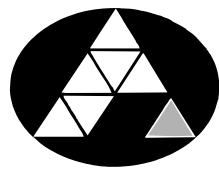


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Ari Jaaranen

OSAAMISEN JOHTAMINEN – CASE JUUAN TEKNINEN PALVELUALUE

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2012



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULU

**OPINNÄYTETYÖ**  
**Joulukuu 2012**  
**Teknologiaosaamisen johtamisen**  
**koulutusohjelma**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**  
Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
Puh. 358-13-260 6800

Tekijä  
Ari Jaaranen

Nimeke  
Osaamisen johtaminen – case Juuan tekninen palvelualue

Toimeksiantaja  
Juuan kunta

#### Tiivistelmä

Juuan teknisellä palvelualueella on käynnistetty vaiheittain toteutettava organisaatiouudistus. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisen koulutuksen ja työkokemuksen omaavia henkilöitä on rekrytoitava eläköityvien työntekijöiden tilalle, kun palvelualue siirtyy kohti uutta organisaatiomallia.

Opinnäytetyön tutkimuksen perustana on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tiedonhankintamenetelmänä käytettiin henkilökunnalle suunnattua puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimuksessa selvitettiin palvelualueen henkilöstön nykyisen osaamisen kehittämistä ja hiljaisen tiedon siirtämistä, sekä etsittiin keinoja joiden avulla ikääntyvän työyhteisön työssä jaksaminen ja työhyvinvointi turvataan.

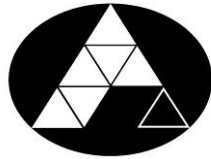
Opinnäytetyössä havaittiin, että tarve strategiselle henkilöstöjohtamiselle on ikääntyvässä työyhteisössä merkittävä. Tutkimuksen perusteella esitetään, että palvelualueen strategisen henkilöstösuunnittelun perustaksi laaditaan osaamiskartoitus, jonka avulla organisaation osaaminen, sekä osaamistarpeet ovat helpommin määriteltävissä. Osaamiskartoituksen avulla hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen sekä rekryointitarpeiden määrittäminen helpottuvat. Jatkokehittämistyönä esitetään, että tekniselle palvelualueelle laaditaan henkilöstöstrategia, joka antaa suuntaviivat palvelualueen henkilöstösuunnittelun periaatteille, sekä päivittäiselle henkilöstöjohtamiselle.

Kieli  
suomi

Sivuja 64

Liitteet 2

Asiasanat  
osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, henkilöstöstrategia, eläköityminen



NORTH KARELIA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**THESIS**  
**December 2012**  
**Degree Programme in Technology**  
**Competence Management**  
**Master's Thesis**  
Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. 358-13-260 6800

Author  
Ari Jaaranen

Title  
Knowledge Management – Case Juuka Technical Office

Commissioned by  
Juuka municipality

#### Abstract

In Juuka technical office a step by step accomplished organizational reform has been launched. The aim of this thesis is to find out what kind of educated and experienced peoples we need recruit to replace the retiring employees, when the change towards to a new type of organization takes place.

This thesis is based on a qualitative analysis, where the acquisition method for gathering information was a semi-structured theme interview for employees. In this research the existing skill development and transference of tacit knowledge of the organization's employees were examined, and also new ways were searched to maintain the ability to cope in work and to increase well-being in an aging work community.

It was found in this thesis that the demand for strategic human resource management is important in an aging work community. The study shows that the basis for strategic human resource planning should be an elaborate competence analysis which helps defining the existing skills in the organization, as well as the skills needed. With the competence analysis, visualization of tacit knowledge, as well as the recruitment needs are easier to define. Further development project for the organization could be a human resources strategy which recommends guidelines for principles about human resources planning, as well as for daily personnel management.

Language  
Finnish

Pages 64

Appendices 2

Keywords  
knowledge management, knowledge survey, human resources strategy, retirement

# Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
1.1	Organisaation taustaa	6
1.2	Opinnäytetyön tausta	11
1.3	Työn tavoitteet, rajaaminen ja ajankohtaisuus	13
2	Osaamisen johtaminen	14
2.1	Osaamispääoma	16
2.2	Kunnan strategiat	17
2.2.1	Teknisen palvelualueen visio ja strategia	19
2.3	Ydinosaaminen	20
2.4	Eläköityminen ja hiljainen tieto	21
2.5	Osaamisen hankinta	24
2.6	Osaamisen kehittäminen	25
2.7	Työhyvinvointi	26
2.7.1	Johtamisen ja työhyvinvointi	28
2.7.2	Palkitsemisen merkitys työhyvinvointiin	30
3	Tutkimuksen toteuttaminen	32
3.1	Haastatteluiden analysointimenetelmät	32
3.2	Haastattelun laatuksiteerit ja eettisyys	33
3.3	Tutkimuksen kulku ja aikataulu	34
4	Tutkimustulosten esittely	37
4.1	Organisaation nykytila	38
4.1.1	Työyhteisön tulevaisuuden haasteet	38
4.2	Työyhteisön osaaminen	39
4.2.1	Henkilökohtaiset taidot	39
4.2.2	Organisaation taidot	39
4.3	Eläköityminen ja hiljainen tieto	40
4.4	Organisaation työhyvinvointi	40
4.5	Palkka ja palkitseminen	41
4.6	Viestinnän toimivuus	41
4.7	Organisaation tulevaisuuden näkymät	42
4.8	Vapaa kommentointi	43
5	Pohdintaa haastatteluista	43
6	Oma havainnointi	46
6.1	Nykytilan vahvuudet	47
6.2	Nykytilan heikkoudet	47
6.3	Tulevaisuuden mahdollisuudet	48
6.4	Tulevaisuuden uhat	49
7	Kehittämiskohteet sekä toimenpide - ehdotukset	49
7.1	Osaamisen kehittämisen tavoitetila	51
7.2	Palvelualueen henkilöstön kehittämistarpeet	53
7.2.1	Osaamiskartoitus	55
7.3	Neljän vastualueen malli	57
7.3.1	Hallinto	57
7.3.2	Rakennusvalvonta	58
7.3.3	Kuntatekniikka	58
7.3.4	Kiinteistöt ja kaukolämpölaitos	59
7.4	Seuraava askel: Henkilöstöstrategia	61

Lähteet .....	63
---------------	----

Liitteet

Liite 1	Haastattelukysymykset
Liite 2	Teknisen palvelualueen osaamisen kartoitus - lomake.

# 1 Johdanto

Kuntaorganisaatiot ovat olleet varsin stabiilissa tilassa verrattuna yksityiseen sektoriin, jossa jatkuvan muutoksen korostamisesta on tullut itseisarvo. Nyt valtion toimesta käynnistetty kuntauudistus, kiristynyt kuntatalous ja väestön mukana ikääntyvä henkilöstö ovat tekijöitä, jotka aiheuttavat lähiaikoina suuria muutospaineita julkiselle sektorille.

Kuntien eläkevakuutuksen tuoreen ennusteen mukaan kunta-alan eläkepoistuma jatkuu voimakkaana. Seuraavien kymmenen vuoden aikana kuntatyöntekijöistä jää eläkkeelle 165 000 henkilöä, mikä on noin kolmasosa kaikista kuntatyöntekijöistä. Ennusteen mukaan vuoteen 2030 mennessä yli puolet (58 %) kaikista nykyisistä työntekijöistä on siirtynyt eläkkeelle, jolloin työelämästä poistuu huomattava määrä kunnallisiin palveluihin liittyvää erityisosaamista, joka olisi kyettävä siirtämään nuoremmille työntekijöille.

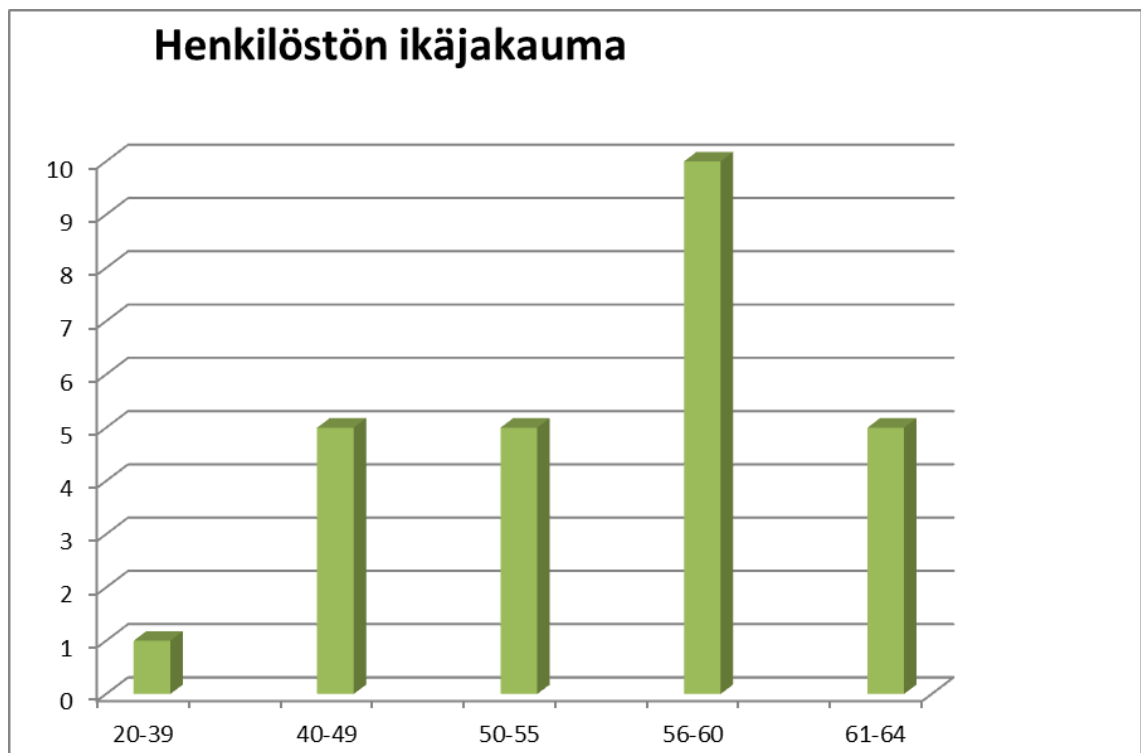
Väestön ikääntyminen, henkilöstön eläköityminen, toimintaympäristön nopeat muutokset ja käytettävissä olevien resurssien niukkuus ovat suuria haasteita kuntaorganisaatioille lähitulevaisuudessa. Tarvitaan rakenteellisia muutoksia, resurssien uudelleen arviointia, uusia työtapoja ja innovatiivisuutta tuottavuuden parantamiseksi. Valtakunnalliseksi tavoitteeksi on asetettu eläkkeelle siirtymisen myöhentäminen 2–3 vuodella. Tämä edellyttää toimenpiteitä, jotka tukevat ikääntyvän henkilöstön motivaatiota, osaamista ja työkykyä.

## 1.1 Organisaation taustaa

Juuan teknisen palvelualueen vastuualueisiin kuuluvat: rakennuttaminen, kiinteistönhoito, tiet ja yleiset alueet, maanrakennus, vesihuoltolaitos, kaukolämpölaitos, rakennusvalvonta, ympäristönsuojelu sekä kunnan maankäytön suunnittelu.

Juuan kunnan vakituinen henkilöstö on n. 350 henkilöä, josta teknisellä palvelualueella työskentelee tällä hetkellä vakituudessa työsuhteessa 26 henkilöä (Juuan tilinpäätös 2011). Lisäksi palvelualueella työskentelee määräaikaissä työsuhteessa vuosittain n. 15 henkilöä kausiluonteisissa työtehtävissä (pääsääntöisesti kesäaikana).

Kuntatyönantajien (2011) tilaston mukaan teknisen alan henkilöstön keski-ikä Suomessa on 47,5 vuotta. Juuan teknisen palvelualueen henkilöstön keski-ikä on noin 54 vuotta ja heistä eläköityy vuoteen 2022 mennessä 18 henkilöä.



Kuvio 1. Teknisen palvelualueen henkilöstön ikäjakauma (Juuan henkilöstötietokanta 2012)

Juuan tekniselle palvelualueelle tehtiin vuonna 2009 Auditor - yhtiön toimesta selvitystyö, jossa kartoitettiin teknisen toimen organisaation toimintaa, sen keskeiset palvelut sekä toimintatavat, henkilöstön nykyiset tehtäväkuvat sekä toimenpiteitä teknisten palvelujen mahdollisimman toimivasta ja tehokkaasta järjestämisestä.

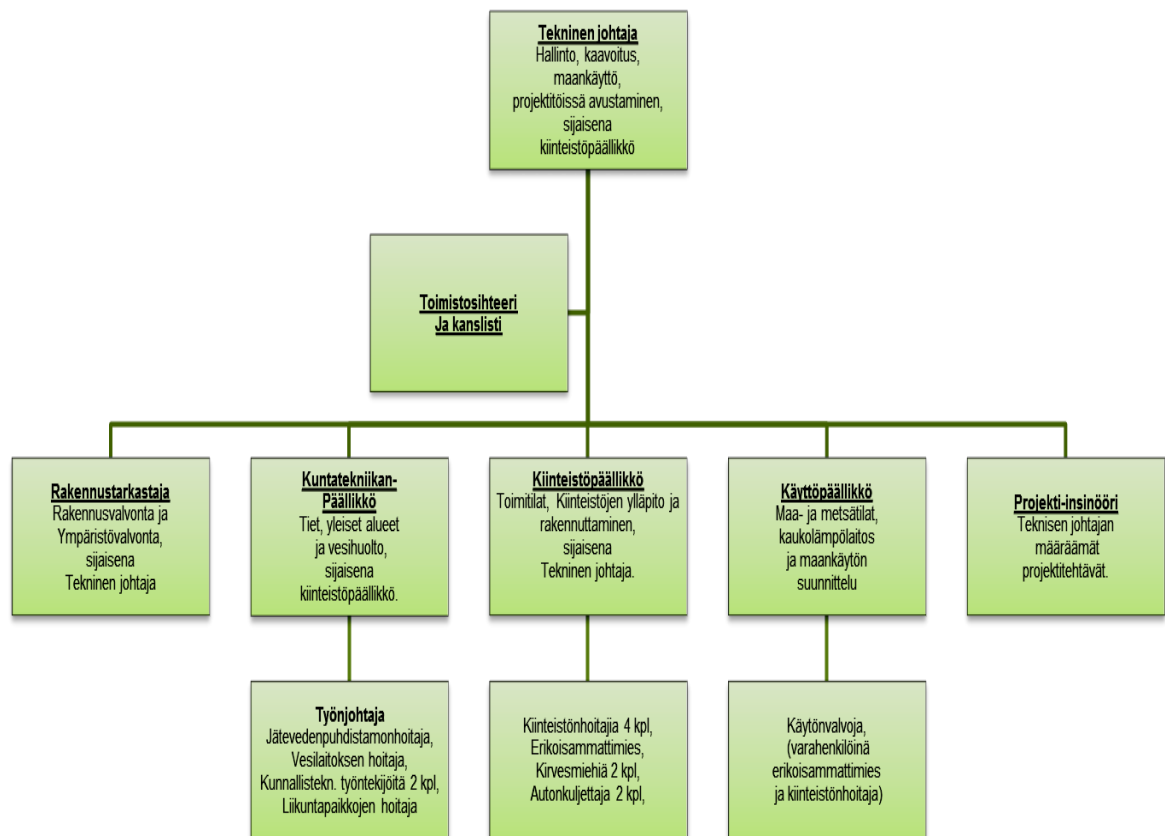
Audiatorin selvityksessä henkilöstöasioissa ilmeni seuraavia puutteita, joihin olisi kiinnitettävä huomiota:

- Henkilöstöjohtamisessa ja töiden järjestämisessä on onnistuttu vain osittain aikaisempina vuosina: kehittämiskeskustelujen sekä henkilöstökousten puuttuminen ja työn vaativuuden arviointi on tekemättä.
- Tehtäviä jaettu teknisen toimen päälliköille, järjestelyjä on tehty epävirallisesti muuttamatta hallintosääntöä.
- Henkilöstön toimenkuvat ovat osittain uusimisen tarpeessa.
- Henkilöstö kokenut jääneensä ajoittain yksin ja osa on kokenut työmääränsä kohtuuttomaksi.
- Tietotekniikan koulutuksessa puutteita, ATK-ohjelmia käytetään riittämättömästi.
- Toimintatapojen uudelleenarviointiin ei ole ollut joko aikaa ja/tai halua ja se ei ole saanut riittävää tukea esimiehiltä. (Audiator, 2009.)

Audiatorin raportissa esiteltiin ehdotus uudeksi organisaatiomalliksi. Tavoitteena oli siirtyä uuteen organisaatioon asteittain siten, että henkilöstöä vähennetään eläköitymisten myötä. Toinen merkittävä uudistus oli myös se, että kunnan vesihuolto- ja lämpölaite muutetaan liikelaitoksiksi. Uudistuksen tavoitteena on selkiyttää teknisen toimen organisaatiota, henkilöstön nykyisiä tehtävänkuvia ja varautua tulevaisuuden eläköitymiseen sekä helpottaa rekrytoinnin suunnittelua.



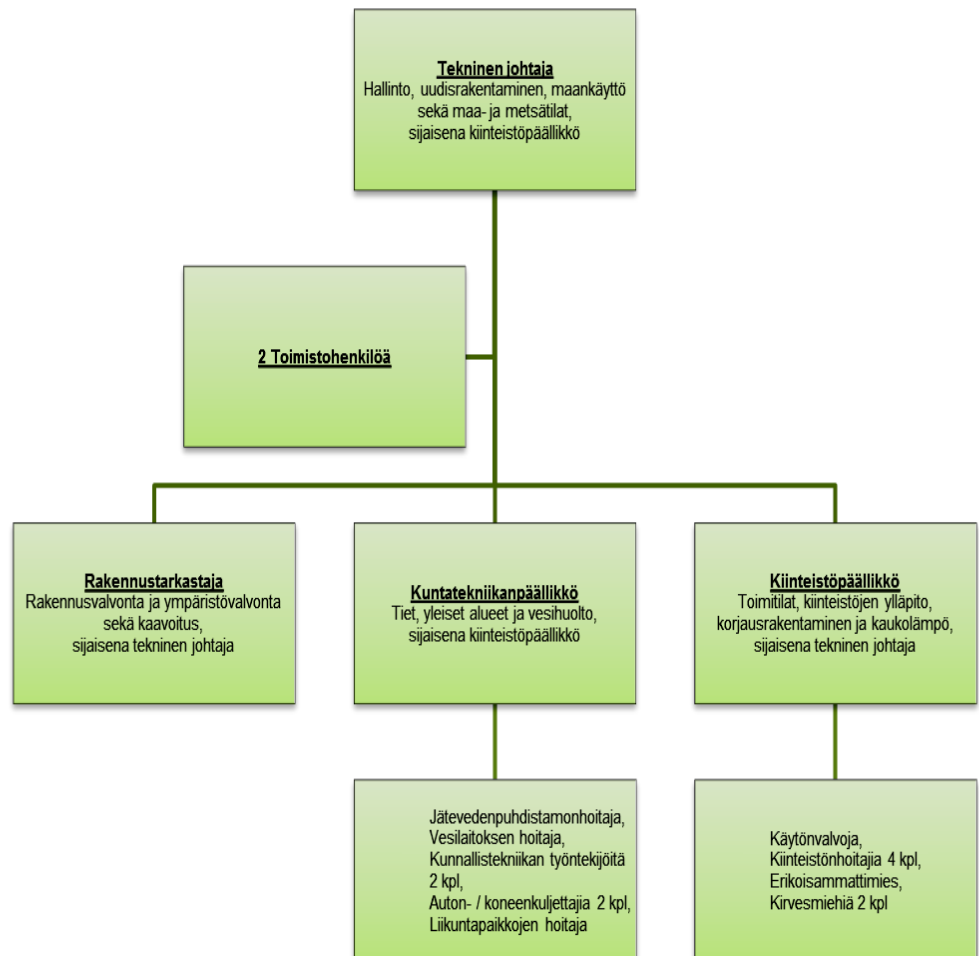
Uudistusta edelsi hankkeelle nimetyn ohjausryhmän valmistelu, jonka päätteeksi teknisellä palvelualueella siirryttiin 1.8.2012 alkaen uudistetun organisaatiomallin mukaisiin työtehtäviin. Ohjausryhmän esityksen mukaan kuntaan ei perusteta liikelaitoksia, joten organisaatiomalli poikkeaa siltä osin Auditorin esityksestä. Näin ollen vesihuolto- ja lämpölaitos sijoitetaan organisaation sisälle. Lisäksi kaksi toimistohenkilöä haluttiin säilyttää palvelualueen omassa organisaatiossa teknisen asiakaspalvelun varmistamiseksi. Auditorin esityksessä toimistohenkilöt olivat sijoitettu hallintoon perustettavaan toimistotiimiin.



Kuvio 2. Teknisen palvelualueen organisaatiokaavio 1.8.2012 alkaen (Juuan tekninen lautakunta 2012b).

Kuvion 2 mukainen organisaatio on vain välivaihe. Välivaiheen organisaatiossa on huomioitu, että eläköitymisten myötä ei tapahdu yhtä-äkkisiä, ennakoimattomia muutoksia nimitysten ja vastualueiden osalta.

Organisaatio on nykyisten toimenhaltijoiden eläköitymistän jälkeen lopullisessa muodossaan kuvion 3 mukainen. Kuvioista käytetään nimitystä ”neljän vastualueen malli”



Kuvio 3. Teknisen palvelualueen tulevaisuuden organisaatiokaavio: ”neljän vastualueen malli” (Juuan tekninen lautakunta 2012b).

Teknisen palvelualueen organisaatiomalli on kunnissa tyypillisesti käytössä oleva linjaorganisaatio. Mallia on usein kritisoitu hierarkkiseksi, mutta pienessä työyhteisössä kaavio on toimiva. Henkilöstöä voidaan ja joudutaan käyttämään varsin joustavasti eri työtehtävissä riippumatta siitä, mihin vastuualueeseen hän kuuluu virallisessa mielessä, palvelualueen henkilöstöä voidaankin hyvällä syyllä kutsua ”moniosaajiksi”.

## 1.2 Opinnäytetyön tausta

Kunnan on varauduttava henkilöstön poistumaan suunnitteleamalla eläkkeelle siirtymiset strategisesti oikein. Henkilöstön nykyinen osaaminen on kartoitettava ja tulevaisuuden osaamistarpeet on suunniteltava, jotta kuntaan voidaan rekrytoida oikeanlaisen koulutuksen ja työkokemuksen omaavaa henkilökuntaa tai hankkia tarvittava kapasiteetti ostamalla sitä organisaation ulkopuolelta.

Kuntaorganisaatiot ovat muutoksessa, valtiolta on otanut yhä suuremman ohjausroolin kuntien palvelutuotannon muuttamiseksi nykyistä laajemmalle asukas pohjalle. Palvelujen säilyttäminen nykyisellä tasolla edellyttääkin yhteistyökumppaneiden etsimistä joko yhteistyösopimuksin tai viimekädessä kuntaliitoksin. Seudullinen yhteistyö vaatii yhteistyötaitoja ja verkostojohtamiskykyjä. Kuntarakenteiden muutos seudullisiin organisaatioihin ja suurempiin kuntiin lisää muutoksen hallinnan ja kokonaisuuksien hahmottamiskyvyn osaamistarvetta. Palvelujen uudelleen organisointi ja uudenlaiset tuotantotavat vaativat kilpailutamisosaamista ja kustannuslaskentataitoja. Uusi teknologia on välttämätön väline hallinto- ja palvelutyössä. Työn ja organisaation muutokset edellyttävät uudenlaista osaamista ja tiimityötaitoja. (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 7–8.)

Kuntaliiton vuonna 2007 tekemän toimintaympäristöanalyysin mukaan keskeisiä yhteiskunnallisia muutostrendejä, jotka vaikuttavat osaltaan kuntien osaamistarpeisiin ja niiden kehitykseen ovat muun muassa:

- Väestö ja yrityksen keskittyvät, kuntien koko suurenee.
- Kunnat erilaistuvat muun muassa väestön, ikärakenteen, käytössä olevien resurssien, elinkeinorakenteen, julkisen palvelutarjonnan ja niin edelleen suhteen.
- Markkinoiden asema vahvistuu palvelutuotannossa, julkisen ja yksityisen sektorin tuottavuutta verrataan toisiinsa entistä huolellisemmin. Kunta muuttuu yhä enemmän palvelujen tuottajasta niiden järjestäjäksi tilaaja-tuottaja -toimintatavan vahvistuessa.

- Kuntalaiset haluavat entistä yksilöllisempiä palveluja ja valinnanmahdollisuuksia. Kuntalaisten muuttuminen asiakkaiksi asettaa suuria vaatimuksia kunnalliselle demokratialle.
- Hajautunut ja useita organisaatioita käsittävä palvelutuotantokokonaisuus asettaa kasvavia vaateita prosessin hallinnalle ja johtamiselle.
- Väestö ikääntyy ja huoltosuhde heikkenee. Väestön palvelutarve muuttuu.
- Kilpailu työvoimasta on Euroopan laajuinen ilmiö. Työntekijöihin kohdistuu kasvavia muutos- ja joustopaineita. Työvoimakilpailun kiristyessä muidenkin kuin palkkaetujen merkitys kilpailutekijänä korostuu.
- Jotkut työpaikat katoavat kunnista osittain tai kokonaan. Kuntien toimintoja ulkoistetaan.
- Uhkana on, että suhteellisesti kasvava osa työikäisestä väestöstä jää pysyvästi työmarkkinoiden ulkopuolelle, kun työvoiman kysyntä ja tarve eivät kohta. Siksi osaamistarpeiden ennakkoinnin ja koulutusjärjestelmien joustavuuden vaatimukset kasvavat entisestään.
- Ihmisten halukkuus osallistua kunnalliseen päätöksentekoon vähenee. Kunta mielletään yhdeksi palvelun tarjoajaksi muiden joukossa.
- Teknologian kehitysvauhti kiihtyy edelleen. Syntyy uusia tuotteita, palveluita ja tarpeita. Teknologiaa hyödynnetään palvelujen tuottavuuden kohottamisessa ja sähköisten palvelujen avulla voidaan ylläpitää palvelutarjontaa myös haja-asutusalueilla.
- Lisäksi kuntien toimintaympäristöön vaikuttavat ilmastonmuutos, turvallisuus- ja tietoturva-asiat. (Kuntaliitto 2007.)

Hyrkäksen (2009) mukaan osaaminen on avainasemassa tulevaisuudessa, kun ajatellaan työllistymistä ja elämänhallintaa. Työvoiman on oltava joustavaa ja monipuolisesti pätevää, eikä perustehtävien hallitseminen enää riitä. Vaikeimpia haasteita kuntasektorin muutoksessa on se, miten henkilöstö saadaan kytkettyä organisaation strategiaan muutostilanteessa. Muutoksien seurauksena organisaatioiden osaamistarpeet lisääntyvät ja osaamisen johtaminen korostuu. Osaamisen johtamisessa on erityisesti huomioitava ikärakenteen muutos, kilpailu työvoimasta ja osaamisen merkityksen nouseminen keskeiseksi kilpailutekijäksi. (Hyrkäs 2009, 42.)

### 1.3 Työn tavoitteet, rajaaminen ja ajankohtaisuus

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa vastaus millaisen koulutuksen ja työkokemuksen omaavia henkilöitä kuntaan on rekrytoitava, kun organisaatio on siirtymässä kohti neljän vastualueen mallia. Vastauksia haetaan lisäksi palvelualueen henkilöstöä koskeviin osaamisen kehittämisen, hiljaisen tiedon siirtämisen ja eläköitymisen haasteisiin kartoittamalla henkilöstön mielipiteitä organisaation nykytilasta, osaamisesta sekä tarvittavista toimenpiteistä, joiden avulla ikääntyvän työyhteisön työssä jaksaminen ja työhyvinvointi turvataan.

Työn tekee ajankohtaiseksi se, että tekniseltä palvelualueelle ei ole tehty selkeää strategista henkilöstön kehittämisen suunnitelmaa. Henkilöstön kehittämisen arviointi antaa suuntaviivat muun muassa palvelualueen päivittäiselle henkilöstöjohtamiselle sekä henkilöstösuunnittelun periaatteille. Huomioitavaa on, että tehtävä opinnäytetyö on kunnan ensimmäinen henkilöstöä koskeva kehittämissuunnitelma, jolla tähdätään henkilöstöstrategian laatimiseen.

Suurten ikäluokkien eläköityminen on käynnissä ja eläköityminen jatkuu kiihtyvällä tahdilla. Eläköitymisten yhteydessä on pohdittava tehtävänkuvien ja työnimikkeiden muutostarvetta, koska tulevaisuudessa lähtöoletuksena ei voida enää pitää rutiinirekrytointia, eli sitä, että palkataan uusi henkilö entiseen tehtävään automaattisesti samalla tehtävänkuvauksella. Ennen rekrytointia tarvitaan siis huolellinen pohdinta sekä strategia siitä, mitkä ovat kunnan teknisen palvelutuotannon tarpeet tulevaisuudessa. Pitkäjänteisellä eläköitymiseen varautumisella saadaan suunniteltua tulevaisuuden työnkuvat siten, että kuntalaisten palvelut ja järkevä kustannustaso ovat tasapainossa. Eläköitymisten suunnitelmallisuus auttaa lisäksi hyödyntämään eläkkeelle siirtyvän työntekijän hallussa olevan ”hiljaisen tiedon” siirtämistä. Työntekijän on oltava itse aktiivisesti suunnittelemassa työtehtäviensä jatkohoitoa jo hyvissä ajoin ennen eläkkeelle jäämistään. Suunnitelmallinen ”hiljaisen tiedon” siirtäminen auttaa myös uutta työntekijää hoitamaan tehtävät sujuvasti heti työsuhteensa alusta saakka.

Osaamisen kehittämisen on oltava strategialähtöistä, jotta sillä olisi merkitystä organisaation päätoiminnassa. Osaamisen lisäämiseksi käytettyjen toimien tarkoituksena on aina olemassa olevan osaamisen tulevaisuuden turvaaminen.

Strategisen henkilöstösuunnittelun avulla kunta voi määrittellä organisaation tulevaisuuden osaamistarpeet. Tavoitteena on, että palvelualueella on ammattitaitoinen ja moniosaava henkilökunta, jonka avulla kunta pystyy tarjoamaan laadukkaat tekniset palvelut asiakkailleen (kuntalaisille ja muille hallintokunnille).

## 2 Osaamisen johtaminen

Opinnäytetyön teoreettisena pohjana on osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen määrittelemiseksi löytyy useita erilaisia vaihtoehtoja, mutta yhteisenä piirteenä määritelmillä on suunnitelmallisuuden merkityksen korostaminen johtamistyössä. Kuntaosaaja 2012 - työkirjan mukaan osaamisen johtaminen on strategista johtamista, jolla kiinnitetään huomiota osaamistarpeiden ennakointiin, organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 7). Viitala määrittelee osaamisen johtaminen sisältävän kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala 2007, 170).

Valtiovarainministeriön osaamisen johtaminen kehittämishankkeen loppuraportin mukaan osaamisen johtamisessa on kyse myös organisaation sosiaalisen pääoman johtamisesta. Eli tietojen, taitojen ja niiden soveltamista edistävien arvojen ja normien, organisaatiokulttuurin, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen luomisesta. Lisäksi kehittymiselle on luotava edellytykset fyysisen pääoman avulla, muun muassa järjestämällä työprosessit ja työolosuhteet oppimista ja vuorovaikutusta tukeviksi. (Valtiovarainministeriö 2001, 8.)

Strategisesta näkökulmasta organisaation osaamisen johtamisessa on keskeistä:

- tietää mihin ollaan menossa ja miksi (ennakointi)
- mitä resursseja tavoitteeseen pääseminen edellyttää (osaamistarve)
- mitä resursseja on käytettävissä (osaamisvaranto)

- mitä resursseja puuttuu (osaamisvaje)
- miten resursseja hankitaan ja kehitetään (osaamisen kehittäminen, rekrytointi) (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 57).

Osaamisen johtaminen edellyttää lisäksi sen varmistamista, että ne, joilla tarvittava osaaminen on, myös haluavat käyttää, kehittää sekä jakaa osaamistaan muiden kanssa (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 7).

Johtajien ja esimiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet ovat ratkaisevia osaamisen johtamisessa ja organisaatioiden oppimisessa. Heiltä edellytetään kykyä

- hahmottaa tulevaisuutta ja välittää sitä koskevat näkemykset organisaatioon
- muuttaa strategia osaamistarpeiksi
- luoda osaamisen kehittymistä tukevat olosuhteet
- hallita osaamisen arvioinnin ja kehittämisen menetelmiä
- valmentaa ja kannustaa henkilöitä
- ajatella käsitteellisesti ja hallita kokonaisuuksia
- ymmärtää organisaatiokulttuuria, sen eri prosesseja ja hallita merkitysten muodostumista (Valtiovarainministeriö, 2001, 11).

Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan ihmisten kehittämistä, kouluttamista ja voimavarojen uusintamista. Siitä käytetään Suomessakin yleisesti lyhennettä HRD (Human Resources Development.) Tavallisesti keskeisimmiksi HRD-osatekijöiksi määritellään kehittäminen ja koulutus. (Valtiokonttori 2007, 2.)

Viitala (2007) määrittelee henkilöstön kehittämisen päämääräksi osaamisperustan turvaamisen, työtehtävien suorittamisen tehostamisen, muutosten toteuttamisen mahdollistamisen, toiminnan laadun varmistamisen ja parantamisen, luovuuden ja innovatiivisuuden ruokkimisen sekä yksilön suoriutumisenmotivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistamisen. (Viitala 2007, 182.)

Tärkeintä kuitenkin on, että osaamiskäsite ymmärretään laajasti eli osaaminen on paljon enemmän kuin yksilöiden yhteenlaskettu koulutus ja ammatillinen osaaminen (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 18).

## 2.1 Osaamispääoma

Otalan mukaan osaavat ihmiset ovat organisaation tärkein resurssi. Markkinoilla on helposti saatavilla koneita, laitteita ja rahaa, mutta kokeneiden osaajien löytäminen voi suurten ikäluokkien eläköitymisen vuoksi olla tulevaisuudessa hankalaa. Ihmisen ehtymättömän oppimiskyvyn ja luovuuden avulla kyetään tuottamaan uudenlaisia ratkaisuja uusiin tilanteisiin, koneet ja laitteet eivät keksi ilman ihmistä mitään. Ihmisen oppimiseen ja luovuuteen vaikuttavat ratkaisevasti lähiympäristö johtaminen, ilmapiiri ja mahdollisuudet saada oikeata tietoa. Aineettomien resurssien (oppiminen, osaaminen ja luovuus) kehittymistä tulisi seurata tavoitteellisesti, jotta nämä resurssit tuottaisivat mahdollisimman suuren tuoton. (Ojala 2008, 15.) Myös valtiokonttorin (2007) mukaan osaaminen liittyy sekä yksittäisiin ihmisiin että organisaatioihin. Kummankin kohdalla siitä on tullut työelämän keskeinen kilpailutekijä ja tärkein resurssi (Valtiokonttori 2007, 24).

Osaamisesta puhutaan joko yhtenä käsitteenä, tai sitten se liitetään yksilön osaamiseen tai organisaation osaamiseen. Organisaation osaaminen on organisaation yleinen käsitys toiminnan kannalta olennaisista asioista ja siihen liittyvät yhteiset toimintatavat. Monesti puheessa ilmaistaan, että organisaatio oppii, vaikka todellisuudessa oppiminen tapahtuu niissä ihmisissä, jotka työskentelevät työyhteisössä. Yksilöiden osaaminen on henkilökohtaista, mutta muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. (Ojala 2008, 53.)

Kuntaosaaja 2012 - työkirja jakaa osaamisen yksilö- ja organisaatio-osaamiseen seuraavasti: Yksilöosaaminen on sidottu yksittäisiin ihmisiin, joka käsittää ammattiin liittyvät, teoreettiset ja käytännön tiedot ja taidot sekä työntekijän fyysiset ja psyykkiset valmiudet saavuttaa määrällisiä ja laadullisia tavoit-



teita työssään. Myös asenteet ja käsitys omasta työtehtävästä sekä verkostot, joita työntekijä hyödyntää työssään, ovat osa hänen yksilöosaamistaan. Yksilöosaaminen luo organisaatiolle paljon kehittymispotentiaalia, mutta on samalla riskialtista. Yhteisö voi menettää hetkessä kaiken, kun työntekijä vaihtaa työpaikkaa. Yksilöosaamiseen sisältyy paljon ”hiljaista tietoa”, jota työntekijälle on kehittynyt hänen omien kokemustensa kautta. (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 19–20.)

Organisaatio-osaaminen on osaamista, joka jää organisaatioon senkin jälkeen, kun henkilökunta on lopettanut työpäivänsä. Organisaatio-osaamista ovat järjestelmät, työtavat ja työkalut sekä käyttäytymistavat työyhteisössä. Siihen sisältyvät ajattelumallit ja käsitykset, jotka ohjaavat työyhteisön toimintaa sekä toimintatavat ja organisatoriset ratkaisut, jotka peilaavat näitä ajattelumalleja. Siksi organisaatiokulttuuri ja ohjausjärjestelmät kuuluvat olennaisena osana organisaatio-osaamiseen. Suuri osa organisaatio-osaamisesta on nykyään rakennettu erilaisiin tiedonhallintajärjestelmiin. (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 19–20.)

Valtiokonttori (2007) mukaan työyhteisön kannalta ihmisten osaamisesta on hyötyä vasta sitten, kun sitä sovelletaan toimintaan ja sen avulla saadaan entistä parempia tuloksia. Se edellyttää osaavia yksilöitä, jotka hallitsevat toiminnan kannalta keskeisiä tietoja ja taitoja, hyviä tietotekniikan apuvälineitä ja verkostoja. Lisäksi tarvitaan prosesseja ja toimintatapoja, jotka tukevat ihmisten yhteistyötä ja osaamisten yhdistämistä sekä sellaista ilmapiiriä ja kulttuuria, jossa ihmiset ovat valmiita jakamaan osaamistaan, uskaltavat kyseenalaistaa vanhaa ja kokeilla uutta – virheiden uhallakin. (Valtiokonttori 2007, 24.)

## **2.2 Kunnan strategiat**

Osaamisen johtaminen tulisi liittää selkeästi osaksi kuntastrategiaa, sillä tavoitteellinen osaamisen johtaminen rakentuu vain strategian kautta. Kunnan strategian ja osaamisen johtamisen tulisi tukea toisiaan. (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 12.) Henkilöstöstrategian laatimiseksi on tunnettava ne haasteet,

joihin laadittavan strategian tulisi pystyä vastaamaan. Tämä edellyttää sekä organisaation nykytilan sisäistä arviointia, että ulkoisen toimintaympäristön muutostaasteiden analysointia. (Valtiokonttori 2007, 28.)

Juuan kunnassa on julkaistu kunta- ja elinkeinostrategia, sekä ikääntymispoliittinen strategia (Juuan kunnan strategiat 2009–2010). Juuan ikääntymispoliittisessa strategiassa on sivuttu henkilöstöä koskevia havaintoja, jotka kuvastavat pääpiirteissään myös kaikkia kunnan muita hallintokuntia. Strategiassa on todettu muun muassa: ”Huolestuttava seikka on, että samanaikaisesti kun kunnan väestö ikääntyy, niin Juuan työikäisten määrä vähenee. Tämä vaikeuttaa henkilöstön saamista riittävästi kaikille palvelualueille. Haasteet edellyttävät esimiehiltä hyvää johtamistaitoa.” (Juuan ikääntymispoliittinen strategia 2010).

Varsinaisia henkilöstöön liittyviä strategioita ei siis Juuan kunnassa ole, joten tulevaisuudessa tulisikin kiinnittää erityistä huomiota henkilöstöä käsittelevien strategioiden laatimiseen. Henkilöstöasioista julkaistaan vuosittain tilastotietoa tilinpäätöksessä ja henkilöstöraportissa. Henkilöstöraportin rinnalle olisi laadittava osaamispääomaraportti, jossa kuvattaisiin miten kunnassa on johdettu osaamista toiminnan tavoitteiden kannalta. Otala (2008, 346) määrittelee osaamispääomaraportin toimintakertomuksen tapaiseksi kuvaukseksi siitä, mitä osaamispääoman kehittämistoimenpiteitä toteutettiin vastaamaan toiminnan vaatimiin osaamishaasteisiin, miten asetetut tavoitteet toteutuivat ja miten niillä voitiin vaikuttaa varsinaisen toiminnan tavoitteiden toteutumiseen. Minimivaatimus olisi, että henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteet tulisi kirjata yleisellä tasolla esimerkiksi kunnan talousarvioon, sekä tarkentaa tavoitteet kunkin hallintokunnan päästrategiaan.

Uudistukset onnistuvat vain mikäli henkilöstö saadaan sitoutumaan strategian sisältöön. Hyvä tiedottaminen työyhteisössä hälventää epäluuloja ja varmistaa sen, että jokainen työntekijä sisäistää mitä strategialla tavoitellaan. Työnantajan on myös teoillaan osoitettava, että strategia ei ole pelkkiä ”korulauseita” vaan tavoitteena on todellakin työyhteisön kehittäminen.

### 2.2.1 Teknisen palvelualueen visio ja strategia

Teknisen palvelualueen visiossa ja strategiassa on pyritty tuomaan henkilöstönäkökulma voimakkaasti esille, koska osaava ja motivoitunut henkilöstö on työyhteisön tärkein voimavara. Oikeat työtekniikat ja tarkoituksenmukaiset työvälineet auttavat henkilöstöä suoriutumaan työtehtävistä tehokkaasti.

Teknisen palvelualueen visio ja strategia ovat:

**Visio:** Tuotamme ammattitaidolla ja ylpeydellä hyvinvointia sekä turvallisuutta edistävät tekniset palvelut Juuan kunnassa.

**Strategia:** Huolehdimme siitä että meillä on riittävä, ammattitaitoinen ja moniosaava henkilöstö sekä varmistamme sen, että meillä on tarvittavat työkalut, jotta onnistumme tehtävässämme.

Visio ja strategia tarkoittavat ”auki kirjoitettuna” seuraavia asioita:

- Jatkamme koko ajan työmme ja työyhteisömme kehittämistä (tekniset ihmiset kulkevat aina kehityksen kärjessä!)
- Toimitaan, ja näytetään että osataan (”ei jäädä tuleen makamaan”).
- Jos ja kun virheitä tulee, opitaan niistä. (Virheiden pelossa ei saa hidastaa toimintaa eikä kehittämistä.)

Strategiassa huomio sanoilla: riittävä, ammattitaitoinen ja erityisesti moniosaava henkilöstö. Strategia on tiivistetty sanoiksi: **Tekemisen meininki – tekninen palvelualue.** (Juuan tekninen lautakunta 2012a.)

### 2.3 Ydinosaaminen

Pienessä organisaatiossa on osattava tehdä monipuolisia työtehtäviä, joten perusosaamisen ja oman organisaation tunteminen pitää olla kunnossa. Kaikkien ei tarvitse olla huippuosaajia, mutta organisaation on huolehdittava siitä, että myös sen tarvitsemaa huippuosaamista löytyy tarvittavilta osin omasta henkilökunnasta. Pienissä työyhteisöissä on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät tukevat toisiaan ja työtehtävissä ilmaantuvia ongelmia voidaan ratkaista yhdessä kaikkien ammattitaitoa hyväksikäyttäen. Jatkuva dialogin käyminen on työyhteisön menestymisen ja kehittymisen edellytys. Pappisen (2012) mukaan dialogi on kahden tai useamman ihmisen vuoropuhelua, jossa puhutaan vuoroin ja mikä tärkeintä, ymmärretään mitä toinen kulloinkin sanoo. Pentti Sydänmaanlakka määrittelee dialogin oppimisen kannalta kriittiseksi metodiksi, jonka avulla on mahdollisuus päästä yksilön ymmärryksen yli ja oppia asioita, joita kukaan ei yksinään pystyisi oppimaan (Sydänmaanlakka 2004, 126).

Organisaation osaamisesta käytettävät termit vaihtelevat: Puhutaan strategisesta osaamisesta tai avainosaamisesta, kun taas toisaalla puhutaan ydinosaamisesta. Ainoastaan ydinosaaminen on yleensä määritelty samalla tavalla: se on organisaatiossa muodostunut toimintatapa ja se on aina organisaation osaamista. (Ojala 2008, 55.) Ydinosaaminen tarkoittaa sellaista osaamista, jonka organisaation työntekijät hallitsevat erityisen hyvin ja joiden avulla organisaatio on muita parempi ja menestyy. Ydinosaamisalueita voi olla muutamia ja ne koostuvat yleensä hiljaisesta, niin sanotusta kokemukseen pohjautuvasta tiedosta. Ydinosaamis-alueen osaamista on vaikea kopioida, jokaisella organisaatiolla on omat ydinosaamisalueensa. (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 17.)

Teknisen palvelualueen tavoitteena on tuottaa ja edistää hyvinvointia sekä turvallisuutta asiakkailleen teknisen osaamisensa avulla. Kriittisinä toimintoina, jotka korostuvat erityisesti häiriötilanteissa ovat kaukolämpö- ja vesihuoltolaitoksen toiminnot. Puhtaan veden ja lämmön saatavuus on varmistettava kaikissa tilanteissa.

Teknisen palvelualueen ydinosaamisalueet ovat:

- moniosaava, päivittäiset rutiinit hallitseva henkilöstö
- kaukolämpö- ja vesihuoltolaitoksen häiriötön toiminta
- hyvä asiakaspalvelu (kuntalaiset ja muut hallintokunnat)
- tarkka taloudenpito.

Myös ydinosaamisalueiden määrittelyssä on tärkeää säilyttää yhteys kunnan omaan strategiaan ja paikallisiin näkökulmiin ja haasteisiin (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 35). Viitalan mukaan menestymisen turvaamiseksi on oppimiseen panostettava niillä osaamisalueilla, jotka ovat organisaation ydinosaamista (Viitala 2007, 178).

#### **2.4 Eläköityminen ja hiljainen tieto**

Selviytyäkseen tulevaisuuden haasteista on kuntien pakko huolehtia työyhteisöjen osaamisen ylläpitämisestä. Keskeistä on, että koko työyhteisöllä on selkeä kuva siitä, mihin ollaan menossa ja mitä tavoitellaan, jotta pystytään ajoissa hankkimaan oikeanlaista osaamista. Työntekijöiden voimakkaan eläköitymisen myötä on entistä tärkeämpää pyrkiä välttämään osaamiskapeikkoja, eli sellaisia tilanteita, joissa osaaminen ja erityisasiantuntemus ovat vain yhden tai muutamman henkilön varassa. Siksi on tärkeää olla selvillä tulevista eläköitymisistä ja niiden aiheuttamista osaamisvajeista organisaation eri yksiköissä eli minkälaista tietoa, mistä ja milloin on poistumassa. (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 5.)

Suurimmat puutteet kuntien osaamisessa eivät kuitenkaan johdu yksilöiden osaamisesta, vaan niin sanotusta organisaatio-osaamisesta ja nykyisestä organisaatiokulttuurista. Tulevaisuuden haasteet vaativat tuottavuuden ja innovatiivisuuden voimakasta lisäämistä kunnissa. Tämä ei onnistu ilman uusia toimintatapoja, tietojärjestelmien ja teknologian hyödyntämisen lisäämistä ja organisaatiokulttuurin muuttamista osaamisen kehittymistä tukevaksi. (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 57.)

Viraston tai laitoksen hyvä kilpailukyky luodaan sillä, että sen henkilöstön määrä ja rakenne ovat sopusuhtaisia ja henkilöstö on osaavaa, hyvinvoivaa ja työhönsä motivoitunutta. Lähellä eläkeikää olevat työntekijät saattavat tarvita työssä jatkamista ja työhyvinvointia edistäviä työaikajoustoja sekä työtehtävien uudelleenjärjestelyjä, mikä aiheuttaa työyhteisöissä painetta ”säällisen eläköitymisen politiikan” toimenpiteisiin. Käytännössä tämä haaste liittyy organisaation ikäjohtamiseen, jonka tulisi huomioida henkilöiden tyypilliset ”ikäkausitarpeet”. Ikäjohtaminen ei ole pelkästään vanhoista työntekijöistä huolehtimista, vaan se on myös nuorten jaksamisen turvaamista ja tiedon siirtämistä heille. Vanhemmat työntekijät ovat moniosaajia, jos heidät saadaan jakamaan tietoaan toimimalla nuorempien kouluttajina ja työhön perehdyttäjinä, samalla he voivat vastavuoroisesti oppia uutta myös nuoremmilta. (Ilmarinen ym. 2003, 92.)

Decent Retirement Policyllä, eli ”säällisellä eläköitymispolitiikalla” tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia niitä toimenpiteitä, joita työyhteisöissä sovelletaan lähivuosina eläkkeelle jäävien henkilöiden työssä jaksamisen maksimoimiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi (Valtiokonttori 2007, 14). Henkilöstön osaamiseen ja uusintamiseen liittyvät asiakokonaisuudet voidaan virastosta tai laitoksesta riippuen ryhmitellä monin eri tavoin. Asiakokonaisuudet voivat sisältää esimerkiksi seuraavanlaisia teemoja:

- työjärjestelyt ja uudelleensijoittamisen periaatteet
- nykyinen osaamisprofiili ja osaamistarpeiden muutokset tulevaisuudessa
- koulutusohjelmat ja muut uusiutumista vahvistavat toimenpiteet
- verkottuminen (strategiset kumppanuudet osaamisen ulkoistamisen osalta)
- osaamisen siirto
- eri ikäryhmien tarpeet huomioiva ikäjohtaminen sisältää muun muassa työaikajoustot ja työyhteisön ”säällisen eläköitymisen politiikkaan”
- työhyvinvointia edistävät toimenpiteet (sisältää esimerkiksi työolot, tasa-arvon edistämisen, osallisuuden ja tehtävien delegoinnin periaatteet). (Valtiokonttori 2007, 14.)

Eläköitymiseen liittyy olennaisena osana käsite ”hiljainen tieto” eli kokemusperäinen tieto. Otala (2008) määrittelee hiljaisen tiedon siten, että kokenut työntekijä osaa automaattisesti valita tilanteeseen sopivat toimintatavat, jotta haluttu tulos saavutettaisiin. Otalan mukaan hiljainen tieto perustuu ihmisen arvoihin, uskomuksiin, käsityksiin tunteisiin, ideaaleihin, tietotaitoon, kokemukseen ja intuition. Hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi ja sen siirtäminen suoraan ei ole helppoa ilman suunnitelmallisuutta. (Otala, 2008, 26.) Kiviranta on esitellyt mallin, jolla hiljainen tieto saadaan näkyväksi:



Kuva 1. Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010, 173).

Eläköitymisestä aiheuttamia ongelmia voidaan helpottaa työuria pidentämällä. Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliiton tutkimuksen mukaan suurin kiinnostusta herättävä asia työuran pidentämiseksi on sisällöltään mielekäs työ. Muita mainittuja asioita olivat työstä saatava arvostus, työyhteisön hyvä henki, kollegojen ja esimiesten positiivinen asenne sekä laadukas esimiestyö, jossa toteutuu lisäksi oikeudenmukaisuus. (Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto 2012.)

## 2.5 Osaamisen hankinta

Valtiokonttorin mukaan yksi kriittisimmistä virastojen tulevaisuuden menestystekijöistä on henkilöstön hankinnassa onnistuminen. Merkittävä osa julkisista organisaatioista on asiantuntijaorganisaatioita, joiden menestys riippuu osaavasta henkilöstöstä. Henkilöstöhankinnan kriittisyyttä korostavat lisäksi voimakkaat muutokset, jotka tapahtuvat lähivuosien aikana henkilöstön määrässä ja rakenteessa. Rekrytoinnissa on erityisesti päätätettävä, mistä ja miten tulevat rekrytoinnit toteutetaan, millä perustein valinnat tehdään ja mitkä ovat muut rekrytoinnin yleiset pelisäännöt. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen ei edellytä ainoastaan oikeita ja osaavia henkilöitä, vaan oikeiden henkilöiden tulee lisäksi toimia oikeissa tehtävissä. Toisin sanoen jokainen henkilö tulee sijoittaa sellaisiin tehtäviin, jotka vastaavat hänen osaamistaan ja henkilökohtaisia ominaisuuksiaan. (Valtiokonttori 2007,13.)

Osaamisen puutteita voidaan korjata kehittämällä nykyisen henkilöstön osaamista tai hankkimalla tarvittava osaaminen organisaation ulkopuolelta rekrytoimalla uutta henkilöstöä tai ostamalla tarvittavaa osaamista (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005,44). Tärkeintä tulevaisuuden osaamisen tarpeiden kannalta on vastata kysymykseen: mitkä tekniset palvelut tuotetaan Juuassa omana työnä, mitkä yhteistyössä muiden kanssa ja mitkä ostopalveluina. Vasta selkeiden strategisten päätösten jälkeen henkilöstön kehittämistä voidaan jatkaa suunnitelmallisesti sekä pitkäjänteisesti päästrategiaan tukeutuen.

Otala & Ahonen (2005) muistuttavat, että eläköityminen ei ole pelkästään laadullinen ongelma, vaan se on myös määrällinen ongelma. Usein organisaatiosta poistuu useita saman alueen ammattilaisia (Otala & Ahonen 2005, 46). Lähitulevaisuudessa suurten ikäluokkien eläköityminen koskettaa kaikkia työpaikkoja, eläköityminen on haastava kysymys myös yksityisen sektorin kannalta. Tulevaisuudessa sekä kunnat että yksityinen sektori joutuvat kilpailemaan samoista työntekijöistä, jolloin työpaikan imago on yksi tärkeä elementti, jonka avulla saadaan ammattitaitoisia työntekijöitä hakeutumaan julkiselle sektorille. Juuan kohdalla oppisopimuskoulutuksen lisääminen olisi varteenotettava vaihtoehto oman työvoiman saatavuuden ja sitouttamisen varmistamiseksi.



## 2.6 Osaamisen kehittäminen

Hätönen on listannut ja kuvannut muun muassa seuraavia henkilöstön kehittämisen menetelmiä:

- perehdyttäminen
- sisäisen kehittäjän toiminta
- vertaisoppinen ja vertaisarviointi
- tutustumiskäynti
- opiskelijoiden ohjaus
- coaching
- mentorointi
- tutorointi
- työnohjaus
- koulutus, opintomatkat, messut
- opintopiiri
- työkierto
- erityistehtävät
- työpajat
- projektitehtävät
- sijaisuudet, ja niin edelleen (Hätönen 2011, 71–102).

Myös Viitala on kuvannut kirjassaan vastaavat menetelmät. Lisäksi Viitala mainitsee oppimisen tärkeäksi edellytykseksi yrityksessä jatkuvan dialogin merkityksen (Viitala 2007, 189–200).

Otala määrittelee osaamisstrategian tehtävän siten, että se auttaa valitsemaan yrityksen strategian kannalta oikeat osaamiset ja kehittämistoimet ja kohdentamaan huomio, resurssit ja kehittämistoimet tukemaan mahdollisimman hyvin yrityksen tavoitteita (Otala, 2008, 142). Osaamistrategian avulla vältetään niin sanotulta ”sokealta rekrytoinnilta”, jolla tarkoitan sitä, että eläköityvän henkilön tilalle palkataan uusi henkilö vanhalla tehtävänkuvauksella. Hakuprosessia käynnistäessä on tiedettävä, millaista henkilöä ollaan palvelukseen hakemassa. Uuden henkilön työnkuva ja vaadittava ammattitaito voi olla aivan jotakin muuta mitä eläköityvän työntekijän osaaminen oli.

Osaamisstrategiassa kuvataan Otalan mukaan muun muassa seuraavia asioita:

- millaiset tavoitteet asetetaan osaamispääoman kehittämiseksi ja johtamiselle
- miten osaamistarpeet priorisoidaan
- miten valitut osaamiset hankitaan
- mitä keinoja valitaan, kun osaamista kehitetään itse
- miten valitaan kumppanit ja tuottajat ja keitä valitaan (Ojala 2008, 141).

## 2.7 Työhyvinvointi

Yksi tärkeimmistä henkilöstösuunnittelun osa-alueista on henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, sillä vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta sekä ylläpitämään luovuutta ja jatkuvaa kehitystä. Viitalan mukaan henkilöstön hyvinvoinnin kulmakiviä ovat terveys ja osaaminen sekä niin fyysinen, kuin psyykinenkin työympäristö. (Viitala 2007, 212.)

Kansallisen työelämän kehittämissuunnitelmaan liittyvän tutkimuksen mukaan ihanetyöpaikka on seuraavanlainen:

- Työpaikalla vallitsee tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus.
- Palkka- ja palkitsemispolitiikka on oikeudenmukainen.
- Omalla työllä on tarkoitus.
- Ihmiset tietävät tavoitteensa työssään.
- Kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan tavoitteisiin ja kehittämiseen.
- Ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen.
- Tietoa on riittävästi saatavilla.
- Jokaisella on mahdollisuus hyviin työolosuhteisiin ja tarpeellisiin työvälineisiin.
- Työ- ja yksityiselämä on mahdollista yhdistää. (Ojala 2000, toim. Halme, 25.)

Rauramo näkee luottamuksellisen suhteen työnantajaan, omaan esimieheen, työsuhteen jatkuvuuteen ja työyhteisöön välttämättömänä edellytyksenä työhy-

vinvoinnille (Rauramo 2004, 28). Lisäksi Rauramon mukaan turvallinen työpaikka mahdollistaa toimeentulon, fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpidon (Rauramo 2004, 77 ).

Työhyvinvointi syntyy töissä, työtä tekemällä ja työyhteisön yhteistoiminnan myötä. Se on sekä yksilön että yhteisön kokemus. Työhyvinvointia luodaan yhdessä. Se perustuu johtamiseen, osaamiseen ja työn hallintaan sekä osallisuuteen. Se nostattaa innostusta ja yhteisöllisyyttä, sekä antaa voimaa matkalla kohti määritettyä tavoitetta. (Valtiokonttori 2007, 2.) Työhyvinvointi, viraston uudistumiskyky ja vaikuttavuus sekä työn tuloksellisuus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Vahva työhyvinvointi edistää viraston uudistumista ja kehittymistä, mikä taas lisää viraston vaikuttavuutta eli tavoitteiden saavuttamista. (Valtiokonttori 2007, 2.)

Eväitä työyhteisön hyvinvointiin – julkaisun (2003) mukaan työhyvinvoinnin avulla saavutetaan positiivista tulosta työpaikoilla:

- Työhön ja tavoitteisiin sitoudutaan.
- Työnteko sujuu ja muutostenhallinta paranee.
- Työ on tuottavaa ja tuloksellista.
- Työn laatu pysyy ja paranee.
- Työntekijät osaavat ja motivoituvat.
- Jokaisen tiedot ja taidot saadaan hyötykäyttöön.
- Luovuus ja innovatiivisuus nousevat kukoistukseen.
- Uusiin haasteisiin kyetään vastaamaan paremmin.
- sairauspoissaolot ja tapaturmat vähenevät.
- ennenaikainen eläköityminen pienenee.
- Kannattavuus ja kilpailukyky vahvistuvat.
- Johtamisen ja osaamisen kehittäminen korreloi henkilöstötyytyväisyyden kanssa. (Kuntatyönantajat 2003.)

Sosiaalisesti vastuullisessa työyhteisössä työhyvinvointi on organisaation kriittinen menestystekijä. Sosiaalisesti vastuullinen työyhteisö mieltää yhteiskuntavastuunsa laaja-alaisesti painottamalla ”perinteisten” yhteiskuntavastuuta merkitsevien tekijöiden (esimerkiksi vastuu ympäristöstä ja kestävästä kehityksestä)

ohella henkilöstön hyvinvointikysymyksiä. Sosiaalisesti vastuullisessa työyhteisössä johtaminen perustuu ajatukseen, että henkilöstö on aidosti työyhteisön tärkein voimavara. (Valtiokonttori 2007, 13.)

Rauramo muistuttaa että vaikka organisaation tehtävä on tukea työhyvinvointia, jää silti lopullinen vastuu työhyvinvoinnin toteutuksesta henkilölle itselleen (Rauramo 2004, 38). Työolojen kehittäminen vaatii molemminpuolista sitoutumista.

### **2.7.1 Johtamisen ja työhyvinvointi**

Tutkimusten mukaan johtamisen merkitys on työhyvinvoinnille ratkaiseva tekijä. Työhyvinvointia lähtökohtana pitävä johtajuus on yksi keskeisistä tavoista, jolla moderni organisaatio osoittaa yhteiskunnallista vastuutaan (Valtiokonttori 2007, 1). Johtamisjärjestelmän selkeys, tasapuolisuus, johdonmukaisuus sekä esimiesten ihmissuhdetaidot ovat johtamisen kannalta avainasemassa (Ojala 2003, 16). Hyvä johtaminen koostuu arvojen mukaisesta käytöksestä, esimiesten johtamistaitojen jatkuvasta kehittämisestä ja ihmisten mahdollisuudesta osallistua ja johtaa omaa työtään (Ojala 2003, 46).

Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto on ”hyvän työn antaja” tutkimuksessaan todennut seuraavaa: Oikeudenmukaisuus ja arvostuksen antaminen ovat kaksi tärkeintä, enemmistön esiin nostamaa johtajan ominaisuutta. Alaisten aito tukeminen ja kaikkien näiden summana syntyvän hyvän työilmapiirin luominen mainittiin myös usein. Tärkeää on myös se, että johtaja on omassa työssään ammattitaitoinen. Tasapuolisuuden varmistaminen kaikin tavoin, hyvistä työsuorituksista palkitseminen, ja toimiminen alaisten työn sekä perhe-elämän yhteensovittamisen puolesta ovat tärkeitä asioita. Harvat pitivät hyvän johtajan merkinä sitä, tämä että antaa alaistensa vaikuttaa työnsä määrään. Sen sijaan varsin moni edellyttää, että johtaja sallii alaistensa vaikuttaa työnsä sisältöön. Näiden kahden tekijän välinen ero on huomattava. (Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto 2012.)

Hyvä tulos ja tuottavuuden parantaminen vaativat reilua, kannustavaa ja hyvää ihmisten johtamista, jolla luodaan edellytykset sujuvalle toiminnalle, työhyvinvoinnille sekä oppimista ja osaamisen jakamista tukevalle organisaatiokulttuurille. Osaaminen lisää yksilöiden työnhallintaa, työhyvinvointia ja työniloa. Osaavat, terveet ja innostuneet ihmiset puolestaan tuottavat hyvää tulosta. Osaamisen kehittyminen vaatii turvallista, virheitäkin sallivaa työyhteisöä, jossa johtamisen avulla varmistetaan ihmisten kyvyt ja halut oppia uutta. Autoritäärisen johtamisen aika on ohi. (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 24–25.)

Myös Aarnikoivu (2008) uskoo vanhojen johtamisoppien aikakauden olevan ohi. Aarnikoivu kiteyttää johtamisen olennaiset asiat ”kumppanuusjohtamiseen”. Kumppanuusjohtaminen koostuu käytännössä toimiviksi koetuista esimiestyön ja johtamisen perusasioista, eli niistä asioista, joiden avulla mahdollistetaan hyvä tulos ja hyvinvoiva työyhteisö. Kumppanuusjohtamisessa esimies ei pyri alaiensa sitouttamiseen, vaan siihen, että alaiset sitoutuvat omaehtoisesti. Pakon ja velvollisuuksien sijasta työntekijä kokee työyhteisössä olevan mahdollisuuksia ja oikeuksia, jotka sytyttävät työntekijän innon ja hehkun. (Aarnikoivu 2008, 15.)

Rauramon mukaan perinteisestä työmääräysten jakajasta ja työn valvojasta on nykyjohtajan pitänyt muuttua motivoijaksi, innostajaksi ja keskustelukumppaniksi. Tällaisessa johtamisessa korostuvat muutoksen johtaminen, visiointi sekä ihmisten mukaan saaminen ja sitouttaminen. (Rauramo 2004, 132.)

Johdon tehtävät osaamisen johtamisessa

- määrittelee vision, strategian ja osaamistarpeet niistä käsin
- arvioi nykyistä osaamista ja tarvittavaa uutta osaamista
- auttaa löytämään tietoa ja ideoita
- järjestää oppimismahdollisuuksia
- luo oppimista tukevan kulttuurin
- synnyttää keskustelua
- luo tehokkaita toimintatapoja, jotka säästävät aikaa uuden kehittämiseen
- tukee muutosta
- arvostaa osaamista ja oppimista

- kykenee näkemään, millaisia strategioita, tehtäviä ja toimintoja tulisi kehittää ja missä määrin kyseistä osaamista voidaan kehittää
- kykenee suunnittelemaan prosesseja ja kehittämään rakenteita ja kulttuuria, jotka tukevat osaamisen kehittämistä
- kykenee arvioimaan osaamista sekä taloudellisin että laadullisin mittarein (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005,27).

Sydänmaanlakan mukaan johtamiskoulutusta on annettava koko henkilökunnalle, ei vain johtajille (Sydänmaanlakka 2004, 184). Johtamiskoulutuksen perusteet tulisi käydä läpi koko henkilökunnan kanssa, koska koulutuksen avulla henkilöstöä autetaan ymmärtämään ylemmän johdon taholta esitettyjen ehdotusten tarkoitusperiä. Strategian merkitystä ja ymmärtämistä ei voi olla korostamatta liikaa. Esimiehet luovat edellytykset osaamisen kehittämiseksi, mutta vastuu omasta osaamisesta on viime kädessä jokaisella työyhteisön jäsenellä itsellään (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005,25). Myös Otala muistuttaa yksilön vastuusta oman osaamisensa hankkimisesta ja ylläpidosta (Otala 2008, 97).

### **2.7.2 Palkitsemisen merkitys työhyvinvointiin**

Jokaisessa toimivassa yrityksessä on mietittävä henkilöstön palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyviä asioita. Palkitseminen ja kannustaminen ovat suoraan yhteydessä työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. Lisäksi järjestelmän tulisi olla sellainen, joka ottaa huomioon tasa-arvonäkökohdat ja työmarkkinat sekä palkitsee tiimisuorituksesta ja yhteistyöstä. Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta. Aineellinen on usein rahallinen palkkio ja aineeton palkkio voi olla esimerkiksi suullinen tunnustus hyvin tehdystä työstä. (Suomen Kuntaliitto 2002, 36; Valtiovarainministeriö 2005, 55.)

Kunnallisessa palkkausjärjestelmissä henkilöiden palkkaus määräytyy työkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosuudesta. Työkohtaisen palkanosuuden perustana ovat työn tekijälleen asettamat vaatimukset sekä työn suhteellinen arvo verrattuna muihin töihin. Henkilökohtainen palkanosa perustuu henkilön määrälliseen ja laadulliseen työtulokseen sekä kykyyn suoriutua hänelle asete-

tuista työtehtävistä. Henkilökohtaisella työtuloksella pitää olla aidosti vaikutusta palkan suuruuteen. Jos henkilökohtainen palkanosa ei vaihtelee riittävästi tuloksellisuuden mukaan, se ei luo riittävästi kannustinta yhä parempiin työtuloksiin. (Valtiokonttori 2007, 15.)

Kannustimien ja palkkioiden jakamisen periaatteiden ja menettelytapojen tulee olla yhteisesti tiedossa ja hyväksytyjä. Nämä menettelytavat ovat oikeudenmukaisia, kun niitä sovelletaan johdonmukaisesti kaikkiin ihmisiin. (Valtiokonttori 2007, 15.) Ojalan ym. (2005) mukaan ihmiset eivät niinkään vaadi samasta työstä samaa palkkaa, vaan hyväksyvät sen, että palkkaus perustuu tuloksen tekemiseen. Tärkeää kuitenkin on, että palkan määräytymisperusteet ovat kaikkien tiedossa. (Ojala ym. 2005, 180).

Vähintään yhtä tärkeä palkitsemisen muoto on esimiehen antama välitön kiitos hyvin hoidetusta työstä. Hyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluu työtä koskevan palautteen ja kiitoksen antaminen. Välitön palkitseminen ja tunnustukset seuraavat hyvää työsuoritusta. (Valtiokonttori 2007, 15.) Rauramo (2004) muistuttaa rakentavan palautteen merkityksestä: palaute mahdollistaa oman työn arvioinnin, virheiden korjaamisen, työn kehittämisen, työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset (Rauramo 2004, 140).

### 3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen ytimen muodostavat henkilökunnan haastattelut jota täydentää oma havainnointi. Tiedonhankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua (kvalitatiivinen tutkimus), jota varten laadittiin haastattelurunko (haastattelulomake, liite1). Haastattelurungon tavoitteena oli auttaa helpottamaan haastattelua sujumaan halutun kaavan mukaisesti. Kysymysten muotoilu ja järjestys oli yhteneväinen kaikille haastateltaville ja he voivat vastata omin sanoin. Haastateltavalla oli luonnollisesti mahdollisuus muuttaa haastattelun kulkua omien vastaustensa avulla, lisäksi haastateltavan antamiin vastauksiin voitiin tarvittaessa tehdä lisäkysymyksiä.

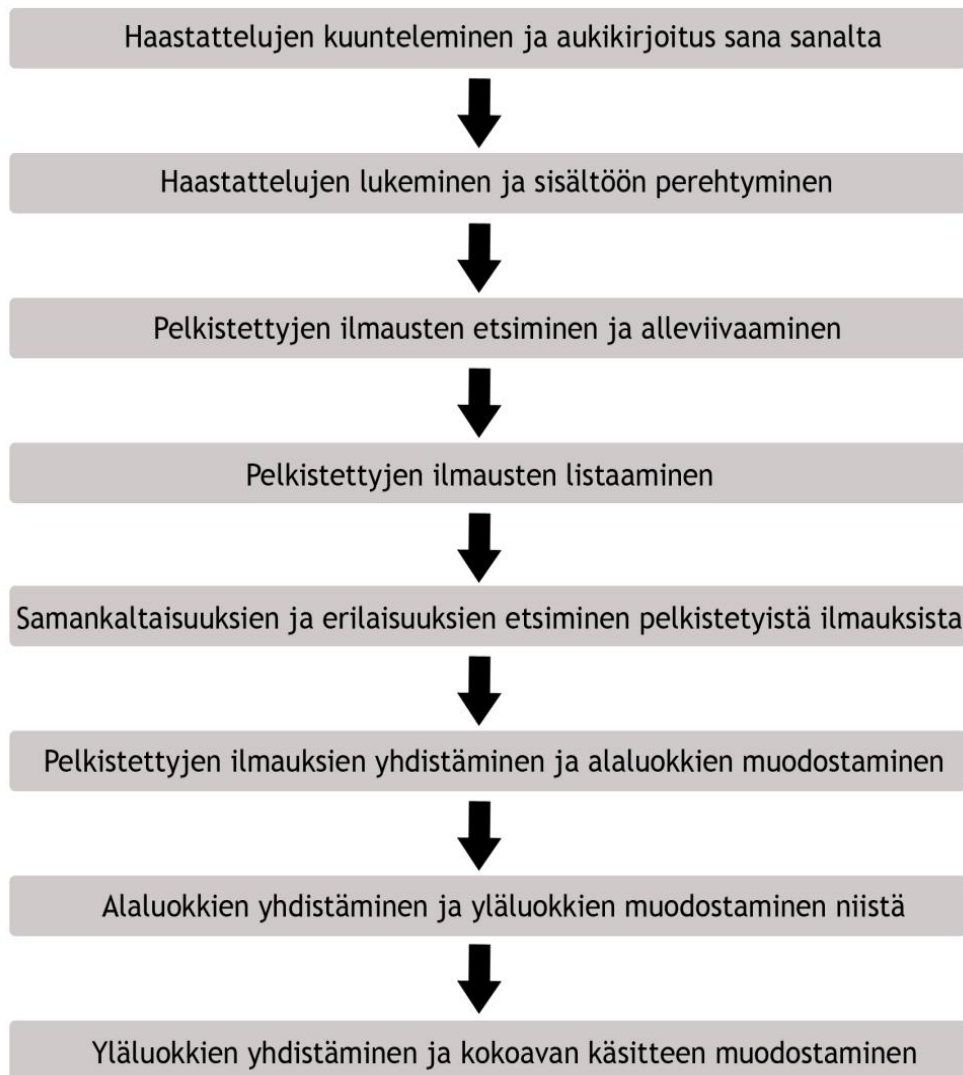
#### 3.1 Haastatteluiden analysointimenetelmät

Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, on sisällönanalyysi. Seuraavassa on esitetty yksi mahdollinen kuvaus siitä, miten analyysi voi edetä:

1. Päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa ja keskitytään vain siihen
- 2a. Käydään läpi aineisto, erotetaan ja merkitään ne asiat, jotka liittyvät kiinnostuksen kohteeseen.
- 2b. Jätetään kaikki muu pois tekeillä olevasta tutkimuksesta.
- 2c. Kerätään merkityt asiat yhteen ja erikseen muusta aineistosta.
3. Luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitetään aineisto.
4. Kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93.)



Aineiston laadullisen käsittelyn tulee perustua loogiseen päättelyyn ja tulkin-  
taan, jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitellään ja lopuksi kootaan uudel-  
leen loogiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimusaineiston analysointi on esitetty kuvi-  
ossa 4:



Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109).

### 3.2 Haastattelun laatuksiteerit ja eettisyys

Tutkimuksen eettisyyteen liittyy olennaisena osana haastateltavien henkilöiden suoja. Tutkijan on selvitettävä haastateltaville tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit. Tutkittavien suojaan kuuluu osallistuvien vapaaehtoi-

nen suostumus. Yksilöillä on oltava oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää mukanaolonsa milloin tahansa tutkimuksen aikana, oikeus kieltää jälkikäteen itseään koskevan tutkimusaineiston käyttö tutkimusaineistona, ja hänellä on myös oikeus tietää nämä oikeutensa. Tutkijan on varmistettava, että antaessaan suostumuksensa osallistuja tietää, mistä tutkimuksessa on kyse. Lisäksi tutkimukseen osallistujien oikeudet ja hyvinvointi on turvattava ja tutkimustietojen on oltava luottamuksellisia. Tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ei saa luovuttaa ulkopuolisille, eikä tietoja saa käyttää muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen. Kaikkien osallistujien on jäätävä nimettömiksi, elleivät he ole antaneet lupaa identiteettinsä paljastamiseen; tiedot on järjestettävä siten, että osallistujien nimettömyys taataan. Tutkimukseen osallistujilla on oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa, eli tutkijan on noudatettava lupaamiaan sopimuksia, sekä oltava rehellinen tutkimuksen suorittamisessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettyjä arviointikriteerejä ovat uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus.

Uskottavuus on sitä, että tutkimus antaa riittävän monipuolisen ja täsmällisen kuvan kohdeilmioista.

Siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, vaikkakaan yleistyksiset eivät ole sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen mahdollisia.

Luotettavuus varmistetaan siten, että tutkimuksen kulku kuvataan ja perustellaan lukijalle mahdollisimman yksityiskohtaisesti siten, että lukija voi seurata tutkijan päättelyä sekä siihen vaikuttaneita tekijöitä.

Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139.)

### **3.3 Tutkimuksen kulku ja aikataulu**

Ennen haastatteluja opinnäytetyö esiteltiin henkilöstölle. Infotilaisuudessa käsiteltiin opinnäytetyöni aihepiiri, menetelmät ja mitä työllä tavoitellaan. Infotilaisuuden tavoitteena oli herätellä työyhteisön mielenkiinto kehittämistyötä kohtaan.

Haastatteluun valittiin henkilöt, jotka vastasivat kokemukseeni perustuen parhaiten ammattitaidoiltaan kyseessä olevan tehtäväalueen ydinosaamista. Useimmilla haastateltavista on takanaan pitkä työura kunnan palveluksessa, joten heillä on laajaa tietämystä koko palvelualueen toiminnasta

Haastattelurunko muodostui seuraavista kysymyksistä:

1. Miten näet organisaation nykytilan? (Tavoitteena selvittää tämänhetkistä toimintaympäristöä)
2. Onko työyhteisössä varauduttu mielestäsi riittävästi tulevaisuuden haasteisiin? (tavoitteena selvittää odotettavissa olevia toimintaympäristön muutoksia)
3. Ovatko niin sanotut varamiesjärjestelyt poissaolojen aikana mielestäsi kunnossa ja miten kehittäisit kyseessä olevaa järjestelmää? (tavoitteena selvittää henkilöstön riittävyttä ja toimintavalmiutta eri tilanteissa)
4. Mitä sellaista erityisosaamista sinulla on, joka tulisi huomioida henkilöstöstrategiassa? (tavoitteena selvittää henkilöstön osaamista)
5. Puuttuuko organisaatiosta jotakin olennaista osaamista työtehtävien hoidossa jota voidaan tarvita nyt ja erityisesti tulevaisuudessa? (tavoitteena selvittää organisaation osaamistarpeita)
6. Osaisitko kuvailla millaista kokemuseräistä, dokumentoimatonta osaamista, tietoa ja taitoa sinulla on? (tavoitteena selvittää henkilöstön hiljais-ta tietoa)
7. Miten näkisit hiljaisen tiedon siirtyvän parhaiten työyhteisön sisällä? (tavoitteena selvittää keinoja hiljaisen tiedon saattamiseksi näkyväksi, sekä sen siirtämiseksi)
8. Miten mielestäsi työhyvinvointia ja työssä jaksamista tulisi kehittää työyksikössä? (tavoitteena selvittää työhyvinvoinnin nykytila, sekä kehittäminen)
9. Miten kehittäisit palkitsemista organisaatiossa? (tavoitteena selvittää palkitsemiskeinojen kehittäminen)
10. Saatko riittävästi tietoa työyksikön toiminnasta ja tapahtumista? (tavoitteena selvittää viestinnän toimivuus)

11. Millaisena koet palvelualueen tulevaisuuden näkymät? (kysymystä pohdittava SWOT - analyysin pohjalta)

12. Vapaa kommentointi (vapaa sanallinen kommentointi haastattelusta)

Ennen varsinaista haastattelua toteutettiin kaksi koehaastattelua, joiden tarkoituksena oli testata kysymysten toimivuutta, harjoitella tulevia haastattelutilanteita sekä testata sanelukoneen toimivuutta. Kutsu haastatteluun lähetettiin sähköpostilla, jonka liitteenä oli kysymyslomake. Kaikki pyydyt henkilöt osallistui-  
vat haastatteluun. Haastattelut oli tarkoitus suorittaa toukokuun aikana, mutta aikatauluja jouduttiin muuttamaan työkiireiden vuoksi. Haastattelu-aikataulu venyi suunniteltua pidemmäksi ja haastattelut suoritettiin 5.5.2012–11.6.2012 Juuan kunnantalon tiloissa.

Jokainen haastateltava suostui haastattelun nauhoittamiseen ja nauhoitus toteutettiin digitaalisen sanelukoneen avulla. Haastattelujen yhteydessä ei kiinnitetty huomiota haastateltavien ulkoisiin eleisiin tai äänenpainoihin, eikä haastattelun yhteydessä tehty muistiinpanoja paperille.

Koska kaikki haastateltavat olivat saaneet kysymykset ennakkoon sähköpostilla, ja olimme jo entuudestaan tuttuja, tämän vuoksi haastattelutilanteet sujuivat suuremmalla osalla rennosti. Haastattelutilanteessa haastateltavalle annettiin riittävästi aikaa miettiä vastauksia ja haastattelun oli tarkoitus edetä muutoinkin haastateltavan ehdoilla. Osa haastateltavista oli lyhytsanaisia, joten selventävien kysymysten esittäminen oli tarpeellista, jos vastaus kaipasi tarkennusta tai vastaus oli selkeästi puutteellinen kysymykseen nähden.

Haastatteluiden kesto vaihteli 30 - 90 minuuttiin. Haastattelutilanne pyrittiin järjestämään mahdollisimman rauhalliseksi. Ennen nauhoituksen aloittamista kerrettiin haastattelun tarkoitus, sekä haastattelujen salassapitovelvollisuus haastattelijan osalta. Keskustelun tarkoituksena oli lisätä luottamusta ja rentouttaa haastateltavaa.

Tutkimuksen aineiston koon määrä perustuu teoriaan siitä, että aineiston koko on silloin riittävä, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa, eikä haastatte-

lujen lisääminen tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Tällöin puhutaan aineiston saturaatiosta eli kyl-  
lääntymisestä. Tutkimuksessa kylläntymisaste saavutettiin kahdeksannen haastattelun jälkeen, mutta viimeiset neljä haastattelua suoritettiin sovitun aika-  
taulun mukaisesti. Loputkin haastattelut vahvistivat aikaisempien haastateltujen näkemyksiä.

Tutkimuksen analysointi käynnistettiin mahdollisimman pian haastattelujen jäl-  
keen. Heti haastateltavan poistuttua tein lyhyitä muistinvaraisia kommentteja  
kysymyslomakkeeseen.

Koska haastattelu-aikataulu oli verraten pitkä ja lisäksi kesäloma aiheutti lisää  
viivettä nauhojen jatkoanalysointiin, nauhat kuunneltiin huolellisesti läpi ennen  
puhtaaksikirjoitusta. Aineisto kirjoitettiin sanalliseen muotoon viikoilla 26–32.  
Puhtaaksikirjoitusvaiheessa poistettiin kaikki henkilöityvät asiat tai tutkimuksen  
kannalta epäolennaiset kommentit.

Analysointivaiheessa on varmistettava, ettei vastaamassa olleiden henkilöllisyys  
paljastu tutkimustuloksien lukijalle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141). Litterointivai-  
heessa haastateltavien nimi oli vielä tiedossa, mutta tämän vaiheen jälkeen  
vastaukset olivat sekoittuneet siten, että tutkimuksen eettisyys on turvattu.  
Saadut vastaukset lajiteltiin tutkimusteemojen alle ja niistä etsittiin vastauksia  
tutkittaviin asioihin. Tässä vaiheessa havaittiin, että tutkimusaineistoa oli riittä-  
västi, joten analysointi voitiin suorittaa loppuun.

#### **4 Tutkimustulosten esittely**

Seuraavaksi esitetään tärkeimpiä huomioita, mitä haastatteluaineistosta on  
poimittu. Tutkimustulokset ovat tiivistettyjä ja viitekehyksen pohjalta luokiteltuja.  
Haastateltavien henkilöllisyyden salaamiseksi suoria lainauksia ei esitetä, vaan  
tuloksia kommentoidaan yleisellä tasolla. Tulokset eivät ole yleistettävissä koko  
perusjoukkoon.

## 4.1 Organisaation nykytila

Yleisesti voidaan todeta, että teknisen palvelualueen henkilöstö on kokenutta mutta myös ikääntynyttä. Tästä johtuen työn suorittamisessa on havaittavissa urautuneisuutta ja joltakin osin takerrutaan liiaksi vanhoihin työmenetelmiin ja -tapoihin.

Haastateltavien mielestä työilmapiiri on hyvä, mutta organisaatiomuutoksesta johtuen yhteisössä esiintynyt hieman ristiriitoja. Esimerkiksi työn vaativuuden arviointi ja siihen perustuva palkan määrittäminen on vielä kesken. Yleisesti organisaatiomuutos on tuonut mukanaan työmäärien lisääntymistä ja kiirettä, koska uusia asioita on opeteltava ja samanaikaisesti tietoa olisi siirrettävä seuraajalle. Edellä mainittu koskettaa erityisesti keskijohtoa, joten suorittava porras on joutunut osin tahtomattaan ottamaan suurempaa roolia asioiden päivittäisessä hoitamisessa. Uuden organisaatiomallin työtehtävät vaativat johdolta sisäistämistä, joten kentällä tapahtuvalle työnjohdolle ei ole jäänyt välttämättä riittävästi aikaa.

Työn tekemiseen vaadittavat perustyökalut ovat kunnossa, mutta esimerkiksi tietotekniikan käytössä on havaittavissa puutteita. Työnkuvauksia ja työnvaativuuden arviointeja ei ole päivitetty ja sen vuoksi työmäärien tasapuolista jakautumista on vaikea arvioida. Yleisestikin koetaan että työmäärä ja työn vaativuus on vuosien saatossa lisääntynyt. Lisäksi erilaiset häiriötilanteet lisäävät kiirettä.

### 4.1.1 Työyhteisön tulevaisuuden haasteet

Haastateltavien mielestä kunnan strategista ajattelua on lisättävä, koska tällä hetkellä työ painottuu liikaa vain päivittäisen rutiinin pyörittämiseen. Tällä hetkellä ei panosteta riittävästi esimerkiksi eläköitymisen suunnitteluun ja tietotekniiseen koulutukseen. Tulevaisuuden osaamistarpeiden suunnittelua ei ole tehty, esimerkiksi periaatepäätökset oman- ja yksityistettävien töiden osuudesta puuttuvat. Toimistotöiden ja hallinnon (byrokratian) lisääntyminen vie aikaa keskijohdolta ja tämä työaika on poissa kentällä tapahtuvasta työstä.

Varsinaista koulutussuunnitelmaa ei ole, mutta palvelualueella pääsee koulutukseen jos on itse aktiivinen. Pakolliset, lakisääteiset korttikoulutukset (työturvallisuus, tietyö, tulityö, ynnä muut sellaiset) ovat kunnossa.

## **4.2 Työyhteisön osaaminen**

Yleisesti todettiin, että henkilöstö on kokenutta. Organisaation osaamisessa korostuu voimakkaasti työyhteisön pitkäaikainen työkokemus kunnan palveluksessa, haastateltavat kokivat, että kaikki työkohteet ovat tuttuja vuosien varrelta. Haastatteluissa tuli useasti esille se, että erityisesti suorittavassa portaassa on henkilöstöä liian vähän. Varamiesjärjestelyt eivät ole kunnossa, laitoksille pitäisi saada vastuuhenkilön lisäksi kaksi varamiestä. Toimistolla (johto ja toimistohenkilökunta) vastuuhenkilön poissaolon aikana ehditään tehdä vain pakolliset työtehtävät.

### **4.2.1 Henkilökohtaiset taidot**

Haastateltavien mielestä heillä on vahva paikallistuntemus ja näin ollen he voivat työskennellä itsenäisesti eri työkohteissa (kiinteistöt, maarakennuskohteet ynnä muut). Toimistossa työskentelevien henkilöiden hallinnolliset rutiinit ovat hyvin tiedossa. Suorittavassa portaassa löytyisi vielä käyttämätöntä, organisaation hyödynnettävissä olevaa osaamista esimerkiksi pienkonekorjauksiin ja hitsaustöihin.

### **4.2.2 Organisaation taidot**

Haastatteluissa ilmeni, että organisaatiouudistuksen onnistuminen vaatisi vielä lisää koulutusta, jotta uudet työtehtävät saataisiin sisäistettyä. Kiireen taltuttamiseksi oman ajankäytön suunnittelu ja tehostaminen vaatisi lisää harjaantumista. Erityisesti johtamiskoulutus nähtiin tarpeellisena koko organisaatiolle.

Johtamistavat ovat muuttumassa, koska tulevaisuudessa suorittavaa porrasta on koulutettava yhä enemmän itseohjautuvuuteen.

### **4.3 Eläköityminen ja hiljainen tieto**

Hiljainen tieto nähtiin yleisesti vaikeana ymmärtää, haastateltavat eivät oikein osanneet kertoa, mitä tärkeää tietoa itsellä on. Työtehtävät ovat vuosien varrella rutinoituneet ja henkilöstöllä on erittäin hyvä tuntemus oman tehtäväkentän työtehtävistä. Haastateltavat kokivat tuntevansa koko palvelualueen tehtäväkentän varsin hyvin. Tiedon siirtämiseksi varamiehistön pitäisi työskennellä tai ainakin vieraila laitoksilla tasaisin väliajoin, pelkästään lomien aikana tapahtuva sijais-taminen ei riitä.

Hiljaisen tiedon siirtämisessä parhaana keinona nähtiin pari/tiimityöskentely (mestari-kisälli) jossa tiedon siirtäminen tapahtuu tekemällä konkreettista työtä eri tilanteissa työparin kanssa. Tarkka asioiden dokumentointi nähtiin lisäksi erittäin merkittävänä hiljaisen tiedon siirron välineenä. Ennen eläköitymistä uuden työntekijän tulisi olla mukana hyvissä ajoin työstä pois lähtevän työparina. Yleiseksi tiedon siirtämisen ajaksi arvioitiin puoli vuotta, kausityössä mukana pitäisi olla koko vuoden kierto. Haastateltavat kokivat, että työyhteisön avoimuus edistää hiljaisen tiedon siirtoa jo ihan päivittäisen jutustelun myötä.

### **4.4 Organisaation työhyvinvointi**

Henkilökunnan turvavarusteet (vaatetus, henkilösuojaimet ynnä muut sellaiset) ovat kunnossa ja niiden käyttämiseen on kiinnitetty viime aikoina erityistä huomiota. Omaan työhön vaikuttaminen nähtiin tärkeimpänä tekijänä työhyvinvoinnin ylläpidossa. Työnjohdon tuki oltava selkeää ja työntekijöitä tukevaa, tällä hetkellä työnjohdossa nähdään liikaa hierarkkisuutta. Tehtävänkuvat ja työn vaativuuden arviointi pitäisi saada pikaisesti kuntoon koko organisaation osalta.



Osa haastateltavista koki, että heillä on jatkuva kiire ja töiden kunnolliseen suorittamiseen ei jää riittävästi aikaa. Alati vakiona pysyvä rästitöiden määrä aiheuttaa stressiä ja riittämättömyyden tunnetta. Oma jaksaminen huolestutti ikääntymisen sekä lisääntyvien työtehtävien vuoksi.

Henkilöstöpalaverit ja yhteiset virkistyspäivät koettiin hyvänä keinona yhteishengen lisäämiseksi. Puutteena nähtiin se, että kehityskeskustelut olivat käymättä tai niitä oli käyty vain ajoittaisesti. Molemmipuolisen palautteen määrä organisaatiossa ei ollut haastateltavien mielestä riittävää.

#### **4.5 Palkka ja palkitseminen**

Haastattelussa tärkeimmäksi kriteeriksi palkitsemisessa nousi palkkauksen oikeudenmukaisuus. Yleisesti kunnallisen palkkatason todettiin olevan heikko verrattuna yksityiseen sektoriin. Suorittava porras ilmoitti selkeimmin rahan olevan paras ja tärkein palkitsemiskeino tehdystä työstä. Toki osa haastateltavista myönsi myös kiitoksen tai tunnustuksenkin olevan hyvä keino huomioida hyvin tehty työ.

Palkkausta voisi kehittää edelleen siten, että hyvin perustellusti voitaisiin lisätä henkilökohtaisen palkan osuutta. Myös ideapalkintoa esitettiin, innovatiivisuudesta tulisi myöntää pienimuotoinen palkkio, joka jaettaisiin vuosittain jossain yleisessä tilaisuudessa.

#### **4.6 Viestinnän toimivuus**

Yleinen avoimuus on lisääntynyt verrattuna entiseen, pomopalaverit ja toimistopalaverit olivat toimistohenkilökunnan mielestä hyvä keino välittää tietoja tapahtumista. Puutteena esitettiin se, että meneekö tieto edellä mainittujen palaverien sisällöstä suorittavalle portaalle asti. Haastateltavat kokivat, että tieto liikkuu organisaatiossa kohtuullisesti, mutta viestinnän tehostamiseksi sähköposti olisi

hyvä keino, jonka avulla kaikille työntekijöille saataisiin sama informaatio kerralla.

#### **4.7 Organisaation tulevaisuuden näkymät**

Haastateltavilta kysyttiin organisaation tulevaisuuden näkymiä SWOT-analyysin nelikentän mukaisesti. Analyysi on kooste yleisimmistä vastauksista. Kaikki haastateltavat eivät välttämättä kommentoineet jokaista osa-aluetta.

Vahvuuksina nähtiin:

- palvelualueen hyvä yhteishenki
- työyhteisön avoimuus
- henkilökunnan ammatillinen kokemus
- korkea oman työn osuus tehtävien suorittamisessa (häiriötilanteessa saadaan nopeasti omaa väkeä liikkeelle)
- henkilökunnan hyvä paikallistuntemus
- hyvä työkohteiden tuntemus
- varma työpaikka luo turvallisuutta.

Heikkouksina nähtiin:

- henkilökunnan ikääntyminen
- palvelualueen puutteelliset varamiesjärjestelyt
- päivittäiset rutiinit vievät liikaa aikaa ja strateginen suunnittelu jää vähäiseksi
- kunnan investointien toteutuminen on viivästynyt, koska strategisessa ja käytännön päätöksenteossa on ristiriitoja
- uuden organisaatiomallin mukaisissa työtehtävissä vielä paljon oppimista, vallan ja vastuun rajat epäselvät
- palvelualueelle on muodostunut vuosien varrella paljon rästitöitä.

Mahdollisuuksina nähtiin:

- uusien osaavien henkilöiden löytäminen eläköityvien tilalle

- sähköiset järjestelmät (esimerkiksi kiinteistöjen hoitoon ja vesihuoltoon, Tehoweb, keyaqua)
- vajaakäytöllä olevien rakennusten myynti vapauttaa työpanoksia toisarvoisista kohteista ydintoimintoihin.

Uhkina nähtiin:

- tulevaisuudessa eläköitymisen myötä henkilökunta vähenee ja kiire lisääntyy
- saadaanko työyhteisöön rekrytoitua osaavaa henkilökuntaa
- ikääntyvän henkilöstön jaksaminen
- pakkoliitokset kuntauudistuksessa, jäädäänkö reuna-alueeksi
- liiallinen työmäärä uuvuttaa
- lisääntyvä toimistobyrokratia vie liikaa työaika johtamiselta.

#### **4.8 Vapaa kommentointi**

Puolet vastaajista ei kokenut, että heillä olisi haastatteluun erityistä lisättävää tai kommentoitavaa. Loput haastateltavat halusivat korostaa vielä muun muassa seuraavia jo esillekin tulleita asioita:

- tasapuolisuus kaikissa työyhteisöä koskevissa asioissa on erittäin tärkeää
- tulevaisuudessa työhyvinvointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota
- jatkuva kiire ja lisääntyvä työmäärä pelottavat.

## **5 Pohdintaa haastatteluista**

Suurin osa haastatelluista henkilöistä on tehnyt pitkän työuran Juuan kunnan palveluksessa, tästä johtuen heillä on paljon kokemusperäistä tietoa teknisistä asioista. Kivirannan (2010) mukaan kokeneet työntekijät eivät itsekään tunnista omaa hiljaista osaamistaan, koska osaaminen kertyy vähitellen. He mieluummin vähättelevät osaamistaan ja kokemustaan kuin tuovat sitä esille. Esimiesten

hiljaisen tiedon arvostus ja siirtämisen tuki ovat tärkeässä roolissa kun organisaatiossa etsitään keinoja hiljaisen tiedon ja osaamisen tunnistamiseen, sekä näkyväksi tekemiseen. (Kiviranta 2010, 163.) Kokeneen henkilökunnan hiljainen tieto on saatava näkyväksi ja siirrettyä eteenpäin ennen eläköitymistä.

Palvelualueen tehtävien perusosaaminen on kunnossa, päivittäiset työt sujuvat rutiinilla. Laitosten (lämpölaitos, jätevedenpuhdistamo ja vedenottamot) perustoiminnot ovat turvattu oman henkilökunnan avulla ja perushuollot osataan tehdä suurelta osin itse. Tosin laitosten varamiesjärjestelmää on kehitettävä toiminnan häiriöttömyyden turvaamiseksi. Talonrakennus- ja maanrakennustyöt pystytään suorittamaan konetöitä lukuun ottamatta oman työvoiman avulla, suunnittelu on ulkoistettu suuremmissa työkohteissa. Esimiehet ovat kokeneita, joten vuosittain toistuvat työnjohdolliset rutiinitoimenpiteet ovat hallussa.

Tunne kiireen kasvamisesta on lisääntynyt samanaikaisesti, kun tehtäväkenttä on laajentunut ja työtehtävien määrä lisääntynyt. Tämä johtuu eläköityvien työntekijöiden työtehtävien jakamisesta muille. Kyseinen toimintatapa on nykyään työyhteisöissä hyvin yleisesti käytössä oleva tehostamiskeino. Työhyvinvoinnin merkityksen huomioiminen henkilökunnan jaksamisessa on erittäin tärkeää, kun työtehtäviä jaetaan uudelleen. Lisäksi on ensiarvoisen tärkeää varmistua siitä, että henkilöllä on sekä ajalliset että ammattitaidolliset valmiudet suoriutua uusista tehtävistä. Oman henkilöstön määrä on vähentynyt palvelualueella ja tällä hetkellä henkilöstön määrä on sillä tasolla, että perustoimintojen turvaamiseksi vakinaisten työntekijöiden vähentämistä tulisi välttää. Ilmarinen ym. (2003) mukaan henkilöstön jatkuvan optimoinnin sijaan tulisi pyrkiä palkkaamaan nuoria työntekijöitä kouluttautumaan organisaation sisälle. Samalla tulisi panostaa toimenpiteisiin, jotta ikääntyvät työntekijät pysyisivät työelämässä eläkeikään saakka ja näin saataisiin hiljainen tieto siirrettyä ajoissa nuoremmille. Edellä mainitut toimet edellyttävät voimakasta panostamista työhyvinvointiin ja työnantajan imagon kehittämiseen nuoria houkuttelevammaksi. (Ilmarinen ym. 2003, 28.)

Haastatteluissa nousi selkeästi ja osin yllättäen esille palkan merkitys työnteon motivoijana. Ehkä muunlaiseen palkitsemiseen ei palvelualueella ole totuttu vai

onko työnteko vain pelkkää perustarpeiden tyydyttämistä varten. Viitalan mukaan palkan merkitys motivaation lähteenä korostuu erityisesti pienipalkkaisilla aloilla, joissa perustarpeiden tyydyttäminen on vahva tavoite työn tekemiselle. Työn ollessa henkisesti köyhää, ruumiillisesti raskasta tai epämiellyttävää palkan merkitys nousee suuremmaksi kuin sellaisessa työssä missä ihminen kokee innostavuutta, mielekkyyttä ja mahdollisuuksia kehittyä. Palkan pitää olla työtehtäviin nähden kohdallaan, jotta työntekijä vapautuu siihen kohdistuvasta tyytymättömyydestä ja voi käyttää energiaansa työn tekemiseen ja kehittämiseen. (Viitala 2007, 160–161.)

Haastattelujen mukaan palvelualueen johtoporrasta rasittaa henkisesti se, että he eivät ajan puutteen vuoksi pääse liikkumaan riittävästi työkentällä. Pelkkä toimistosta käsin tapahtuva johtaminen ei riitä. Tällöin vaarana on, että johtaminen etäänny liikaa kenttätöystä ja suorittava porras joutuu tahtomattaan ottamaan vastuuta työnjohdollisista tehtävistä. Työnjohdon ”näkyttömyys” aiheuttaa kentällä epätietoisuutta siitä, kuka tosiasiallisesti johtaa kulloinkin kyseessä olevaa työtehtävää. Vastuualueiden rajaukset tulee olla selvillä kaikilla työntekijöillä, jotta välttyttäisiin ristiriitaisilta työmääräyksiltä, jotka osaltaan lisäävät tunnetta hierarkkisuudesta.

Molemminpuolista palautteen antamista tulee lisätä, kehityskeskustelut, henkilöstöpalaverit ja johdon säännöllinen mukanaolo kenttätöössä edistävät tiedon ja palautteen siirtymistä organisaatiossa. Tiedottamisen nopeuttamiseksi jokaisella työntekijällä olisi oltava oma sähköpostiosoite, sekä mahdollisuus lukea sitä päivittäin joko tietokoneelta tai puhelimesta.

## 6 Oma havainnointi

Oman havainnoinnin tukena käytin SWOT - analyysiä (kuvio 5), jossa tarkasteltiin palvelualueen nykytilaa sekä hahmoteltiin tulevaisuutta osaamisen johtamisen näkökulmasta.

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osaava henkilökunta</li> <li>- motivoitunut henkilökunta</li> <li>- työn tekemisen välineet ovat kunnossa</li> <li>- kokenut organisaatio</li> <li>- henkilökunnalla hyvä paikallistuntemus</li> <li>- henkilökunnalla vahva kohteiden tuntemus</li> <li>- oman työn osuus korkea, häiriötilanteiden nopea hallinta</li> <li>- henkilökunnan vaihtuvuus vähäistä, eli hiljainen tieto on vielä organisaation sisällä</li> <li>- hyvä yhteishenki ja avoimuus edistävät tiedon siirtoa</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilökunnalle ei ole tehty koulutussuunnitelmaa</li> <li>- työtehtävien hoidossa urautuneisuutta</li> <li>- verkostoituminen vähäistä</li> <li>- ikääntyvä henkilöstö, eläköityminen</li> <li>- strategioiden ja strategisen ajattelun puute</li> <li>- palkkaus heikompaa verrattuna yksityissektoriin</li> <li>- varamiesjärjestelyt puutteelliset</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- teollisuudesta vapautunut työntekijöitä (vuolukivi)</li> <li>- uudet sähköiset järjestelmät (esim. tehoweb, keyaqua)</li> <li>- johtamistaitojen kehittämisen lisääminen</li> <li>- moniosaaminen</li> <li>- yhteistyön lisääminen naapurikuntien kanssa</li> <li>- mahdollisissa kuntaliitoksista saadaan erikoisosaamista liitoskumppanilta</li> <li>- "uutta verta" ja ideoita tulossa vanhojen eläköidyttyä eläköitymisen myötä palvelualue voi muuttaa vääristyneen organisatorakenteen</li> <li>- osaavien henkilöiden rekrytointi onnistuu</li> <li>- työkierto ratkaisuna työssä jaksamiseen</li> <li>- uusi organisaatio "neljän vastualueen malli"</li> <li>- kiireen taltuttaminen ajankäytön kehittämisen avulla</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- saako organisaatio rekrytoitua uutta ammattitaitoista henkilöstöä ja miten heidät sitoutetaan.</li> <li>- hiljaisen tiedon siirto epäonnistuu</li> <li>- neljän vastualueen malli ei toimikaan suunnitellusti</li> <li>- työntekijöiden ikääntyminen ja eläköityminen</li> <li>- ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksaminen</li> <li>- osa-aika eläkkeet</li> <li>- mahdolliset yksityistämiset suunnitellaan huonosti</li> <li>- työmäärä kasvaessa henkilökunnan resurssit ja osaaminen eivät riitä</li> <li>- lisääntyvä byrokratia (hallinto + toimistobyrokratia)</li> </ul>

Kuvio 5. SWOT - analyysi.

Kun organisaatio hahmottaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa se voi strategisen johtamisen avulla vaikuttaa niihin. Vahvuuksia on hyödynnettävä ja niitä on pyrittävä tulevaisuudessa vahvistamaan lisää, heikkouksia on pyrittävä korjaamaan ja parantamaan sekä mahdollisuuksien mukaan jopa poistamaan. Mah-

dollisuudet tulisi hyödyntää ja uhkia tulisi torjua resurssien mukaisesti. Edellä mainitut asiat tulee huomioida hyvän suunnittelun avulla, jolloin ikävät asiat eivät tule yllätyksenä.

## **6.1 Nykytilan vahvuudet**

Teknisellä palvelualueella kokenut, osaava ja motivoitunut, joskin ikääntynyt henkilökunta on suuri voimavara. Ilmarisen ym. mukaan ikääntyvillä työntekijöillä on usein perusteettomasti kielteinen kuva ikääntymisen vaikutuksista oppimiskykyyn ja muistiin. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että erityisesti sitoutuminen ja työmotivaatio kasvavat iän myötä. (Ilmarinen ym. 2003, 37.) Johdon rohkaisu ja kannustus koulutukseen hakeutumiseen ja uuden opetteluun on avainasemassa ikääntyvien motivoimisessa uuden oppimiseen.

Työntekijöiden vaihtuvuus ollut erittäin pientä, eli työpaikka on kuitenkin koettu kiinnostavaksi ja turvalliseksi. Pieni vaihtuvuus on taannut sen, että organisaatiosta ei ole vuosien varrella paennut hiljaista tietoa, se on vielä tallessa organisaation sisällä, hiljainen tieto on vain saatava ulos ennen eläköitymisiä.

Teknisen palvelualueen organisaatiouudistuksella pyrittiin selkiyttämään työnkuvia ja varautumaan tulevaan eläköitymiseen. Uudessa organisaatiossa vastualueet ja tehtäväkuvat ovat selkeämmät, joten uutta henkilökuntaa on helpompi rekrytoida lähtevien tilalle.

## **6.2 Nykytilan heikkoudet**

Lisääntyvä kiire on poistettavissa opettelemalla oma ajankäyttö uudelleen. Palvelualueella on vuosien saatossa totuttu tekemään asioita tietyllä tavalla ja vanhoista rutiineista on vaikea päästä eroon. Henkilökohtaisen ajankäytön suunnitteluun ja työtehtävien aikataulutukseen on saatava lisäkoulutusta. Organisaatiouudistuksen yhteydessä on havaittu, että uuden oppimisen lisäksi yhtä tärkeää on osata luopua vanhanaikaiseksi käyneistä tiedosta ja työtapoista.

Otalan mukaan toiminnan jatkuvaa parantamista, sekä oman työn yhteistä arviointia on lisättävä, jolloin ajankäyttö selkiytyy ja ”ajanhaaskaajat” saadaan karotettua. (Ojala 2003, 58.) Sähköisen kalenterin myötä työyhteisössä on havaittu, että kalenteri täyttyy helposti työkavereiden tekemillä varauksilla. Helpoin tapa vähentää kiirettä on, että omaan kalenteriin pitää osata varata lisäksi ”omaa aikaa” jolloin voit tehdä juuri itsellesi tärkeitä tehtäviä. Asiakaspalvelun kehittäminen helpottaisi myös oman ajan suunnittelua, tällä hetkellä toimistohenkilökunta on asiakkaiden tavoitettavissa ”jatkuvasti”, koska erillistä toimistoaikaa tai ajanvarausjärjestelmää ei ole.

Tehtävänkuvien päivittämien ja hallintosäätöuudistus on vielä kesken, tämä on suuri puute työtehtävien suorittamisen kannalta. Rauramon mielestä henkinen kuormittavuus vähenee kun työnjako on oikeudenmukainen suhteessa voimavaroihin, vastualueet ovat selkeät, vastuu on oikeassa suhteessa päätöksentekomahdollisuuksiin ja työtehtävät ovat monipuolisia sekä vaihtelevia (Rauramo 2004, 91).

### **6.3 Tulevaisuuden mahdollisuudet**

Oikein suunnitelluilla ja onnistuneilla rekrytoinneilla voidaan saada motivoitunutta ja moniosaavaa henkilökuntaa, joka toimii tulevaisuuden voimavarana. Suorittavalle portaalle annetaan vastuuta ja valtaa suunnitella omia työtehtäviä, tällä keinolla saavutetaan se, että työmotivaatio säilyy hyvällä tasolla. Tämä vaatii uutta ajattelutapaa johtamiselle, joten johtamisen kehittämistä on opeteltava koko organisaatiossa. Tulevaisuudessa verkostoitumisen merkitys kasvaa edelleen, hyvän asiantuntijaverkoston avulla ongelman ratkaisu voi olla vain puhe-  
linsoiton päässä.



## 6.4 Tulevaisuuden uhat

Osaavan ja motivoituneen henkilöstön saatavuus tulee jatkossa olemaan organisaatiolle suurin haaste. Myös Ikkääntyvän henkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Osaamisen on oltava tasapainossa verrattuna työtehtävien vaativuuteen. Riittämätön osaaminen kasvattaa tunnetta lisääntyvästä kiireestä, samalla kun se nakertaa työntekijän työmotivaatiota ja aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Lopulta tämä kierre voi johtaa työuupumukseen.

Ostopalveluiden käyttöä on pohdittava Juuan kunnassa aina tapauskohtaisesti ja harkiten. Ostopalveluiden etu on palveluiden joustavuus verrattuna kunnan omaan palveluntuotantoon, kun kunta haluaa ostaa vain tiettyjä palveluja määräjoiin. Heikkoutena on ostopalvelujen valvonta, joka vaatii enemmän esimiesten työaikaä verrattuna omaan tuotantoon.

## 7 Kehittämiskohteet sekä toimenpide - ehdotukset

Kaikki kulminoituu johtamiseen. Onnistunut johtaminen koostuu ihmisten ja asioiden johtamisesta sekä päivittäisten arkitoimintojen tasapainoisen hoitamisen huolehtimisesta. Teknisellä palvelualueella johtaminen on hyvin pitkälti suorittavan työn päivittäistä johtamista. Johtajien ja esimiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet ovat ratkaisevia osaamisen johtamisessa ja organisaatioiden oppimisessa (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 57–58).

Juuan kunnassa strategiseen henkilöstösuunnitteluun ei ole tutkimuksen mukaan kiinnitetty riittävästi huomiota. Henkilöstön kehittämisen mahdollisuudet säästöjen aikaansaamiseksi on unohtunut päätöksenteossa perinteisten säästökeinojen etsimisen alle. Jos strateginen päätöksenteko ja yhteinen tahtotila eivät tue osaamisen kehittämistä on vaarana, että organisaation energia suuntautuu epäolennaisiin asioihin ja tällöin päivittäisen johtamisen keinot ovat hyvin

vähäiset. Tulevaisuudessa organisaatiossa on johtamiskoulutukseen panostettava nykyistä enemmän, Aarnikoivun (2008) mukaan jos esimiehen toimintaa mitataan ja arvioidaan vain siitä näkökulmasta, kuinka hän on onnistunut toiminnallisissa työtehtävissä, alkaa esimies pitää henkilökohtaista työpanostaan tärkeimpänä asiana esimiestehtävien sijaan (Aarnikoivu 2008, 34).

Juuan kunnan kova halu säilyä itsenäisenä kuntana on aiemmin heijastunut pidättyväisyytenä naapurikuntien kanssa tehtävään yhteistyöhön: Juuka on tietoisesti halunnut olla kaikissa asioissa omavarainen. Kunnallisen yhteistyön vähäisyys on heijastunut myös tekniselle palvelualueelle, verkostoitumista on lisättävä edelleen. Kunnan itsenäisyys edellyttää uusia innovatiivisia toimintatapoja, joten kehityskelpoisia vaikutteita kannattaa hakea myös muualta. Kannustaminen tutustumaan ulkopuoliseen maailmaan on osa tulevaisuuden osaamisen rakentamista.

Mannermaa (2004) kehottaa osallistumaan tilaisuuksiin, jotka ovat jopa oman ammattialamme ulkopuolella ja sitä kautta tutustumaan rohkeasti uusiin ihmisiin, joilta voidaan saada uusia näkökulmia. Mannermaan muistuttaa urautumisen vaarallisuudesta: ”Kun strategiatyöskentelyn syklit alkavat rutiininomaisuudessaan muistuttaa budjetinlaadintaprosessia, olisi syytä alkaa huolestua” (Mannermaa 2004, 189). Tämä urautuminen on yleistä julkisella sektorilla, suuntaus on myös nähtävissä kyseessä olevassa tutkimuksessa. Väärä, urautunut asenne ”näin on tehty ennenkin” passivoi työyhteisöä eikä motivoi opettelemaan uusia asioita.

Suurten ikäluokkien eläköityminen tulee olemaan rekrytoinnin kannalta suurin haaste lähivuosina. Suurin osa teknisen palvelualueen nykyisestä henkilöstöstä poistuu työelämästä kymmenen vuoden sisällä ja näiden ihmisten mukana poistuu paljon sellaista tietoa mitä ei välttämättä löydy mistään dokumentista. Teknisen palvelualueen työkohteet sijaitsevat pääosin kuntakeskuksessa tai sen välittömässä läheisyydessä. Tämän lisäksi kunnassa on haja-asutusalueella kyläkouluja, vedenottamoita sekä vesi- ja viemäriverkostoa, joten osa työtehtävistä on hajaantunut laajalle alueelle. Kaikki rakennukset ja laitokset ovat yksilöitä, maahan on asennettu paljon putkia sekä kaapeleita. Vuosien

saatossa kohteiden erityispiirteet sekä sijoittuminen ovat usein tallennettu vain työntekijöiden muistiin. Rekrytoinnissa on huomioitava tämän muistinvaraisen tiedon siirtoon tarvittava ajanjakso.

Organisaatiossa on tarjottava mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä joiden suorittamiseen työntekijöillä on hyvät ja nykyaikaiset välineet. Oman työn sekä itsensä kehittämiseen on annettava mahdollisuus: koulutukseen kannustetaan ja ammattitaidon karttuessa vastuuta myös annetaan. Palkkausperusteiden läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus on hyvän johtamisen ohella seikkoja, joiden avulla palvelualue pystyy motivoimaan nykyisiä työntekijöitä. Työpaikan hyvä imago lisää työpaikan houkuttelevuutta ja korvaa osaltaan kunnallisen alan palkkauksen puutteita. Hyvällä imagolla palvelualue pystyy kilpailemaan tulevaisuudessa osaajista ja saa heidät sitoutettua organisaatioon.

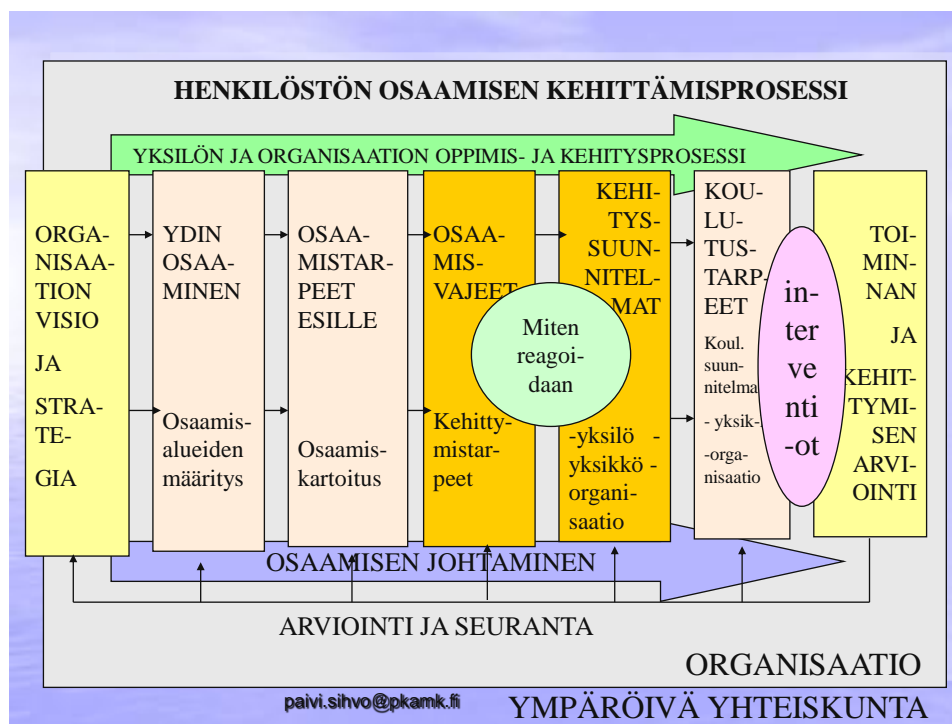
## **7.1 Osaamisen kehittämisen tavoitetila**

Nykyisin työtehtävät edellyttävät yhä enemmän toimimista ryhmässä, erilaisissa projekteissa ja verkostoissa. Teknologian kehityksen ja uusien toimintatapojen myötä organisaatio-osaamisen merkitys kuntasektorilla on lisääntynyt erittäin paljon. Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tarve kasvaa, jolloin työssä oppiminen korostuu. Työn luonteen ja työympäristön jatkuvan muutoksen takia osaamisvaatimuksia on yhä vaikeampi määritellä yksityiskohtaisesti ja oppimisesta tulee tilannekohtaista ja itseohjautuvaa. (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 21.)

Tilannekohtainen ja itseohjautuva oppiminen merkitsee sitä, että ratkaisuja on haettava tarvittaessa vaikka yrittämisen ja erehtymisen kautta. Tällöin on tärkeää, että työyhteisössä on avoin, keskusteleva ja kannustava ilmapiiri, joka innostaa kokeilemaan uusia ratkaisumalleja ilman epäonnistumisen ja virheiden pelkoa. Edellä mainitut tunnuspiirteet ovat tyypillisiä niin sanotulle oppivalle organisaatiolle, joka hyödyntää koko henkilöstön osaamista ja tukee jokaisen yksilön oppimista kaikilla organisaatiotasoilla. Oppiva organisaatio oppii yritysten ja erehdysten kautta korjaamalla omaa toimintaansa ja luomalla uusia ratkai-

sumalleja samalla, kun se vastaa muutostaasteisiin kehittymällä ja parantamalla omaa oppimiskykyään. (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 21.) Oppivan organisaation toimintamallissa keskeistä on toiminnan jatkuva arviointi, olemassa olevan toiminnan kyseenalaistaminen ja kehittäminen” (Valtiokonttori 2007, 1).

Sihvo on kuvannut henkilöstön osaamisen kehittämisprosessia kuviossa 6 seuraavasti:



Kuvio 6. Henkilöstön osaamisen kehittämisprosessi (Sihvo 2012).

Palvelualueen strategiassa on painoarvo sanoilla: riittävä, ammattitaitoinen ja erityisesti moniosaava henkilöstö. Teknisen palvelualueen henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien lähtökohtana tulee olla seuraavat periaatteet (mukaelen kuntaosaaja 2012):

- Jokainen vastaa itse omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä.
- Tekninen palvelualue järjestää mahdollisuuksia ja auttaa sopivien oppimispolkujen löytämisessä.
- Tulevia osaamisvaatimuksia selvitetään yhdessä työyhteisössä ja henkilökohtaisissa keskusteluissa

- Jokaisen henkilökohtainen kehityssuunnitelma sisältää sekä palvelualueen, että omat kehitystarpeet.
- Panostukset (aika, raha ja käytettävä energia) jaetaan sovitusyksilön ja palvelualueen kesken. (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 51.)

Viitalan (2007) mukaan osaamisen ajan tasalla pitämisestä on tullut nykyisin osalla yrityksistä palkkatyön velvollisuus. Viitala korostaa luonnollisesti työntekijän ja työnantajan yhteistä vastuuta: jos työntekijä sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla, myös työnantajan on sitouduttava luomaan oppimiselle hyvät mahdollisuudet. (Viitala 2007, 183.)

Ihmisten toimintaa eivät ohjaa niinkään säännöt ja ohjeet vaan se, miten he ymmärtävät nämä säännöt ja ohjeet suhteessa omaan tilanteeseensa. Mitä enemmän työntekijällä on vapausasteita, sitä tärkeämpää on, että hän ymmärtää tehtävänsä merkityksen suhteessa koko organisaation tulokseen ja sitä paremmin hän voi soveltaa tietojaan ja taitojaan. Tämän ymmärryksen tai vision välittäminen organisaatioon onkin yksi strategisen johtajuuden ydin. (Valtiovainministeriö, 2001, 8.) Teknisellä palvelualueella on kehitettävä viestinnän keinoja, jotta henkilökunta saa varmasti oikeaa ja ajantasaista tietoa organisaation tapahtumista ja tavoitteista. Avoin, molempiin suuntiin viestivä työyhteisö auttaa henkilökuntaa ymmärtämään organisaation strategiset tavoitteet ja sitä kautta he voivat huolehtia siitä, että oma osaaminen vastaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Kunnan päätöksenteon on omalta osaltaan tuettava avointa ja itsensä kehittämiseen motivoivaa ilmapiiriä.

## **7.2 Palvelualueen henkilöstön kehittämistarpeet**

Teknisen palvelualueen osaamisen kehittämisen lähtökohtana on oltava tieto nykyisestä osaamisesta, käytettävistä resursseista sekä tulevaisuuden osaamisen kehittämisen tarpeista suhteessa nykyiseen osaamistasoon. Elinikäinen oppiminen ja ammattitaidon ylläpitäminen ovat keskeisessä roolissa ikääntyvän työyhteisön kehittämisessä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen tukee työntekijöiden työssä jaksamista ja motivoi oman osaamisen kehittämiseen.

Kriittiset menestystekijät ovat asioita, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ratkaisevimmin ja välittömimmin organisaation menestymiseen. Kriittisten menestystekijöiden on oltava strategisesti tärkeitä. Lisäksi organisaation on pysyttävä vaikuttamaan niihin toimenpiteillään. Kriittiset menestystekijät vastaavat kysymykseen, missä asioissa henkilöstöjohtamisessa on ehdottomasti onnistuttava, jotta etenemme vision suuntaan. (Valtiokonttori 2007, 10.)

Tulevaisuuden osaamistarpeita, joihin palvelualueella on kiinnitettävä huomiota ovat:

- ikääntyvän henkilöstön huomioiminen
- hiljaisen tiedon siirtäminen
- henkilöstön kouluttamisen lisääminen, erityisesti tietotekninen osaaminen
- talouden hoidon kehittäminen ja tehostaminen (työtavat, kilpailuttamisen tehostaminen, hankintaosaaminen yleensä)
- energiatehokkuuden ja laadun huomioiminen hankinnoissa
- johtamistaitojen sekä oman ajankäytön suunnittelun tehostaminen.

Toimintoja on tehostettava yhteistyössä muiden viranomaisten, oman- ja tarvittaessa vaikka naapurikunnan hallintokuntien, henkilökunnan sekä yritysten kanssa. Suorittavan portaan sijaisuusjärjestelyihin on kiinnitettävä erityistä huomiota, tavoitteena on että jokaiselle kriittiselle osa-alueelle on varahenkilö, joka hallitsee prosessin jatkuvuuden omatoimisesti. Kiinteistöillä on tulevaisuudessa kiinnitettävä huomiota energiatehokkuuteen. LVI-laitteiden säätömahdollisuuksien lisääminen koneita uusimalla on ehdoton edellytys energiansäästön aikaansaamiseksi. Kuntatekniikassa vesihuoltolaitoksen putkistojen saneeraus on se tehtäväalue, joka vaatii eniten panostuksia tulevaisuudessa.

Omaa henkilökuntaa on oltava riittävästi, että osaavia työntekijöitä on joka tilanteessa saatavissa. Oman henkilökunnan merkitys korostuu erityisesti kriisitilanteissa, jolloin motivoitunut ja kohteet tunteva henkilökunta on häiriötilanteissa valmiina työtehtäviin ympäri vuorokauden. Osaavan henkilökunnan saatavuus

tulevaisuudessa on varmistettava. Oppisopimusmuotoinen kouluttaminen on kunnassa, jossa ei ole ammattikoulutusta, hyvä vaihtoehto. Oppisopimus sitouttaa opiskelijaa työnantajaan ja toimii ”mestari - kisälli” mallin mukaisesti hiljaisen tiedon siirrossa.

### 7.2.1 Osaamiskartoitus

Tekniselle palvelualueelle on laadittava osaamiskartoitus, jonka avulla voidaan havainnoida tämänhetkistä osaamisen tasoa sekä visioda tulevaisuuden osaamistarpeita. Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus osaamisen arvioinnille. Kehityskeskustelu on yksi suosituimmista osaamisen nykytilan kartoituksessa ja tavoitetason asettamisessa käytetyistä menetelmistä niin yksityisen kuin julkisen sektorinkin organisaatioissa (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 40). Työpaikkakokoukset ovat taas organisaation osaamisen arviointia varten. Kokouksissa avoimen dialogin merkitys korostuu ja näissä yhteisissä tilaisuuksissa organisaation avoimuus ja yhteinen tahtotila kehittämiseksi on ensiarvoisen tärkeässä asemassa. Tavoitteena palvelualueella on, että henkilöstö on moniosajia, joita voidaan käyttää tarvittaessa hyvinkin erilaisissa työtehtävissä.

Otalan mukaan osaamisen hallinnassa seuraavien perusasioiden pitäisi olla kunnossa jokaisessa työyhteisössä:

- tulevat osaamistarpeet, jotka ovat yhdessä mietitty
- kehityskeskustelukäytäntö
- henkilökohtaiset oppimis-/kehityssuunnitelmat
- suunnitelmia, käytäntöjä ja/tai toimintamalleja kokeneemman henkilön osaamisen siirrosta nuoremmille
- opin hankkia toimintatapa, työssä oppiminen tai muu vastaava (Ojala 2003, 32).

Viitalan mukaan tietoisuus oman osaamisen tilasta on tärkeä työssä menestymisen sekä viihtymisen kannalta. Vasta kun henkilö on tietoinen oman osaamisensa vahvuuksista ja heikkouksista, hän voi hyödyntää tai kehittää niitä onnistuneesti. (Viitala 2007, 180.) Palvelualueen henkilöstö on varsin pieni, joten

henkilöstön osaaminen on varsin hyvin tiedossa, asiat on vain siirrettävä paperille. Tämän vuoksi laajempia kartoituksia ei tarvita, eikä kartoituksen tekemisestä ja päivittämisestä saa tulla monimutkaisten menetelmien vuoksi liian työlistävää toimenpidettä. Taulukon 1 mukainen, selkeä ja yksinkertainen lomake on helppo päivittää esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.

Taulukko 1. Teknisen palvelualueen osaamiskartoitus-lomake.

Työntekijän nimi					
Osaamisalueet/ työtehtävät	Osaamisen tärkeys	Varamiesjärjestelyt eli kuka	Kehittämisen menetelmät	Kehittämisen	Kuka vastaa,
tärkeysjärjestyksessä	(asteikolla 1-5)	muu hallitsee em. työtehtävät	ja toimenpiteet	aikataulu kk/vuosi	Arviointi ja seuranta
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Osaamiskartoitus laaditaan edellä esitetyn yksinkertaisen lomakkeen muotoon (taulukko 1), jossa luetellaan kriittiset työtehtävät (ammattinimikkeittäin).

Arviointiasteikkona käytetään kuntaosaaja 2012 työkirjassa esitettyä osaamisen kartoituksen tasojen arviointiasteikkoa:

1= Ei hallitse perusteita

2= Hallitsee perusteet, tarvitse tukea päivittäisten tehtävien hoitoon

3= Toimii itsenäisesti

4= Osaa ohjata muita

5= Asiantuntija (Ahvo – Lehtinen & Maukonen 2005, 37).

Osaamisen kartoitus käydään henkilön kanssa läpi vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Samassa yhteydessä arvioidaan varamiesjärjestelyt sekä se, miten osaamista voidaan tarvittaessa kehittää tulevaisuudessa.



Viitala jakaa mahdollisuudet lisätä ja varmistaa tarvittava osaaminen karkeasti viiteen luokkaan:

- Sitoutetaan yrityksessä olemassa olevaa osaamista.
- Kehitetään osaamista, eli investoidaan osaamisen kehittämistyöhön
- Ostetaan osaamista (rekrytointi).
- Lainataan osaamista (palvelujen ostot).
- Siirretään tarpeetonta osaamista pois (irtisanominen). (Viitala 2007,184–185.)

### **7.3 Neljän vastualueen malli**

Seuraavassa on pohdittu koulutus- ja työkokemusvaatimuksia tulevaisuuden organisaatiokaavion mukaiselle henkilöstölle. Esitetyjä vaatimuksia voidaan käyttää tukena, kun mietitään nykyisen henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä suunnitellaan tulevia rekrytointeja.

Selkein ja välitöntä reagoimista vaativa puute on terveyskeskuksen laitehuollon ruuhkautuminen. Laitosmiehen eläköitymisen myötä tehtävät jaettiin kiinteistöhoitajille ja nyt on havaittu, että henkilökunnan aika ei riitä tutkimus-, hoito- ja apuvälinehuoltoon sekä -kunnossapitoon muiden töiden ohella. Tämän vuoksi kuntaan on palkattava uusi laitospäällikkö, joka toimii ”talonmiehenä” terveyskeskuksessa, Kotikalliolla, Viherkalliolla sekä Kielossa. Edellä mainittu toimi on lisätty uuteen organisaatioon kiinteistöjen vastuualueelle.

#### **7.3.1 Hallinto**

Teknisen johtajan vastuualueina ovat palvelualueen hallinto, uudisrakentaminen, kunnan maankäyttö sekä maa- ja metsätilat. Koulutuksena tulee olla insinööri, on oltava kokemusta teknisen sektorin työtehtävistä, kunnallishallinnosta, henkilöstöjohtamisesta ja rakennuttamisesta sekä maankäytön suunnittelusta. Sijaisena toimii kiinteistöpäällikkö.

Lisäksi tulee olla kaksi toimistohenkilöä: rakennusvalvonnan kanslisti, sekä teknisen palvelualueen toimistosihteeri. Molemmilla on oltava kokemusta toimistotyöstä ja asiakaspalvelusta. Lisäksi teknisen alan ja rakennusvalvonnan tuntemus on eduksi.

### **7.3.2 Rakennusvalvonta**

Rakennustarkastajan vastuualueina ovat rakennus- ja ympäristövalvonta sekä kaavoitus. Koulutuksena tulee olla talonrakennustekniikan insinööri, on oltava kokemusta kunnallishallinnosta, rakennus- ja ympäristövalvonnasta sekä kaavoituksesta. Sijaisena toimii tekninen johtaja.

### **7.3.3 Kuntatekniikka**

Kuntatekniikan päällikön vastuualueina ovat tiet, yleiset alueet sekä vesihuoltolaitos, eli ”kaikki maanalaiseen rakentamiseen liittyvä”. Koulutuksena tulee olla yhdyskuntatekniikan insinööri, on oltava kokemusta maa- ja vesirakentamisesta sekä vesihuoltolaitoksen toiminnasta. Sijaisena toimii kiinteistöpäällikkö.

Kuntatekniikan henkilöstön muodostavat:

- Jätevedenpuhdistamonhoitaja, tulee olla puhdistamonhoitajan koulutus ja on oltava kokemusta itsenäisesti tapahtuvasta työskentelystä jätevedenpuhdistamolla ja – pumppaamoilla.
- Vesilaitoksen hoitaja, joka toimii myös kiinteistöhoitajana nro. 4. Tulee olla kiinteistön - ja vesilaitoksenhoitajan koulutus, on oltava kokemusta vesilaitoksen toiminnasta sekä kiinteistönhoidosta.
- Kunnallistekniikan työntekijä nro.1, tulee olla maarakennusalan koulutus ja on oltava kokemusta maa- sekä vesihuoltorakentamisesta sekä vaaitus ja mittaustehtävistä.
- Kunnallistekniikan työntekijä nro.2, tulee olla maarakennusalan koulutus ja on oltava kokemusta maa- sekä vesihuoltorakentamisesta, toimii myös 1. varahenkilönä jätevedenpuhdistamolla.

- Autonkuljettaja, on oltava kokemusta paketti-, kuorma-auton ja traktorin kuljettamisesta sekä maarakennustöistä.
- Koneenkuljettaja, on oltava kokemusta paketti-, kuorma-auton, traktorin ja latukoneen kuljettamisesta, toimii varahenkilönä liikuntapaikoilla.
- Liikuntapaikkojen hoitaja, tulee olla liikuntapaikkojen hoitajan koulutus, on oltava kokemusta jäädytys- ja latukoneen sekä moottorikelkan käytöstä

### 7.3.4 Kiinteistöt ja kaukolämpölaitos

Kiinteistöpäällikön vastuualueina ovat toimitilat, kiinteistöjen ylläpito, korjausrakentaminen sekä kaukolämpölaitos, eli ”kaikki maanpäälliseen rakentamiseen liittyvä”. Koulutuksena tulee olla talonrakennustekniikan insinööri, on oltava kokemusta rakentamisesta, kiinteistöjen ylläpidosta sekä kaukolämmöstä. Sijaisena toimii kuntatekniikan päällikkö.

Kiinteistönhoidon henkilöstön muodostavat:

- Käytönvalvoja, tulee olla B-koneenhoitajan koulutus ja kokemusta itsenäisestä työskentelystä kaukolämpölaitoksella sekä kiinteistöillä.

Kiinteistönhoitajat ovat itseohjautuvia ja heillä pitää olla kokemusta sähköisistä kiinteistönhoitojärjestelmistä.

- Kiinteistönhoitaja nro 1, tulee olla kiinteistönhoitajan koulutus, on oltava kokemusta ilmanvaihtolaitteiden toiminasta ja kiinteistöautomaatiosta, toimii myös 1. varahenkilönä kaukolämpölaitoksella.
- Kiinteistönhoitaja nro 2, tulee olla kiinteistönhoitajan koulutus, on oltava kokemusta lämpö- ja vesilaitteiden toiminasta, toimii myös 2. varahenkilönä kaukolämpölaitoksella sekä 1. varahenkilönä vesilaitoksella.
- Kiinteistönhoitaja nro 3, tulee olla kiinteistönhoitajan koulutus, on oltava kokemusta kiinteistönhoidosta ja kiinteistöautomaatiosta, toimii myös 2. varahenkilönä vesilaitoksella.
- Laitosmies, tulee olla laitosmiehen koulutus / laitevalmistajien kurssitus, on oltava kokemusta kiinteistönhoidosta, laite- ja välinehuollosta.

- Erikoisammattimies, tulee olla sähkömiehen koulutus, on oltava kokemusta kiinteistöjen sähkötöistä ja kiinteistöautomaatiosta, toimii myös tarvittaessa kiinteistönhoitotöissä ja/tai 2. varahenkilönä jätevedenpuhdistamolla (tai vesilaitoksella).

Kirvesmiehiä 2 kpl, itseohjautuva työpari kiinteistöjen saneeraustöissä:

- Kirvesmies nro. 1, tulee olla talonrakentajan koulutus, on oltava kokemusta kiinteistöjen saneeraustyöstä ja uudisrakentamisesta, osaa toimia vastuuhenkilönä työkohteissa kiinteistöpäällikön ohjeiden mukaan.
- Kirvesmies nro. 2, tulee olla talonrakentajan koulutus, on oltava kokemusta kiinteistöjen saneeraustyöstä ja uudisrakentamisesta.

”Neljän vastuualueen” mallissa suorittavan portaan henkilökuntaa on koulutettava entistä enemmän itseohjautuvuuteen. Vastuualueiden esimiesten työtehtävät painottuvat entistä enemmän hallinnollisiin tehtäviin ja tulevaisuudessa heille jää yhä vähemmän aikaa päivittäisiin työnjohtotehtäviin.

Palvelualueen esimiesten työtä on leimannut jatkuvasti tunne kiireestä ja tämä tunne on vain vahvistunut organisaatiomuutoksen aikana. Ajankäytön suunnittelu onkin tällä hetkellä suuri haaste palvelualueella, kiire olisi saatava hallintaan siten, että aikaa löytyisi myös strategiselle henkilöjohtamiselle.

## 7.4 Seuraava askel: Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka henkilöstö toteuttaa organisaation strategiaa ja siitä, kuinka henkilöstönäkökulma otetaan huomioon organisaation toiminnassa (Valtiokonttori 2007, 2).

Juuassa kunnan henkilöstö on jo suhteellisen ikääntynyt. Juuan henkilöstöraportin mukaan vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 49,5 vuotta ja yli 50-vuotiaita oli 57 % henkilöstöstä (Juuan kunnan henkilöstöraportti 2011). Tulevaisuudessa eläköityminen kiihtyy edelleen ja ikääntymisen myötä on odotettavissa ennalta suunnittele mattomia työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläkkeitä. Myös vapaaehtoiset osa-aikaeläkkeet ovat yleistyneet huomattavasti. Riittävän ja ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden turvaaminen ja kokeneen henkilöstön hiljaisen tiedon siirtäminen ovat sekä koko kuntaorganisaation, että teknisen palvelualueen suurimpia haasteita tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössä havaittiin, että panostaminen strategiseen henkilöstöjohtamiseen on ikääntyvässä työyhteisössä merkittävä. Tutkimuksen mukaan suurimaksi strategisen suunnittelun esteeksi palvelualueella on koettu ajanpuute. Kiire olisi saatava hallintaan siten, että aikaa löytyisi myös strategiselle henkilöstöjohtamiselle. Lisäksi kunnan strategioissa henkilöstöasioihin tulisi kiinnittää ennistä enemmän huomiota.

Töyhteisössä on vielä selkeästi havaittavissa epäuskoa organisaatiouudistuksen onnistumiseen ja hyödyllisyyteen. Tilannetta on seurattava ja on suositeltavaa, että jonkin ajan kuluttua teknisen palvelualueen henkilökunnalle suoritettaisiin työtyytyväisyyskysely. Kyselyn perusteella on helpompi tehdä päätelmiä, onko organisaatiouudistuksessa onnistuttu ja mihin asioihin on henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi kiinnitettävä huomiota.

Tutkimuksen loppupäätelmänä esitetään, että palvelualueen strategisen henkilöstösuunnittelun perustaksi laaditaan osaamiskartoitus jonka avulla organisaation osaaminen, sekä osaamistarpeet ovat helpommin määriteltävissä. Osa-

miskartoituksen avulla hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen sekä rekryointitarpeiden määrittelemisen helpottuvat.

Jatkokehittämistyönä esitetään että tekniselle palvelualueelle laaditaan henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategia antaa suuntaviivat henkilöstösuunnittelun periaatteille sekä päivittäiselle henkilöstöjohtamiselle.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Audiator Oy, 2009. Juuan kunnan teknisen palvelualueen selvitys.
- Ahvo-Lehtinen, S. & Maukonen, S. 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla - kuntaosaaja 2012 –työkirja. Helsinki: Efeko Oy.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenranta: Digipaino.
- Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana, Opas henkilöstöstrategian laatimiseen valtion virastoissa ja laitoksissa. 2007.  
<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?contentid=20719&nodeid=16245>. 13.03.2012.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita prima Oy.
- Ilmarinen J., Lähteenmäki S., & Huuhtanen P. 2003. Kyvyistä kiinni, ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.
- Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto, Hyvän työn antaja –tutkimus, Toteutuuko hyvä johtajuus suomalaisilla työpaikoilla? 18.6.2012.  
<http://www.jytyliitto.fi/Sivu/3488>. 10.09.2012.
- Juuan kunnan elinkeinostrategia 2009.  
<http://www.juuka.fi/index.cfm?ID=784&menu=open>. 24.08.2012.
- Juuan ikääntymispoliittinen strategia 2010.  
<http://www.juuka.fi/tiedostot/tiedotteet/lkääntymispoliittinen%20strategia.pdf>. 24.08.2012.
- Juuan kunnan Henkilöstöraportti 2011.  
<http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/Juuka/kokous/2012904-10-4472.PDF>. 24.08.2012.
- Juuan kuntastrategia 2009.  
<http://www.juuka.fi/tiedostot/tiedotteet/Juuka%20kuntastrategia%202009%20kvalt%2010.111.pdf>. 24.08.2012.
- Juuan kunnan tilinpäätös 2011.  
<http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/Juuka/kokous/2012904-9-4502.PDF>. 24.08.2012.
- Juuan tekninen lautakunta 16.10.2012.  
[http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/Juuka/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting\\_frames](http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/Juuka/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting_frames). 17.10.2012.
- Juuan tekninen lautakunta 7.11.2012.  
[http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/Juuka/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting\\_frames](http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/Juuka/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting_frames). 7.11.2012.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY-pro.
- Kuntatyönantajat, 2007. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa.  
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/osaamisen-ennakointi/aineistot/Documents/osaamisen-ennakoinnin-lyhyt-oppimaara.pdf>. 28.10.2012.
- Kuntatyönantajat, Työssä jaksamisen ohjelma 2003, Eväitä työyhteisön hyvinvointiin.  
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2003/Sivut/3303-Evaita-tyoyhteison-hyvinvointiin-opas-valmistunut.aspx>. 05.09.2012.

- Kuntatyönantajat, 2011. Osaamista kehittämään verkkojulkaisu.  
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2011-004>. 27.09.2012.
- Kuntien eläkevakuutus, tilastot:  
<http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tilastojulkaisut.aspx>. 21.09.2012.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.
- Osaamisen johtaminen kehittämishankkeen loppuraportti, valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001:  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/4064/4065\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf). 05.02.2012.
- Otala L-M., Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS-Bookwell Oy.
- Otala L-M. 2008. Osaamispäoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS-Bookwell Oy.
- Otala L-M. 2003. Hyvinvointia työpaikalle-tulosta toimintaan. Juva: WS-Bookwell Oy.
- Otala L-M., Toimittanut Halme P. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö, hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, työministeriö, työpapereita 10.
- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Osaamisen johtaminen – opintokokonaisuus. Luento ”Osaamisen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen”. Sihvo P. 13.4.2012.
- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Kehittämistoiminnan osaamisen – opintokokonaisuus. Luento ”Kehittämisprosessin johtaminen”. Pappinen A. 26.1.2012.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita prima Oy.
- Suomen Kuntaliiton julkaisu (2002. Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja.  
<http://www.shop.kunnat.net>. 14.10.2012.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.
- Valtiovarainministeriö, Valtion työmarkkinalaitos & Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä 2005. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa:  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/20050914Haaste/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20050914Haaste/name.jsp). 13.08.2012.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.



**HAASTATTELUKYSYMYKSET:**

(suluissa on esitetty vihjesanoja joiden kautta voit halutessasi miettiä vastaustasi)

**ORGANISAATION NYKYTILA:**

1. Miten näet organisaation nykytilan? (esimerkiksi työtehtävien tasapainotus, työmäärät, työkalut, työilmapiiri, ikääntyminen)
2. Onko työyhteisössä varauduttu mielestäsi riittävästi tulevaisuuden haasteisiin? (esimerkiksi työntekijöiden osaaminen ja koulutus, sähköiset järjestelmät, tietotekniikan hyödyntäminen, laitteistot).
3. Ovatko niin sanotut varamiesjärjestelyt poissaolojen aikana mielestäsi kunnossa ja miten kehittäisit kyseessä olevaa järjestelmää?

**OMA OSAAMINEN:**

4. Mitä sellaista erityisosaamista sinulla on, joka tulisi huomioida henkilöstöstrategiassa?

**ORGANISAATION OSAAMINEN:**

5. Puuttuuko organisaatiosta jotakin olennaista osaamista työtehtävien hoidossa jota voidaan tarvita nyt ja erityisesti tulevaisuudessa?

**ELÄKÖITYMINEN:**

6. Osaisitko kuvailla millaista kokemusperäistä, dokumentoimatonta osaamista, tietoa ja taitoa sinulla on? (niin sanottu hiljainen tieto).
7. Miten näkisit hiljaisen tiedon siirtyvän parhaiten työyhteisön sisällä? (mentari – kisälli, suora dokumentointi, työnohjaus, varamiesjärjestelyt, tiimityöskentely, jatkuva keskustelu)

**TYÖHYVINVOINTI:**

8. Miten mielestäsi työhyvinvointia ja työssä jaksamista tulisi kehittää työyksikössä? (kehityskeskustelut, suorituskyky, jaksaminen, osaaminen, terveellisyys, turvallisuus ja johtaminen)

**PALKITSEMINEN:**

9. Miten kehittäisit palkitsemista organisaatiossa? (tulospalkkaus, henkilökohtaiset lisät, kiitos/muu tunnustus, itsensä kehittämisen edistäminen)

**VIESTINTÄ:**

10. Saatko riittävästi tietoa työyksikön toiminnasta ja tapahtumista?

**ORGANISAATION TULEVAISUUS:**

11. Millaisena koet palvelualueen tulevaisuuden näkymät? (vahvuudet, heikoudet, mahdollisuudet ja uhat)
12. Vapaa kommentointi

**Teknisen palvelualueen osaamisen kartoitus - lomake.**

Työntekijän nimi						
Osaamisalueet/ työtehtävät	Osaamisen tärkeysjärjestyksessä	tärkeys (asteikolla 1-5)	Varamiesjärjestelyt eli kuka muu hallitsee em. työtehtävät	Kehittämisen menetelmät ja toimenpiteet	Kehittämisen aikataulu kk/vuosi	Kuka vastaa, Arviointi ja seuranta
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						