



Karelia-ammattikorkeakoulu

Insinööri (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

# Henkilöstösuunnittelun kehittäminen kuntaorganisaatiossa

Jarno Saastamoinen

Opinnäytetyö, tammikuu 2022

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Tammikuu 2022**  
**Teknologiaosaamisen**  
**johtamisen koulutusohjelma**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

**Tekijä**  
Jarno Saastamoinen

**Nimeke**  
Henkilöstösuunnittelun kehittäminen kuntaorganisaatiossa

**Toimeksiantaja**  
Ilomantsin kunta

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia henkilöstöosaamisen johtamista ja sen kehittämisen mahdollisuuksia. Onnistuneella osaamisen johtamisella on tulevaisuudessa kunta-alalla hyvin suuri merkitys, koska lisähenkilöstöä on taloudellisen tilanteen tiukentuessa entistä vaikeampi rekrytoida. Tutkimuksen lisäksi tavoitteena oli kehittää osaamisen johtamiseen uusi toimintamalli ja sitä ohjaava työkalu, jonka avulla henkilöstön osaamisen kokonaiskuva saataisiin päivitettyä tulevaisuuden henkilöstösuunnittelun kehittämiseksi. Kohdeorganisaationa opinnäytetyössäni on kuntaorganisaatio, joka on minun työympäristöni.

Opinnäytetyö on toteutettu hyödyntämällä omassa työympäristössäni ja aikaisemmassa työhistoriassani havaittuja kehittämistarpeita, minkä lisäksi teoriatietoa on kartoitettu aihealuetta koskevasta kirjallisuudesta, erilaisista tutkimus- ja selvitysaineistoista sekä aiheesta laadituista opinnäytetöistä. Selvitin myös olemassa olevia valmiita ratkaisumalleja osaamiskartoittamiseen etsimällä tietoa internetistä edellä mainittuja palveluita tuottavien yritysten sivustoilta.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän lopputuloksena laadin henkilöstön osaamisen kartoittamiseen toimintamallin ja osaamiskartoituslomakkeen. Lomakkeen avulla pystytään selvittämään henkilöstön osaamisen nykytilanne ja mahdolliset kehittämistarpeet ja -toiveet. Lomake on laadittu sellaiseksi, että sen yhdenmukainen käyttö ja tulevaisuudessa tapahtuva kehittäminen olisi mahdollisimman yksinkertaista.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 69  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 5

**Asiasanat**  
osaaminen, osaamiskartoitus, osaamisen johtaminen, henkilöstösuunnittelu



**THESIS**  
**January 2022**  
**Master's Degree in Technology**  
**Competence Management**  
Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +350 13 260 600

Author  
Jarno Saastamoinen

Title  
Development of personnel planning in a municipal organization

Commissioned by  
Municipality of Iloanta

#### Abstract

The aim of my thesis was to explore the management of personnel competence and how it could be developed. Successful competence management will be very important in the municipalities of the future, as it will be even more difficult to recruit additional human resources as the financial situation tightens. In addition to the research, the aim was to develop a new operating model for competence management and a tool to guide it, which would be used to update the overall picture of personnel competence to develop future personnel planning. The target organization in my thesis is a municipal organization, which is my work environment.

The thesis has been implemented by utilizing the development needs observed in my own work environment and in my previous work history, in addition to which theoretical information has been mapped from the literature on the subject and various research and study materials. In connection with the writing, I also found out the existing ready-made solutions for competence mapping both through external service providers and theses on the topic.

As a result of the thesis development task, I developed an operating model for mapping the competence of the personnel, which includes a competence mapping form. With the help of the form, it is possible to find out the current situation of the personnel's competence and possible development needs and wishes. The form is designed to be as simple as possible to use and develop in the future.

Language  
Finnish

Pages 69  
Appendices 1  
Pages of Appendices 5

Keywords  
competence, competence mapping, competence management, personnel planning

## Sisältö

1	Johdanto opinnäytetyöhön ja sen tavoitteisiin.....	5
2	Opinnäytetyön keskeiset teemat ja käsitteet.....	6
3	Kunta työnantajaorganisaationa .....	7
4	Henkilöstösuunnittelu.....	14
4.1	Johdanto henkilöstösuunnitteluun.....	14
4.2	Aikajänne suunnittelussa .....	17
4.3	Henkilöstösuunnitelma ja sen osa-alueet.....	18
4.4	Henkilöstösuunnittelu kuntaorganisaatiossa .....	19
5	Henkilöstöosaamisen johtaminen .....	22
5.1	Johdanto henkilöstöosaamisen johtamiseen .....	22
5.2	Työelämäosaaminen.....	31
5.3	Osaamisen johtamisen mallit .....	33
5.4	Osaamisen johtamisen tyyli .....	36
5.4.1	Valmentaja.....	38
5.4.2	Kapteenit .....	39
5.4.3	Luotsit .....	40
5.4.4	Kollegat.....	40
5.5	Osaamisen kartoituksen ja kehittämisen merkitys organisaatiolle .....	41
5.6	Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen kunta-alalla.....	43
6	Henkilöstön osaamiskartoituksen kehittäminen kuntaorganisaatiolle .....	48
6.1	Johdanto kehittämistehtävään .....	48
6.2	Kuvaus tämänhetkisestä osaamiskartoituksen tilanteesta ja sen kehittämisen tavoitteista .....	50
6.3	Osaamiskartoituslomakkeen sisällön määrittely .....	56
6.4	Lomakkeen käyttöönotto, seuranta ja kehittäminen .....	59
7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	62
7.1	Opinnäytetyön toteutus .....	62
7.2	Työn sisältö, tulokset ja menetelmien valinta.....	63
7.3	Työn eettisyyden ja luotettavuuden arviointi .....	64
7.4	Ammatillinen kasvu ja oppimisprosessi.....	65
7.5	Jatkotoimenpiteet ja vaikutukset tulevaisuuteen .....	66
	Lähteet.....	68

### Liitteet

Liite 1      Henkilöstön osaamiskartoituslomake

## 1 Johdanto opinnäytetyöhön ja sen tavoitteisiin

Olen tällä hetkellä töissä Ilomantsin kunnassa teknisenä johtajana. Virkaani kuuluu oman osaston toimintojen johtamisen ja kehittämisen lisäksi lautakunnan esittelijän, taloudensuunnittelun ja -seurannan tehtävät sekä kunnan johtoryhmän toimintaan osallistuminen. Omassa viranhoidossani on yksi organisaation johtamisen osa-alue noussut vuosivuodelta entistä enemmän esille. Sen seurauksena valitsin aiheeksi opinnäytetyöhöni henkilöstösuunnittelun kehittämisen kuntaorganisaatiossa, mitä päätin lähteä tarkastelemaan tämän opinnäytetyöprosessin kautta.

Omassa työssäni olen saanut todeta, että kuntaorganisaation henkilöstösuunnitteluun kohdistuu monia eri haasteita ja muutostarpeita. Näihin haasteisiin ja muutostarpeisiin pitäisi pystyä vastaamaan kehittämällä muun muassa organisaation henkilöstösuunnittelua ja siihen kuuluvaa osaamisen johtamista. Haasteet muodostuvat muun muassa valtionosuuksien ja verotulojen pienentymisestä sekä henkilöstön ikääntymisestä (Ilomantsin kunta 2018 a, 1). Muita merkittäviä haasteita ovat myös kunnan väestön ikärakenne ja väestönmäärän vähentyminen. Edellä kuvatut haasteet asettavat tarpeen toteuttaa organisaatiossa monia eritasoisia muutoksia, jotka tulevat koskemaan kaikkia organisaation eri osa-alueita taloudensuunnittelusta henkilöstöön ja päivittäiseen toimintaan.

Ilomantsin kuntaorganisaatiossa työskentelevien keski-ikä on vuoden 2019 henkilöstöraportin mukaan 50,4 vuotta (Ilomantsin kunta 2020 b, 8). Seuraavan kymmenen vuoden aikana eläköityvien määrä nykyisestä henkilöstömäärästä on lähes 40 %. Kuntaliiton tilastojen mukaan (Kuntatyönantajat 2021 b) vuonna 2020 kunta-alalla työskentelevän henkilöstön keski-ikä on 45,6 ja yli 50-vuotiaiden osuus on yli 40 %. Ikääntyminen aiheuttaa eläköitymisen lisäksi sen, että henkilöstön työkyvyttömyyteen liittyvien järjestelyjen määrä lisääntyy. Edellä kuvattu henkilöstötilanne edellyttää, että henkilöstösuunnittelua kehitetään uudelleenlaiseen tilanteeseen sopivaksi, koska olemassa oleva henkilöstö, sen osaaminen ja mahdollisimman tehokas hyödyntäminen voivat tuoda helpotusta ja parannusta henkilöstösuunnittelun muihinkin prosesseihin liittyviin ongelmiin.

Lähtökohtaisesti opinnäytetyössä keskitytään Ilomantsin kunnan organisaatioon, mutta sen lisäksi on tarkoitus perehtyä yleisesti sellaisten kuntien tilanteeseen, joissa on vastaavanlainen tilanne henkilöstön ja kuntatalouden suhteen.

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa työkalu ja toimintamalli henkilöstösuunnitteluun kuuluvaan henkilöstön osaamisen johtamiseen. Kehitettävän työkalun ja toimintamallin avulla organisaation osaamisen hallinta ja kartoittaminen voidaan toteuttaa nykyistä toimintamallia monipuolisemmin. Työkalun ja toimintamallin tulee olla sellainen, että sen avulla voidaan muodostaa henkilöstön osaamisesta selkeä ja mahdollisimman yhdenmukainen kokonaiskuva. Saatua lisätietoa osaamisesta ja sen tilanteesta tulee saada kytkeytymään niin lähiesimiehien arkityöhön kuin johtoryhmän strategiseen suunnittelutyöhön. Lähiesimiehet saisivat muodostuneesta tietokannasta helposti muun muassa tiedon siitä, keiden kaikkien työelämän vaatimat korttikoulutukset ovat voimassa. Ajantasainen henkilöstöosaamisen tieto auttaisi strategiseen suunnitteluun esimerkiksi tulevien rekrytointitarpeiden ja mahdollisten lisäkoulutustarpeiden suunnittelussa sekä siinä, millaisia taloudellisia varauksia joudutaan huomioimaan taloudellisessa suunnittelussa.

## **2 Opinnäytetyön keskeiset teemat ja käsitteet**

Opinnäytetyöni keskeiset teemat ovat henkilöstöjohtaminen sekä siihen kuuluva henkilöstösuunnittelu. Keskeinen ajatus teemojen tutkimisessa ja käsittelyssä on se, millainen merkitys henkilöstöjohtamisella ja -suunnittelulla on organisaation toiminnalle. Selvitän myös näiden edellä mainittujen kehittämisen mahdollisuuksia omassa työorganisaatiossani.

Keskeisimpinä käsitteinä ovat osaamisen johtaminen sekä siihen kuuluvat osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen. Osaamisen johtamisen osalta on tavoitteena käsitellä ja kuvata se, mitä osaamisen johtaminen on ja kuinka sitä olisi organisaatiossa mahdollista kehittää ja tehostaa. Lisäksi teoriaosuudessa syvennytään johtamiseen sekä osaamisen johtamisen malleihin ja tyyliin.

Osaamisen johtamisen merkitys korostuu tilanteissa, joissa uuden henkilöstön palkkaamiselle ei ole organisaatiossa mahdollisuutta ja omassa henkilöstössä uskotaan olevan potentiaalia esimerkiksi tehtävänkuvamuutoksille. Eri organisaatioilla on olemassa työkaluja ja toimintamalleja, joiden avulla pystytään perehtymään käytettävissä oleviin henkilöstöresursseihin, niiden mahdollisuuksiin ja kehittämiseen. Yksi menetelmä perehtyä asiaan on pitää aktiivisesti yllä tietokantaa siitä, mikä on henkilöstön koulutustausta, mahdolliset halukkuudet uudelleen kouluttautumiseen ja se, että voisiko henkilöstöstä joku haluta opetella esimerkiksi jonkin uuden tehtävän oman organisaation sisällä. Tämä edellä mainittu tietokannan ylläpitäminen on yksi oleellinen osa osaamisen kartoittamista. Osaamisen kartoittaminen yhdistettynä muihin osaamisen johtamisen osa-alueisiin mahdollistaa varsinaisen organisaatio-osaamisen kehittämisen.

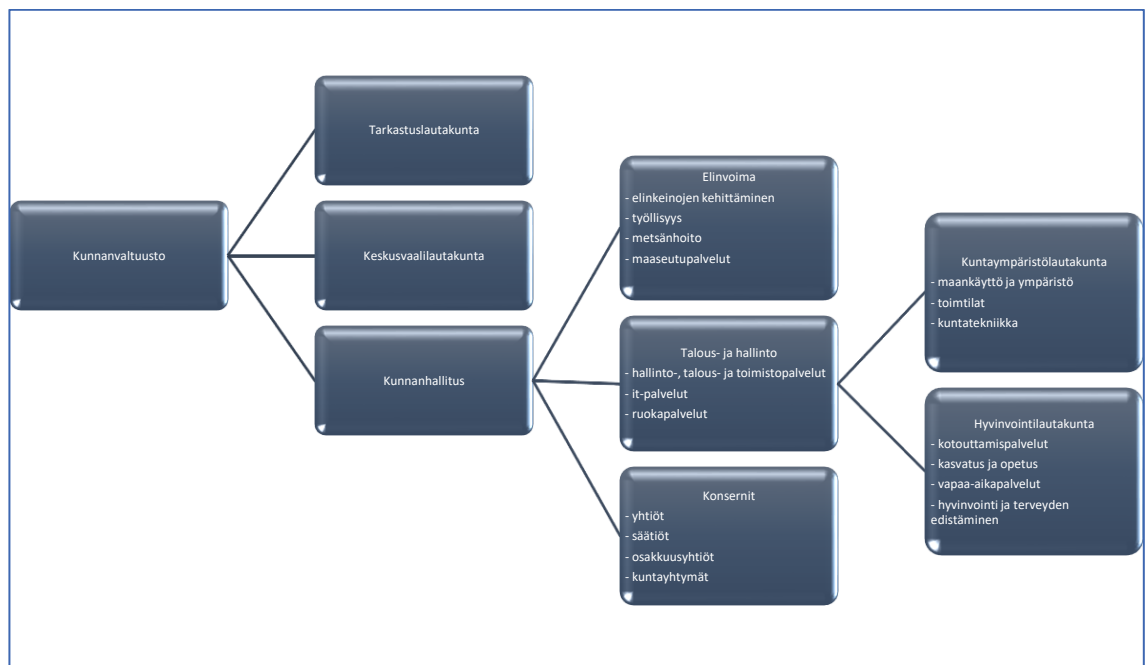
### **3 Kunta työnantajaorganisaationa**

Kunta on julkishallinnollinen yksikkö, jonka tehtävänä on tuottaa kuntalaisille palveluita, joiden tuottaminen perustuu joko lakeihin tai vapaaehtoisuuteen. Suomessa on vuoden 2021 tilaston mukaan yhteensä 309 kuntaa. Kunta voi käyttää itsestään nimitystä joko kunta tai kaupunki. Kaupunki nimitystä käyttäviä oli vuonna 2021 yhteensä 107, loput 202 käyttää kuntanimitystä. (Suomen Kuntaliitto 2021)

Kunnan toimintaa säätelee useat eri lait mutta keskeisin laki on Kuntalaki (Kuntalaki 410/2015), joka määrittää muun muassa sen, millainen kuntaorganisaatio tulee vähintään olla. Kuntalain 410/2015 30 §:n mukaan kuntaorganisaatiossa tulee olla vähintään valtuusto ja sen lisäksi kunnanhallitus ja tarkastuslautakunta. Kuntalain 410/2015 26-28 § mukaisesti kunnanhallituksen on asetettava lisäksi nuorisovaltuusto, vanhusneuvosto sekä vammaisneuvosto. Näiden kolmen eri vaikuttajaryhmän asettamisella varmistetaan se, että kuntalaisilla on paremmat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. (Kuntalaki 410/2015)

Kuntalailla on sekä määrittelevä että mahdollistava rooli siihen, millaiseksi eri kuntien organisaatiot muodostuvat. Alla on kuvattuna kaaviossa 1 Ilomantsin

kunnan kuntaorganisaatio talousarviovuonna 2020. Organisaatorakenne voi muuttua esimerkiksi silloin, jos jokin toiminto siirtyy pois kunnan palvelutuotantovastuulta. Viimeisin suurin tällainen muutos on ollut Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymän perustaminen vuosina 2016-2017, jolloin sosiaali- ja terveystalouden henkilöstö siirtyi pois kunnan organisaatiosta. Sitä ennen Iloimantsin kunnan kuntaorganisaatioon kuului myös perusturvalautakunta, joka päätti sosiaali- ja terveystalouteen liittyvistä asioista.



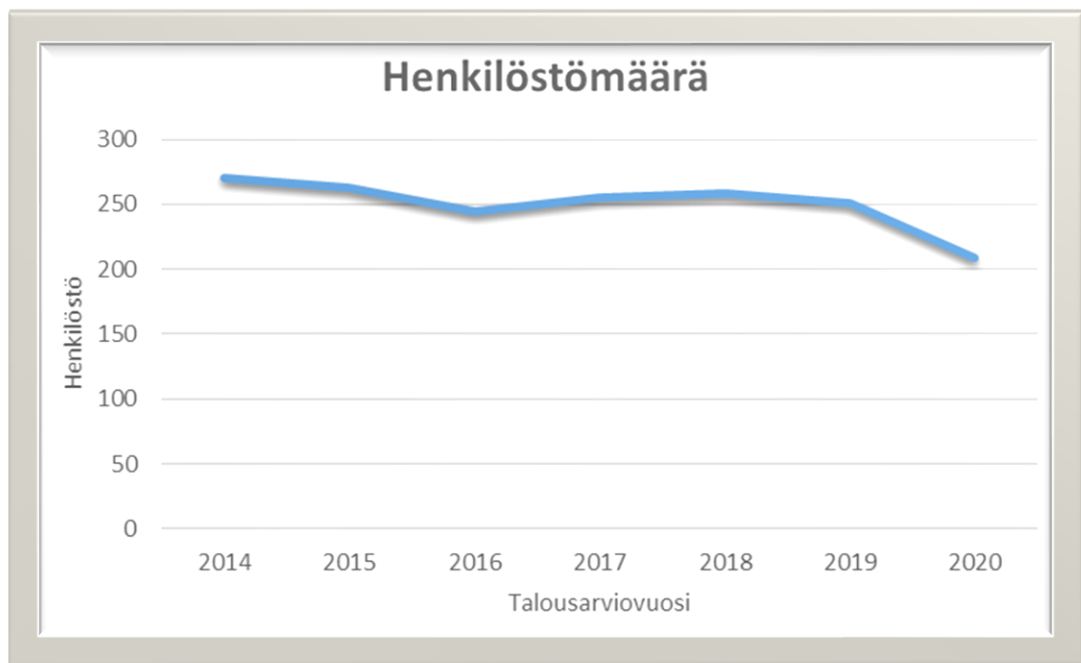
Kaavio 1. Iloimantsin kunnan organisaatiokaavio 2020.

Suomen kunnissa oli keskimäärin vuoden 2010 tilastojen mukaan 17 851 asukasta ja asukaskoon mediaani oli 6 016 asukasta (Suomen Kuntaliitto 2021.). Opinnäytetyössä tarkasteltava Iloimantsin kunta on ollut olemassa vuodesta 1875 ja sen asukasmäärä on Tilastokeskuksen vuoden 2020 tilaston mukaan 4749 asukasta. Iloimantsin kunnan osalta väkiluku on ollut vähenevä, koska esimerkiksi vuonna 1980 Iloimantsin kunnan alueella on asunut vielä lähes 9 000 henkilöä. (Tilastokeskus 2021.)

On tilastoitu, että vuonna 2019 kunta-alan organisaatiot työllistivät noin 422 000 henkilöä. Tilastossa ei ole mukana sivutoimisia tuntiopettajia. Suurimmillaan kuntien henkilöstömäärä on ollut tilastojen mukaan vuonna 2011, jolloin kunta-alalla oli työskennellyt yhteensä noin 441 000 henkilöä. Kuntien



henkilöstömäärä on ollut viimeisinä vuosina vähenevä. Laadittujen ennusteiden perusteella edellä mainittu kehitys jatkuu todennäköisesti myös tulevaisuudessa. (Kuntatyönantajat 2021 b.) Esimerkiksi Ilomantsin kunnassa henkilöstömäärä on vähentynyt vuosittain. Alla olevassa kaaviossa 2 on esitetty Ilomantsin kunnan henkilöstömäärän kehittymistä. Vuosien 2014–2017 henkilöstömäärien osalta on poistettu perusturvan henkilöstö, joka vuoden 2017 alusta siirtyi Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymälle.



Kaavio 2. Ilo-mantsin kunnan henkilöstömäärän kehittyminen 2014-2020. (Ilo-mantsin kunta 2017, 2018 b, 2019, 2020 b & 2021 b)

Keskeisimmät lakisääteiset tehtävät liittyvät opetukseen, maankäytön suunnitteluun, vesi- ja jätehuoltoon, ympäristöpalveluihin sekä sosiaali- ja terveystalveluihin. Kunta voi tuottaa palvelut joko itse tai sitten sopia palveluiden tuottamisesta jonkin toisen kunnan tai kuntayhtymän kanssa. Pohjois-Karjalan alueella sosiaali- ja terveystalveluiden sekä jätehuollon järjestämisen osalta on menetelty esimerkiksi siten, että niissä palveluiden tuottajina on yksittäisen kunnan sijasta ulkopuoliset toimijaorganisaatiot Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä sekä Puhas Oy. Näiden organisaatioiden ohjaukseen on nimetty jokaisesta kunnasta omat luottamushenkilöedustajat. Vapaaehtoisia kuntalaisille lisäarvoa tuottavia palveluita voivat olla esimerkiksi

kirjastoautopalvelun tai elokuvateatteritoiminnan tuottaminen. Ilomantsin kunnassa toteutetaan näitä kahta edellä mainittua palvelua, vaikka ne eivät varsinaisesti ole taloudellisesti kannattavia.

Kunnissa työskentelevä henkilöstö on joko virka- tai työsuhhteessa. Henkilöt, joiden tehtävien hoitaminen edellyttää julkisen vallan käyttöä, päätösten valmistelua ja täytäntöönpanoa, tai työn suorittamiseen liittyy erityistä taloudellista vastuuta, ovat aina virkasuhteisia. Virkasuhde on näin ollen julkisoikeudellinen palvelussuhde. Ilomantsin kunnassa virkojen perustaminen ja lakkauttaminen on kunnanhallituksen tehtävä. Työsuhhteessa olevat työntekijät palkkaa kunnanhallitus tai muu viranomais sen mukaan kuin hallintosäännössä määrätty. Ilomantsin kunnassa työsuhhteisten- ja virkasuhteisten tehtävien perustaminen ja täyttämislupa anotaan vuosittain kunnanhallitukselta. Henkilöstön valintaoikeus on määritelty Ilomantsin kunnan hallintosäännössä osastopäälliköille. Ilomantsin kunnassa tasapuolisen kohtelun ja pätevän työvoiman saannin turvaamiseksi vakinaiseen työsuhhteeseen työntekijät haetaan samaan tapaan kuin viranhaltijatkin.

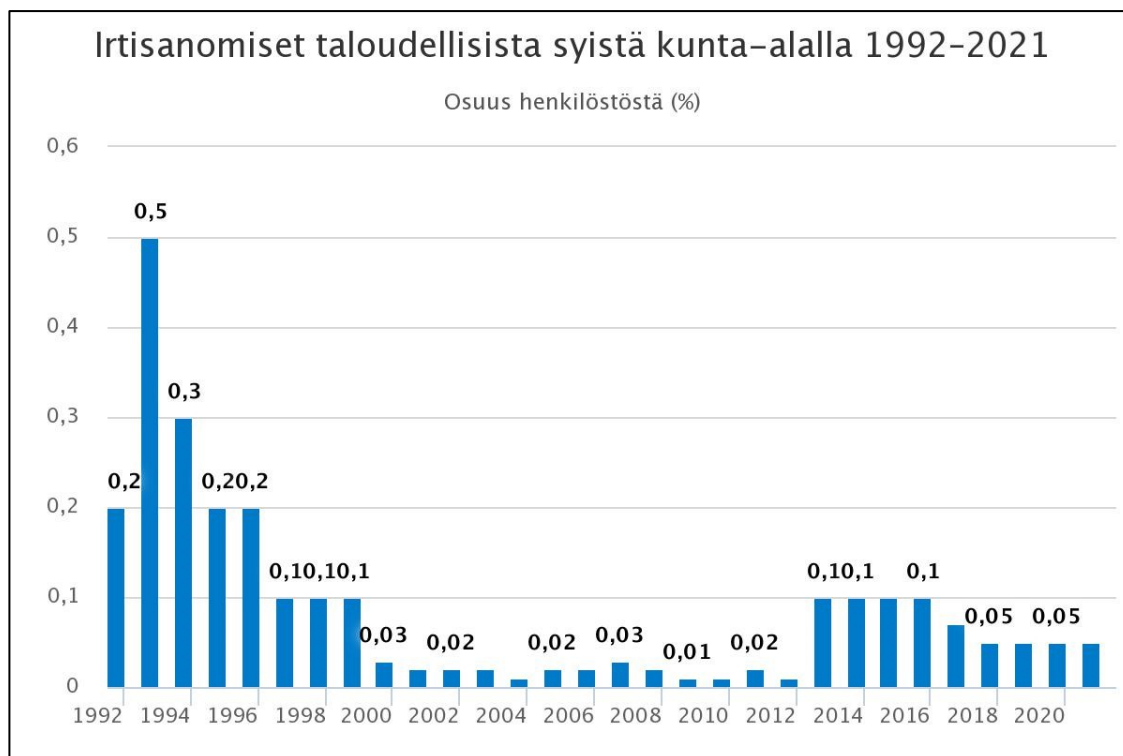
Viranhaltijan rikosoikeudellinen vastuu on jossain määrin laajempi kuin työntekijän sekä työtaisteluoikeus on rajoitetumpi kuin työntekijöiden. Työsuhde on yksityisoikeudellinen palvelussuhde. Työsuhde perustuu työnantajan ja työntekijän väliseen työsopimukseen, joka tehdään yleensä kirjallisena. Sopimuksessa mainitaan ne ehdot, joita kummankin osapuolen tulee noudattaa työsopimuksen voimassaolon aikana. Sekä virka- että työsuhhteeseen voidaan laatia määrä- ja osa-aikaisia sopimuksia. Ilomantsin kunnan vuoden 2020 henkilöstöraportin mukaan henkilöstöä oli yhteensä 209. (Ilomantsin kunta 2021 b, 5.) Alla olevassa kaaviossa on esitettyä henkilöstön jakautuminen vakinaisiin, sijaisiin, määräaikaisiin ja työllistettyihin.



Kaavio 3. Ilomantsin kunnan henkilöstön palvelussuhteen luonteen jakaantuminen vuonna 2020 (Ilomantsi 2020 b, 5.)

Ilomantsin kunnan vakinaisten osuus on hyvin linjassa Suomen muiden kuntien kanssa, koska Suomen muissa kunnissa vakinaisten osuus henkilöstöstä on 77 %, määräaikaisten 21,9 % ja työllistettyjen 1,4 %. (Kuntatyönantajat 2020 a.)

Kuntaorganisaatioita on pidetty yleisesti vakaina ja turvallisina työnantajina, joiden ei ole oletettu irtisanovan työntekijöitä esimerkiksi tuotannollisiin ja taloudellisiin syihin vedoten. Suomessa irtisanotaan kuntaorganisaatioista em. perustein vuosittain muutamasta kymmenestä muutamaan sataan työntekijä vuosittain, joka on prosentuaalisesti varsin pieni osuus, kuten alla olevassa kaaviossa 4 on esitetty.



Kaavio 4. Irtisanomiset tuotannollisista ja taloudellisista syistä kunta-alalla (Kuntatyöntekijät 2021 a).

Kuntatyöntekijät voivat tehdä kunnissa hyvinkin pitkäkestoisia työsuhteita. Esimerkiksi Ilimantsin kunnassa palkitaan vuosittain henkilöitä, jotka ovat olleet virka- ja työsuhteessa kunnassa joko 10, 20, 30 tai jopa 40 vuotta. Joka vuosi on edellä mainittujen palkittavien joukossa henkilöitä, jotka ovat olleet töissä kunnalla jopa yli 40 vuotta. Kunta-alalla työskentelevistä henkilöistä vuonna 2019 30,6 % oli iältään 50–59-vuotiaita. (Kuntatyöntekijät 2020 b). Ilimantsin kuntaorganisaatiossa työskentelevien keski-ikä on vuoden 2019 henkilöstöräportin mukaan 50,4 vuotta (Ilimantsin kunta 2020 b, 8). Edellä kuvattu ikärakenne yhdistettynä pitkäkestoisiin virka- ja työsuhteisiin on organisaatiolle sekä uhka että mahdollisuus. Tämä edellyttää organisaatiolta hyvin suunniteltua strategista henkilöstösuunnittelua ja selkeitä linjauksia tulevaisuuden organisaatiosta.

Edellä mainittuja asioiden huomioiminen aiheuttaa kysymyksen siitä, kuinka varaudutaan tulevaisuuden henkilöstöpoistumiin. Saadaanko tai tarvitaanko uutta työvoimaa ja kuinka hiljaisen tiedon siirto voidaan toteuttaa mahdollisimman laadukkaasti ja kustannustehokkaasti? Onko nyt mahdollisuus tehostaa

organisaation toimintaa esimerkiksi luopumalla joistain tuotettavista palveluista, vaikka ulkoistamalla? Tieto ja vuosikymmenien aikana työelämässä kehittynyt ammattitaito on suuri pääoma organisaatiolle, jonka hukkaaminen tulee ehkäistä. Tällä hetkellä organisaation keski-ikä muodostuu niin kutsutusta suuresta ikäluokasta, eikä seuraavana olevat väli-ikäluokat ole läheskään yhtä suuria. Tämän seurauksena tiedon ja ammattitaidon osaamisen siirtoa tulee nyt ja tulevaisuudessa toteuttaa suoraan ikäluokkien yli myös nuorille. Tämä asettaa haasteeksi sen, että ovatko nuoret riittävän päteviä ottamaan vastaan tietoa ja etenkin myös vastuuta? (Ilmarinen, Lähteenmäki, Huuhtanen 2003, 22.)

Tiedon ja osaamisen siirtämisen onnistuminen ei todennäköisesti ole niinkään kiinni siitä, ovatko nuoret riittävän päteviä ottamaan tietoa vastaan, vaan siitä, kuinka suunnitelmallisesti se voidaan toteuttaa. Suuri merkitys on sillä, kuinka paljon varataan aikaa tiedonsiirrolle. Ihmiset ovat yksilöitä, mikä vaikuttaa siihen, että mikä on tehokkain ja laadukkain tapa toteuttaa tiedonsiirtoa. On olemassa esimerkiksi yksilöitä, jotka voivat olla todellisia huippuosaaajia mutta he eivät henkilökohtaisten luonneominaisuuksien puolesta osaa ottaa ns. perehdyttäjän roolia. Toinen asia, joka voi vaikuttaa siihen, ettei joku halua jakaa osaamistaan, voi johtua esimerkiksi jostain kaunasta työnantajaa kohtaan tai se voidaan kokea liian kuormittavaksi oman työn ohessa. Näissä tilanteissa on esimiesten havainnoitava tilanne ja heidän tulisi selvittää, että onko joku muu työyhteisöön jäävä henkilö parempi vaihtoehto perehdyttäjäksi ja tiedonsiirtäjäksi. Toisena vaihtoehtomallina kannattaa harkita sitä, että tiedonsiirto hoidettaisiin ja perehdytys esimerkiksi järjestämällä tapaamisia tai kokouksia. Nämä voisivat olla sellaisia, jotka olisivat joko esimiesvetoisia tai ainakin ohjattuja. Nykyisin tämän osalta joudutaan lisäksi hyvin tarkasti miettimään se, mikä on riittävä aika, koska taloudelliset resurssit ovat hyvin rajalliset. Tiedonsiirron vaihe ns. myös syö työn ja toiminnan tehokkuutta sillä hetkellä, mutta toisaalta se toisi jatkossa sen kyllä takaisin organisaatiolle.

## 4 Henkilöstösuunnittelu

### 4.1 Johdanto henkilöstösuunnitteluun

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan sitä, että kartoitetaan ja selvitetään ennakoitujen tulevaisuuden henkilöstötarve. Henkilöstösuunnittelussa keskitytään henkilöön kahdesta eri näkökulmasta. Nämä ovat määrällinen ja laadullinen näkökulma. Suunnitelma laaditaan niin, että siinä määritellään osaajien henkilötyövuosien, henkilötuntien tai henkilölukumäärän lisäksi myös toiminnan ja organisaation muutoksia tukevat toimenpiteet. Näitä voivat olla esimerkiksi osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. (Viitala 2021, 51.) Henkilöstösuunnittelu on strateginen työkalu, jonka avulla suunnistetaan kohti seuraavaa vuotta (Suomen Kuntaliitto 2002, 16.).

Henkilöstösuunnittelu on pakollista ja se perustuu lakiin yhteistoiminnasta yrityksissä. Lain 4 luvun 16 §:ssä on kirjattuna, että yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon ennakoitavat, yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla ilmeisesti on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta tulee käydä ilmi yrityksen koko huomioon ottaen ainakin:

- 1) yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä mukaan lukien toteutuneiden määräaikaisten työsopimusten määrä sekä arvio näiden kehittymisestä;
- 2) periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä;
- 3) yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta;
- 4) arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä;
- 5) suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334.).

Laissa on lisäksi muita erilaisia määräyksiä, jotka ovat riippuvaisia siitä, minkä kokoinen yritys on henkilömäärältään. Lain mukaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin. Lisäksi esimerkiksi työ- ja perhe-elämän tasapainottamisen keinot ja mahdollisuudet tulee kirjata. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334.)

Henkilöstösuunnittelua voidaan kuvata tapahtuvan kahtena erityyppisenä suunnitteluna. Näitä kahta voidaan kuvailla kovaksi henkilöstösuunnitteluksi ja pehmeäksi henkilöstösuunnitteluksi. Kovassa henkilöstösuunnittelussa suunnittelu-työ on useimmiten rationaalista, jossa henkilöstö nähdään kustannuseränä organisaation taloudelle. Tässä suunnittelutyössä lähdetään toiminnan strategiasta ja muista suunnitelmista, joita on laadittu. Suunnittelutyö on hyvin teknistä, ja sen johtaminen tapahtuu organisaation ylimmästä johtoportasta. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa pyritään varsin yhteistoiminnalliseen ja joustavaan prosessiin, jossa henkilöstö on kustannuserän sijasta pääomaa. (Viitala 2007, 48.)

Useassa kuntaorganisaatiossa ollaan todennäköisesti löydetty näiden kahden erityyppisen suunnittelun välillä niin sanottu välimuoto eli kompromissi. Edellä kuvatut periaatteet eivät nykyään toimi yksinään. Ilman kustannustehokkuutta ei toteudu kunnan tulevaisuuden kannalta elintärkeä tasapainoinen talous ja toisaalta ilman hyvinvoivaa, ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilöstöä ei voida saavuttaa strategisia tavoitteita ja tasapainoista taloutta. Edellä mainittu kuvaus sopii kuntaorganisaatioiden lisäksi myös muihin sellaisiin organisaatioihin, joissa henkilöstön merkitys palveluiden tuottamiseksi on merkittävässä roolissa. Organisaatiot, jotka ovat pitkälle automatisoituja ja koneellisesti kehitettyjä, voivat kovan henkilöstösuunnittelun rooli olla suurempi. Edellä mainittu johtuu siitä, että taloudellinen tulos syntyy suurimmaksi osaksi koneiden tuottamana.

Henkilöstösuunnittelun toteuttamisen myötä organisaatiolle muodostuu henkilöstösuunnitelma, jossa on selkeä kokonaiskuva organisaation henkilöstön nykytilanteesta, tulevaisuuden tarpeista ja mahdollisista haasteista sekä kehittämistarpeista. Suunnitelmassa olisi hyvä olla selkeästi kirjattuna eri osa-alueet, jotta niiden seuranta päivittäisessä johtamisessa olisi mahdollisimman

vaivatonta. Jäljempänä tässä opinnäytetyössä tullaan esittämään muutamia esimerkkejä erilaisista suunnitelmamalleista.

Henkilöstösuunnittelun tärkeys korostuu muun muassa sellaisissa organisaatioissa, joissa toiminta perustuu vahvasti henkilöstön tekemään työhön, jolloin muun muassa toimintakuluista hyvin suuri osa voi muodostua henkilökuluista. Näin ollen henkilöstösuunnittelulla on suuri merkitys vuosittaiseen talouden suunnitteluun ja samalla myös siihen, että tuotettavien palveluiden toteuttaminen voidaan turvata. Ilomantsin kunnassa henkilöstökulujen osuus koko talousarviovuoden 2021 toimintakuluista on esimerkiksi arvioitu olevan noin 22 prosenttia (Ilomantsin kunta, 2020 a., 15.), joka tarkoittaa yhtä henkilöä kohden noin 46-50 t€/vuosi.

Kunta-alan palkkakustannuksien vertailua esimerkiksi teollisuusalan palkkakustannuksiin on vaikea toteuttaa, koska toimintaan liittyvät tuotot ja kulut ovat hyvin erilaiset. Teollisuusyritysten toimintatuotot ja toimintakulut ovat hyvin paljon enemmän riippuvaisia heidän omasta toiminnastaan. Kunta-alalla, kuten esimerkiksi Ilomantsin kunnalla, jo pelkästään sote-maksuosuudet ovat vuodessa kokonaistoimintakuluista yli 50 % ja tuotoissa esimerkiksi verotulot ja valtion avustukset on noin 80 % kokonaistuloista. (Ilomantsin kunta, 2021 a) Tämä kuvastaa sitä, että se osuus, mihin kunta itse voi vaikuttaa on kokonaisbudjetissa varsin pieni ja tällöin juuri esimerkiksi henkilöstön mahdollisimman onnistunut suunnittelu on suuressa roolissa.

Henkilöstösuunnittelu ja siihen osallistuvien henkilöiden määrä vaihtelee organisaatiokohtaisesta. Pienissä organisaatioissa suunnittelua voi tehdä yksi henkilö, kuten toimitusjohtaja, kun sitten taas suurissa organisaatioissa suunnittelua voidaan toteuttaa useissa eri organisaatioasteissa lukuisten eri osa-alueita hoitavien kesken. Kuntaorganisaation henkilöstösuunnittelu on moniportainen kokonaisuus, johon osallistuvat niin lähiesimiehet, eri osastojen johtajat kuin myös kuntalaisten valitsevat luottamushenkilöt eli kunnanvaltuutetut. Henkilöstöasioita käsitellään useissa toimielimissä ja työryhmissä ennen kuin ne menevät talousarviolaadinnan yhteydessä kunnanvaltuuston päätettäväksi. Tarkempi



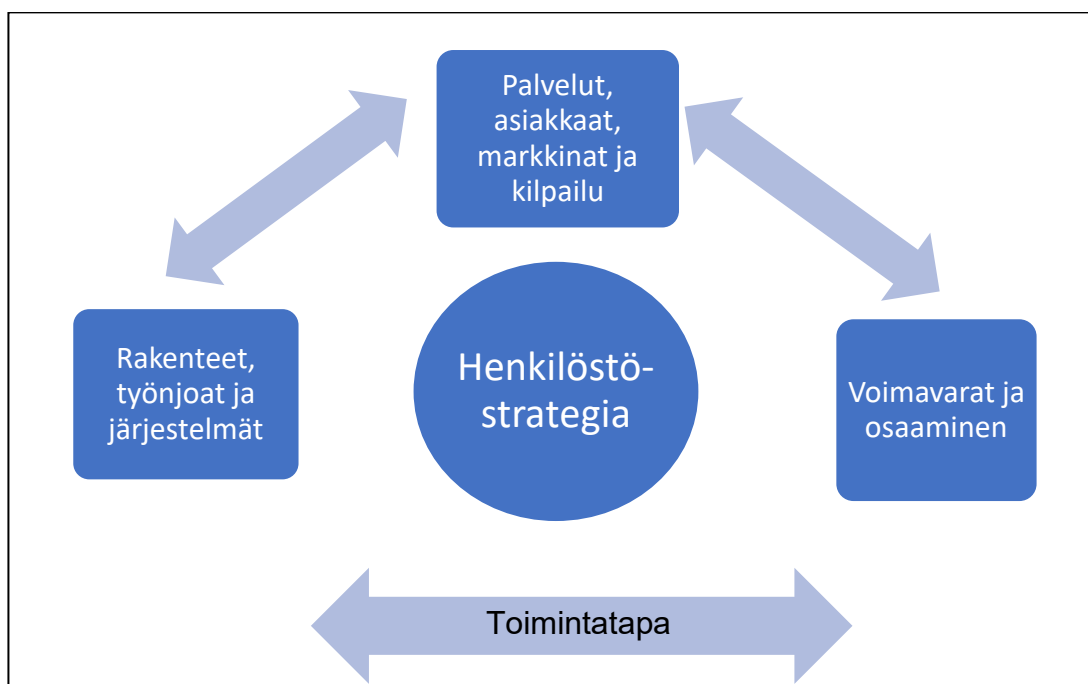
kuvaus kuntaorganisaatioiden henkilöstösuunnittelun nykytilanteesta on kuvattu jäljempänä tässä luvussa.

Ilomantsin kunnan henkilöstösuunnittelun tilanne ja toimintamalli vastaavat hyvin edellä kuvattua kuntaorganisaatiomallia. Ilomantsin kunnassa esimiehet tekevät henkilöstösuunnittelun valmistelutoimenpiteet ennen kunnallista päätöksentekoa, jotka käyvät henkilöstöön liittyvät suunnittelukeskustelut omien osastopäälliköiden kanssa. Osastopäälliköt ottavat esille tuodut asiat mahdollisuuksien mukaan huomioon siinä vaiheessa, kun suunnitellaan seuraavan vuoden talousarviota ja tulevia suunnitelmavuosia.

## 4.2 Aikajänne suunnittelussa

Henkilöstösuunnittelua toteutetaan organisaatioissa pääsääntöisesti kahdella eri aikajänteellä. Pidemmän aikajänteen suunnittelua kutsutaan strategiakausi-suunnitelmaksi ja lyhyemmän aikavälin, yleensä vuoden, suunnittelua kutsutaan taas vuosisuunnitteluksi. (Viitala 2021, 50.)

Alla olevassa kaaviossa on kuvattuna henkilöstöstrategian viitekehyksen periaatekuva.



Kaavio 5. Henkilöstöstrategian viitekehys (Suomen Kuntaliitto 2002, 8).

Esimerkiksi kunta-alan organisaatioissa tämä pidempi aikajänne on yleensä neljä vuotta. Aika perustuu vaalikauteen, jonka ajaksi laaditaan aina uusi kuntastrategia. Strategiakauden suunnittelulle on tyypillistä se, että siinä tehdään isomman tason linjauksia, joita voivat olla esimerkiksi ne, että päätetään tuotettavista palveluista ja mahdollisista muista toimintamuutoksista. Näitä ratkaisuja voivat olla esimerkiksi palveluiden tuottamisen ulkoistamiset tai se, että luovutaan kokonaan jonkin palvelun tuottamisesta, jos sitä ei nähdä tarpeelliseksi tai taloudellisesti järkeväksi.

Lyhyemmän eli noin vuoden aikajänne on strategiakauden suunnittelua paljon tarkempi ja yksityiskohtaisempi. Siinä tarkennetaan tulevan vuoden henkilöstötarve, henkilöstön kohdentuminen ja osaaminen sekä niihin liittyvien muutosten edellyttämät toimenpiteet. Toimenpiteet voivat olla ratkaisumalleja, joilla järjestetään muun muassa poikkeustilanteiden, mahdollisten poissaolojen tai henkilövaihdoksista johtuvat järjestelyt. (Viitala 2021, 50.) Ilomantsin kunnassa lyhyemmän aikavälin suunnittelua on muun muassa se, että kartoitamme ja päivitämme 1-3 vuoden sisällä eläköityvien tilanteen. Samalla käymme periaatekeskusteluja ja pohdintoja siitä, voidaanko eläköityvän henkilön työt jakaa, löytyykö sisäisesti jatkaja vai tuleeko tehtävä tai virka asettaa haettavaksi julkisesti. Edellä mainittujen toimenpiteiden perusteella muodostuu listaus tulevista henkilöstömuutoksista ja siitä, kuinka niihin tulee varautua.

### **4.3 Henkilöstösuunnitelma ja sen osa-alueet**

Henkilöstösuunnitelma on kokonaisuus, joka muodostuu yleensä useista eri suunnitelmista. Osasuunnitelmia voi olla esimerkiksi toimialoittain tai osastoittain, mikäli organisaatiossa tämä nähdään tarpeelliseksi. Tällainen tilanne voi tulla esiin esimerkiksi silloin, jos tietyltä osalta on odotettavissa muuta organisaatiota suurempia henkilöstömuutoksia tai haasteita.

Muita osasuunnitelmia voivat olla esimerkiksi:

1. osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelma
2. työvoiman hankintasuunnitelma
3. joustavan työvoimankäytön suunnitelma

4. henkilöstön vähentämissuunnitelma
5. eläkkeelle siirtymisten aiheuttama osaamisen siirtosuunnitelma
6. varahenkilö- ja sijaisuussuunnitelma
7. seuraaja- ja urasuunnitelmat
8. sitouttamissuunnitelma
9. palkitsemissuunnitelma
10. hyvinvoinnin edistämissuunnitelma
11. henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämissuunnitelma (Viitala 2007, 58.).

Ilomantsin kunnalla on tällä hetkellä käytössä edellä mainituista osasuunnitelmista muun muassa varahenkilö- ja sijaisuussuunnitelma sekä palkitsemissuunnitelma koskien palvelussuhdeaikaa ja ansiokasta toimintaa. Lisäksi meillä tehdään vuosittain koulutussuunnitelma, jossa määritellään keskeisimmät koulutus- tarpeet.

Ilomantsin kunnassa tulee tulevaisuudessa kehittää ja ottaa käyttöön erilaisia suunnitelmia. Tällä hetkellä eläköitymiset ovat sellainen merkittävä asia, jota varten tulisi laatia tarkempia suunnitelmia. Tällainen toimialakohtainen eläköitymissuunnitelma olisi tärkeä laatia esimerkiksi vesihuoltolaitoksen henkilöstöstä. Tällä toimialalla on huomattava merkitys kunnanväestölle, ja siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstösuunnittelussa, jotta tuotettava palvelu pystytään toteuttamaan turvallisesti. Samaan vesihuoltolaitoksen toimintaan liittyvät myös erilaiset varautumissuunnitelmat, joihin liittyy myös suunnittelutarve sijaisuuksille ja varahenkilöille.

#### **4.4 Henkilöstösuunnittelu kuntaorganisaatiossa**

Henkilöstösuunnittelua toteutetaan niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Henkilöstösuunnittelu on pääperiaatteiltaan samankaltaista strategista työtä riippumatta organisaatiomuodosta tai sen toiminnan alasta.

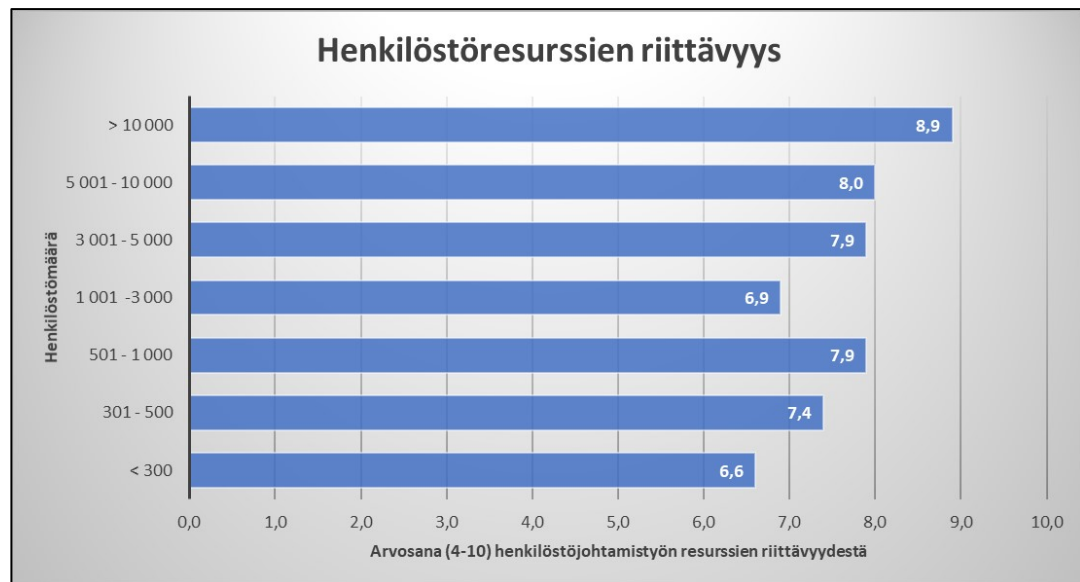
Kunta-alalla on tällä hetkellä menossa vahva murroskausi, joka aiheuttaa entistä suuremman paineen henkilöstöjohtamisen ja -suunnittelun onnistumiselle.

Suomen maakunta- ja sote-uudistukset ovat aiheuttaneet ja tulevat tulevaisuudessa aiheuttamaan entistä enemmän esimerkiksi henkilöstösiirtoja, kuntien yhdistymisiä, palvelujen ulkoistamisia ja muita palveluprosesseihin kuuluvia uudelleen järjestelyjä. Näillä edellä mainituilla kaikilla on hyvin suuri merkitys henkilöstö- ja organisaatorakenteisiin, osaamistarpeisiin ja kuntien jokapäiväiseen toimintaan. (Viitala, Hakonen ja Arpiainen 2017, 15.)

Yksi edellisten lisäksi hyvin voimakkaasti vaikuttava tekijä, joka näkyy esimerkiksi Ilomantsin kunnassa, on henkilöstön ikärakenne ja siitä johtuvat eläköitymiset. Kuten jo luvussa kolme todettiin, niin esimerkiksi Ilomantsin kuntaorganisaatiossa työskentelevien keski-ikä on vuoden 2019 henkilöstöraportin mukaan 50,4 vuotta (Ilomantsin kunta 2020 b, 8). Suuri henkilöstön poistuma eläköitymisten seurauksena aiheuttaa valtavan suuren määrän osaamisen poistumista, johon tulisi löytää ratkaisu ja keinot uudistumiseen.

Näihin kaikkiin edellä mainittuihin haasteisiin ja muutoksiin, kun yhdistetään vielä taloudelliset haasteet, niin henkilöstöjohtamisen ja -suunnittelun osaaminen tulee olemaan erittäin suuri haaste niin esimiehille, johtajille kuin kuntapäätäjillekin. Esimiesten ja johtajien haastetta lisää myös se, että käytettävissä ei ole, etenkin pienissä kuntaorganisaatioissa, riittävästi resursseja tämän tyyppiseen johtamistyöskentelyyn.

Alla on esitettyä kaavio Kuntaliiton teettämästä Arttu 2 tutkimusohjelmasta, jossa on tutkittu kuntien henkilöstöjohtamisen tilaa ja tulevaisuutta. Kuvaajasta käy hyvin ilmi henkilöstöjohtamiseen käytettävissä olevat resurssit ja kuinka ne koetaan eri kokoisissa kuntaorganisaatioissa.



Kaavio 6. Kyselyyn vastanneiden arviot henkilöstöjohtamisen resurssien riittävydestä eri kokoisissa kuntaorganisaatioissa. Arviointiasteikkona on 4-10 eli mitä suurempi arvosana, niin sitä parempaan nähdään resurssien riittävyys. (Viitala, Hakonen ja Arpiainen 2017, 37.)

Ilomantsin kunta kuuluu kuvaajassa alimpaan eli alle 300 henkilön työnantajaorganisaatioon ja näkemykseni mukaan tutkimuksessa tullut arvosana vastaa hyvin lähelle oman organisaation tilannetta. Ilomantsin kunnassa esimiesorganisaatio tekee laaja-alaisesti erilaisia työtehtäviä. Tehtäväkuvat ovat muuttuneet vuosittain esimerkiksi silloin, kun henkilöstöä eläköityy, eikä uutta henkilöä ole rekrytoitu. Näissä tilanteissa tehtäviä on jaettu niin esimiehille kuin suorittavaa työtä tekevillekin. Muun muassa itselleni on tullut useita eri tehtäviä seurauksena siitä, että henkilöstöä on jäänyt eläkkeelle, eikä uusia ole rekrytoitu heidän tilalleen. Tällä tehtävien lisääntymisellä on hyvin suora vaikutus aikaan, jota meillä on käytettävissä henkilöstöjohtamiseen ja siihen liittyvään suunnitteluun.

Meillä ei ole kunnassa tällä hetkellä erikseen HR-asiantuntijoita, vaan kaikkea siihen liittyvää tehdään omana työnä muiden tehtävien lisänä. Viime vuosina haasteita on tuonut myös se, että edellisen pitkäaikaisen hallintojohtajan jäätyä eläkkeelle on hallintojohtajan virkaa hoitanut useampi eri henkilö, jotka ovat kuitenkin vaihtaneet sitten työpaikkaa. Hallintojohtajan vastuulle kuului paljon henkilöstöasioita ja nyt niitä on jouduttu hoitamaan pienemmän johtoryhmän

kesken. Epävakaa tilanne on suoraan näkynyt hyvin selkeästi myös henkilöstössä ja heidän työssä viihtymisessä.

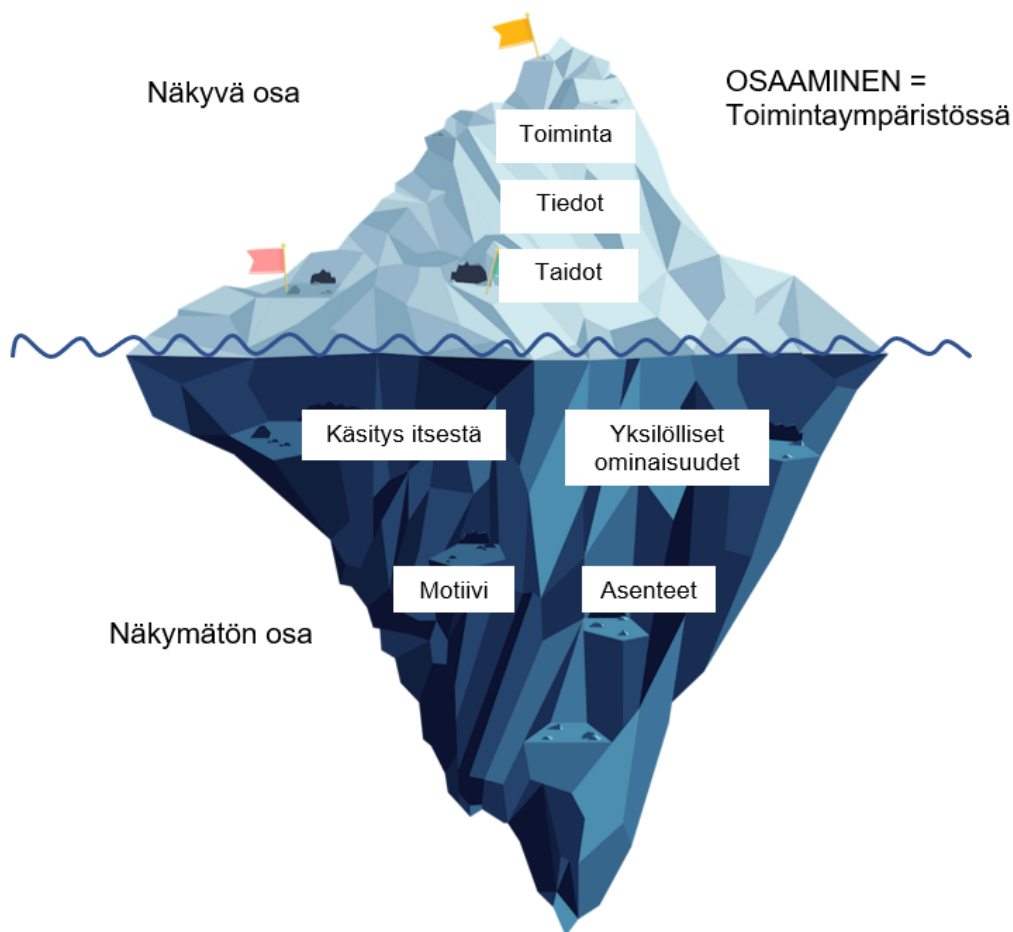
Tulevaisuutta ajatellen tähän on haettu ja saatu muutosta Ilomantsin kuntaorganisaatiossa sillä, että hallintojohtajan virkaa ei enää ole, vaan meille on perustettu taloussuunnittelijan ja henkilöstösuunnittelijan virat. Tällä muutoksella henkilöstösuunnittelu todennäköisesti parantuu koska nyt em. yksittäiset viranhaltijat voivat keskittyä selkeämpiin kokonaisuuksiin. Tämä ratkaisumalli tulee palvelemaan samalla myös niin esimiehiä kuin koko kunnan henkilöstöä koska ratkaisulla saadaan enemmän käytettäväksi niin työ- kuin osaamisresurssiakin.

## **5 Henkilöstöosaamisen johtaminen**

### **5.1 Johdanto henkilöstöosaamisen johtamiseen**

Henkilöstöosaamisen johtamisella pyritään selvittämään käytettävissä olevan henkilöstön osaamisen taso. Henkilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Henkilön osaamisen tason havainnointi perustuu siihen, kuinka sujuvasti henkilö työskentelee ja kuinka paljon häneltä tulee hyviä työsuorituksia. Näitä edellä mainittuja ominaisuuksia voidaan jakaa ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin ominaisuuksiin eli kompetensseihin. (Viitala 2021, 230.)

Osaaminen voidaan kuvata hyvin jäävuorimallin avulla, jonka Spencer L. M. ja Spencer S. M. ovat esitelleet vuonna 1993 julkaistussa teoksessa *Competence at Work. Models for superior Performance*. Jäävuoriperiaatteen mukaisesti osaamisesta on näkyvää ja osa näkymätöntä. Näkymätön eli implisiittinen osaaminen on osaamista, joka on syvällä organisaatiossa ja sen konkretisointi ja täsmäntäminen on vaikeaa. (Hätönen 2011, 10-11) Alla olevassa kuvassa 1 on esitetty jäävuorimallin periaate ja sisältö.



Kuva 1. Osaamisen jäävuorimalli (mukaillen Hätönen 2011, 11)

Ammattikohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu esimerkiksi kyky itsensä johtamiseen, vuorovaikutuskyky, tiedonhallinnan ja hankinnan taito sekä kyky toimia vastuullisesti. Nämä ovat rinnastettavissa siihen, kuinka me toimimme myös työajan ulkopuolella esimerkiksi kotona tai tavatessa toisia ihmisiä. Kyse on siis hyvin paljon ihmisen persoonallisista ominaisuuksista ja osaamisista.

Tehtäväkohtaiset ominaisuudet ovat taitoja, jotka liittyvät jonkin tietyn tehtävän suorittamiseen. Esimerkki tehtäväkohtaisesta osaamisesta on rakennuslupapäätöksiä tekevän rakennustarkastajan taito tulkita oikein Maankäyttö- ja rakennuslakia silloin kun tekee lupapäätösratkaisuja. Nämä tehtäväkohtaiset taidot ovat useimmiten taitoja, joiden perusta on hankittu koulutuksen ja työssäoppimisen kautta. Toinen esimerkki voisi olla Ilojoen kunnan ympäristösihteeri, jonka tulee ympäristöasioiden ja päätösten tekemisessä tuntee ympäristöalaa koskevat eri lait ja asetukset.

Miksi sitten osaamisen johtaminen on tärkeää? Hyvällä henkilöstön osaamisen johtamisella varmistetaan työnantajan tärkeimmän ja merkittävimmän voimavaran eli henkilöstön mahdollisimman tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtamisella pystytään kehittämään henkilöstöä ja näin voidaan parantaa mahdollisuuksia saavuttaa strategiset tavoitteet. Onnistuneella ja laadukkaalla osaamisen johtamisella pystytään varautumaan paremmin tulevaisuuden mukana tuomiin muutoksiin, jotka voivat liittyä niin organisaation kehittymiseen ja muihin muutoksiin, joihin henkilöstö on yhtenä osapuolena

Kunta-alalla osaamisen johtamisen hallinnan merkitys on korostunut, koska toimintaympäristössä on tapahtunut ja tulee tulevaisuudessa tapahtumaan paljon muutoksia. Muutoksia ovat rakennemuutokset, aikaisemmasta poikkeavat väestönkehitykset ja palveluiden tuottamisen muutokset esimerkiksi Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) ja kuntien välillä. Osa ELY-keskusten tehtävistä on siirtynyt ja tulee varmaan myös lisää siirtymään kuntiin. Esimerkeistä ei tule unohtaa yhtä merkittävintä eli työntekijöiden ikärakenteen muuttumista ja työurien pidentymistä. Näihin kaikkiin edellä mainittuihin sopeutuminen ja varautuminen liittyy hyvin voimakkaasti henkilöstön osaamisen johtamiseen.

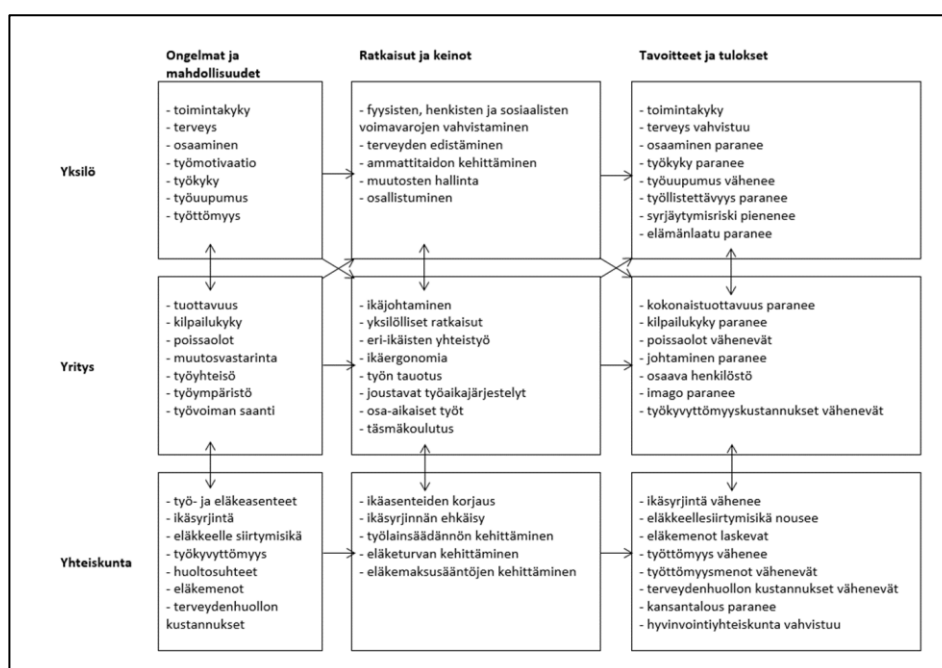
Edellä mainittua suurten ikäluokkien tuomaa asiaa eli työntekijöiden ikärakenteen muuttuminen tulee huomioida myös henkilöstöosaamisen johtamisessa. Henkiseen ja fyysiseen työkykyisyyteen vaikuttavat henkilökohtaiset motivaattorit liittyvät ikään ja työntekijän elämäntilanteeseen. Työntekijöiden ikääntymisellä on vaikutusta niin yksilöön, yritykseen kuin yhteiskuntaankin. Tätä edellä mainittua asiaa voidaan tarkastella esimerkiksi ongelmien, ratkaisujen ja tavoitteiden näkökulmasta. Ikääntymisessä on kyse yksilön osaamisesta, yrityksen tuottavuudesta ja yhteiskunnan kyvystä maksaa eläkkeitä, kun asian tarkastelun lähtökohdaksi otetaan toimijan ja ongelmanratkaisun vastakkainasettelu. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 13.)

Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen (2003, 13) ovat kuvanneet kokonaisuutta laatimallaan matriisilla. Matriisi koostuu yhdeksästä kentästä, joita on mahdollista lukea sekä pysty-, vaaka- ja diagonaalisuuntaisesti. Pystytaso kuvaa sitä,



että vastuu voidaan jakaa sekä yksilön, yrityksen, että yhteiskunnan kesken. Vaakataso on matriisissa niin sanottu toiminnallinen taso. Vaakatasolla on kuvattuna ongelmien ratkaisukeinoja ja niiden avulla saavutettavia tuloksia. Yksilön ja yrityksen väliset diagonaaliset nuolet kuvastavat sitä, että kentät liittyvät toisiinsa. (Mt. 13.)

Matriisin avulla voidaan selkeästi kuvata eri osapuolien näkökulmia ja sitä, miten näillä on vaikutusta toisiinsa. Matriisia voitaisiin mielestäni hyödyntää hyvin osana osaamisen johtamista. Esimerkiksi työnantajan ja työntekijän väliset keskustelut voivat olla ajoittain hyvin haasteellisia tilanteessa, jossa työntekijällä on menossa esimerkiksi viisi viimeistä työelämävuotta. Työnantajan ehdottamalle tehtäväkuvamuutokselle tai uudelleen kouluttautumiselle voi saada hyvinkin suuren vastustuksen. Näissä tilanteissa voisi työntekijän kanssa käydä asianperusteluja läpi tätä matriisia hyödyntäen. Tilanne voi toimia auttavasti myös toisin päin tilanteessa, jossa työntekijä ilmaisee työnantajalleen esimerkiksi huolen omasta fyysisestä jaksamisestaan. Tällöin työnantaja voi matriisista havaita esimerkiksi yksilöllisten ratkaisujen keinojen hyödyntämisen, joiden avulla työntekijän toimintakyky ja työkyky paranee. Tällä voi olla vaikutusta siten esimerkiksi kokonaistuottavuuteen ja työkyvyttömyyskustannusten pienenemiseen.



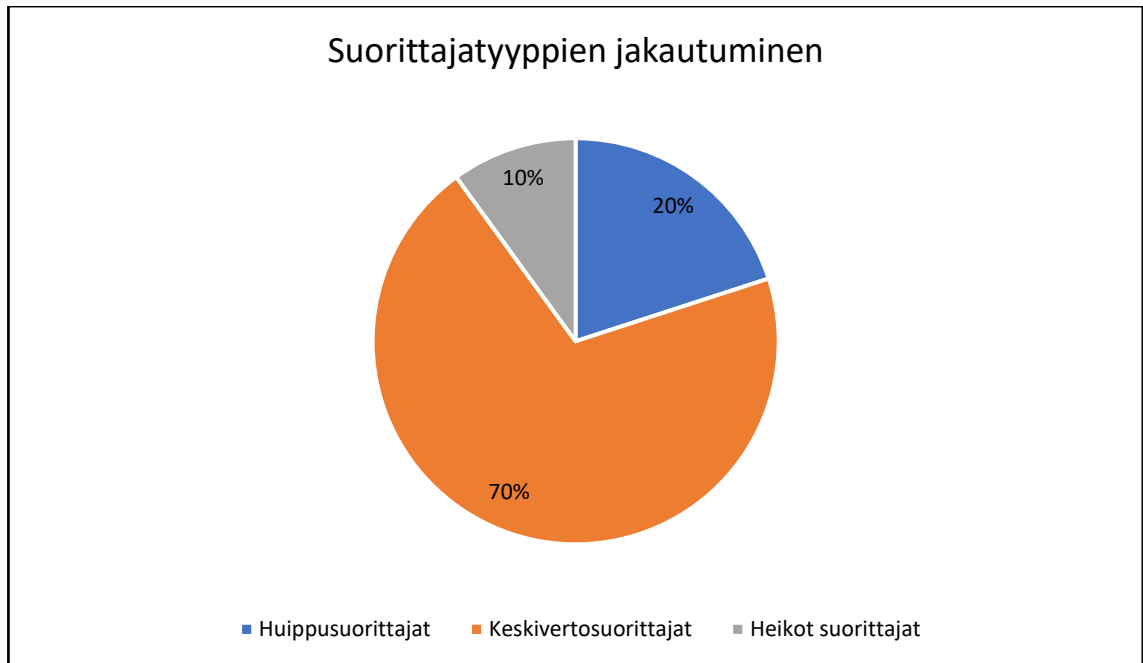
Matriisi 1. Matriisi ikääntymisen vaikutuksista työhön yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan näkökulmasta. (Ilmarinen, Lähteenmäki, Huuhtanen 2003, 14)

Henkilöstöosaamisen johtaminen vaatii organisaation johdolta jatkuvia päätöksiä, joilla pyritään saavuttamaan osaamisen johtamiselle asetetut tavoitteet.

John W. Boudreau ja Peter M. Ramstad (Mt. 31-33.) ovat käsitelleet kirjassaan Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus hyvin laaja-alaisesti osaamista, siihen liittyvää hallintaa, johtamista ja päätöksentekoa. Osaamisen johtamiseen on edellä mainitussa kirjassa kuvattu neljä tyypillistä päätöksenteon lähestymistapaa. Lähestymistapoihin vaikuttavat muun muassa säännöt, trendit, tasa-arvoisuus ja strateginen logiikka. (Boudreau & Ramstad 2008, 31-33.)

Seuraavana kuvaan tarkemmin näitä neljää eri lähestymistapaa. Ensimmäisen esiteltävän lähestymistavan taustalla vaikuttavat organisaation toimintaan vaikuttavat säännöt, määräykset, standardit ja näiden edellä mainittujen noudattaminen. Lähestymistapa on hyvin merkittävä koska näihin liittyy hyvin voimakkaasti esimerkiksi mahdolliset rangaistukset, sakot ja oikeustapaukset sekä näiden riskien pienentäminen. (Boudreau & Ramstad 2008, 31.) Kunta-alalla tällaisia voisivat olla esimerkiksi rakentamista ja ympäristönsuojelua koskevat määräykset viranomaisasioiden hoidon näkökulmasta. Viranhaltija voi joutua henkilökohtaiseen vastuuseen, jos tekee esimerkiksi lupapäätöksen siten, että sillä vaarannetaan määräyksillä tai jollain lailla säädetty asia. Yksi konkreettinen esimerkki voisi olla tilanne, jossa viranhaltija myöntää rakennusluvan, vaikka hänen oletetaan tienneen muinaismuistolain nojalla suojellun muinaisjäännöksen sijaitsevan rakennuspaikalla.

Toisen lähestymistavan taustalla ovat vallitsevat muoti-ilmiöt ja trendit, jotka halutaan huomioida omissa osaamiseen liittyvissä päätöksissä. John W. Boudreau ja Peter M. Ramstad (Boudreau & Ramstad 2008, 31.) ovat käyttäneet kirjassaan esimerkkiä, joka on otettu käyttöön 2000-luvun alussa erikokoisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Tuolloin otettiin laajalti käyttöön arviointi- ja palkitsemisjärjestelmä, jonka käyttäminen edellytti työntekijöiden jakamista kolmeen eri kategoriaan suorittamistason perusteella. Alla olevassa kaaviossa 7 on kuvattuna nämä kolme em. suoritustasokategoriaa.



Kaavio 7. Työntekijöiden jakaantuminen suorittamistason perusteella (Boudreau & Ramstad 2008, 31.).

Muoti-ilmiö, joka oli tällaisen päätöksentekotavan taustalla, liittyi vuonna 2001 eniten myytyjen kirjojen listalle nousseeseen Jack Welchin kirjaan (Jack: Straight from the Gut). Kirjassaan Jack Welch nosti kunniaan GE:llä eli General Electric-yhtiöllä käytössä olleen 20-70-10-järjestelmän. Kirjan innoituksen perusteella monet yritysjohtajat alkoivat jalkauttaa samaa toimintaperiaatetta omissa yrityksissään. (Boudreau & Ramstad 2008, 31.)

Osaamisen johtamista voi kuvata myös 70-20-10-mallilla, joka tulee tiedostaa tutkiessaan esimerkiksi GE:n käytössä ollutta mallia. 70-20-10-malli on osaamisen varmistamisen malli, jonka on kehittänyt 1990-luvulla Robert Eichner ja Michael Lombardo. Tässä mallissa on kyse siitä, että ihminen omaksuu ja oppii työelämässä 70 % asioista kokemuksen kautta. 20 % oppimisesta tapahtuu palautteiden ja erilaisten vuorovaikutustilanteiden kautta ja vain 10 % tapahtuu koulutautumisen kautta. (Wikipedia, 16.1.2022.)

Kolmannen lähestymistavan taustalla on tasa-arvoisuus, joka perustuu siihen, että lähestulkoon aina organisaatioissa pidetään kaikkia työntekijöitä yhtä tärkeinä riippumatta siitä, mitä tehtäviä he tekevät. Kirjassa otetaan hyvin mielenkiintoinen näkökulma myös siihen, että tasa-arvoisuus ei tarkoita

automaattisesti samanlaista kohtelua. Kohtelua voidaan toteuttaa eri tavoin, kunhan se on hyvin perusteltu ja tehokkaasti tiedotettu kaikille asianosaisille (Boudreau & Ramstad 2008, 32-33.)

Omassa työyhteisössäni on ollut havaittavissa yksi esimerkkitalanne, jossa nämä kaksi asiaa kohtaavat hyvin konkreettisesti. Tämä tilanne on vuosilomien pitäminen yhteisesti annetun ohjeen mukaisesti. Annetulla ohjeella pyritään mahdollisimman tasa-arvoiseen kohteluun siten, että kaikilla tulisi vuosilomat pidettyä samanlaisin ehdoin. Työyhteisössä on kuitenkin henkilöitä, joiden toimenkuva on sellainen, ettei esimerkiksi samanaikainen ja yhtäjaksoinen vuosilomien pitäminen ole mahdollista. Näitä ovat esimerkiksi kirjanpito ja osa kunta-tekniikan toimialueella toimivista henkilöistä. Tässä erilaisessa kohtelussa juuri kirjassa mainittu tiedottaminen on avainasemassa, koska osa voi kokea tietämättömyyttään eriarvoisuutta.

Neljäs ja viimeinen osaamispäätöksen teon perusta on strateginen logiikka. Tätä käyttämällä halutaan varmistaa se, että päätöksillä olisi selkeä yhteys esimerkiksi organisaation tuloksellisuuteen ja strategiseen menestykseen. Tällaisella osaamisen päätöksentekoperustalla vahvistetaan sekä henkilöstötoimintoa, että koko organisaation strategista kyvykkyyttä. (Boudreau & Ramstad 2008, 33.) Yhtenä esimerkkinä tällaisesta päätöksestä voitaisiin pitää sitä, että asetetaan kouluttautumistavoite ja sen toteutumista varten laaditaan koulutussuunnitelma tulevalle vuodelle. Tämän suunnitelmallisuuden avulla varmistetaan se, että henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen tulee huomioiduksi seuraavana vuotena. Kyseisiä kouluttautumistarpeita voidaan kartoittaa esimerkiksi hyödyntämällä kehityskeskusteluita ja/tai osaamiskartoituksia. Meillä Ilo-mantsin kunnassa laaditaan edellä kuvattu koulutussuunnitelma vuosittain ja meidän kuntamme yhteisiin tavoitteisiin on asetettu mittariksi se, että jokaisen kuntaorganisaatiossa työskentelevän pitäisi saada täydennyskoulutusta vähintään yksi päivä vuodessa. Meillä kaikki koulutuksiin osallistumiset tulee kirjata henkilöstöhallintaohjelmistoon, josta saadaan vuosittain otettua raportti tilinpäätökseen tämän tavoitteen toteutumisesta.

Kun puhutaan henkilöstöosaamisen johtamisesta ja siihen liittyvistä asioista, ei voida sivuuttaa teoriaa ura-ankkureista, jonka on kehittänyt Yhdysvaltalainen Edgar H. Schein vuonna 1987. Ura-ankkuriteoria on yleisesti esiin nostettu ja tiedostettu teoria muun muassa eri johtamisen koulutuksissa. Varsinkin itsensä johtamiseen liittyvissä koulutuksissa sitä tulisi tuoda enemmän esiin koska sen kautta voi oppia niin itsestä kuin myös toisistakin. Tämä auttaa ymmärtämään sen, että meillä jokaisella on omia yksityiselämän ja työelämänarvoja. Nämä ohjaavat henkilöä toimimaan tietyllä tavalla, joka voi näkyä esimerkiksi siinä, kuinka jotkut haluavat kehittää osaamistaan johtamiseen liittyvissä asioissa, kun taas toisille pysyminen tututussa ja turvallisessa on kaikkein paras vaihtoehto. Teoria on luotu siksi, että ihmisiä voitaisiin opastaa ammatinvalinnoissaan tietoisesti koettujen arvojen ja taitojen sekä lahjakkuuksien pohjalta.

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 1 on koottu Scheinin (Humak 2021) kahdeksan eri ura-ankkuria ja niihin jokaiseen liittyvät keskeisimmät ominaispiirteet. Taulukko jakautuu kahteen sarakkeeseen, joista vasemmanpuoleisessa on kuvattuna Scheinin (Humak 2021) ura-ankkurit ja oikeanpuoleisessa on kuvattuna näiden em. ominaispiirteiden esimerkkejä. Näitä ominaispiirteitä pohtimalla ihmiselle alkaa todennäköisesti muodostumaan kuva siitä, mikä ura-ankkureista kuulostaa kaikkein omimmalta eli mistä ei haluaisi luopua missään tilanteissa.

Ura-ankkurit	Ominaispiirteet
Turvallisuus, pysyvyys ja/tai organisaatioon samaistuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turvallisuus</li> <li>• Ennakoitavuus</li> <li>• Riskittömyys</li> <li>• Tyypillistä julkishallinnolle</li> </ul>
Autonomia ja riippumattomuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vapaus</li> <li>• Tarve ja mahdollisuus luoda jotain henkilökohtaisesti</li> <li>• Tyypillistä esimerkiksi konsulttitoiminnassa</li> </ul>
Luovuus ja yrittäjyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uuden luomisen halu kannattavaksi bisnekseksi</li> <li>• Ilmenee todennäköisesti jo varhaisessa vaiheessa elämää riskinottokynä</li> </ul>
Teknis-funktionallinen pätevyys, erityisammattitaito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halu kehittyä oman alansa huippuosaajaksi</li> <li>• Sisäinen työnmerkityksen löytyminen ja ylläpitäminen tärkeää</li> </ul>
Liikkeen johdollinen pätevyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halu ottaa vastuuta ja edetä uralla</li> <li>• Hyvä emotionaalinen osaaminen</li> <li>• Hyvä analyyttinen osaaminen</li> </ul>
Palvelu/omistautuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saa nautintoa toisten ihmisten kanssa työskentelystä</li> <li>• Ihmisarvojen puolustaminen ja halu auttaa kansakuntaa</li> <li>• Tyypillistä esimerkiksi sote-alalla.</li> </ul>
Aito haasteellisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muiden voittaminen ja esteiden ylittäminen</li> <li>• Tarve koko ajan suuremmille haasteille</li> <li>• Toive uran vaihtelevuudelle</li> </ul>
Elämäntyölin integroituminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• perhe, ura ja oma kehittyminen tärkeintä</li> <li>• Joustetaan, että tasapaino em. kesken säilyy</li> </ul>

Taulukko 1. Kahdeksan Edgar H. Scheinin ura-ankkuria. (Humak 2021)

Organisaatiossa työskentelevistä henkilöistä on havaittavissa todennäköisesti hyvin monen ura-ankkurin edustajia. Kuten edellä olevassa taulukossa kuvatuissa ominaispiirteissä on mainittu, tietyt ura-ankkurit ovat yleisempiä joillain tietyillä toimialoilla. Esimerkiksi palveluun ja omistautumiseen liittyvä ura-ankkuri on todennäköisesti hyvin usealla sosiaali- ja terveysalalla työskentelevällä henkilöllä. Yksiselitteisiä ja alakohtaisia nämä eivät kuitenkaan ole, vaan edellä mainitulla sosiaali- ja terveysalalla työskentelevillä voi ura-ankkurina olla yhtä hyvin myös aidon haasteellisuuden ura-ankkuri. Yhtä lailla kyseenalaistettavissa on myös taulukossa oleva maininta siitä, että julkishallinnossa työskentelevillä olisi yleisin ura-ankkuri turvallisuus, pysyvyys ja organisaatioon samaistuminen. Esimerkiksi kuntaorganisaatio julkishallintona on nykyisin hyvin paljon muutakin

kuin turvallisuutta ja pysyvyyttä. Nykyään yhä useampi kunta-alalle, varsinkin esimiesasemaan tuleva, voikin edustaa esimerkiksi enemmän liikkeenjohdollisen pätevyyden ura-ankkurityyppejä.

## 5.2 Työelämäosaaminen

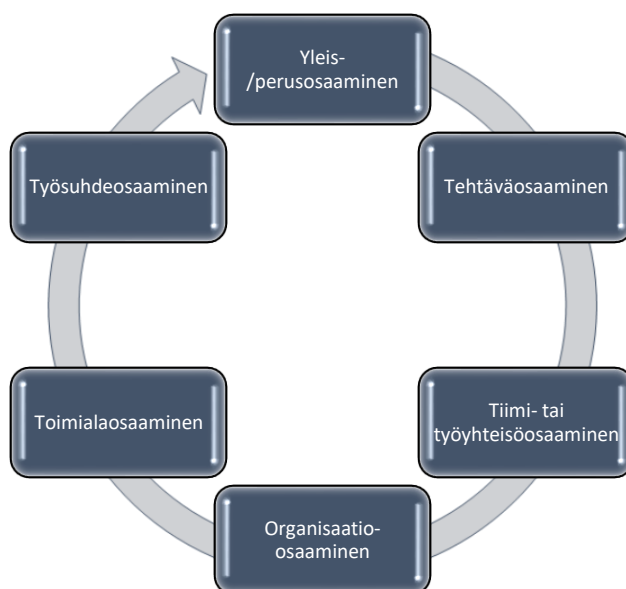
Työelämäosaaminen voidaan jakaa kolmeen yleisimmin käytettyyn pääkategoriaan, joiden kautta osaamisen tarkastelua voidaan suorittaa. Nämä kolme eri kategoriaa ovat yksilöosaaminen, tiimiosaaminen ja organisaatio-osaaminen. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014, 50.) Nämä kolme eri osaamiskategoriaa ovat voimakkaasti toisiinsa yhteydessä koska nämä kaikki kolme yhdessä muodostavat yhden suuren kokonaisuuden. Jos yrityksessä on esimerkiksi vähäinen yksilöosaaminen, niin se tulee näkymään niin tiimiosaamisessa kuin organisaatio-osaamisessakin. Samalla tavalla pystyy ajattelemaan minkä tahansa näiden kolmen eri kategorian kautta.

Mitä osaaminen sitten on? Tähän kysymykseen ovat Sumkin ja Tuomi (Sumkin, Tuomi 2012, 26) teoksessaan Osaamisen ja työn johtaminen ottaneet mielenkiintoisen näkökulman. Heidän mukaansa työ on osaamista koska työ on osaamisen ja toiminnan yhdistelmä. Osaaminen on näin ollen aktiivista toimintaa, jonka osa-alueita ovat tiedot, taidot ja kokemukset. (Sumkin, Tuomi 2012, 26) Edellä kuvattu osaamisen määritelmä on yhtä kiistattomasti hyväksyttävissä kuin luvun alussa mainittujen kolmen eri työelämäosaamisen pääkategorian liittyminen toisiinsa.

Yksilöosaamisen kokonaisuus koostuu useista eri osa-alueista. Osaaminen on kykyä hyödyntää ja yhdistää ammatillisia taitoja ja tietoja niin, että ne antavat mahdollisimman suuren hyödyn annetun työn onnistuneeseen suorittamiseen. Kun henkilö osaa esimerkiksi käyttää tietoja ja taitoja luovasti ja pystyy tämän lisäksi esimerkiksi tehtävien priorisointiin sekä joustaviin muutoksiin, henkilöllä voidaan katsoa olevan hyvä yksilöllisen osaamisen taso. Henkilö suoriutuu potentiaaliinsa nähden vaatimattomasti, jos hän ei hyödynnä taitojaan ja osaamistaan. Tällöin voidaan puhua henkilön osalta alisuoriutumisesta, joka voi johtua

esimerkiksi siitä, ettei henkilö esimerkiksi tunnista osaamistaan tai hän ei luota omaan osaamiseensa. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014, 50-51)

Alla olevassa kaaviossa 8 on tarkempi kuvaus yksilöosaamisen osaamisalueista.



Kaavio 8. Työntekijän osaamisalueet (Kupias, Peltola, Pirinen 2014, 99)

Tiimiosaamista määriteltäessä tarkastellaan niin tiimiä kuin siinä työskenteleviä yksilöitäkin. Tiimiosaaminen muodostuu yksittäisten henkilöiden osaamisesta ja siitä, kuinka tiimi hyödyntää yhdessä heidän kaikkien osaamisvoimavarat yhdessä. Tiimityöskentelyn onnistumiseen onkin yleensä kaksi vaihtoehtoa eli joko siinä lyödään viisaat päät yhteen tai sitten pahimmillaan joukossa tyhmyys tiivistyy. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014, 54) Tiimissä muodostuva kokonaisosaaminen voi parhaimmassa tilanteessa olla huomattavasti enemmän kuin yksilöiden osaamiset erikseen tuottaen samalla mahdollisesti myös innovatiivisia ajatuksia ja toimintamalleja. Tällaisesta tiimiosaamisesta voi organisaatio saada hyvinkin merkittäviä taloudellisia ja toiminallisia hyötyjä.

Organisaatio-osaaminen on yksilöosaamisen ja tiimiosaamisen muodostama kokonaisuus. Jos organisaatio-osaamista haluaa kehittää, tulee tällöin kehittää yksilöosaamista. Yksilöosaamisen kehittyminen lisää tiimiosaamista, joka taas edelleen organisaatio-osaamista. On havaittu, että osaamisen kehittämisessä

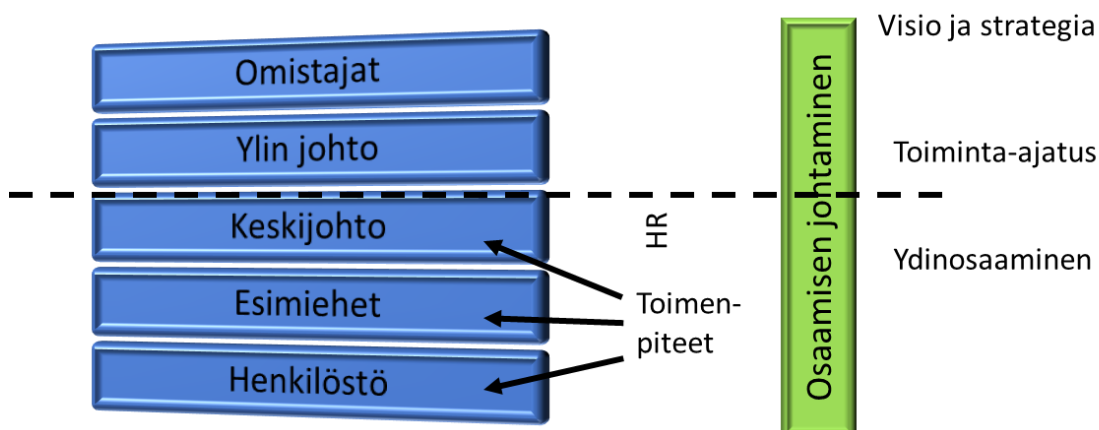


keskitytään liikaa yksilöihin irrallisina. Näin ei oteta huomioon riittävästi sitä, mikä hyödyttäisi mahdollisia tiimejä/ryhmiä ja sitä kautta organisaatiota. Samalla tavalla muusta ympärillä olevasta kokonaisuudesta irrallaan oleva ajattelu toteutuu myös tiimien ja ryhmien koulutuksissa, jotka toteutetaan usein tehokoulutuksilla, joilla ei ole merkitystä organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Organisaation mahdollisimman onnistuneen kehittymisen varmistamiseksi tulee huolehtia siitä, että yksilöiden, tiimien/ryhmien ja organisaation eri osa-alueiden välillä toteutuu viestintä riittävässä määrin ja se olisi mahdollisimman kannustavaa. (Sumkin, Tuomi 2012, 52)

### **5.3 Osaamisen johtamisen mallit**

Osaamisen johtamista voidaan toteuttaa karkeasti jaoteltuna kahden eri toimintamallin mukaisesti. Nämä kaksi eri mallia ovat perinteinen eli mekaaninen malli ja toisena mallina on kokonaismalli. Perinteinen malli on nimensä mukaisesti näistä kahdesta eri mallista pisimpään käytössä ollut malli, josta nykyään on siirrytty enemmän hyödyntämään kokonaismallin mukaista toimintatapaa. (Sumkin, Tuomi 2012, 21-22)

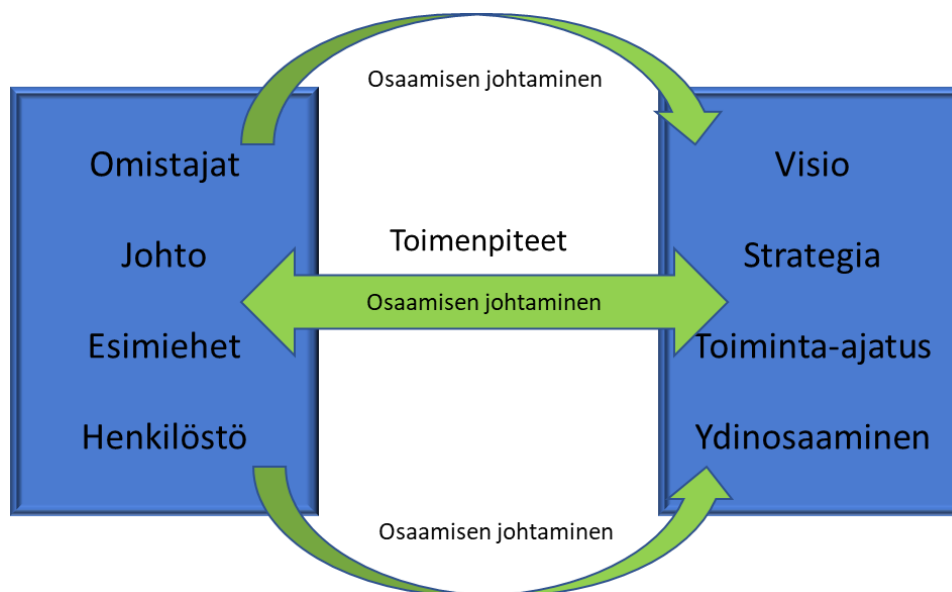
Perinteinen malli perustuu vahvasti organisaatiolle laadittuun strategiaan, jonka perusteella selvitetään tulevaisuuden osaamiseen kohdistuvia tarpeita. Selvityksen jälkeen organisaatiosta selvinneet esimiesten ja henkilöstön osaamisvajheet pyritään korjaamaan ja vahvistamaan, esimerkiksi hyödyntämällä kehityskeskusteluja ja niissä esiin nousevia kehittämistarpeita. Perinteisessä mallissa kehittämisen vaihtoehtoja ovat esimerkiksi olemassa olevan henkilöstön kouluttaminen, osaamisen ostaminen ulkopuoliselta toimijalta tai se, että jopa koko osaamisvajeen sisältävät toiminnot ostetaan ulkoistamisen kautta kokonaan ulkopuolelta. Perinteiselle mallille on hyvin tyypillistä se, että osaaminen kehittyy ja lisääntyy varsin kapealla sektorilla kuten esimerkiksi vain yksilötasolla. Organisaation omistajat tai päättäjät sekä ylin johto on tässä mallissa osaamisen kehittämisen ulkopuolella. Heidän tarkoituksensa on ainoastaan seurata erillisten asetettujen tavoitteiden ja mittareiden kautta toimenpiteiden kehittymistä ja toteutumista. Kuvassa 2 on kuvattuna perinteinen osaamisen johtamisen malli. (Sumkin, Tuomi 2012, 21)



Kuva 2. Perinteinen osaamisen johtamismalli (Sumkin, Tuomi 2012, 22)

Perinteinen osaamisen johtamisen malli on käytössä vielä tänäkin päivänä hyvin useassa organisaatiossa. Tämä tilanne koskee etenkin niitä organisaatioita, jotka ovat hyvin vahvasti ns. ylhäältäpäin johdettuja sekä ohjattuja ja joissa johtamisen tyylinä käytetään esimerkiksi seuraavassa kappaleessa esiteltyä kapteenityyliä. Uskon, että varsinkin kuntaorganisaatioissa tällainen perinteinen osaamisen johtaminen on kaikista yleisin tyyli. Myös suuret ja keskisuuret yritykset ovat varmasti tämän tyyllilajinhyödyntäjiä.

Osaamisen johtamisen kokonaismallia pidetään johtamismallina, joka mielletään kaikkia koskevaksi ja innostavaksi yhtenäiseksi toimintamalliksi. Johtamismallin ajatus lähtee ajatuksesta, että se koskee koko organisaatiota, riippumatta mistään hierarkiatasoista. Näin ollen perinteisestä mallista poiketen myös ylin johto ja myös omistajat ovat mukana osaamisen johtamisessa. Tämän ajattelumallin avulla myös esimerkiksi organisaation johtoryhmä tulee osaamisen johtamisen kohteeksi ja saa paremman mahdollisuuden tiedostaa sekä kehittää oman osaamisen tasoa. (Sumkin, Tuomi 2012, 23)



Kuva 3. Osaamisen johtamisen kokonaistoimintamalli (Sumkin, Tuomi 2012, 22)

Kokonaistoimintamallin käyttöön siirtyminen tulee tulevaisuudessa todennäköisesti yleistymään ja varmasti myös syrjäyttämään perinteisen osaamisen johtamismallin, jos ei kokonaan niin ainakin suurimmilta osin. Kokonaismallin käytön avulla saavutetaan paremman kokonaisosaamisen lisäksi myös esimerkiksi parempi yhteenkuuluvuuden tunne koska myös ylin johto sitoutetaan osaamisen kehittämiseen, eikä sitä vaadita ainoastaan henkilöstöltä. Jos ajatellaan kunnan johtoryhmää, niin hyvin helposti unohdetaan oman osaamisen taso ja kehittäminen, kun keskitytään ainoastaan henkilöstöön ja alempaan esimiestasoon. Tällaiseksi näen tilanteen myös omassa organisaatiossa, joskin varmasti tämä tulee lähivuosien aikana muuttumaan kohti kokonaistoimintamalliajattelua yhä enemmän.

Alla olevaan taulukkoon on koottu vertailua erilaisista yrityksistä osaamisen johtamisen nykytilan näkökulmasta. Taulukosta 2 on hyvin havaittavissa se, että esimerkiksi julkishallinnon yhteisössä, johon kuntaorganisaatiokin kuuluu, osaamisen johtaminen on osittain johdettu strategiasta. Näin ollen osaamisen johtaminen on lähinnä puheentasolla strategialähtöisenä, muttei ulotu kuitenkaan arkitoimintaan. (Sumkin, Tuomi 2012, 24)

Osaamisen johtaminen	Monikansallinen pörssiyritys	Viestintäalan yritys	Julkishallinnollinen yhteisö	Keskisuuri tuotannollinen yritys
<b>ASEMA</b> (suhde strategiaan)	Johdetaan strategiasta	Osana kehittämistoimintaa	Johdetaan osittain strategiasta	Ei yhteyttä strategiaan
<b>MERKITYS</b> (Merkitys organisaatiolle)	Organisaation keskeinen prosessi, johon johto sitoutunut	Osana kehittämistoimintaa	Osana strategian maastoutusta ja kehittämistoimintaa	Harvinaiset ja irralliset kehittämistoimintapiteet
<b>NÄKÖKULMA</b> (Mihin pyritään vaikuttamaan)	Keskeinen osakoko organisaation toimintaa	Osana organisaation tuoksellisuutta ja kilpailukykyä kehittämistä	Osana kehittämistoimintaa	Puutteiden korjaaminen
<b>YHTEYS ARKITOIMINTAAN</b> (Miten näkyy arkitoiminnassa)	Yhteys nykyiseen ja tulevaan toimintaan	Yhteys tarvepohjaiseen kehittämiseen	Vain osittain yhteys arkitoimintaan	Heikko tai olematon yhteys arkitoimintaan

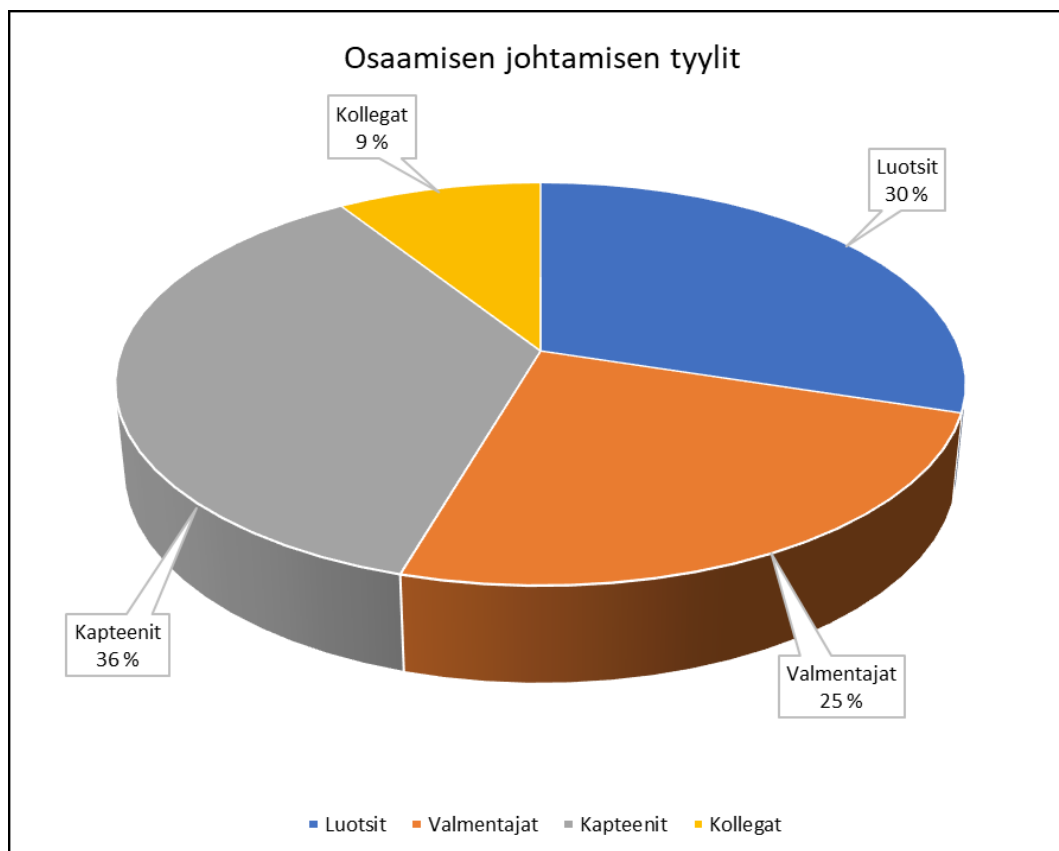
Taulukko 2. Osaamisen johtamisen nykytilan arviointi erityyppisissä yrityksissä. (Sumkin, Tuomi 2012, 25)

#### 5.4 Osaamisen johtamisen tyylit

Osaamisen johtamista voi toteuttaa usealla eri tavalla. Osaamisen johtamiseen vaikuttaa usein henkilöiden persoonallisuudet ja esimiehen sekä johdettavan välinen henkilökemia. Organisaatioiden on tärkeää luoda osaamisen johtamiseen tietty toimintarunko, jolla varmistetaan yhdenvertainen toimintatapa. Näin saadaan vertailukelpoinen kuva henkilöstön osaamisesta, millä pystytään tekemään osaamisen johtamiseen liittyviä strategisia päätöksiä.

Riitta Viitala on laatinut vuonna 2002 tutkimuksen Osaamisen johtaminen esimiestyössä, jossa hän tutki ilmiötä nimeltä ”osaamisen johtaminen”. Tutkimuksessaan hän on hyödyntänyt kirjallisuutta sekä empiiristä tutkimusta. (Viitala 2002, 10) Hänen tutkimuksestaan saa hyvin monipuolisen kuvan osaamisen johtamisesta.

Hyvin mielenkiintoinen tutkimuksen tulos oli, miten eri tavoin osaamisen johtamista toteutetaan. Edellä mainitun tutkimuksen perusteella hän oli jakanut osaamisen johtamistyyliä neljään eri klusteriin, joiden jakaantumisen tutkimuksessa olleiden esimiesten kesken olen kuvannut alla olevaan kuvaajaan.



Kaavio 9. Tutkimuksen mukaiset osaamisen johtamisen tyylit (Viitala 2002, 170)

Kuvaaja osoittaa sen, kuinka monella eri tavalla osaamisen johtamista koetaan tapahtuvan. Kuten kappaleen alussa jo mainitsin, niin kyse on hyvin paljon ihmisten persoonallisuuksista. Persoonallisuuksiin vaikuttaa useat eri tekijät, kuten esimerkiksi perimä ja ympäristövaikutukset.

Samaan tutkimukseen liittyy myös se, että kuinka eri osaamisen johtamiset tyylit erottuvat kullakin osaamisen johtamiseen kuuluvalla piirteellä. Tutkimuksen arvioitujen osaamisen johtamisen piirteitä olivat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien edistäminen ja esimerkiksi johtaminen. (Viitala 2002, 170-171)

Seuraavassa taulukossa 3 on kuvattuna edellä mainittujen johtamistyylien arviointi eri piirteiden näkökulmasta.

Osaamisen johtamisen tyyli	Oppimisen suuntaaminen	Oppimista edistävän ilmapiirin luominen	Oppimisprosessien edistäminen	Esimerkillä johtaminen	Keskiarvo
Luotsit	3,03	2,89	2,96	3,62	3,13
	Tyydyttävä -	Välttävä +	Välttävä +	Tyydyttävä +	
Valmentaja	4,31	4,08	3,86	4,50	4,19
	Hyvä -	Hyvä -	Tyydyttävä +	Hyvä +	
Kapteenit	3,71	3,47	3,38	4,16	3,68
	Tyydyttävä +	Tyydyttävä -	Tyydyttävä -	Hyvä -	
Kollegat	2,42	2,36	2,36	3,17	2,58
	Välttävä -	Välttävä -	Välttävä -	Tyydyttävä -	

Taulukko 3. Klusterianalyysin tuottamat esimiesryhmät ja niiden ryhmäkeskiarvot. (Viitala 2002, 171)

Edeltävät tutkimustulokset toimivat hyvänä työkaluna, kun esimiehet arvioivat eri johtamistyylien tehokkuutta osaamisen johtamisessa. Tulosten perusteella valmentajatyylin esimiesten on koettu suoriutuvan kaikista parhaiten osaamisen johtamisessa ja siihen kuuluvissa piirteissä. Mielestäni tämä ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteinen, koska huomioitava on myös johdettava, hänen persoonallisuus sekä ammatillinen ja tehtäväkohtainen osaaminen. Johdettavaan, jolla on vankka ammattitaito ja pitkä kokemus, soveltuu todennäköisesti eri johtamisen tyyli kuin kokemattomaan ja vasta tehtävässä aloittaneeseen johdettavaan.

#### 5.4.1 Valmentaja

Valmentaja-tyylin omaavalla johtajalle on ominaista se, että he pyrkivät kehittämään aktiivisesti työyhteisöä. Valmentajat haluavat pitää johdettavilleen selkeänä organisaation tavoitteet ja tulevaisuuden visiot sekä niihin liittyvät strategiat. Valmentaja haluaa käydä aktiivista keskustelua niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin. Yhteistyö on yksinkertaisin ja selkein kuvaus siitä, kuinka valmentaja johtaa joukkojaan. (Viitala 2002, 172-173)

Valmentaja-johtaminen sopii sellaiseen työyhteisöön ja johdettaviin, joilla on hyvä motivaatio määritettyyn työhön ja työyhteisölle asetettuihin tavoitteisiin. Osaamisen johtamiseen tällainen tyyli soveltuu erittäin hyvin koska siinä on mahdollisuudet hyvään yhteistyökeskusteluun. Tämän seurauksena johdettavan on todennäköisesti helppo kertoa oman osaamisensa näkemyksistä ja siitä, voisiko esimerkiksi omassa organisaatiossa olla sellaisia tehtäviä, joihin haluaisi kouluttautua sisäisesti.

Mikäli johdettavat eivät ole esimerkiksi oma-aloitteisia tai muuten hyvin vastuuntuntoisia ja itseohjautuvia, voi tällainen johtamistyyli viedä harhaan. Organisaationa tämä sopii todennäköisesti parhaiten asiantuntijaorganisaatioihin. Kuntaorganisaatiossa tämän tyylinen johtaminen ilmenee esimerkiksi lähiesimiesten ja johdettavien välillä, kun taas ylin johto noudattaa ehkä enemmän seuraavaksi esiteltävää kapteenityyliä, jossa asioita ja osaamisia tarkastellaan laajemmalla näkökulmalla.

#### **5.4.2 Kapteenit**

Kapteenille ominaista on se, että toiminnan suuntatavoite on selvillä niin hänelle itselleen kuin myös johdettaville. Kapteenit haluavat pitää suunnasta kiinni välillä jopa välittämättä työyhteisön ilmapiiristä. Johtajina he ovat hyvin työorientoituneita ja innostuvat omasta työstään. Kapteenille on ominaista, että he osaavat ottaa johdettavilta palautetta vastaan ja kehittää näin omaa ja organisaation toimintaa sen kautta. Palautteen antaminen johdettaville kuuluu myös kapteenin ominaisuuksiin, jolloin johdettavat osaavat kehittää itseään. Varsinainen tiivis yhteistyö on vieraampi johtamisen muoto kuin esimerkiksi valmentajalle. (Viitala 2002, 174-175)

Kapteeni-tyylinen johtaminen on kuntaorganisaatioissa yleistä henkilöillä, jotka ovat esimerkiksi eri osastojen päälliköitä ja katsovat koko organisaatiota laajemmin. Sama ajattelumalli soveltuu myös muihin isompiin organisaatioihin, joissa on useampiportaista esimiestyötä.

Osaamisen johtamisessa tämän tyylinen johtaminen on hiukan huono koska kuten Viitala toteaa tutkimuksessaan, kapteenit eivät mielellään ryhdy henkiseen toimintaan ja osaamisen kehittämiseen rooli on heille yleisesti verrattain vierasta. (Viitala 2002, 175)

### **5.4.3 Luotsit**

Luotsien toiminnalle on hyvin tyypillistä se, että haluavat keskittyä huolehtimaan suunnasta, johon toimintaa tulee viedä. Luotsit ovat luonteeltaan sellaisia, että he eivät ole työyhteisössä niin näkyviä persoonia kuin edellä mainitut kapteenit ja valmentajat. Luotsit eivät ole tyypillisesti niin selkeitä osaamisen johtamiseen keskittyviä johtajia. Osaamisen johtamisen ja yksilöiden kehittämistarpeiden sijaan he keskittyvät enemmän tulevaisuuden suunnitteluun yleisellä tasolla. Asiakaskeskeinen työskentely palautekäsitteilyineen on luotsille hyvin olennainen osa mieluista toimintatapaa. (Viitala 2002, 176)

Luotsijohtajat ei siis ole johdettavien osaamisen johtajia vaan pidän kyseistä johtamistyyliä enemmän työyhteisön innostajina ja suunnannäyttäjinä, joilla on taito viedä esimerkiksi muutoksia eteenpäin. Luotsijohtajuuteen voitaisiin minusta yhtä hyvin käyttää nimitystä asiantuntijajohtaja. Luotsaava johtaminen soveltuu mielestäni parhaiten johtajalle, josta voisi käyttää nimitystä esimerkin ja suunnannäyttäjän. Esimerkiksi myyntiorganisaation esimiehenä tällainen voisi olla hyvin toimiva johtamistyyli, koska luotsi näyttää omalla esimerkillään, kuinka hyvää myyntityötä tehdään, ja antaa tilaa työntekijöille toteuttaa sekä kehittää omaa toimintaansa ja osaamista.

### **5.4.4 Kollegat**

Kollega-tyylin johtajilla on, tehdyn tutkimuksen mukaan, näistä kaikista eri johtamistyyli muodoista kaikkein heikoin osaaminen osaamisen johtamiseen. Heille ei ole tyypillistä ottaa esille tavoitteita, eivätkä he nosta esille myöskään toiminnan tasoa koskevia kysymyksiä. Ilmapiiirin ylläpitämiseen vaikuttaminen ja osallistuminen osaamisen kehittämisen ryhmään on harvinaista. Viitala on tutkimuksessaan todennut myös, että kollegat eivät nouse esille ryhmässään edes suunnan



näyttäjän piirteissä alueella, joka koskee osaamisen johtamista. Tämä on aikaisemmista johtamistyyleistä poikkeavaa koska muilla kyseinen osa-alue oli vähintään tyydyttävällä tasolla ja kollegoilla tuloksena oli vain välttävä -. (Viitala 2002, 177)

Kollega-tyylin johtajat ovat hyvin tyypillisiä lähiesimiehiä tai sellaisia työnjohtajia tai esimerkiksi palveluohjaajia, jotka osittain osallistuvat samaan käytännön työhön kuin työntekijätkin. Kollega-tyylisillä johtajilla ei tulisi olla varsinaista esimiesasemaa vaan ainoastaan työnjohdollinen oikeus. Tällainen johtaminen ja asema voidaan kokea työntekijöiden keskuudessa hyvin ristiriitaisia tunteita herättäväksi. Voidaan kokea, että ko. henkilö on samassa asemassa heidän kanssaan mutta saa tiettyjä etuoikeuksia. Etuoikeuksia voi olla esimerkiksi se, että henkilöllä on oikeus osallistua työvuorojen suunnitteluun tai loma-aikataulujen suunnitteluun.

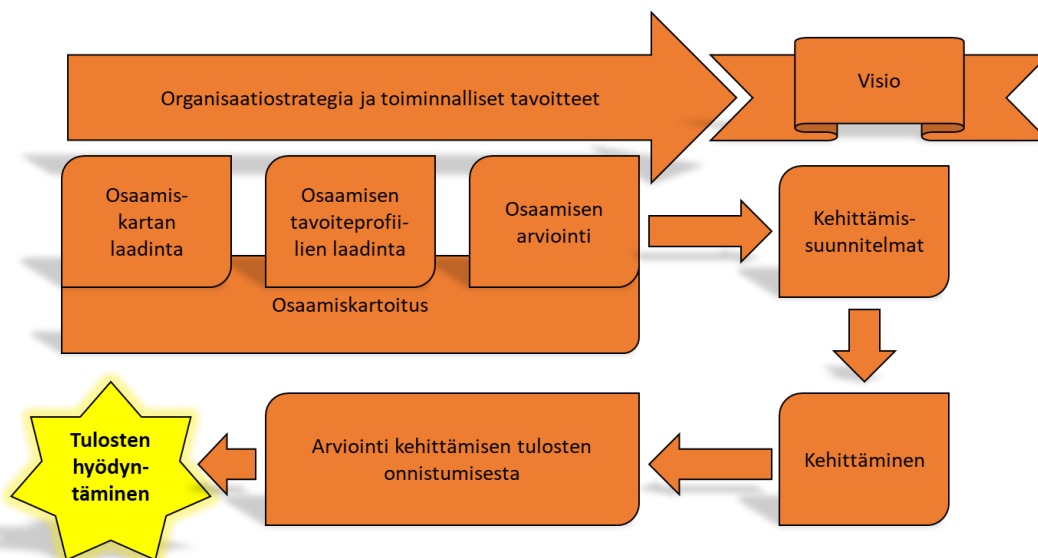
### **5.5 Osaamisen kartoituksen ja kehittämisen merkitys organisaatiolle**

Strategisten tavoitteiden saavuttamiseen hyvin onnistunut osaamisen kartoittaminen vaikuttaa esimerkiksi siten, että käytettävissä oleva henkilöstöresurssi toimii mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti tuottaen niitä palveluita, jotka organisaatio on päättänyt ottaa toteutettavakseen. Ns. epäosaava henkilöstö voi pahimmillaan aiheuttaa organisaation tuottamiin palveluihin sellaisia laatuvirheitä, että asiakassuhteet voivat vaarantua. Tällä voi olla hyvinkin suuria taloudellisia riskivaikutuksia. Mikäli osaamiskartoitus osoittaa, ettei olemassa olevasta henkilöstöstä löydy johonkin osa-alueelle tarvittavaa osaamista, eikä sitä ole muuten mahdollista kehittää, voidaan tämän perusteella aloittaa mahdollinen lisärekrytointi aloittaa oikean henkilön saamiseksi.

Osaamisen kartoittamisen avulla organisaatio saa tärkeää tietoa oman käytettävissä olevan henkilöstön osaamisesta ja mahdollisesti siihen kohdistuvista osaamisen kehittämisen tarpeista niin henkilöstö- kuin organisaatiotasoltakin katsottuna ja ajateltuna. Osaamisen kartoittamisista saatu tieto on tärkeää niin organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen turvaamisen kannalta, kuin oman henkilöstön hyvinvoinninkin kannalta. Organisaatiossa oleva

osaaminen onkin yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista, josta tulee pitää huolta ja sitä täytyy ylläpitää sekä kehittää aktiivisesti. Osaaminen voimavarana ei ole ainoastaan sitä osaamista, joka on tiedostettu vaan myös kaikkea sitä mahdollisesti saatavilla olevaa arvokasta osaamista, josta organisaatio ei vielä ole tietoinen. Voimavara koostuu jo olemassa olevien henkilöiden, että mahdollisten uusien henkilöiden organisoinnista ja siihen liittyvistä päätöksistä. Osaamisvoimavara käsittää yksilöiden kykyjen lisäksi heidän motivaationsa ja heidän kohtaamansa mahdollisuudet. Muita tähän sisältyviä käsitteitä ovat myös inhimillinen pääoma ja tietämys. (Boudreau & Ramstad 2008, 39-40.)

Alla olevassa kaaviossa 10 on kuvattuna osaamisen kehittämisen kokonaisuus, joka kuvastaa hyvin osaamisen kehittämiseen liittyvät eri osa-alueet.



Kaavio 10. Osaamisen kehittämisen mallin kokonaisuus (Hätönen 2011, 17).

Henkilöstönäkökulmasta katsottuna hyvin hoidettu ja johdettu osaamisen kartoittaminen luo henkilöstölle mielikuvan siitä, että heidän osaamisesta ja sen ylläpitämisestä sekä kehittämisestä ollaan aidosti kiinnostuneita ja heitä arvostetaan. Lisäksi henkilöstölle tulee selkeämpi mielikuva osaamisesta ja työnkuvasta sekä siitä, kuinka se kytkeytyy oman organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Tällä on parhaimmillaan suorat vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin, työsäjäksämiseen ja yleiseen työtyytyväisyyteen. Näiden edellä mainittujen osa-alueiden seurauksena henkilöstön työtehokkuus voi parantua, joka vaikuttaa siten suoraan aikaisemmin mainitsemiini strategisiin tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen.

Organisaatiossa voi olla hyvinkin suuri määrä niin sanottuja hyviä osaajia mutta he voivat kokea, ettei työ tarjoa riittävästi mahdollisuuksia hyödyntää osaamista. Organisaation vanhat osaajat voivat näin pahimmallaan jopa työlääntyä eli tyylistyä omaan työntekoon ja työympäristöön. (Hakanen, Hakonen, Seppälä, Viitala 2019, 46)

Osaamisen tärkeyden ymmärrys on kasvanut viimeisimmän parin vuosikymmenen aikana aikaisempaa suurempaan merkitykseen. Tähän vaikuttanut muun muassa tiedon sähköistyminen, työvoimapula, yritysostojen kautta tapahtuneet kasvut ja näiden kanssa samanaikainen toimintojen supistaminen sekä jatkuva tiukka kilpailu ja muutostarve. (Boudreau & Ramstad 2008, 19.) Tärkeyttä on alettu ymmärtää samalla tavalla niin yksityisen, kuin julkisenkin puolen organisaatioissa, vaikka julkisella puolella ei taustalla olisikaan varsinaisesti samantyyppistä kilpailua tai yritysostoja.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi osaamisen tärkeyden ymmärtämiseen vaikuttaa myös organisaation ikärakenteen voimakas muuttuminen niin sanotusti takapainoiseksi eli organisaation henkilöstön keski-ikä on hyvin korkea. Tällaisessa tilanteessa on erityisen tärkeää, että olemassa oleva osaaminen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen saadaan kartoitettua. Epäonnistuttuaan tällaisesta tilanteesta saattaa syntyä riski sille, että toiminnanjatkuvuus voi vaarantua ja tuotettavien palveluiden laatu voi heikentyä. (Ilmarinen, Lähteenmäki, Huuhtanen 2003, 177)

## **5.6 Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen kunta-alalla**

Kunta-ala on palveluita tuottava organisaatio, joka tuottaa palveluita sekä ulkoisille, että sisäisille asiakkaille. Palveluorganisaatio vaati menestyäkseen sen, että osaaminen on suunniteltua, hallittua ja että sitä kehitetään ja pidetään yllä. Organisaatiossa olevan osaamisen kartoittaminen on yksi keskeinen osa osaamisen suunnittelua ja kehittämistä. Jos ei tiedetä olemassa olevasta osaamisesta ja tulevaisuuden osaamistarpeista, on hyvin vaikea lähteä tekemään kokonaisvaltaista suunnittelua.

Suomen kuntaliiton julkaisemassa Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirjassa (Suomen Kuntaliitto 2002, 9) todetaan, että henkilöstön voimavarasuunnittelussa painotetaan osaamistarpeen lisäksi osaamisen kehittämistä siten, että osaamisen käyttöön luodaan ympäristö, joka innostaa oppimiseen ja innovaatioon. Tällä toimintatavalla varmistetaan se, että saadaan organisaation käyttöön hiljaista tietoa, joka on kertynyt henkilöstölle kokemuksen kautta. (Suomen Kuntaliitto 2002, 9)

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen on erittäin tärkeä osa-alue henkilöstösuunnittelun kokonaisuutta koska se vaikuttaa muun muassa olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja rekrytointitilanteissa uusien työntekijöiden perehdyttämisen onnistumiseen. Tällä toimenpiteellä voi olla suuri merkitys organisaation palvelulaadun säilyttämiseen ja myös palveluiden tuottamisen tehokkuuteen. Haasteen tässä uuden henkilön perehdyttämisvaiheessa tuo se, että nykyisin henkilöstöresursseihin varataan mahdollisimman lyhyeksi ajaksi päällekkäisiä henkilöstökuluvarauksia. Tästä johtuen hiljainen tieto tulisi voida siirtää jo olemassa olevalle henkilöstölle mahdollisimman hyvin.

Kunnissa tulisi hyödyntää esimerkiksi ns. osaamisen kehitysstrategiaa. Strategiaassa tulisi olla tarkasteltuna ja kirjattuna kuvaus tulevaisuuden osaamisesta ja tarpeista. Tämän lisäksi onnistunut kehitysstrategia vaatii nykyisen osaamistilanteen arvioinnin eli henkilöstön osaamiskartoitukset tulisi olla selkeät ja päivitettyt. Strategian yhtenä tärkeänä tulevaisuuden työkaluna tulisi olla kirjattuna myös painopistealueet, joiden perusteella voidaan määritellä sellaiset osaamisalueet, joita palveluiden laadukas ja tehokas tuottaminen vaatii tulevaisuudessa. Edellä mainitun avulla saadaan kunnalle määriteltyä osaamisprofiilit, joihin nykytilanteen osaamista voidaan verrata. Mikäli organisaatiossa on vajetta tulevaisuuden vaatimassa osaamisessa, tulisi tämän osa-alueen kehittämiseksi laatia kehityssuunnitelma. (Suomen Kuntaliitto 2002, 9-10)

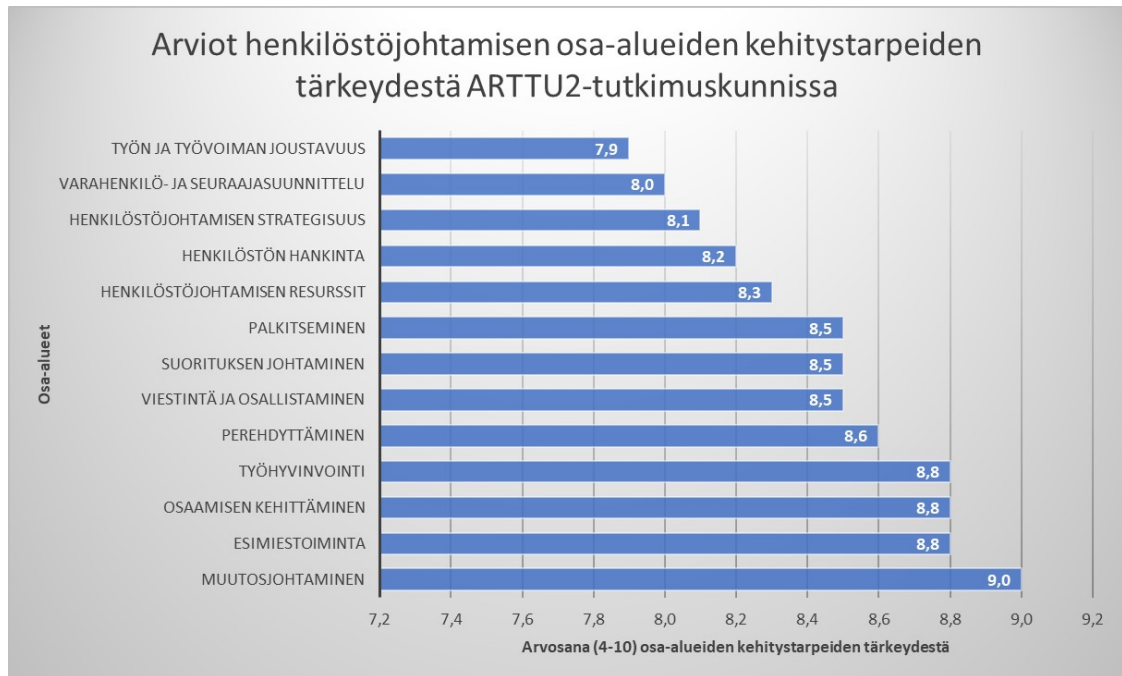
Edellä kuvatun mukaisten kehitysstrategioiden laatiminen voi toteutua organisaatiosta riippuen hyvin useilla eri tavoilla. Tilanne on todennäköisesti parempi sellaisissa kunnissa, joilla on käytettävissä riittävästi

henkilöstösuunnitteluresursseja. Itse koen, että useimmiten tällaista edellä kuvattua osaamisen strategiatyötä tehdään hyvin paljon muun työn ohessa, jolloin siihen käytetty aika ja myöskin osaaminen ei toteudu riittävän hyvällä tasolla. Omassa organisaatiossani, vaikka henkilöstön määrä on pienentynyt, on kyseinen strategiatyö varsin lyhytkantoista ja siihen käytettävissä oleva aika on varsin vähäistä.

Kuntaliitto on julkaissut ARTTU2-tutkimusohjelmaan liittyen julkaisunumeron 11/2017, jossa on tutkittu ja käsitelty kunta-alan näkökulmasta henkilöstöjohtamisen tilaa ja tulevaisuutta. Tutkimuksen perusteella osaamisen kehittäminen on koettu toiseksi tärkeimmäksi osa-alueeksi, jossa on kehitystarpeita. Osaamisen kehittäminen sai saman arvosanan esimiestoiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämisen kanssa. Osaamisen kehittämistä tärkeämpänä pidettiin ainoastaan muutosjohtamisen kehittämistä. (Viitala, Hakonen ja Arpiainen 2017, 6)

Kuntien osaamisen johtaminen on kuntien välillä hyvin erilaisissa tilanteissa. Eroavaisuutta on myös siinä, kuinka hyvin osaamisen kehittämiseen ollaan orientoituneita. Elina Hyrkäs on tehnyt väitöskirjan osaamisen johtamisen tilanteesta Suomen kunnissa. Väitöskirjassaan hän jakaa tutkimuksensa mukaan osaamisen johtamisen tasot neljään eri ryhmään. Ryhmät ovat innostuneet aloittelijat, tekniset aloittelijat, edistyneet sekä kehittyneet. Ryhmittely kuvastaa hyvin sen, että kahden ensimmäisen ryhmän osaamisen johtamisen kehittyminen on vasta alkuvaiheessa. (Hyrkäs 2009, 164)

Seuraavassa kaaviossa on esitettyä edellä mainitun tutkimuksen tutkimustulokset henkilöstöjohtamisen osa-alueiden kehitystarpeiden tärkeydestä. Arviointiasteikkona on 4-10 eli mitä suurempi arvosana, sitä tärkeämpänä osa-alueen kehittämistä pidetään.



Kaavio 11. Kyselyyn vastanneiden arviot henkilöstöjohtamisen osa-alueiden kehitystarpeiden tärkeydestä. (Viitala, Hakonen ja Arpiainen 2017, 6.)

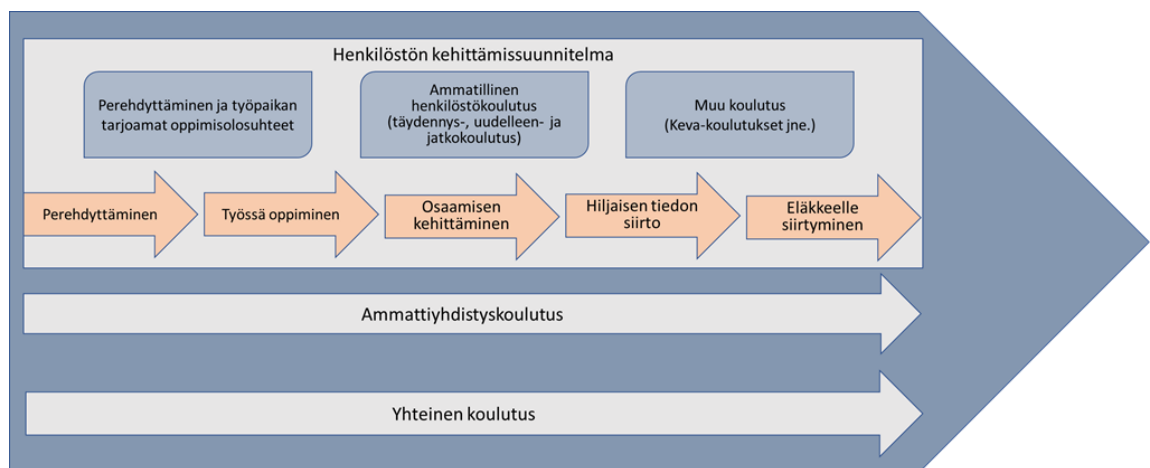
Osaamisen kehittämisessä on hyvin olennaista se, että kartoitetaan ja tunnetaan oman henkilöstön osaamisen taso, yksilöiden ja työyksiköiden vahvuudet ja heikkoudet, valmiudet ja halukkuudet osaamisen kehittämiseen ja tietenkin se, että minkä osa-alueiden osaamisen kehittämiseen organisaatiossa on tulevaisuudessa tarvetta. Tällaiset kehittämistavoiteasiat tulee organisaatiossa kirjata esimerkiksi erikseen laadittavaan koko henkilöstöön liittyvään kehittämissuunnitelmaan, jota tulisi pitää yllä vuosittain. (KT Työnantajat, JUKO RY, Kunta-alan Unioni, KTN RY ja TNJ RY 2008, 2)

Kunta-alalle on annettu suositus henkilöstön osaamisen kehittämisestä sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. Suositus on tullut voimaan 7.8.2008. Annetun suosituksen ovat allekirjoittaneet Kunnallinen työmarkkinalaitos, Julkisanalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO RY, Kunta-alan Unioni RY, Tekniikan ja peruspalvelujen neuvottelujärjestö KTN Ry ja Toimihenkilöiden neuvottelujärjestö TNJ RY.

Suosituksessa mainitaan hyvin selkeästi se, että osaamisen kehittämisellä pyritään saavuttamaan palveluiden tuottamiselle asetetut tavoitteet mahdollisimman tuloksellisesti niin, että samalla kehitetään myös työelämän laatua.

Suosituksessa mainitaan myös se, että osaamisen kehittäminen tulee olla yhteydessä kunnan palvelu- ja henkilöstöstrategioihin ja yksilöiden työuraan. Näin henkilöstön osaaminen voidaan hyvin kytkeä yhteen kunnan yleisten toiminnan tavoitteiden kanssa. Henkilöstön kehittämisen tulee olla jatkuvaa, minkä tulee alkaa jo henkilön perehdyttämisestä ja sen tulee jatkua eläkkeelle siirtymiseen saakka. Suosituksessa on mainittu, että oppimista voidaan edistää esimerkiksi työssä oppimisella, hiljaisen tiedon siirrolla sekä osaamista kehittämällä ja jakamalla työyhteisössä. (KT Työnantajat, JUKO RY, Kunta-alan Unioni, KTN RY ja TNJ RY 2008, 1-2)

Kaaviossa 12 on kuvattuna annetun suosituksen mukainen henkilöstön kehittäminen ja kuinka se on osa työuraa aina perehdyttämisestä eläkkeelle siirtymiseen saakka.



Kaavio 12. Henkilöstön kehittäminen osana työuraa. (KT Työnantajat, JUKO RY, Kunta-alan Unioni, KTN RY ja TNJ RY 2008, 2)

Ilomantsin kunnan organisaatiossa toteutetaan henkilöstön kehittämistä pääosin edellä esitetyn kuvaajan mukaisesti. Suurimmat kehittämistarpeet ovat, riippuen hiukan työskentelyalueesta, osaamisen kehittämisessä ja hiljaisen tiedon siirrossa. Osaamisen kehittämiseksi laaditaan vuosittain henkilöstön koulutussuunnitelma, johon kirjataan keskeiset seuraavana vuonna suoritettavat koulutukset ja niihin osallistujat. Osaamisen kehittämiseen liittyy myös kehityskeskustelut mutta näiden toteutustapa ja sisältö vaihtelevat todennäköisesti hyvin paljon riippuen muun muassa esimiehestä ja/tai työntekijöistä. Hiljaisen tiedon siirtoon ja sen onnistumiseen Ilomantsin kunnan organisaatiossa vaikuttaa hyvin

voimakkaasti se, saadaanko esimerkiksi ennen eläkkeelle siirtymistä uutta työntekijä perehtymään ja kuinka pitkäksi aikaa. Taloudellisesti ei ole mahdollisuuksia kovinkaan pitkiin perehdytysjaksoihin poislähtevän ja uuden työntekijän välillä koska henkilöstökulujen budjetoinnissa noudatamme tämänhetkisessä taloudellisessa tilanteessa varsin tiukkaa linjaa.

Tämä edellä kuvattu tilanne on varmasti tällä hetkellä hyvin tyypillinen tilanne vähintäänkin muissa samankaltaisissa muuttotappiokunnissa, ellei jopa kaikissa Suomen kunnissa ja kaupungeissa. Tilanne on kuitenkin tiedostettu ja sen seurauksena tulee erityisesti keskittyä henkilöstön kehittämisen suunnitteluun ja laaditun suunnitelman mukaiseen toteuttamiseen.

## **6 Henkilöstön osaamiskartoituksen kehittäminen kuntaorganisaatiolle**

### **6.1 Johdanto kehittämistehtävään**

Osaamiskartoitukseen on olemassa monia erilaisia ratkaisumalleja, jotka voivat olla hyvinkin erilaisia ja organisaatiokohtaisia. Osaamiskartoitusten toteutusmalleihin vaikuttavat muun muassa organisaation toimiala, organisaation koko sekä käytettävissä olevat henkilöstösuunnittelun henkilöstöressit ja mahdolliset käytettävissä oleva HR-ohjelmistot. Osaamiskartoitukseen liittyy oleellisena asiana aina jonkin tasoista osaamisen arviointia, jonka vuoksi tulee tiedostaa osaamisen perusajatus ja arvioinnin toimintamallien erilaiset mahdollisuudet.

Osaamiskartoitukset voivat olla yksinkertaisia tai hyvinkin pitkälle kehitettyjä testejä tai monivaiheisia prosesseja, joiden kautta saatu tieto tallentuu suoraan organisaation käytössä oleviin ohjelmistoihin ja tietokantoihin. Markkinoilta hankitut ohjelmistot voidaan usein kokea hyvinkin työläiksi ja hankaliksi käyttää, eikä niiden käyttöön haluta perehtyä riittävän paljoa. Tämän seurauksena ne voivat pahimmillaan jäädä hyvin vähälle käytölle, eikä osaamiskartoitukset näin ollen toteudu siten kuin on alkuperäisen ajatuksen mukaan ollut tarkoitus. Mikäli esimiehille varattaisiin riittävästi koulutusta ja aikaa sovellusten oikeanlaiseen



opetteluun, siten niistä saataisiin hyvin suurta apua ja helpotusta. (Ilmarinen, Lähteenmäki, HUUHTANEN 2003, 177-178)

Monet osaamiskartoitusten välineet mahdollistavat myös yksilötason tietojen koaamisen yksikkö- ja koko organisaatiotason kuvauksiksi. Kuvausten avulla voidaan suunnitella laajempia osaamisen kehittämistoimia. Osaamiskartoitusten suurin hyöty on osaamisen kehittämisen jäsentyminen ja oikea seuraaminen. (Viitala 2007, s. 182) Osaamiskartoitukset ovat usein useamman eri toimenpiteen kokonaisuus, jonka aikana laaditaan muun muassa erilaisia osaamiskarttoja, osaamisen arviointeja, -tavoitteita ja kehittämisen sekä seurannan suunnitelmia, kuten kappaleessa 5.5 olevassa kaaviossa 10 on esitetty.

Osaamiskartoituksesta ja osaamisen kehittämisestä on julkaistu paljon aineistoa muun muassa internetissä. Yksi hyvä avoimesti ja ilmaiseksi käytettävissä oleva sivusto on Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia kehittämishankkeen sivusto. Hankkeen toteutuksessa ovat olleet mukana muun muassa Teknologia-teollisuus ry, Teollisuusliitto ry, Ammattiliitto Pro ry ja Ylemmät toimihenkilöt YTN ry. Hanke on toteutettu 1.8.2018-30.6.2021. Sivustolle on laadittu ns. työkalupakki, mistä löytyy osaamisen johtamiseen liittyen hyvin paljon kaikkien käytettäväksi tietoa, oppaita ja työkaluja. Sivustolta on ladattavissa esimerkiksi kokonaisvaltainen Excel-pohjainen Osaamisen johtaminen – mallilomake. Se koostuu yhteensä kuudesta erillisestä lomakkeesta, jotka ovat osaamiskartta, osaamisen arviointi, osaamismatriisi, yksikkö/tiimikohtainen kehittämissuunnitelma, osaamiset toimenkuvassa ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma sekä viimeisenä yritystason kehittämissuunnitelma. Olen hyödyntänyt kyseistä sivustoa muun muassa opinnäytetyöni kappaleessa 6.2, jossa esitän muutamia esimerkkejä edellä mainituista suunnitelmista, niiden sisällöstä ja toteutustavasta.

Oma kehittämistehtävän tuloksena syntyvä henkilöstön osaamiskartoitusmalli on tarkoituksena laatia hyvin yksinkertaisena mallina, jota pystyy tulevaisuudessa saatujen kokemusten perusteella kehittämään ja laajentamaan organisaation tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti. Osaamiskartoitukseen ei ole tässä vaiheessa tarkoituksena sisällyttää sellaista ammattitaidon arviointia, johon

kuuluisi henkilön osaamisen ja ominaisuuksien pisteytystä. Iломantsin kunnassa on käytössä tällä hetkellä arviointilomake, jossa pisteytetään henkilön ammatin-hallintaan, yhteistyö- ja kehityskykyyn ja työn tuloksellisuuteen liittyvien osa-alueiden hallintaan liittyviä kykyjä. Tämän arvioinnin perusteella määritellään henkilöstölle tehtäväkohtaisen palkan lisäksi tuleva palkanosa eli henkilökohtainen lisä. Tulevaisuudessa voisi olla ehkä jossain vaiheessa mahdollista, että edellä mainittu arviointi yhdistettäisiin osaksi osaamiskartoituskyselyä.

## **6.2 Kuvaus tämänhetkisestä osaamiskartoituksen tilanteesta ja sen kehittämisen tavoitteista**

Iломantsin kunnassa ei ole tällä hetkellä käytössä osaamiskartoitukseen soveltuvaa menettelytapaa. Ainoastaan henkilökohtaisen lisän arviointiin liittyvässä lomakkeessa, kehityskeskustelussa sekä talousarvioon sisältyvässä tavoitetaulukossa käsitellään osaamisen liittyviä tietoja. Kehityskeskusteluissa käydään läpi muun muassa yksilöön ja yksikköön liittyvien menneiden ja tulevien tavoitteiden läpikäymistä sekä yhteistyön toteutumista.

Talousarvioon sisältyvä tavoitetaulukko pohjautuu BSC- eli Balanced Scorecard -periaatteeseen, joka koostuu eri näkökulmista ja niihin liittyvistä menestystekijöistä, arviointikriteereistä ja asetetuista tavoitteista. Suomessa kyseisestä taulukosta käytetään myös tulokorttiniitystä. BSC:n ovat kehittäneet Robert S. Kaplan ja David Norton vuonna 1992. BSC syntyi hankkeessa, jossa tavoitteen oli kehittää yritysten suorituksen mittausta. (Malmi, Peltola, Toivonen 2003, 15-16) Osaamiseen ja henkilöstöön liittyen kunta asettaa edellä mainittuun tavoitetaulukoon tavoitteita muun muassa sairauspoissaoloihin, kehityskeskustelujen pitämiseen ja täydennyskoulutukseen liittyen.

Alla olevassa taulukossa 4 on esimerkki siitä, millaisia tavoitteita Ilomantsin kunta on asettanut osaamisen ja henkilöstön näkökulmasta vuodelle 2021.

Näkökulma	Menestystekijä	Arviointikriteerit	Tavoite 2021
Osaaminen ja henkilöstö	Osaaminen ja henkilöstön työhyvinvointi	Sairauspoissaolot	< 10 pv
		Työhyvinvointikysely	Hyvä (3)
		Kehityskeskustelut	100 % 2 v:n aikana (2021–2022)
		Täydennyskoulutus	1 pv

Taulukko 4. Ilomantsin kunnan tavoitteet 2021. (Ilomantsin kunta 2020 a, 11-12)

Kun otetaan huomioon luvussa 3 mainitut haasteet, on toimivan ja yksinkertaisen osaamiskartoitusprosessin ottaminen käyttöön erittäin hyödyllistä ja tärkeää. Osaamiskartoitusten avulla henkilöstösuunnittelua tekevät esimiehet ja henkilöstölinjauksia tekevä johtoryhmä saavat entistä selkeämmän kuvan oman organisaation tämänhetkisistä henkilöstöresursseista ja niihin liittyvistä kehitystarpeista. Lomakkeen käytön seurauksena työnantajalle saadaan muodostumaan tietokanta henkilöstön osaamisesta ja mahdollisista kehittymis- ja uudelleen kouluttautumishalukkuuksista ja/tai -tarpeista.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoitteena on rakentaa henkilöstösuunnitteluun kuuluvaan henkilöstön osaamisen johtamisen prosessiin työkalu ja toimintamalli, joilla voidaan edesauttaa osaamisen johtamisen prosessin onnistumista. Kehitettävä työkalu tulee olemaan henkilöstön osaamisen kartoittamiseen liittyvä lomake, jonka avulla organisaation ja henkilöstön osaamisen tilanne saadaan selvitettyä, pidettyä ajan tasalla ja luodaan edellytykset osaamisen kehittämisen onnistumiselle. Yksi hyvin tärkeä tavoite tälle on myös se, että henkilöstön huomioon ottaminen ja kuuleminen tehostuu koska sillä on vaikutusta työssä viihtyvyyteen ja työssäjaksamiseen.

Tulevaisuudessa tulisi henkilöstöosaamiskartoituslomakkeen ympärille rakentaa organisaatio-osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen toimintamallikokonaisuuksia, joka voisi koostua esimerkiksi seuraavista osa-alueista/työkaluista. Jokaisen esimerkin yhteydessä on yksinkertaistetut mallit siitä, millaisia ko.

työkalut ja toimintamallit voisivat olla rakenteellisesti. Taulukoihin 6-10 on esimerkinomaisesti kirjattu tietoja, jotka voivat liittyä esimerkiksi kuntaorganisaation osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen.

Osaamisen johtamisen nykytilan arviointikehikon avulla pystytään tunnistamaan ja toteamaan oman organisaation osaamisen johtamisen nykytilanne neljästä eri näkökulmasta. Arviointikehikossa arvioidaan ja selvitetään osaamisen johtamisen aseman suhdetta strategiaan. Tämän avulla saadaan kuva siitä, onko osaamisen johtamisen toimenpiteet strategiaan pohjautuvia. Toisena tarkastelunäkökulmana selvitetään osaamisen kehittämisen merkitystä organisaatiolle. Kolmantena tarkastellaan käytännön toteutuksen näkökulmaa, jolla osaamista kehitetään organisaatiossa. Neljäntenä on se, kuinka osaamisen kehittäminen liittyy työskentelyyn ja arkitoimintoihin. (Sumkin, Tuomi 2012, 82)

Osaamisen johtaminen	Organisaatio
<b>ASEMA</b> (Suhde strategiaan)	
<b>MERKITYS</b> (Merkitys organisaatiolle)	
<b>NÄKÖKULMA</b> (Mihin pyritään vaikuttamaan)	
<b>YHTEYS ARKITOIMINTAAN</b> (Miten näkyy arkitoiminnassa)	

Taulukko 5. Organisaation osaamisen johtamisen arviointikehikko. (Sumkin, Tuomi 2012, 82)

Organisaation osaamiskartassa on kuvattu organisaation strategista näkökulmaa selkeään taulukkomuotoon. Askel 1 pitää sisällään yrityksen toiminta-ajatuksen ja tavoitteet. Askel 2 on kohta, jossa täsmennetään ja hahmotetaan tavoitteista syntyvät mahdollisuudet, tarpeet, huolet. Tähän tulisi kirjata vähintään 3 menestystekijää, joiden avulla organisaatitavoitteet voidaan saavuttaa. (Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia.) Tällainen taulukko voisi osaamisen johtamisen prosessin lisäksi kuulua myös osaksi talousarviota ja kulloinkin voimassa olevaa strategiaa. Tällaisen taulukon avulla on hyvin helppo tuoda esiin,

esimerkiksi rekrytoinnin perehdytysvaiheessa, organisaation ydinajatuksista toiminnasta ja visiosta sekä toimenpiteet ja tavoitteet, joiden avulla organisaation visio saavutetaan.

<b>ASKEL 1</b>	Yrityksen toiminta-ajatus (mitä ja kenelle)
	Tarjoamme hyvät ja laajat palvelut kaikille kuntalaisille.
	Tarjoamme edellytykset elinvoiman ja yrittäjyyden kehittymiselle.
	Yrityksen visio – olemme...
	Turvallinen, viihtyisä ja elinvoimainen ympäristö elämiselle ja yrittämiselle.
<b>ASKEL 2</b>	Menestystekijät – strategiset tavoitteet vision toteuttamiseksi
	Tasapainoinen talous
	Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö
	Yrittämisen edellytysten turvaaminen
<b>ASKEL 3</b>	Ydiosaamiset, joita edellytetään tavoitteiden saavuttamiseksi
	Laaja-alainen ja ajantasainen osaaminen
	Talousosaaminen ja johtajuus
	Perusosaamiset, joita tarvitaan yrityksen toiminnan toteuttamiseksi
	Palveluosaaminen
	Talousosaaminen

Taulukko 6. Organisaation osaamiskartta. (Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia)

Organisaatio-osaamisen arviointityökalun avulla puretaan määritellyt osaamistarpeet pienempiin kokonaisuuksiin. Tarkastelussa on tärkeää hyödyntää useita eri näkökulmia eli asiaa tarkastellaan tuotettavien palveluiden, toimintojen, prosessien ja organisaatiotasojen kautta. Taulukkoon kirjataan alustava suunnitelma osaamisen hankkimiseksi eli tarvitaanko esimerkiksi lisäosaamisen rekrytointeja, ostetaanko osaaminen ulkopuoliselta vai voidaanko koulutus hoitaa sisäisellä koulutuksella. (Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia.) Tässä taulukossa tulee esiin samanlainen ajatus kuin taulukossa 6, että kerättävän tiedon kokoamiseen kehitetyn taulukon/työkalun ei tarvitse olla monimutkainen, kunhan se on sisällöltään määritelty riittävän hyvin.

Osaaminen / menestystekijä	Osaamisen kehittämistarve			Tärkeys	Hankintaan kuuluva aika	Alustava suunnitelma osaamisen hankkimiseksi
	Vaatii runsaasti kehittämistä	Vaatii kehittämistä	Osaamista on riittävästi			
Kaavoitus		x			1 vko	ulkopuolisen koulutukset
Vesihuollon varautuminen		x		x	0,5 vkoa	ulkopuolisen koulutukset
Asianhallintajärjestelmän osaaminen	x				1 vko	sisäiset koulutukset
Sisäilmaolosuhteiden vaikutukset työssä-jaksamiseen			x	x	0,5 vkoa	sisäiset koulutukset

Taulukko 7. Organisaatio-osaamisen arviointityökalu. (Työkaari kantaa – tuottaa työhyvinvointia.)

Yksikkö- tai tiimikohtaisen kehittämissuunnitelman avulla selvitetään, millaisia osaamisen kehittämistarpeita yksiköiden ja mahdollisten tiimien sisällä on ja kuinka osaaminen hankitaan. Keskustelu voi pohjautua joko yksikön toimenkuviiin tai henkilöihin. Tämän avulla saadaan kaikille henkilöille tuotua konkreettisesti esiin kehittämistarpeet ja niiden edellyttämät toimenpiteet.

Yksikkö/tiimikohtainen kehittämissuunnitelma						
Osaamisalue	Toimet joihin osaaminen liittyy / ketkä tarvitsevat osaamista	Osaamisvaatimuksen kuvaus	Osaaminen yksikössä	Miten osaaminen hankitaan	Kuvaus	Aikataulu
Rakennuslain tunteminen ja soveltaminen	Rakennusvalvonta	Osaava tulkitä ja soveltaa lakia päätöksen teossa.	Vaati vähän kehittämistä	Rakennusvalvontapäiviin osallistuminen		Syky 2022
Rakennusautomaatio	Kiinteistöhoitajat	Ymmärtää automaatiojärjestelmät	Osaaminen riittäväällä tasolla	Itseoppiminen ja toimittajakoulutukset		Vuosi 2022
Vedenpuhdistus	Laitosmiehet	Osaava prosessin valvonnan ja huollon	Osaaminen riittäväällä tasolla	Perehdytys	Tehdään sisäistä perehdytystä	Vuosi 2022

Taulukko 8. Yksikkö/tiimikohtaisen kehittämissuunnitelma. (Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia.)

Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman avulla selvitetään työntekijän osaamistarpeet ja -tavoitteet. Tähän tausta-aineistona toimii hyvin esimerkiksi kehittämistehtävänä laadittava henkilöstön osaamiskartoituslomake, josta saa pohjatietoa. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota sellaisiin osaamisalueisiin, joissa todetaan kehittämistarpeita. (Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia.)

<b>Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma</b>				
Toimenkuva:				
Työntekijä:				
Osaaminen	Osaamisvaatimuksen kuvaus	Osaamisen taso - Hallitsee ammattimaisesti - Ei hallitse ja tarvitsee kehittämistoimenpiteitä - Ei tarvitse	Miten osaaminen hankitaan	Aikataulu
Kaavoitus	Kaavoitusprosessin ohjaus ja kehittäminen	Ei hallitse ja tarvitsee kehittämistoimenpiteitä	Ulkopuoliset koulutukset	Vuosi 2022
Asianhallintajärjestelmän osaaminen	Osaa uuden järjestelmän käytön	Ei hallitse ja tarvitsee kehittämistoimenpiteitä	Sisäiset koulutukset	Kevät 2022
Rakennuslain tunteminen ja soveltaminen	Osaa tulkita ja soveltaa lakia päätöksen teossa	Ei hallitse ja tarvitsee kehittämistoimenpiteitä	Ulkopuoliset koulutukset	Syky 2022

Taulukko 9. Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelma. (Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia.)

Organisaatiotason kehittämissuunnitelma on yhteenveto kaikista muista osaamisen kartoittamiseen liittyvistä selvityksistä, suunnitelmista ja muista aineistoista. Organisaation kehittämissuunnitelman avulla muodostuu kokonaiskuva organisaation osaamisen tilanteesta ja sen vaatimista kehittämistarpeista. Aikataulutuksen ja osaamisen hankintasuunnitelman avulla selviää suunnitelman toteuttamisen realistisuus ja mahdolliset suunnitelman muutostarpeet. (Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia.) Kun organisaatio on saanut muodostettua itselleen organisaatiotason kehittämissuunnitelma, voidaan organisaation osaamisen johtamisen todeta olevan jo hyvin pitkällä. Tällöin taustalla on olemassa hyvin laaja-alainen aineisto ja käsitys organisaatiosta.

Organisaatiotason kehittämissuunnitelma						
Osaaminen / menestystekijä	Osaamisen kehittämistarve			Tärkeys	Aikataulu osaamisen hankintaan	Suunnitelma osaamisen hankintaan
	Vaatii runsaasti kehittämistä	Vaatii kehittämistä	Osaamista on riittävästi	Kriittinen		
Kaavoitus		x		x	Vuosi 2022	Ulkoiset koulutukset
Vesihuollon varautuminen		x			Syksy 2022	Ulkoiset koulutukset
Asianhallintajärjestelmän osaaminen	x			x	Kevät 2022	Sisäiset koulutukset
Sisäilmaolosuhteiden vaikutukset työssäjaksamiseen			x		Syksy 2022	Sisäiset koulutukset

Taulukko 10. Organisaatiotason kehittämissuunnitelma. (Työkaari kantaa – tuotettavaa työhyvinvointia.)

Näiden edellä mainittujen avulla muun muassa Ilomantsin kuntaorganisaatiolla olisi mahdollisuus saavuttaa osaamisen kehittämiseen kokonaisvaltainen toimintamalli, joka olisi selkeästi dokumentoitavissa ja hyödynnettävissä koko organisaatiotasolla aina arkityöskentelystä strategisten tavoitteiden suunnitteluun ja seurantaan. Tämän kehittämistehtävän kautta syntyvällä työkalulla ja toimintamallilla on tavoitteena näin ollen myös ns. herätellä organisaatio kohti parempaa osaamisen johtamisen ja kehittämisen tulevaisuutta. Aikajakso sille, että kunnassa olisi käytössä kattava osaamisen johtamisen hallittu, dokumentoitu ja raportoitavissa oleva prosessi tulee todennäköisesti olemaan useita vuosia koska kehittämiseen ei ole tällä hetkellä riittävästi henkilöresursseja.

### 6.3 Osaamiskartoituslomakkeen sisällön määrittely

Yksilötason osaamiskartoituslomakkeen sisältöä määriteltäessä tavoitteena on määrittää lomakkeen tärkeimmät osaamiskartoituskysymykset työnantajan näkökulmasta ja se, että lomake on selkeä ja yksinkertainen täydentää sekä pitää

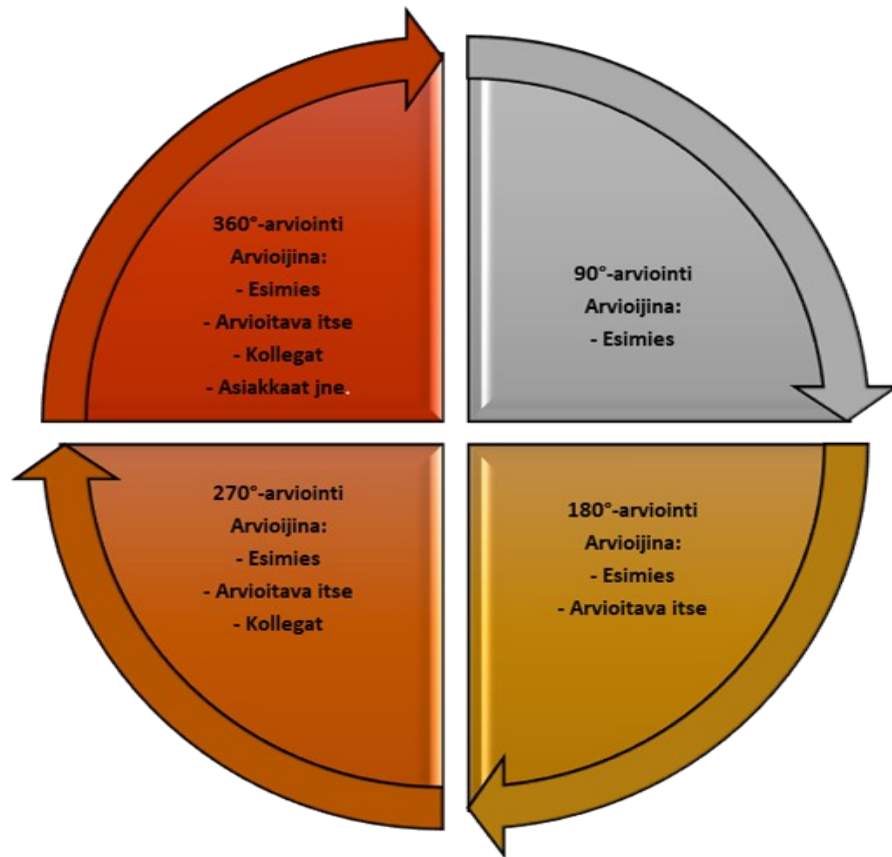


ajan tasalla. Lomakkeeseen on valittu kerättäviksi tiedoiksi keskeisimpiä kysymyksiä, joilla saadaan kartoitettua yksilöiden koulutustausta, ammatillinen osaaminen, muu osaaminen ja työviihtyvyys sekä siihen liittyvät mahdolliset muutostoiveet. Varsinaisia mitattavia mittareita ja tavoitearvoja ei tämän vaiheen osaamiskartoituslomakkeeseen otettu mukaan vaan ne ovat mahdollisesti tulevaisuudessa uudistettavan lomakkeen toimenpiteitä.

Yksi organisaation strategisen ja taloudellisen suunnittelun kannalta merkittävä asia on se, onko sellaisia henkilöitä, jotka haluaisivat hyödyntää enemmän esimerkiksi aikaisemmissa työpaikoissa hankittua osaamista. Toinen samalta näkökannalta kiinnostava asia on myös se, olisiko halukkuutta lisäkouluttautumiseen ja mahdollisesti sitä kautta myös työtehtävien vaihtoon tai uusien tehtävien vastaanottamiseen. Lähiesimiesten käytännön arkityöhön läheisesti liittyvä lomakkeessa esitetty kysymys koskee korttikoulutuksia ja niiden voimassaoloaikaa. Tämän asian säännönmukainen läpikäyminen turvaa sen, että kaikkien työn edellyttämät korttikoulutukset pysyvät ajan tasalla.

Osaamiskartoituslomakkeen sisältö on suunniteltu siten, että sen täyttäminen ja läpikäyminen on tarkoituksena toteuttaa 180°-arviointimenetelmänä, jossa osapuolina ovat sekä esimies ja työntekijä. Kysymyksien tulee olla sellaisia, että kahteen suuntaan käytävissä arviointikeskustelussa ei työntekijän tarvitse kokea arkuutta, vaan asioiden käsittely olisi mahdollisimman helppoa ja avointa. Työntekijä täydentää lomakkeen ennakkoon, esimerkiksi ennen kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen yhteydessä lomake käydään esimiehen ja työntekijän kanssa yhdessä läpi, jolloin mahdolliset epäselvät kohdat voidaan tarkentaa. Tämä lisää myös työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutusta, jolloin työntekijä kokee tulleen huomioduksi. Näin lomakkeen täyttämiseen työntekijän käyttämä aika saa suuremman merkityksen.

Kaaviossa 13 on esitettyä 360°-arviointimenetelmän kokonaisuus ja sen muodostuminen. Näistä yksi osa-alue on edellä mainittu 180°-menetelmä, minkä käyttöön osaamiskartoituslomakkeen arviointikäytäntö perustuu.



Kaavio 13. 360°-arviointikokonaisuuden muodostuminen (Hätönen 2011, 37)

Kehitettävä lomake täytyy olla sellainen, että sen yhdenmukainen hyödyntäminen on helppoa, selkeää ja yksiselitteistä. Tällä varmistetaan laadultaan samankaltaisen tiedon saaminen, riippumatta siitä kuka esimies tai työntekijä lomaketta täydentää. Lomakkeen aktiivinen ja säännönmukainen käyttäminen edellyttää, että se liitetään esimerkiksi osaksi tällä hetkellä vähintään joka toinen vuosi pidettäviä kehityskeskusteluita. Tällä toimintatapamuutoksella saadaan samalla uudistettua myös kehityskeskustelutilannetta, joka on jo itsessään hyvin monella tavalla koettu tilanne. Jotkin kokevat kehityskeskustelut hyvinkin hyödyllisinä ja osa pitää niitä taas aivan turhina ajanhukkaamisen hetkinä.

Opinnäytetyön yhteydessä kehitettävässä lomakkeessa ei ainakaan alkukäytön vaiheessa ole sellaista ominaisuutta, jolla saataisiin muodostettua erilaisia yhteenvetoja. Rakenteeltaan ja laajuudeltaan lomake tulee kuitenkin olemaan sellainen, että sen käyttö sellaiseen ei pitäisi olla hankalaa ja siinä oleva informaatio on hyvin nopeasti luettavissa ja tarvittaessa myös poimittavissa, esimerkiksi johonkin tarkempaan yhteenvetotaulukkoon.

Kehitetty henkilöstön osaamiskartoituslomake on tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 1). Käyttöön otettava lomake tulee olemaan ulkoasultaan ja asettelultaan erilainen koska se on kunnan viralliselle asiakirjapohjalle laadittu. Lomake suojataan siten, että siihen pystyy kirjoittamaan ja tekemään merkintöjä vain niille varatuille kentille. Lomakkeen muokkausoikeudet tulee aluksi olemaan todennäköisesti vain johtoryhmän jäsenillä sekä talous- ja henkilöstösuunnittelijalla. Tällä varmistetaan, että lomakkeen kehittäminen ja muuttaminen on hallittua, eivätkä esimiehet voi muokata organisaatioon useita erilaisia lomakkeita. Lomakkeen yhdenmukaisen käytön lisäksi tällä turvataan yhdenmukaisen toimintamallin toteuttaminen.

#### **6.4 Lomakkeen käyttöönotto, seuranta ja kehittäminen**

Osaamiskartoituslomakkeen käyttöönotto aloitetaan ottamalla se käyttöön teknisen osaston henkilöstöllä vuonna 2022 pidettävissä kehityskeskusteluissa. Lisäksi käyttöönotto tehdään niiden henkilöiden osalta, jotka ovat osallistuneet kehityskeskusteluihin jo vuoden 2021 aikana. Lomaketta hyödynnetään myös niille, jotka tulevat uusina työntekijöinä tekniselle osastolle joko virka- tai työsuhteeseen. Ensimmäisen vuoden aikana lomakkeen käytöstä saadaan kokemusta todennäköisesti noin 30-40 henkilön osalta.

Vuoden 2022 aikana lomakkeen sisältöä ja käyttöönottoa käsitellään johtoryhmässä. Johtoryhmässä käytyjen keskustelujen ja kehitysmuutosten jälkeen asia viedään tiedoksi esimiehille heidän kanssa pidettävissä esimiespalavereissa. Esimiespalaverin yhteydessä lomakkeen sisältö, käyttötarkoituksen tavoite ja varsinainen käyttäminen jalkautetaan esimiehille. Saatujen kokemusten ja esimiesten kesken käytyjen keskustelujen perusteella käyttöönottoa voidaan laajentaa mahdollisesti myös muille osastoille saman vuoden aikana.

Jatkossa, koko organisaation käyttöönoton jälkeen, yksilötason osaamiskartoituslomakkeen käyttöönotto tapahtuu henkilön osalta ensimmäisen kerran rekrytointiprosessin aikana, kun rekrytoitavan henkilön kanssa muodostetaan työ- tai virkasuhde. Lomake täytetään perehdytysvaiheessa, jonka jälkeen lomake joko tallennetaan sähköisesti tai sitten mahdollisuuksien mukaan lomakkeen ollessa

osa henkilöstöhallinnon sähköistä järjestelmää, tehdään lomakkeen täyttäminen suoraan henkilöstöhallinnan järjestelmään.

Lomakkeen tietojen jatkoylläpito tapahtuu esimerkiksi joko kerran vuodessa tai vähintään joka toinen vuosi järjestettävien kehityskeskustelun yhteydessä. Näin osaamiskartoituslomakkeen käyttämisestä tulee osa vakiintunutta kehityskeskusteluprosessia. Ilman tietojen päivittämisen sitomista johonkin muuhun vakiintuneeseen rutiiniin, kuten esimerkiksi kehityskeskusteluun, lomakkeen päivittäminen jäisi todennäköisesti hyvin helposti unohduksiin. Tämä on hyvin tyypillinen toimintatapa ihmisille niin vapaa-ajalla kuin työelämässäkin koska näin saadaan keskityttyä siihen, mikä tuntuu sillä hetkellä mielekkäämmältä. Ihminen toimii hyvin mielellään niin, että asioita siirretään myöhemmin tehtäväksi ja pahimmillaan ne myös jäävät tekemättä.

Osaamiskartoituslomakkeen avulla saatavaa tietoa seurataan vuosittain esimies- ja johtoryhmätasolla, kun laaditaan seuraavan vuoden talousarviota ja siihen liittyviä rekrytointi- ja koulutussuunnitelmia. Saatavilla olevien tietojen avulla pystytään kartoittamaan olemassa olevan henkilöstön osaaminen ja heidän mahdolliset halukkuutensa muuttaa tai vaihtaa työtehtäviä. Tällä tavoin voidaan olemassa olevien henkilöstöresurssit hyödyntää aiempaa tehokkaammin, eikä lisähenkilöstöä tarvitse rekrytoida välttämättä niin paljon kuin olisi muuten mahdollisesti jouduttu tekemään. Osaamiskartoituksen käyttöönotolla on näin ollen suoraan myös taloudellisia vaikutuksia. Jokainen lomakkeen täyttävä henkilö voi myös omalta osaltaan ajoittain palata siihen, kuinka on edellisellä kerralla vastannut kyselyyn. Näin hän voi arvioida uudelleen niin omia kuin työnantajakin tekemiä toimenpiteitä niiden asioiden edistämiseksi, joita on edellisellä tarkistelukerralla noussut mahdollisesti esiin.

Lomakkeen mahdollisesti henkilöstösuunnitteluun tuomaa lisäarvoa voidaan mitata esimerkiksi siten, että kuinka moni henkilö ottaa vastaan joko uusia tehtäviä tai vaihtaa jopa kokonaan omaa toimenkuvaansa organisaation sisällä. Vastavaan henkilön itsensä ja esimiesten näkökulmasta toisten osaamisen kehittäminen voi unohtua hyvin monelta, kun arki koetaan etenevän hyvin nopeasti ilman suurempia poikkeavuuksia ja häiriöitä, jotka voisivat johtua osaamiseen

liittyvistä puutteista. Tällainen seuranta ja arviointi voi lisätä myös halukkuutta ylläpitää ja mahdollisesti kehittää omaa osaamistaan eri kurssien, koulutuksien ja tutkintojen avulla. Henkilöstön näkökulmasta lomakkeen tarpeellisuutta ja onnistuneisuutta voidaan lisäksi mitata myös henkilöstötyytyväisyyskyselyiden yhteydessä, jossa osaamisen kartoittamisen uusi malli olisi yhtenä arvioitavana asiana.

Lomakkeen kehittäminen ja ajantasaisuuden tarkistaminen sekä muuttaminen hetkeen sopivaksi tulee olla aktiivista. Tällä varmistetaan se, että saatu tieto vastaa organisaation osaaminen johtamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Lomakkeen kehittämistyö tulisi olla esimerkiksi yksi vuosittain esimieskokouksissa käsiteltävä aihe. Tällä tavalla siihen tulisi laaja näkökanta koko organisaation laajuudelta mutta kuitenkin hyvin toimivan ja riittävän tiiviin ryhmän yhteistyöllä. Lomakkeen kehittämisen lisäksi tulisi organisaation osaamista tarkastella myös organisaatio-osaamisen näkökulmasta niin organisaatio-, kuin tiimitasonkin näkökulmasta. Tämän työn seurauksena syntyisi organisaatiolle osaamiskartta tähän nyt kehitettävään lomakkeeseen pohjautuva kehittämissuunnitelma.

Kehittämiseen liittyen tulisi selvittää myös se, että onko nyt kehitettävää lomaketta mahdollista sisällyttää ja ottaa käyttöön organisaation henkilöstöhallinnon ohjelmistossa, jota kautta muun muassa kehityskeskustelut pidetään ja tallennetaan. Näin olisi mahdollista todennäköisesti saada kerätyistä tiedoista raportteja esimies- ja suunnittelutyön tueksi. Tämän selvityksen ajankohta olisi varmasti noin 3-4 vuoden sisällä, jotta uudesta käytännöstä olisi muodostunut selkeä toimintatapa ja kerättävien tietojen kokonaisuus on tällöin varmasti jo vakiintunut.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 7.1 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön aiheena oli henkilöstösuunnittelun kehittäminen kuntaorganisaatioissa. Varsinaisena tavoitteena tutkia aiheeseen kuuluvaa teoriaa niin kuntaorganisaation kuin yleisestäkin näkökulmasta. Varsinainen tavoite oli työkalun ja toimintamallin kehittäminen henkilöstön osaamisen johtamiseen liittyen, jonka avulla organisaatio pystyy parantamaan tämänhetkisen osaamisen johtamisen tasoa luoden edellytykset parempaan ja menestyksekkäämpään johtamiseen sekä organisaation tulevaisuuden suunnitteluun, kehittämiseen ja seurantaan.

Opinnäytetyön toteutus tapahtui hyödyntäen omaa työympäristöäni ja siinä havaittuja asioita sekä aikaisempaa hankittua johtamisen työkokemusta. Havaintoihin ja kokemuksiin sai hyvin paljon syvällisemmän näkökulman, kun tutustui aihetta käsitteleviin eri tietolähteisiin. Tietolähteinä opinnäytetyössä ja sen yhteydessä laadittavassa kehittämistehtävässä olivat eri kirjoittajien kirjallisuuslähteet. Näiden lisäksi hyödynsin paljon myös aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja selvityksiä, joita ovat tehneet paljon esimerkiksi Suomen Kuntaliiton ja Kunta- ja työhyvinvointialueuutyönantajat. Näiden kahden edellä mainitun julkaisuista sai tietoa siitä, kuinka yleensä eri kunnissa henkilöstö- ja osaamisen johtamista toteutetaan ja mitä koetaan esimerkiksi pääkehitystarpeiksi.

Aiheesta oli laadittu myös hyvin paljon opinnäytetöitä erilaisiin organisaatioihin niin yksityiselle kuin julkiselle puolelle. Näihin tutustuminen laajensi hyvin näkökulmaa siihen, että kuinka eri tavoin esimerkiksi osaamisen kartoitus nähdään ja kuinka sitä toteutetaan. Tämä vahvisti ennakoajatustani siitä, ettei voi olla olemassa yhtä ainoaa oikeaa toteutustapaa koska organisaatioita ja henkilöitä on niin monenlaisia.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa tietyn kierron jälkeen palataan taas alkuun osaamisen kartoittamiseen. Näin ollen prosessin kaikki vaiheet, mukaan lukien osaamisen kartoittaminen, kehittyvät vuosien

aikana aina sen mukaan millaiset ovat organisaation osaamisen johtamisen tarpeet ja tavoitteet. Kuten edellä mainitsin, niin opinnäytetyöni tuloksena syntynyt toimintamalli ja opinnäytetyön liitteenä oleva työkalu ei voi olla se ainoa oikea malli vaan se on kehitetty tämänhetkiseen oman organisaation tilanteeseen ns. aloitusmalliksi, jonka kehittäminen jatkuu aktiivisena sen käyttöönoton jälkeen.

## **7.2 Työn sisältö, tulokset ja menetelmien valinta**

Opinnäytetyön sisällöksi muodostui teoriaosio, joka koostuu opinnäytetyön kappaleista 1-5. Näissä kappaleissa tutkin ja käsittelen henkilöstösuunnitteluun ja osaamisen johtamiseen liittyvää teoriaperustaa niin yleisestä, kuin kuntaorganisaationkin näkökulmasta. Yhtenä asiana olen tutustunut eri johtamisen tyyliin ja siihen, mitkä ovat osaamisen johtamisen kannalta näiden eri tyylien vahvuudet sekä heikkoudet. Tuon teoriaosiossa esiin myös sitä, kuinka eri henkilöstösuunnittelun ja osaamisen johtamisen asiat hoidetaan nykyään omassa työorganisaatiossani.

Varsinainen kehittämistehtävänä syntynyt henkilöstön osaamiskartoituslomake on tämän opinnäytetyön liitteenä 1. Kyselylomake on 5-sivuinen kokonaisuus, joka täydennettävä kaavake, jonka sisällön muokkaaminen on mahdollista toteuttaa hyvin yksinkertaisesti poistamalla lomakkeen suojaus pois käytöstä. Työn sisällön tuloksien oikea tarkastelu tapahtuu vasta käyttöönoton jälkeen, joka on tavoitteena toteuttaa vuoden 2022 aikana kun pidämme seuraavia kehityskeskusteluja. Kehitetyle lomakkeelle tarve on ilmeinen koska tällä hetkellä ei ole vastaavaa käytettävissä. Uskon laaditun mallin olevan näin ollen sellainen, joka jatkaa olemassaoloaan mutta mahdollisiin muutoksiin tulee varautua ja oikeastaan se on jopa suotavaa koska organisaatiossa on useita eri toimialoja, tavoitteita ja tekijöitä. Lomakkeen ylläpito ja kehittäminen tulee olla jatkuvaa ja sisältöä tulee päivittää, mikäli kartoitettavien tietojen uudelleen kohdistaminen johonkin muuhun koetaan tärkeäksi.

Kehittämistehtävän menetelmän ja lähiestymistavan valinta oli mielestäni loppujen lopuksi hyvin haasteellista, vaikka opinnäytetyön aloittamisvaiheessa

minulla oli mielestäni hyvin selkeä mielikuva siitä, mitä ja miten haluan kehittämistehtäväni muodostaa. Kuten aikaisemmin olen tuonut esiin, on osaamisen kartoittamiseen hyvin erilaisia toimintamalleja ja työkaluja. Omassa kehittämistehtävässä tulin kuitenkin päätyneeksi varsin yksinkertaiseen toimintamalliin ja työkaluun koska varsinainen kehittäminen tulee kuitenkin tehdä organisaatiossa pidemmällä aikavälillä yhdessä organisaation henkilöstön kanssa. Tällaisen pidemmälle kehitetyn version laatiminen ei tämän opinnäytetyön laatimisen aikana ollut näin ollen mahdollista. Menetelmä ja lähestymistapa tulee siis muoutumaan tulevaisuudessa mahdollisesti hyvinkin erilaiseksi mutta toisaalta tällöin on osaamisen kartoittamiseen käytetty aikaa ja sitä on haluttu kehittää. Se on mielestäni kuitenkin kaikkein tärkeintä, että asia saa enemmän huomiota ja siihen panostetaan. Tällöin koen, että olen onnistunut tämän kehittämistehtävän laadinnassa, eikä käytetty aika ole mennyt sen suhteen turhaan.

### **7.3 Työn eettisyyden ja luotettavuuden arviointi**

Opinnäytetyön ja siinä laaditun kehittämistehtävän eettisyyttä arvioitaessa korostuu mielestäni hyvin paljon se, millaisia asioita olen nostanut esiin omasta työorganisaatiosta. Tähän liittyy niin henkilötietojen käsittelyyn ja yksityisyyden suojaan liittyvät asiat, kuin myös organisaatiota koskevien tietojen käsittely ja julkaisu. Kirjoitetussa tekstissä ei saa erottua henkilöt yksilöinä vaan asioita on käsitelty yleisellä tasolla. Poikkeuksena on tietyt virkanimikkeet, joita ei hoida työkseen Iloimantsin kunnassa kuin yksittäiset henkilöt. Nämä ovat tosin julkisia virkoja, eikä niistä kerrottaessa ole kuvailtu henkilöihin itseensä liittyviä asioita vaan ainoastaan virkaan ja viranhoitoon liittyviä. Organisaatiotason kuvailuissa olen hyödyntänyt organisaation liittyviä julkisia tietoja. Kuntaorganisaatio on julkinen organisaatio, jonka toiminta on suurimmilta osin kaikille julkista ja avointa toimintaa. Tämä on omalta osaltaan ollut asioiden käsittelyä ja esittelyä helpottava tekijä. Varsinainen kehittämistehtävän myötä syntynyt osaamisen kartoittamisen lomake on laadittu niin, että se liitetään osaksi kehityskeskusteluja, jolloin kyseisen lomakkeen tallentaminen ja säilyttäminen tulee esimiehen vastuulle. Näin huolehditaan siitä, että vastaajan henkilötietojen käsittely ja yksityisyyden suoja on turvattu.



Opinnäytetyössäni olen hyödyntänyt eri lähdeaineistoja, joista olen poiminut omaan opinnäytetyöhöni sisältöä. Lainattujen tekstien ja sisältöjen osalta olen kirjannut tekstiviitteinä lähteet mahdollisimman tarkasti ja selkeästi. Tällä toimintatavalla osoitan sen, ettei opinnäytetyöni tekstisisältö ole plagioitua tekstiä. Mielestäni tältäkin osin opinnäytetyön laatiminen kestää eettisen tarkastelun.

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa koen sen täyttävän luotettavuudelle asetetut vaatimukset niin kirjallisen osion kuin kehittämistehtävänkin osalta. Esimerkiksi kehittämistehtävän lomakkeeseen määritellyt kysymykset ja niihin annettavat vastaukset vastaavat sitä, mitä kyselyltä halutaan saavuttaa. Kyselyn avulla saatavat tulokset ovat näin ollen siis hyvin hyödynnettävissä eli täyttävät tahdotun tiedon käyttökelpoisuusvaatimukset. Lomakkeen rakenne on lisäksi sellainen, että niin esimiesten kuin työntekijöidenkin voidaan olettaa ymmärtävän sen sisällön ja sille asetetut tavoitteet samalla tavalla. Kehitetty osaamiskartoituslomake on myös sellainen, että se soveltuisi käytettäväksi myös muihinkin organisaatioihin, jonka seurauksena sen hyödynnettävyys toteutuu.

Opinnäytetyössä käytetyt lähdekirjallisuudet ja muut -aineistot olen pyrkinyt valitsemaan siten, että ne ovat yleisesti tiedettyjä ja esimerkiksi vastaavanlaisissa opinnäytetöissä hyödynnettyjä. Valinnassa olen kiinnittänyt lisäksi huomiota siihen, että lähdekirjallisuudet ja muut -aineistot ovat julkaisuajankohdaltaan sellaisia, että niiden voidaan katsoa olevan riittävän valideja lähdeaineistoiksi. Tällaisessa lähdeaineistoarvioinnissa ja lähdekritiikissä koin saavanani hyötyä ennen opinnäytetyön kirjoittamista laatimastani kirjallisuusreferaatista. Se auttoi ymmärtämään keskeiset asiat lähdeaineistojen käytöstä ja siitä, mitä ne voisivat olla omassa opinnäytetyössäni.

#### **7.4 Ammatillinen kasvu ja oppimisprosessi**

Kun mietin teknologiaosaamisen johtamisen opintoja ja tätä opinnäytetyötä sekä näiden vaikutusta omaan ammatilliseen kasvuuni, on mielestäni erittäin helppo todeta, ettei opiskelu ole ollut turhaa. Opintojen ja varsinkin

opinnäytetyön kautta hankkimani tieto on mielestäni kasvattanut minua niin arki-johtamisen kuin osaamisen johtamisenkin näkökulmasta. Periaatteessa kaikki opittu tieto on sovellettavissa hyvin myös työelämän ulkopuolisiinkin hetkiin. Olen oppinut ymmärtämään paremmin itseäni ihmisenä ja johtajana, mikä on luonut pohjan ymmärtämään paremmin myös toisia ja toisten toimintatapoja.

Varsinainen oppimisprosessi on ollut monimuotoinen ja se on sisältänyt hyvin monenlaisia vaiheita. Välillä on kaikki opiskeluun liittyvä sujunut hyvin ilman ongelmia ja välillä on sitten joutunut etsimään sitä oikeaa hetkeä ja tunnetta esimerkiksi tämän opinnäytetyön kirjoittamiseen. Olen saanut suurta apua ja helpotusta siitä, että opinnäytetyön ohjaus on ollut ammattikorkeakoulun puolelta hyvin ammattimaista ja aktiivista. Tästä kuuluu suuri kiitos siis Jyri Roihuvuolle! Olen saanut häneltä erittäin hyvää palautetta esimerkiksi siitä, mitä voisin tehdä toisin. Nämä kaikki muutosehdotukset ovat olleet sellaisia, että olen voinut täysin hyvillä mielin hyväksyä ja ottaa vastaan nämä palautteet. Onhan palautteen antaminen ja vastaanottaminen yksi keskeinen osa-alue niin opiskelun kuin työelämänkin oppimista ja osaamista.

## **7.5 Jatkoimenpiteet ja vaikutukset tulevaisuuteen**

Opinnäytetyön kehittämistehtävän tuloksena syntynyt henkilöstön osaamisen kartoittamisen toimintamalli tulee toivottavasti tuomaan mukanaan jatkotoimenpiteitä, joiden avulla organisaation osaamisen johtaminen saadaan kehittymään. Nyt kehitetyn mallin ympärille on jo olemassa niin teoriaviitekehys kuin myös valmiita toimintamalleja kuten opinnäytetyön kappaleessa 5.5 olen kuvannut.

Jatkotoimenpiteinä voisi olla esimerkiksi se, että vastaava kysely saataisiin osaksi henkilöstöhallinnan järjestelmää. Näin kerätty tieto tulisi olemaan paremmin saatavilla kaikilla niillä, jotka tarvitsevat ja toisaalta se mahdollistaisi varmasti myös erilaisten raporttien tulostamisen ja hyödyntämisen muun muassa tilinpäätöksen henkilöstöraportin laadinnassa. Toinen hyvin tärkeä toimenpide voisi olla se, että saataisiin rakennettua koko organisaatiotason kattava toimiva osaamisen johtamisen malli. Malli sisältäisi strategisen osaamiskartan laadinnan sekä tulosalue- ja tiimikohtaiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat.

Tällä johtamisen osa-alueella on nyt ja varsinkin tulevaisuudessa entistä korostuneempi vaikutus muun muassa kunnan selviytymiseen tulevilla muutoksilla. Henkilöstö täytyy ottaa huomioon todella tärkeänä voimavarana, josta tulee pitää huolta niin osaamisen, kehittämisen kuin työhyvinvoinninkin näkökulmasta. Samainen näkökulma on sovellettavissa kuntasektorille yleisesti koska tulevien vuosien hyvinvointialueuudistukset muuttavat kaikkien kuntien rakenteita siten, että jäljelle jäävän henkilöstön rooli korostuu entisestään. Osaamisen johtaminen ja siihen liittyvä kartoittaminen tulee nousemaan varmasti esiin aikaisempaa enemmän niin julkisuudessa kuin tutkimusten ja selvitysten teoissakin.

## Lähteet

- Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P., Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hallintolaki 434/2003. Annettu Helsingissä 1.1.2004.
- Humak, 2021. Urasuunnittelun ja työnhaun verkkokoulutus. <https://pro.humak.fi/humakpro/humak/487321/teoria-ura-ankkureista.html>. Viitattu 18.1.2022.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen suomen kunnissa. Lappeenranta: LUT-Yliopistopaino.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen: II. Helsinki: Educa-instituutti.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S., Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni – Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ilomantsin kunta, 2017. Ilomantsin kunnan henkilöstöraportti 2016. Ilomantsi: <http://ilomantsi.fi/documents/1825601/1836399/Htp2016/05ba68f8-7102-439f-a454-b249f39b2887>.
- Ilomantsin kunta, 2018 a. Ilomantsin kunnan tilinpäätös ja toimintakertomus 2018. Ilomantsi: <https://www.ilomantsi.fi/documents/1825601/1860747/tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2018.pdf/a3b0f39b-7144-aacc-4876-af24f594bcca>.
- Ilomantsin kunta, 2018 b. Ilomantsin kunnan henkilöstöraportti 2017. Ilomantsi: <http://ilomantsi.fi/documents/1825601/1836399/htp2017.pdf/6821b198-5f44-4d13-b78a-cb87e6cfd557>.
- Ilomantsin kunta, 2019. Ilomantsin kunnan henkilöstöraportti 2018. Ilomantsi: <https://www.ilomantsi.fi/documents/1825601/1860747/henkil%C3%B6st%C3%B6raportti+2018.pdf/c3594cbb-68a4-2484-59a6-b2e4c219d985>.
- Ilomantsin kunta, 2020 a. Ilomantsin kunnan talousarvio 2021 ja taloussuunnitelma 2022-2023. Ilomantsi: <https://www.ilomantsi.fi/documents/1825601/0/Talousarvio+2021+ja+talousuunnitelma+2022-2023+%2818.11.2020%29vaakasivut+muokattu.pdf/acd8fa87-bf3a-82ab-c1c7-eb2c7383306e>.
- Ilomantsin kunta, 2020 b. Ilomantsin kunnan henkilöstöraportti 2019. Ilomantsi: <https://www.ilomantsi.fi/documents/1825601/0/henkil%C3%B6st%C3%B6raportti+2019.pdf/d4877226-8838-fcc7-a3e2-a0407e96164c>.
- Ilomantsin kunta, 2021 a. Ilomantsin kunnan tilinpäätös ja toimintakertomus 2020. Ilomantsi: <https://www.ilomantsi.fi/documents/1825601/0/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2020.PDF/a1a3fcc4-e6f1-2ecb-a207-f79d6d2c3b72>.
- Ilomantsin kunta, 2021 b. Ilomantsin kunnan henkilöstöraportti 2020. Ilomantsi: <https://www.ilomantsi.fi/documents/1825601/0/Henkil%C3%B6st%C3%B6raportti+2020.PDF/165d129a-8d00-6ef1-df85-125d9bf0f7db>.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Kuntalaki 410/2015. Annettu Helsingissä 1.5.2015.
- Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- KT Työnantajat, Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO Ry, Kuntalan Unioni, Tekniikan ja peruspalvelujen neuvottelujärjestö KTN Ry ja Toimihenkilöiden neuvottelujärjestö TNJ Ry 2008. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. Helsinki.
- Kuntatyönantajat 2021 a. Tilastot ja julkaisut - Kunta työnantajana. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/kunta-tyonantajana>. Viitattu 27.6.2021.
- Kuntatyönantajat 2021 b. Tilastot ja julkaisut - Henkilöstötilastot. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot>. Viitattu 27.6.2021 ja 7.1.2022.
- Kuntatyönantajat 2020 a. Tilastot ja julkaisut - Palvelussuhteet. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/palvelussuhteet>. Viitattu 27.6.2021.
- Kuntatyönantajat 2020 b. Tilastot ja julkaisut - Henkilöstö ikäluokittain ja keski-  
iät. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ika>. Viitattu 27.6.2021.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Annettu Helsingissä 30.3.2007.
- Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. 2003. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sumkin, T., Tuomi, L. 2012. Osaaminen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Suomen Kuntaliitto 2021. Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>. Viitattu 13.6.2021.
- Suomen Kuntaliitto 2002, Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja: Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto 2002.
- Tilastokeskus 2021. Kuntien avainluvut. <https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?active1=146&year=2021>. Viitattu 27.6.2021.
- Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia. <https://tyokaari.fi/tyokaluja/>. Viitattu 6.1.2022.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Waasaensis.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit (e-kirja). Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R., Hakonen A. ja Arpiainen S. 2017. Henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus kunnissa. Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 11/2017. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Vilka, H. 2020. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Wikipedia, 16.1.2022. 70/20/10 Model (Learning and Development) [https://en.wikipedia.org/wiki/70/20/10\\_Model\\_\(Learning\\_and\\_Development\)](https://en.wikipedia.org/wiki/70/20/10_Model_(Learning_and_Development)). Viitattu 18.1.2022.

# ILOMANTSIN KUNTA



## HENKILÖSTÖN OSAAMISKARTOITUS

Hei,

Tervetuloa vastaamaan Ilomantsin kunnan työntekijöiden osaamiskartoituskyselyyn. Kaikille työntekijöille tehtävällä kyselyllä pyritään saamaan tietoa seuraavista aihealueista;

- Koulutus                      Mihin ehkä tarvitsemme lisäkoulutusta tai opastusta?
- Osaaminen                    Mitä me jo nykyisellä omalla porukalla osaamme?
- Työviihtyvyys                Kuinka me kukin viihdymme omissa tehtävissämme?

**Kohdassa 1** syötät omat perustietosi, joita ovat muun muassa nykyinen tehtävä, osasto ja kartoituslomakkeen vastauspäivä.

**Kohdassa 2** pyydämme sinua kertomaan koulutuksestasi. Mitä ammatillisia opintoja ja kursseja olet suorittanut? Mitä työelämän lupakortteja olet suorittanut?

**Kohdassa 3** pääset kertomaan, missä kaikissa tehtävissä olet saanut työurasi aikana toimia. Pyydämme myös hieman arvioimaan kielitaitoasi ja tietoteknistä osaamistasi. Onko sinulla jotakin muuta ”siviilissä” opittua erityistä osaamista?

**Kohta 4** keskittyy työssä viihtymiseen. Mieti kysymyksiä huolella ja vastaa avoimin mielin.

Saatuja tietoja käytetään mm. koulutustarpeiden ja urakehitysten suunnitteluun. Antamiasi vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Terveisin

Oma nimi ja asema

---

**1. HENKILÖTIEDOT**

Nimi:	Kirjoita
Työtehtävä:	Kirjoita
Osasto:	Valitse
Tulosyksikkö:	Kirjoita
Vastaus pvm.:	Valitse

**2. KOULUTUS**

Ammatilliset tutkinnot ja valmistumisvuodet:	Kirjoita Vuosiluku
	Kirjoita Vuosiluku
	Kirjoita Vuosiluku
	Kirjoita Vuosiluku

Ammatilliset kurssit ja suoritusvuodet:	Kirjoita Vuosiluku
	Kirjoita Vuosiluku
	Kirjoita Vuosiluku
	Kirjoita Vuosiluku

Korttikoulutukset:	<input type="checkbox"/> EA 1	<input type="checkbox"/> EA 2	<input type="checkbox"/> Hätä EA	<input type="checkbox"/> Tularityö	<input type="checkbox"/> Työturvallisuus	<input type="checkbox"/> Hygienia-passi
	Voimassaolo	Voimassaolo	Voimassaolo	Voimassaolo	Voimassaolo	Voimassaolo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Talousveden vesityö	Allasveden vesityö	Henkilönostin	Anniskelu-passi		
	Voimassaolo	Voimassaolo	Voimassaolo	Voimassaolo	Voimassaolo	Voimassaolo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tieturva 1/2	Muu	Muu	Muu	Muu	Muu	
Voimassaolo	Mikä?	Mikä?	Mikä?	Mikä?	Mikä?	

Koulutustarpeiden määrittäminen:			
Tarvitsetko em. koulutukseen jatkokoulutusta?	Valitse	Jos kyllä, niin mihin?	Kirjoita vastaus
Onko halukkuutta uusiin tutkintokoulutuksiin?	Valitse	Jos kyllä, niin mihin?	Kirjoita vastaus
Onko halukkuutta uusiin kursseihin?	Valitse	Jos kyllä, niin mihin?	Kirjoita vastaus



### 3. OSAAMINEN

Keskeiset tehtävät, joita olet tehnyt Ilo-mantsin kunnassa:	1.	Kirjoita vastaus
	2.	Kirjoita vastaus
	3.	Kirjoita vastaus
	4.	Kirjoita vastaus
	5.	Kirjoita vastaus

Aikaisempien työnantajien työtehtävät, joita hyödynnät/haluaisit hyödyntää nykyisessä työssäsi?	1.	Kirjoita vastaus
	2.	Kirjoita vastaus
	3.	Kirjoita vastaus
	4.	Kirjoita vastaus
	5.	Kirjoita vastaus

Osaamisen kehittämistarpeiden määrittäminen:			
Koetko tarvitsevasi osaamisen kehittämistä työtehtävien suorittamiseksi?	Valitse	Jos kyllä, niin mihin/mitä?	Kirjoita vastaus
Haluaisitko hyödyntää jotain aikaisemmassa työhistoriassa tai harrastusten kautta saatua osaamista?	Valitse	Jos kyllä, niin mitä?	Kirjoita vastaus
Onko halukkuutta hankkia osaamista uusista tehtävistä?	Valitse	Jos kyllä, niin mistä?	Kirjoita vastaus

Muun osaamisen kartoitus: Arviointiasteikko 1-4. 1= Ei osaamista; 2 = Kohtalainen/perusteet; 3 = Hyvä; 4 = Erinomainen		
Kielitaito	Suomi	Valitse arvionti
	Englanti	Valitse arvionti
	Ruotsi	Valitse arvionti
	Venäjä	Valitse arvionti
	Muu? Kirjoita vastaus	Valitse arvionti
ATK- ja tietotekniset järjestelmät	Tietokoneen yleiskäyttö	Valitse arvionti
	Word	Valitse arvionti
	Excel	Valitse arvionti
	Powerpoint	Valitse arvionti
	Laskutusohjelmat	Valitse arvionti
	Budjetointiohjelmat	Valitse arvionti
	Muu? Kirjoita vastaus	Valitse arvionti
	Muu? Kirjoita vastaus	Valitse arvionti
	Muu? Kirjoita vastaus	Valitse arvionti

<b>4. TYÖSSÄ VIIHTYMINEN</b>
------------------------------

Viihdytkö hyvin nykyisessä työssäsi?	Valitse	Jos vastaus oli ei, niin miksi?	Kirjoita vastaus
Auttaisiko lisäkoulutus tai opastus työssä viihtymiseen?	Valitse	Jos vastaus oli ei, niin miksi?	Kirjoita vastaus
Vastaavatko nykyiset tehtävät koulutukseesi ja osaamiseesi?	Valitse	Jos vastaus oli ei, niin miksi?	Kirjoita vastaus
Haluaisitko vaihtaa työtehtäviäsi	Valitse	Jos vastaus oli kyllä, niin miksi ja millaiseksi?	Kirjoita vastaus
Työskenteletkö mieluummin yksin vai ryhmässä?	Yksin <input type="checkbox"/>	Ryhmässä <input type="checkbox"/>	Ei merkitystä <input type="checkbox"/>
Teetkö täyttä työaika?	Valitse	Jos et, niin millainen on työaika-%?	Kirjoita vastaus
Olisitko halukas muuttamaan työaika	Valitse	Jos kyllä, niin millainen työaika-% olisi paras?	Kirjoita vastaus

**KIITOKSIA VASTAUKSISTASI!**