita aiheesta. Tutkittavien kiinnostuksen perusteella voitaneen myös olettaa, että heillä oli osaamisen kehittämistä ja sen johtamisesta omakohtaista kokemusta. Koska haastatteluihin osallistui henkilöitä lähes kaikilta kohdekunnan toimialoilta, voidaan todeta aineiston olevan edustava. Tätä puoltaa myös se, että tutkimuksessa on mukana koko kohdekunnan henkilöstön kattava henkilöstökysely.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa olisi hyvä ottaa huomioon tutkijan objektiivisuus ja oman aseman vaikutukset tutkimukseen (Puusa & Juuti 2020, 172). Objektivisuutta voidaan parantaa mm. käyttämällä vähintään kahta eri tutkimusmenetelmää tai useampaa havainnoitsijaa (Eskola & Suoranta 1998, 154). Kuitenkaan täysin objektiivista otetta ei ole mahdollista saavuttaa, koska tutkijan omat arvot ja käsitykset vaikuttavat sekä aineiston hankintaan, sen analyysiin, ja ennen kaikkea tulosten tulkintaan (Puusa & Juuti 2020, 169). Vaikka tässä tutkimuksessa teemahaastatteluiden tulosten tulkinnassa on käytetty apuna toista tutkimusmenetelmää, tutkijana koen, että omat ennako-oletukseni tutkimuksen aiheista ja aiemmat omat kokemukseni kohdeorganisaatiosta ovat saattaneet vaikuttaa omiin valintoihini tai tulkintoihini tutkimuksen edetessä. Olen pyrkinyt tiedostamaan tämän koko tutkimusprosessin ajan. Tavoitteena oli kuvata tutkimuksen kulku ja siihen liittyvät valinnat perusteluineen mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimus olisi toistettavissa ja samat tulokset löydettävissä myös toisen tutkijan toimesta. Pidän myös omaa haastattelupäiväkirjaa, johon kirjasin ylös omia ajatuksiani ja tunteuksiani tehdyistä haastatteluista.

Jos haastattelussa käsitellään arkaluontoisia aiheita, tulee ymmärtää, että kaikki haastateltavat eivät välttämättä halua tuoda esille kaikkia aiheeseen liittyviä ajatuksia. Tämä voi johtua siitä, että he pelkäävät loukkaavansa joitakin aiheeseen liittyviä henkilöitä tai he haluavat säilyttää tietyn kuvan joko itsestään tai toisesta aiheeseen liittyvästä henkilöstä. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 404-407.) Koska tunnistin, että osa tutkimukseni teemoista, kuten suhde omaan lähijohtajaan, voi jostakin tuntua liian henkilökohtaiselta, olin pohtinut tätä jo ennen haastattelutilanteita. Sen vuoksi koin tärkeäksi korostaa haastateltaville, että kaikki käyty keskustelu on luottamuksellista ja että tietoa käytetään vain tähän tutkimukseen. Koin, että haastattelutilanteet muodostuivat välittömiksi ja luottamuksellisiksi. Sen vuoksi uskon, että haastateltavat kertoivat avoimesti omista ajatuksistaan ja kokemuksistaan tutkimuksen teemoihin liittyen.

Tutkijana koen olevani vielä melkoisen kokematon, vaikkakin erilaisten työtehtävien kautta olen saanut kokemuksia esimerkiksi erilaisista haastattelutilanteista. Uskon, että tämä on vaikuttanut sekä haastattelutilanteiden sujumiseen, mutta myös parantanut minun uskottavuuttani tutkijana (Patton 2002, 552). Haastattelutilanteissa toin avoimesti haastateltaville esille oman asemani suhteessa kohdeorganisaatioon ja korostin heille toimivani kyseisessä tilanteessa tutkijana. Sen lisäksi mainitsin vielä, että tutkimuksessa käytän vain tietoa, joka minulle tutkimuksen aineistonhankinnan aikana muodostuu.

Laadullisen tutkimuksen yleistettävyyden arviointi voi olla hankalaa, koska lähtökohtaisesti se tähtää useimmiten tutkittavan ilmiön monipuoliseen kuvaamiseen kuin sen yleistettävyyteen (Metsämuuronen 2011, 223). Tämä tutkimus on toteuttu yhdessä kohdekunnassa, joten sen tulokset ovat yleistettävissä korkeintaan kohdekunnan tasolle. Tavoitteena olikin tuottaa kohdekunnalle tietoa siitä, mitä osaamisen kehittämisen ja sen johtaminen kunta-alalla ovat sekä tarjota työvälineitä osaamisen kehittämisen johtamiseen. Vaikka tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin kuntaorganisaatioihin, voidaan sanoa, että tutkimuskontekstin samankaltaisuuden vuoksi myös muut kuntaorganisaatiot voivat hyötyä tästä tutkimuksesta. Tulosten tarkastelussa esille nousseet vahvuudet ja haasteet antavat suuntaa kohdeorganisaation osaamisen johtamisen käytänteiden parantamiseksi. Strategisten linjausten jalkauttaminen konkreettisiksi menetelmiksi ja teoiksi työntekijätasolle saakka auttaa kohdeorganisaatiota kehittymään osaavaksi yhteisöksi, jossa jokaisen työntekijän ammatillinen kehittyminen kasvaa työelämän muutoksissa.

7.3. Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi

Tässä tutkimuksessa on esitelty osaamisen kehittämiseen ja sen johtamiseen liittyvää teoriatietoa. Tämän lisäksi on tutkittu yhden kunnan osaamisen johtamisen nykytilannetta sekä selvitetty, minkälaista osaamisen johtamista työntekijät

odottavat. Mielenkiintoista olisi tutkia samassa kohdekunnassa, miten eri johtotasot näkevät osaamisen kehittämisen ja sen johtamisen prosessit. Kunnan palveluiden ja toimintojen kehittämisen näkökulmasta olisi tärkeää tutkia tarkemmin, mitä osaamista organisaatiossa on jo olemassa ja mitä osaamisen alueita tulisi kehittää. Tämä tutkimus antaa näihin molempiin jo hyvän alustuksen ja ehdotuksia toimenpiteiksi.

Kattavimmissa tutkimuksissa on havaittu puutteita strategisessa henkilöstöjohtamisessa (mm. Huotari 2006; Hyrkäs 2009; Ollila 2006). Myös tässä tutkielmassa kävi ilmi, että organisaation strategisten linjausten jalkauttaminen työntekijätasolle on puutteellista. Koko strategista johtamisen prosessia ajatellen, olisi tärkeää tutkia, miten strateginen johtaminen näyttäytyy keskijohdolle ja minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia siihen liittyy. Myös viestinnän sekä arvojen ja asenteiden vaikutuksia strategiатыön jalkauttamiseen olisi hyvä tarkastella.

Tämän tutkimuksen aineistossa nousi esille, mitä vaikutuksia osaamisen kehittämällä on sekä työntekijän, työyhteisön että koko organisaation näkökulmista. Se ei ollut tutkimuksen keskiössä, mutta jatkossa voisi olla hyödyllistä tutkia, miten osaamisen kehittäminen ylipäänsä ja etenkin sen johtamisen prosessit vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin, motivaatioon, työhön sitoutumiseen ja sitouttamiseen. Niin kuin on todettu, nämä kaikki liittyvät toisiinsa ja niiden avulla rakennetaan oppivia ja osaavia organisaatioita.

Kaiken kaikkiaan kuntien rakenteiden ja palveluverkkojen uudistuessa olisi tärkeää tutkia, minkälaista osaamista kunta-alalla tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Kunnissa olisi hyvä pohtia, pysyvätkö henkilöstö ja palvelut kehityksen vauhdissa mukana, ja kehittyvätkö palvelut kuntalaisten näkökulmasta heitä parhaiten palveleviksi. Maailma, ihmisten käsitykset, tarpeet sekä odotukset muuttuvat, ja se pakottaa meidät kaikki mukaan muuttumaan.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi - pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita publishing oy ja Helsingin kamari oy.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Arber, S. 1993. Designing samples. In N. Gilbert (ed.) Researching social life. London, Thousand Oaks: Sage, 68-92.
- Argyris, C. & Schön D. A. 1978. Organizational learning: a theory of action perspective. Canada: Addison -Wesley publishing company
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. Organizational Learning II. Theory, Method and Practice. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Becker, B.E., Huselind, M.A. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management, Vol. 32 No. 6. https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2006_Becker_Huselid_SHRM_JOM.pdf Viitattu 11.5.2021.
- Billett, S. 2004. Workplace participatory practices. Conceptualising workplaces as learning environments. Journal of Workplace Learning 16 (6), 312-324.
- Collin, K. & Billett, S. 2011. Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa: Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus : koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki: WSOYpro.
- Collin, K. M., Keronen, S., Lemmetty, S., Auvinen, T. & Riivari, E. Self-organised structures in the field of ICT: Challenges for employees' workplace learning. The journal of workplace learning, 33(2), 95-108. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0124> Viitattu 29.6.2021.
- Collin, K, Lemmetty, S. & Riivari, E. 2020. Human Resource Development Practices supporting Creativity in Finnish Growth Organisations. International Journal of Training and Development. Early view: <https://doi.org/10.1111/ijtd.12199> Viitattu 2.6.2021.
- Edmondson, A. C. The Fearless Organization : Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, John Wiley & Sons,

- Incorporated, 2018. ProQuest Ebook Central,
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=5596894> Viitattu 25.1.2021.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Faisal Habtoosh, A. & Al-Qutop, M. Y. 2019. The Moderating Effect of Transformational Leadership on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Effectiveness: An Empirical Study in Food Companies Listed at the Amman Stock Exchange-Jordan. *International Journal of Business and Management*, 14(4), p. 157-170.
<http://bib.fi/ft00IQ> Viitattu 31.1.2021.
- Findsen, B. & Formosa, M. 2012. Lifelong Learning in Later Life. A Handbook of Older Adult Learning. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=974141> Viitattu 6.10.2020
- Hakanen J. 2011. Työn imu.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1 Viitattu 6.10.2020
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P. & Pahkin, K. 2014. Työn imua ja innostuksen spiraaleja. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (Toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: Uudistumisen sykettä palveluihin* (s. 217-226). Helsinki: Edita.
- Hakanen J., Hakonen A., Seppälä P. & Viitala R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro7. ACTA 272. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1977-uudistu-ja-onnistu-hyvalla-henkilostojohtamisella-acta-nro-272> Viitattu 25.4.2021.
- Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 99/2013.
<https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130099> Viitattu 26.4.2021.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Heiskanen, T., Syvänen, S. & Rissanen, T. 2019. Mihin työelämä on menossa?: Tutkimuksen näkökulmia. Tampere: Tampere University Press.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-006-9> Viitattu 2.6.2021.
- Helakorpi, S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu. https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf
Viitattu 23.1.2021.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. (15. uudistettu painos) Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hsieh H-F & Shannon S.E. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. 15(9), 1277-1288.
[DOI:10.1177/1049732305276687](https://doi.org/10.1177/1049732305276687) Viitattu 29.6.2021.
- Hudson, P. 2013. Mentoring as professional development: 'growth for both' mentor and mentee, *Professional Development in Education*, 39(5), 771-783. DOI: [10.1080/19415257.2012.749415](https://doi.org/10.1080/19415257.2012.749415) Viitattu 2.3.2021.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy, Juvenes Print. Tampere.
- Huusko, M. & Paloniemi S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 2006(2). 162 – 173.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. *Acta universitatis Lappeenrantaensis* 338. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-717-2> Viitattu 6.10.2020.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. (toim.)
Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä.
<https://verkkokirjahylly-almatalent->

[fi.ezproxy.jyu.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:2\(\(20\)JOHTAJAN\(\(20\)VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN\(\(20\):JOHTAJAN\(\(20\)TARVITSEMA\(\(20\)VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN\(\(20\)/piste:b437](https://fi.ezproxy.jyu.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:2((20)JOHTAJAN((20)VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN((20):JOHTAJAN((20)TARVITSEMA((20)VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN((20)/piste:b437) Viitattu 10.5.2021.

- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo ; Helsinki ; Juva: WSOY.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kelly, A. 2005. Benchmarking for school improvement: A practical guide for comparing and achieving effectiveness. London: Taylor & Francis Group.
<https://www.ellibslibrary.com/book/0-203-00506-6> Viitattu 10.5.2021.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strateginen osaamisen johtaminen. (2. muuttamaton painos) Helsinki: Edita Oyj.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet. Kuopion yliopisto.
- Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. 2008.
<https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/yleiskirje0818-suositus-liite.pdf> Viitattu 4.11.2020.
- Kunnallinen työmarkkinailaitos. 2007. Kannanotto kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla.
<https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/Kuntapalvelujen-strateginen-toteuttaminen-henkilostojohtamisen-avulla.pdf> Viitattu 30.1.2021.
- Kuntatyönantajat. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen> Viitattu 5.10.2020
- Kurkela, K., Virtanen, P., Stenvall, J. & Tuurnas, S. 2016. Älykäs kokeilu- ja kehittämistoiminta kunnissa: Kuntien kokeilutoiminta älykkäiden

- kokonaisratkaisujen mahdollistajana: loppuraportti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. <http://hdl.handle.net/10138/172832> Viitattu 10.5.2021
- Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789517683104> Viitattu 4.5.2021.
- Laki aikuiskoulutusetuuksista
28.12.2000/1276 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20001276#P12>
Viitattu 24.1.2020
- Laki elinkeinotulon verottamisesta
24.6.1968/360. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360#O4P56>
Viitattu 4.11.2020.
- Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta
28.12.2012/916. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916>
Viitattu 4.11.2020.
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta
11.4.2003/304. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304>
Viitattu 3.11.2020.
- Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä,
1136/2013. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131136>
Viitattu 5.10.2020.
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449#P4a>
Viitattu 3.11.2020.
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetun
lain muuttamisesta 1138/2013.
<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131138> Viitattu 4.10.2020
- Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta
24.7.1998/555. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980555>
Viitattu 4.11.2020.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä
30.3.2007/334. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Viitattu 4.11.2020.

- Lemmetty, S., Keronen, S., Auvinen, T. & Collin, K. 2021. Conflicts related to Human Resource Management in Finnish Project-Based Companies. *Nordic Journal of Working Life Studies*.
<https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/122226/169459> Viitattu 2.6.2021.
- Lucio-Villegas, E. (ed.) 2009. *Citizenship as Politics. International Perspectives from Adult Education*. <https://brill-com.ezproxy.jyu.fi/view/title/36756>
 Viitattu 24.1.2021.
- Luhn, A. 2016. The Learning Organization. *Creative and Knowledge Society*, 6(1), pp. 1-13. <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/1894496972?pq-origsite=primo>
 Viitattu 25.1.2021.
- Maatilatalouden tuloverolaki
 15.12.1967/543. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1967/19670543>
 Viitattu 4.1.2020.
- McConville, T. 2006. Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35 (6), 637–653.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480610702700/full/pdf?title=devolved-hrm-responsibilities-middlemanagers-and-role-dissonance> Viitattu 3.3.2021.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook* (2 ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Metsämuuronen, J. 2011. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: E-kirja opiskelijalaitos*. Helsinki: International Methelp. <https://www-booky-fi.ezproxy.jyu.fi/lainaa/1174> Viitattu 9.3.2021.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ollila, S. 2006. *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystalouden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen*

ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia 156.

Sosiaali- ja terveyshallinto I. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Opintovapaa-asetus 7.12.1979/864.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1979/19790864> Viitattu

2.12.2020.

Opintovapaalaki 9.3.1979/273.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1979/19790273> Viitattu

2.12.2020.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa.

Helsinki: Kauppakamari.

Patton, M. Q. 2002. Qualitative research & evaluation methods (3rd ed.).

Thousand Oaks (CA): Sage.

Purcell, J. & Hutchinson, S. 2007. Front-line managers as agents in the

HRMperformance causal chain: theory, analysis and evidence. Human

Resource management Journal 17 (1), 3–20.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja

menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167> Viitattu 4.5.2021.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki:

Edita Prima Oy.

Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-determination theory: Basic psychological needs

in motivation, development and wellness. New York: Guilford Press.

Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M.

& Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.2.

painos. Helsinki:Talentum, 143–172.

Senge, P. M. 1994. The fifth discipline: The art and practice of the learning

organization. New York, N.Y: Currency and Doubleday.

Seppänen - Järvelä, R. & Juth, E. 2003. Strategisen osaamisen johtaminen

julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja

3, 198 – 209.

- Siltala, P. 2004. Työnohjauksen välineet. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Juva: PS-kustannus. 241-253.
- Sitran selvityksiä 150. 2019. Kohti elinikäistä oppimista -Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet.
<https://media.sitra.fi/2019/03/11112556/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>
 Viitattu 24.1.2021.
- Soini, T., Rauste von Wright, M. & Pyhältö, K. 2003. Oppiva organisaatio - tyhjä käsite vai kehittämisen väline? Aikuiskasvatus : aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti, pp. 283-291.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus - Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2005.
 Intelligent leadership. Leading people in intelligent organizations. Espoo: Pertec.
- Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Väitöskirja. Terveystieteiden ja talouden laitos. Kuopio. Kuopion yliopisto.
- Torres, C.A. 2013. Political Sociology of Adult Education.
<https://link-springer-com.ezproxy.jyu.fi/content/pdf/10.1007%2F978-94-6209-227-3.pdf> Viitattu 24.1.2021.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.
https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Viitattu 4.5.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf Viitattu 4.5.2021.

Tynjälä, P., & Collin, K. 2000. Koulutuksen ja työelämän yhteistyö - pedagogisia näkökulmia. *Aikuiskasvatus*, 20 (4), 293-305. [doi:10.33336/aik.93313](https://doi.org/10.33336/aik.93313)

Työsopimuslaki

26.1.2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Viitattu 3.11.2020.

Työturvallisuuslaki

23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Viitattu 4.11.2020.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: KY-palvelu Oy.

Vanne, T. & Ruohonen, M. 2005. Esimiesten ryhmätyönohjaus kokemuksellisen oppimisen prosessina ICT-alalla. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:20. 51-69.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Acta Wasaensia* 109. Universitas Wasaensis. Väitöskirja.

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 3.3.2021.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä.

<https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9> Viitattu 4.3.2021.

Viitala, R., Hakola, A. & Arpiainen, S. (toim.) 2018. Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro 6. ACTA 271.

<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1943-kuntien-henkilostojohtamisen-tila-ja-tulevaisuus-acta-nro-271>

Viitattu 2.11.2020

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Wenger, E. C. 1998. *Communities of Practice: Learning, meaning, and identity* Cambridge: Cambridge University Press.

Wright, P.M. & Sherman, W.S.

1999. Failing to find fit in strategic human resource management. Theoretical and empirical problems. In P. Wright, J. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, Suppl. 4:53-74. Greenwich, CT: JAI Press.

Yeo, R.K. 2008. How does learning (not) take place in problem-based learning activities in workplace contexts. *Human Resource Development International* 11(3), 317-330.

LIITTEET

Liite 1. Litterointiaineisto

Haastateltava	Haastattelun kesto	
	Minuuttia	Sekuntia
H1	40	24
H2	38	30
H3	59	40
H4	41	41
H5	35	50
H6	42	46
H7	42	37
H8	60	17
yhteensä	357	285
6 tuntia	1 minuuttia	45 sekuntia

Liite 2. Henkilöstökyselyrunko

Tausta

- Työskentely-yksikkö

A. Avoimuus

1. Työpaikallani keskustellaan avoimesti.
2. Kriittinen palaute hyväksytään työpaikallani.
3. Työryhmässäni olemme avoimia uusille ajatuksille ja ideoille.
4. Edistan itse avoimuuden kulttuuria työyhteisössämme.

B. Tavoitteellisuus

1. Tiedän, mitä työltäni odotetaan.
2. Työryhmäni tavoitteet ovat selkeät.
3. Työryhmässäni seurataan säännöllisesti toiminnan tuloksellisuutta.
4. Osaan itse asettaa työhöni liittyviä tavoitteita.

C. Yhteisöllisyys

1. Saan toisilta tukea ja apua aina, kun tarvitsen.
2. Työpaikallamme on hyvä yhteishenki.
3. Työpaikkamme eri osien välinen yhteistyö toimii hyvin.
4. Työryhmäni henkilösuhteet ovat kunnossa.
5. Työyhteisössämme ei puhuta toisista pahaa selän takana.
6. Esitän uusia ideoita ja parannuksia toiminnan kehittämiseksi.

D. Tiedonkulku

1. Tietoa ja osaamista jaetaan työyhteisössämme avoimesti.
2. Saamme riittävästi tietoa koko organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä.
3. Olen aktiivinen ja vastuullinen viestijä työyhteisössäni.

E. Motivaatio

1. Erityisosaamistani hyödynnetään organisaatiossa.
2. Nykyinen työni on motivoivaa.
3. Työtaitojen kehittäminen kiinnostaa minua.
4. Saan ammattitaitoa kehittävää koulutusta riittävästi.
5. Saan riittävästi työsuoritukseeni liittyvää palautetta.

F. Työn sisältö

1. Työni on riittävän vaihtelevaa.
2. Työni on sopivan haasteellista.
3. Viihdyn hyvin työssäni.
4. Voin vaikuttaa työskentelymenetelmiini.
5. Koen nykyisen työni tärkeäksi ja arvokkaaksi.
6. Minun on mahdollista kehittyä työssäni.

G. Työkyky

1. Koen oman työkykyni hyväksi.
2. Palaudun työn aiheuttamasta stressistä hyvin.
3. Koen terveydentilani hyväksi.
4. Pidän omasta kunnostani riittävästi huolta.
5. Nukun mielestäni hyvin ja riittävästi.
6. Työ- ja yksityiselämäni ovat tasapainossa.

H. Lähiesimiehen johtaminen

1. Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti.
2. Esimieheni antaa kannustavaa palautetta.
3. Esimieheni uskaltaa puuttua epäkohtiin ja ongelmiin.
4. Esimieheni puoleen on helppo kääntyä.
5. Koen nauttivani esimiehen luottamusta.
6. Esimieheni ottaa vastuun tekemisistään.
7. Koen tulevani hyvin johdetuksi.

I. Koko organisaation johtaminen

1. Henkilöstön ja organisaation johdon tai johtoryhmän välillä vallitsee luottamus.
2. Organisaation johto kantaa vastuun henkilöstön työhyvinvoinnista.
3. Organisaation johto toimii kannustavana esimerkkinä.
4. Organisaation johdon tiedottaminen on avointa ja riittävää.
5. Työpaikallani on turvallista työskennellä.
6. Organisaation on ammattimaisesti johdettu.

K. Työyhteisötaidot/Itsearviointi

1. Olen työntekijänä ja yhteistyökumppanina aloitteellinen.
2. Autan muita selviytymään heidän työhaasteistaan.
3. Kannustan muita yrittämään parhaansa.
4. Olen kehittynyt hyvään suuntaan viimeisen vuoden aikana.
5. Minulla on selvästi positiivinen vaikutus meidän työyhteisöömme.
6. Teen, mitä lupaan.
7. Olen hyvä yhteishengen luoja.
8. Kanssani on mukava tehdä yhteistyötä.

Muut asiat

- Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä työpaikkana?
- Esiintyykö työpaikallasi loukkaavaa käyttäytymistä?
- Esiintyykö työpaikallais työpaikkakiusaamista?
 - o Kohdistuuko se sinuun?
 - o Kohdistuuko se sinuun kollegan/asiakkaan toimesta?
- Esiintyykö työpaikallasi seksuaalista häirintää?
 - o Kohdistuuko se sinuun?
 - o Kohdistuuko se sinuun kollegan/asiakkaan toimesta?

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Haastateltavan esittely

- Kuka olet?
- Missä työskentelet?
- Mitä kuuluu tehtävääsi?

Organisaation tuntemus

- Miten työsi sijoittuu organisaatiossa?
- Miten tämä näkyy työssäsi?

Lähiesimies/-johtajuus

- Miten johtaja työskentelee kanssasi?
- Minkälaista yhteistyö on? Mihin se vaikuttaa ja miten?

Osaamisen kehittäminen

- Mitä osaamisen kehittäminen mielestäsi on?
- Mitä osaamista työssäsi tarvitaan?
- Mitä keinoja sinulla on käytössäsi osaamisen kehittämiseen?

Osaamisen kehittämisen johtaminen

- Miten esimies tukee osaamisen kehittämistäsi?
- Mitä keinoja osaamisen kehittämiseen on johtajan/organisaation näkökulmista?
- Miten osaamisen kehittämistä voisi mielestäsi tukea parhaiten? Mitä odostat johtajalta? Minkä tason johdolta?

Osaamisen kehittämisen vaikutukset

- Mihin osaamisen kehittäminen vaikuttaa?