LAPPEENRANNAN
TEKNILLINEN YLIOPISTO

Elina Hyrkäs

OSAAMISEN JOHTAMINEN SUOMEN KUNNISSA

Väitöskirja kauppatieteiden tohtorin arvoa varten esitetään kauppatieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvoston luvalla julkisesti tarkastettavaksi Lappeenrannan teknillisen yliopiston ylioppilastalon auditoriossa torstaina 12. helmikuuta 2009 klo 12.

Acta Universitatis
Lappeenrantaensis
338

Ohjaajat	Professori Pirjo Ståhle Kauppatieteellinen tiedekunta Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Turun kauppakorkeakoulu
	Professori Kaisu Puumalainen Kauppatieteellinen tiedekunta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Esitarkastajat	Professori Riitta Viitala Kauppatieteellinen tiedekunta Vaasan yliopisto
	Professori Jari Stenvall Yhteiskuntatieteiden tiedekunta Lapin yliopisto
Vastaväittäjä	Professori Riitta Viitala Kauppatieteellinen tiedekunta Vaasan yliopisto

ISBN 978-952-214-716-5
ISBN 978-952-214-717-2 (PDF)
ISSN 1456-4491

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Digipaino 2009

TIIVISTELMÄ

Hyrkäs Elina
OSAAMISEN JOHTAMINEN SUOMEN KUNNISSA

Lappeenranta 2009
188 sivua, 15 kuviota, 24 taulukkoa, 8 liitettä

Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338
Väitöskirja Lappeenrannan teknillinen yliopisto
ISBN 978-952-214-716-5, ISBN 978-952-214-717-2 (PDF), ISSN 1456-4491

Kunnissa eletään muutosten aikaa, ja osaamisen johtamisella pyritään vastaamaan kehityksen mukanaan tuomiin haasteisiin. Osaamisen johtamista pidetäänkin tärkeänä asiana kuntien kehittämisessä. Viime vuosina osaamisen johtaminen on ollut voimakkaasti esillä myös yksityisellä sektorilla, jossa se on nähty tärkeänä elementtinä kilpailukyvyn kehittämisessä.

Osaamisen johtaminen on toimintaa, jolla kehitetään yksilöiden ja organisaation osaamista sekä organisaation yhteistyövalmiutta. Osaamisen johtamisessa huomioidaan myös organisaatiolle asetetut strategiset tavoitteet. Tässä tutkimuksessa osaamisen johtaminen ankkuroidaan tietojohtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM:n) ja oppivan organisaation viitekehyksiin.

Tutkimusotteeksi on valittu kvantitatiivinen tutkimusote. Kvantitatiivinen tutkimusote mahdollistaa osaamisen johtamisen rakenteellisen analyysin ja kuvaamisen. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kaikki Suomen 444 kuntaa vuonna 2004. Tutkimuksen tiedonkeruu suoritettiin lomakekyselyn avulla, ja tutkimus kohdistettiin kuntien henkilöstöasioiden asiantuntijoille. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli mallintaa ja kuvata osaamisen johtamista Suomen kunnissa. Tutkimusongelma liittyy kuntien osaamisen johtamisen nykytilaan ja tavoitteisiin sekä siihen, missä vaiheissa kunnat ovat osaamisen johtamisessaan. Kyselyn avulla tutkittiin myös kuntien halukkuutta kehittää osaamisen johtamistaan. Vastausten pohjalta analysoitiin lisäksi, mitkä asiat kunnissa vaikuttavat osaamisen johtamiseen.

Tutkimuksen tuloksissa tulevat esille neljä erilaista kunnissa vallitsevaa osaamisen johtamisen orientaatiota: Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, Innovatiivinen orientaatio, Teknologinen orientaatio ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio. Nämä neljä orientaatiota ovat tunnistettavissa myös taustakirjallisuudessa. Kunnat ryhmiteltiin orientaatioiden perusteella neljään ryhmään, jotka nimettiin seuraavasti: Innostuneet aloittelijat, Tekniset aloittelijat, Edistyneet ja Kehittyvät. Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä korostuu innovatiivinen orientaatio, mutta muut osaamisen johtamisen orientaatiot tulevat esille heikosti. Teknisten aloittelijoiden ryhmässä korostuu teknologinen orientaatio, mutta muut osaamisen johtamisen orientaatiot tulevat esille heikosti. Edistyneiden ryhmässä kaikki osaamisen johtamisen orientaatiot tulevat hyvin esille. Kehittyvien ryhmässä korostuvat sekä innovatiivinen että teknologinen orientaatio.

Kuntien osaamisen johtamisen nykytilanne on murroksessa. Osaamisen johtaminen on suuressa osassa kunnista hyvässä vauhdissa, mutta kehitettävääkin on. Tietotekniset välineet osaamisen

johtamisessa ovat hyvät useimmissa kunnissa. Tulevaisuuden osaamistarpeina pidetään erityisesti vuorovaikutustaitoja ja oman ammattialan osaamista. Kunnissa on myös huomioitu ainakin tavoitteiden tasolla tulevaisuus ja sen tuomat haasteet.

Hakusanat: Osaamisen johtaminen, tietojohtaminen, kunnat

UDC 65.012.4 : 658.3.08 : 352

ABSTRACT

Hyrkäs Elina
COMPETENCE MANAGEMENT IN FINNISH MUNICIPALITIES

Lappeenranta 2009
188 Pages, 15 Figures, 24 Tables, 8 Appendices

Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338
Diss. Lappeenranta University of Technology
ISBN 978-952-214-716-5, ISBN 978-952-214-717-2 (PDF), ISSN 1456-4491

Municipalities are in transition, and development means new challenges. In order to meet these challenges in the most effective way, municipal administration will have to concentrate on skilful competence management, which is closely linked to their organizational strategy. Competence management is important in the development of municipalities. In the past years the development of powerful competence management has also been essential for companies to reach competitiveness.

The purpose of competence management is to help develop the competence of individuals and the organization as well as their ability to co-operate. In competence management, it is also important to notice the strategic goals of the organization. In this research, competence management is connected to the frameworks of knowledge management, human resource management (HRM) and the learning organization.

This study utilizes quantitative methodology which makes it possible to analyze the structure of competence management. Data collection was based on a questionnaire, which was sent to all the 444 Finnish municipalities in the year 2004. The questionnaire was directed to municipal HR managers. The aim of this study is to model and describe competence management in Finnish municipalities. The key research question addressed here concerns the present and future competence management practices of municipal organizations, and in which stage municipalities are in their competence management. The willingness of the municipalities to develop their competence management is also enquired in a questionnaire. The results of the questionnaire were analyzed also so as to reveal which things interact with competence management.

The results of the study bring out four different orientations of competence management in municipalities: strategy-controlled communal orientation, innovative orientation, technology orientation and strategy-based system orientation. These four orientations are also identifiable from the literature. Municipalities were clustered according to their orientations into four groups. Those four groups were named as Keen Beginners, Technical Beginners, Advanced and Dynamic. The group Keen Beginners emphasizes innovative orientation, whereas the other orientations of competence management appear more weakly. The group Technical Beginners emphasizes technological orientation, whereas the other orientations are less prominent. With the group Advanced all the orientations of competence management are quite strongly manifested. The group Dynamic emphasizes innovative orientation and technological orientation alike.

The present state of competence management in the municipalities is in transition. It is off to a good start in most of the municipalities, even though there is still room to improve. Moreover, IT tools for competence management are in a good state in most of the municipalities. In the future, interaction skills and professional competence are considered as especially important competencies. The future and the challenges it will bring have been noticed in the municipalities at least at the level of target setting.

Keywords: competence management, knowledge management, municipalities

UDC 65.012.4 : 658.3.08 : 352

ALKUSANAT

Nyt päättymässä oleva tutkimusprojektini on ollut monella tavalla mielenkiintoinen ja haastava. Tutkimuksen tekeminen on ollut kuin patikointia kohti tuntematonta, mukaan on mahtunut niin ilon kuin pettymyksen hetkiä. Sillä tavoin matka on kuitenkin edistynyt, huonon päivän jälkeen on voinut jo odottaa riemunhetkiä.

Aluksi haluan kiittää ohjaajiani saamastani tuesta ja kannustuksesta. Professori Pirjo Ståhle on ollut mukana tutkimusprosessissa alusta alkaen ja tukenut kärsivällisesti antamalla arvokkaita kommentteja. Professori Kaisu Puumalainen on tukenut ja ohjannut erityisesti tutkimuksen kvantitatiivisen analyysin muotoutumista.

Haluan esittää syvimmän kiitoksen myös työni esitarkastajille Professori Riitta Viitalalle ja Professori Jari Stenvallille arvokkaista näkökulmista tutkimukseeni. Kommenttinne olivat todella aiheellisia ja niiden työstäminen paransi tutkimukseni laatua.

Tutkimukseni on monografia ja se on sisältänyt paljon yksinäistä puurtamista. Olen päässyt nauttimaan kuitenkin myös yhdessä kirjoittamisesta ja työyhteisön tuesta. Kiitos yhteistyöstä konferenssipapereiden merkeissä erityisesti Pirjo, Hong, Paavo ja Aino. Kiitän kaikkia työkavereita mukavista hetkistä ja antoisista keskusteluista kanssanne. Monet ihmiset Kauppatieteellisestä tiedekunnasta ovat olleet edesauttamassa tutkimusprosessiani, lämpimät kiitokset teille kaikille!

Väitöskirjatutkimuksen aikana olen saanut olla mukana projekteissa myös yliopiston ulkopuolella. Erityisesti kiitän Efektiaa, että sain työskennellä projektissanne ja kerätä laajan aineiston kunnista tutkimustani varten. Kiitos kuuluu myös kaikille kyselyyn vastanneille kunnille ja niiden henkilöstöasioiden asiantuntijoille. Olen kiitollinen myös Lappeenrannan teknillisen yliopiston tukisäätiölle saamastani apurahasta.

Lopuksi haluan kiittää perhettäni pyyteettömästä tuesta. Suurimmat kiitokset menevät vanhemmilleni Teijalle ja Simolle, opiskeluun kannustamisesta ja auttamisesta. Te olette aina luottaneet siihen, että onnistun. Äiti ja Isä teiltä olen oppinut paljon. Ilman Kuusamon

”Vesakkouutun” mökin rentouttavia ja välittömiä hetkiä en olisi tässä tilanteessa. Haluan kiittää myös kaksoissisartani Hannaa ja pikkusiskoani Eveliinaa sekä pikkuveljeäni Juhoa, korvaamattomasta tuesta ja ennen kaikkea huumorista. Ihanaa, että te minulle niin tärkeät ihmiset olette olemassa! Kaikista sydämellisin kiitos kuuluu rakkaalle avopuolisolleni Heikille. Sinun loputon tuki ja ymmärtäminen ovat auttaneet minua viemään tutkimukseni loppuun saakka.

Lappeenranta, tammikuu 2009

Elina Hyrkäs

SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä
Abstract
Alkusanat
Kuviot
Taulukot

1. JOHDANTO 15
1.1 Tutkimuksen taustaa 15
1.2 Osaamisen johtaminen tutkimuskirjallisuudessa 16
1.3 Osaamisen johtamisen tutkimus ja käytännöt julkisella sektorilla 20
1.4 Keskeiset käsitteet ja rajaukset 24
1.5 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma 26
1.6 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen rakenne 27
2 KUNTIEN JOHTAMISEN HAASTEET 30
2.1 Johtaminen julkisella sektorilla 30
2.2 Kuntien johtaminen 34
2.3 Tuottavuustarpeen heijastuminen osaamisen johtamiseen 36
2.4 Kuntien toimintaympäristön muutokset 38
2.5 Aluepoliittisesta suunnittelusta itseuudistuvaan kehittämiseen 43
2.6 Uudet osaamistarpeet 44
2.7 Yhteenveto kuntien johtamishaasteista 46
3. OSAAMISEN JOHTAMISEN TEOREETTINEN TARKASTELU 49
3.1 Osaaminen ja tieto 49
3.1.1 Mitä osaaminen on? 49
3.1.2 Mitä tiedolla tarkoitetaan? 53
3.1.3 Tietoympäristöajattelu ja käsitykset tiedosta 58
3.1.4 Yhteenveto: osaaminen ja tieto 61
3.2 Osaamisen johtaminen ja siihen liittyvät tutkimustraditiot 64
3.2.1 Tietojohtaminen 65
3.2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen 70
3.2.3 Osaamispohjainen strateginen johtaminen ja HRM 73
3.2.4 Oppiva organisaatio 79
3.3 Osaamisen johtaminen käytännössä: menetelmiä ja työvälineitä 82
3.4 Yhteenveto 83
3.4.1 Osaamisen johtamisen kehityksen kolme sukupolvea 83
3.4.2 Teoreettisten lähtökohtien pohdinta 87
4. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO JA METODOLOGIA 94
4.1 Tutkimusotteen valinta 94
4.2 Otanta ja tiedonkeruu 95
4.2.1 Otanta 95
4.2.2 Kyselytutkimus 95
4.2.3 Kyselylomake 97
4.2.4 Sekundääriset tiedonlähteet 100

4.3 Mittareiden muodostaminen 101
4.3.1 Mittareiden muodostamisessa käytetyt menetelmät 101
4.3.2 Osaamisen johtamisen nykytilaa kuvaavat pääkomponentit 104
4.3.3 Osaamisen johtamisen tavoitteiden pääkomponentit 108
4.4 Analyysivaiheet ja menetelmät 111
5. TUTKIMUSTULOKSET 114
5.1 Kuntien perustietojen kuvailu 114
5.2 Osaamisen johtamisen nykytilanne kunnissa 118
5.2.1 Osaamisen johtamisen orientaatiot 118
5.2.2 Osaamisen johtamisen mieltäminen 119
5.2.3 Osaamisen johtamista edistävät tekijät 121
5.2.4 Osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet 123
5.2.5 Kuntien ryhmittely osaamisen johtamisen nykytilanteen suhteen 129
5.2.6 Ryhmittelyn pohdinta teorian valossa 132
5.2.7 Osaamisen johtamisen ryhmien perustiedot 133
5.2.8 Osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet kuntaryhmissä 135
5.3 Osaamisen johtamisen nykytilaan yhteydessä olevat tekijät 138
5.3.1 Osaamisen johtamisen nykytilan orientaatioiden selittäminen 138
5.3.2 Kuntaryhmien erot 140
5.4 Osaamisen johtamisen tavoitteet kunnissa 143
5.4.1 Tavoitteet ja niiden orientaatiot 143
5.4.2 Osaamisen johtamisen tavoitteisiin yhteydessä olevat tekijät 146
6. JOHTOPÄÄTÖKSET 150
6.1 Tutkimustulosten yhteenveto 150
6.2 Millainen on osaamisen johtamisen nykytila Suomen kunnissa? 151
6.2.1 Osaamisen johtamisen perusorientaatiot kunnissa 151
6.2.2 Osaamisen johtamisen taso ja painotus kunnissa 153
6.2.3 Osaamisen johtamisen nykytilanteeseen kytkeytyvät tekijät 157
6.3 Mihin suuntaan osaamisen johtamista halutaan kunnissa kehittää? 158
6.4 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio 159
6.4.1 Osaamisen johtamisen sukupolvet 160
6.4.2 Johdon sitoutumisen vaikutus osaamisen johtamiseen 161
6.4.3 Organisaation ilmapiirin vaikutus osaamisen johtamiseen 162
6.4.4 Henkilökunnan määrän vaikutus osaamisen johtamiseen 163
6.5 Tutkimuksen käytännöllinen kontribuutio 163
6.5.1 Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa on alkuvaiheessa 164
6.5.2 Osaamisen johtamiseen ei panosteta kunnissa riittävästi 165
6.5.3 Osaamisen johtaminen kytkeytyy huonosti kunnan strategiaan 166
6.6 Tutkimuksen luotettavuus 167
6.7 Tutkimuksen rajoitukset ja puutteet 169
Lähteet 170
LIITTEET 189
Liite1 189
Liite 2. 195
Liitetaulukko 1. 196

Liitetaulukko 2 197
Liitetaulukko 3. 198
Liitetaulukko 4 199
Liitetaulukot 5 200
Liitetaulukko 6. 201
Liitetaulukko 7. 202
Liitetaulukko 8 203

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne 29
Kuvio 2. Osaamisen johtamisen kytkeytyminen henkilöstöjohtamiseen 78
Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 92
Kuvio 4. Kuntaluokittelu tilastollisen kuntaryhmittelyn mukaan 115
Kuvio 5. Aineiston kunnat luokiteltuna tulorahoituksen mukaan 117
Kuvio 6. Tuloverotusprosentit aineiston kunnissa 117
Kuvio 7. Osaamisen johtamisen mieltäminen kunnissa 119
Kuvio 8. Osaamisen kehittämisen tukeminen 120
Kuvio 9. Osaamisen johtamiseen panostamisen riittämättömyyden/riittävyyden syyt 121
Kuvio 10. Johdon osallistuminen osaamisen määrittelemiseen 122
Kuvio 11. Miten ilmapiirin koetaan tukevan osaamisen kehittämistä 123
Kuvio 12. Ydinosaamisalueiden kartoittaminen 124
Kuvio 13. Osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet 125
Kuvio 14. Osaamisen johtamisen/kehittämisen tuloksia 128
Kuvio 15. Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen 144

Taulukot

Taulukko 1. Aluekehittämisen sukupolvet Suomessa 1975–2000- 43
Taulukko 2. Organisaation erilaiset tiedon tyypit 56
Taulukko 3. Rakenteellisen ja prosessuaalisen näkökulman vertailu 57
Taulukko 4. Osaamisen johtamisen sukupolvet..... 87
Taulukko 5. Osaamisen johtamisen tarkastelunäkökulmat tässä tutkimuksessa 90
Taulukko 6. Pääkomponenttianalyysi kuntien osaamisen johtamisen nykytilanne 107
Taulukko 7. Pääkomponenttianalyysi osaamisen johtamisen tavoitetilanne.....110
Taulukko 8. Analyysivaiheet ja menetelmät.....113
Taulukko 9. Kuntien tunnuslukuja väkilukuun suhteutettuna 116
Taulukko 10. Osaamisen johtamisen nykytilan orientaatioiden kuvailu.....118
Taulukko 11. Osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet kunnissa 127
Taulukko 12. Ryhmien muodostaminen nykytilan mukaan 130
Taulukko 13. Ryhmien luonnehdinta ja kuntien lukumäärä eri ryhmissä 131
Taulukko 14. Ryhmät ja tilastollinen kuntaryhmittely.....134
Taulukko 15. Ryhmien väliset erot demografisten muuttujien suhteen 135
Taulukko 16. Osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet eri kuntaryhmissä 137
Taulukko 17. Selitettävinä muuttujina osaamisen johtamisen nykytilaa kuvaava Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio, Innovatiivinen orientaatio ja Teknologinen orientaatio 140
Taulukko 18. Ryhmien keskinäiset erot 142
Taulukko 19. Osaamisen johtamisen tavoitteita kuvaavien summamuuttujien kuvailu 143
Taulukko 20 Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen ryhmittäin 145
Taulukko 21. Selitettävinä muuttujina osaamisen johtamisen tavoitteita kuvaavat muuttujat Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, Teknologinen orientaatio ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio.....147
Taulukko 22 Pearsonin korrelaatiokertoimet Osaamisen johtamisen tavoitteet ja niihin yhteydessä olevat tekijät.....148
Taulukko 23. Tutkimuskysymykset ja keskeiset tulokset 150
Taulukko 24. Ryhmät ja niiden ominaisuudet 156

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Osaamisen johtaminen on noussut ajankohtaiseksi keskustelun aiheeksi. Osaaminen ja tieto nähdään yhä merkittävämmin organisaation tuloksellisuuteen vaikuttavana tekijänä (Prahalad & Hamel 1990; Sanchez & Heene 1996; 1997a). Menestyminen edellyttää, että tietoa ja osaamista osataan luoda, kehittää ja hyödyntää – ja tämä puolestaan edellyttää osaamisen johtamista.

Myös julkisorganisaatioissa osaamisen johtaminen on tullut ajankohtaiseksi toimintaympäristössä viime vuosina tapahtuneen voimakkaan muutoksen vuoksi. Kunnat ovat monien uusien haasteiden edessä: henkilöstö vanhenee, peruspalvelujen turvaaminen on koetuksella ja väestörakenteen muutos ohjaa palveluja yhä enemmän vanhuspalveluihin ja terveydenhoitopalveluihin. Kuntien omat tavoitteet tulee sovittaa yhteen seudun muiden kuntien kanssa. Yhteistyön organisointi on pitkäjänteistä työtä ja asioiden tarkastelua monesta näkökulmasta. Kuntien täytyy osata hallita omaa osaamistaan ja nähdä osaamistarpeet. Osa tarvittavasta osaamisesta voidaan saada omasta organisaatiosta ja osa voidaan saada yhteistyön kautta. Koivuniemen väitöskirjan mukaan (2004, 116) henkilöstön osaamiseen ei ole asiantuntijoiden mielestä viime aikoina kuitenkaan kiinnitetty kunnissa tarpeeksi huomiota. Tilanteet, joissa osaamisen kehittämisen strategiat puuttuvat, johtavat usein vinoutuneeseen osaamisrakenteeseen. Sekä työnantajan että työntekijän on osallistuttava osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Julkinen sektori kokonaisuudessaan on elänyt voimakasta muutoksen aikaa viimeiset kymmenen vuotta. Muutospaineita on kohdistunut muun muassa byrokraattisen hallinnon tuottamiin johtamismenetelmiin. Tavoitteena on ollut luoda palveleva ja toimiva julkinen sektori. Keskeisenä menetelmänä hallintoa uudistettaessa on ollut tulosjohtaminen, jonka soveltaminen kunnallishallintoon ei ole ollut itsestään selvää. Kuntasektorille sovellettavissa johtamisnäkemyksissä on huomioitava kuntien moninaiset tehtävät ja kuntien päätöksentekoon liittyvät valtarakenteet. Keskeistä on löytää tarvittavat tekijät ja soveltaa niitä. Yrityssektorilta

tulevia johtamisnäkemyksiä on sovellettu ja edelleen sovelletaan paljon myös kunnissa (ks. Koivuniemi 2004; Hood 1991). Tulevaisuudessa kuntien toimintoja ja palveluja yhdistettäessä osaamisen johtaminen nousee entistä tärkeämpään asemaan. Kuntien täytyy tiedostaa omat ydinosaamisensa ja vastaavasti se, mitä osaamista voidaan hankkia ulkopuolelta. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata, miten Suomen kunnissa on varauduttu osaamiseen liittyviin muutoksiin ja miten osaamista niissä johdetaan.

1.2 Osaamisen johtaminen tutkimuskirjallisuudessa

Osaamisen johtaminen on käsitteenä suhteellisen vakiintumaton ja moniulotteinen. Yhteistä kaikille esitetyille määritelmille on se, että osaamisen johtamisella pyritään hyödyntämään ja kehittämään organisaation osaamisvarantoja sekä luomaan uusia. Keskustelu tiedon, osaamisen ja oppimisen hallinnasta on käynnistynyt monella tieteenalalla miltei samaan aikaan 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. (Ks. esim. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000; Lönnqvist ym. 2007.)

Keskeiset kansainväliset teoreettiset alueet, joilla keskustellaan tiedosta ja osaamisesta ja niiden strategisesta hyödystä, ovat liiketaloustieteellinen / strategisen johtamisen näkemys, tietopohjainen käsitys organisaatiosta (knowledge-based view KBV), human resource management HRM ja strategisen johtamisen tutkimus – erityisesti osaamispohjainen strateginen johtaminen ja organisaation oppimisen kirjallisuus. (Ks. myös esim. Styhre 2003; Moffett, McAdam & Parkinson 2002.) Kansainvälisessä kirjallisuudessa osaamisen johtamisestakin puhutaan pääasiassa knowledge management (KM) -termiä käyttäen.

Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset viitekehykset löytyvät tietojohtamisen, HRM:n ja oppivan organisaation tutkimustraditioista. Tietojohtaminen on alussa ollut hyvin tietotekniikkapainotteista tiedon hallintaa, siirtämistä ja hyödyntämistä. Aluksi tietoa on pidetty talouden resurssina; RBV-näkemys (resource-based view) on ollut silloin pinnalla. Tietojohtaminen on kehittynyt tiedon hallinnasta kohti sosiaalisempaa käsitystä tiedosta. Samalla

kritiikkinä RBV:lle on alettu puhua KBV:stä eli tietopohjaisesta käsityksestä. KBV:n mukaan tieto on kilpailukyvyn lähde.

Osaamisen johtamista ilmiönä tutkitaan keskeisesti myös HRM-tutkimuksen alueella. Siellä tutkitaan paljon esimerkiksi sitä, miten kouluttaminen ja organisaation kehittäminen yleensä vaikuttavat organisaation strategisesti tärkeisiin tuloksiin (ks. esim. Mabey & Salaman & Storey 1998). Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (SHRM) pyrkii erityisesti yhdistämään organisaation tavoitteet ja HRM-käytännöt. HRM:ään on liitettävissä myös osaamispohjainen johtaminen (competence-based management ja competence-based strategic management). Käsitteenä competence (kompentenssit, nykyään usein käännetään osaaminen) tulee juuri HRM-tutkimuksesta. Osaamisen johtamisen ja strategisen johtamisen integroinnista on kirjoitettu jonkin verran. Heene ja Bartholomeeusen (2000) ovat pyrkineet integroimaan henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) ja strategisen johtamisen näkökulmat osaamispainotteiseksi johtamiseksi. Erityisesti julkisella sektorilla osaamisen johtamista tutkittaessa keskustelua käydään HRM:n alueella.

Oppivan organisaation tunnusmerkkien tarkastelu antaa myös näkökulmaa osaamisen johtamiseen. Garvinin (1993, 80) määritelmän mukaan oppiva organisaatio on ”organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsityksien mukaiseksi”. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat Garvinin (1993) mukaan järjestelmällinen ongelman ratkaisu, uusien menetelmien kokeileminen, omista kokemuksista ja menneisyydestä oppiminen, muiden kokemuksista ja parhaista menetelmistä oppiminen sekä nopea ja kattava tiedonkulku organisaatiossa.

Osaamisen johtamisen ja tietojohtamisen eriytyminen on tietyllä tavalla suomalainen, ainakin osittain kielen tuottama ilmiö. Englanninkielinen termi knowledge management voi viitata sekä tietoon että osaamiseen, eikä kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa tietojohtamisen ja osaamisen johtamisen välillä ole välttämättä eroa. Tietojohtamisen kirjallisuudessa voidaan kuitenkin erottaa erilaisia näkökulmia osaamisen ja tiedon johtamiseen. Tuomi (1999) on väitöskirjassaan tuonut esille kolme selkeyttävää kohtaa: organisaation kyvykkyyttä koskeva tarkastelu (mitä johdetaan ja tavoitellaan), organisatorista kehitystä ja strategiaa koskeva tarkastelu (millaisia prosesseja

johdetaan) ja organisaation informaatiojärjestelmiä ja informaation prosessointia koskeva tarkastelu (millä välineillä johdetaan). Tämä jako tulee esille myös muussa kirjallisuudessa tarkasteltaessa tietojohtamista (KM). Kakabadse, Kakabadse ja Kouzmin (2003, 79) ovat esittäneet, että osaamisen johtamiseen (knowledge management) kuuluu muun muassa työntekijöiden ymmärtäminen, ihmisten vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen, prosessien optimointi ja kytkeminen strategiaan, kyvykkyyksien rakentaminen sekä osaamisen ja tiedon koodaaminen ja esille saaminen.

Suomalainen keskustelu

Suomessa keskustelu osaamisen johtamisesta on alkanut reilut kymmenen vuotta sitten. Useasti puhutaan myös tietojohtamisesta. Osaamisen johtaminen ja knowledge management voidaan nähdä myös yhtenä ja samana asiana (ks. esim. Viitala 2002, 2005b; Virkkunen 2002). Esimerkiksi Virkkunen (2002, 11) on kääntänyt termin ”knowledge management” suoraan osaamisen johtamiseksi puhuessaan kuitenkin organisaation tietämyksen ja osaamisen systeemisestä kehittämisestä. Osaamisen johtamisessa on sen nuoresta iästä huolimatta tapahtunut paljon muutoksia. Kehittämistyön painopiste on Virkkusen (2002) mukaan ollut siirtymässä olemassa olevan tiedon hallinnasta uuden osaamisen tuottamiseen. Hong ja Ståhle (2005) ovat tuoneet esille käsitteen knowledge and competence management. Artikkelissaan he avaavat osaamisen johtamisen ja tietojohtamisen systeemistä integraatiota.

Lönnqvist ja kumppanit (2007) ovat kartoittaneet suomalaisen tietojohtamisen tutkimuksen alkuvaiheita. Ensimmäisinä suomalaisina alan väitöskirjoina voidaan pitää esimerkiksi seuraavia: Otala (1993), Pirttilä (1997), Tuomi (1999), Ståhle (1998) ja Maula (1999). Siitäkin voidaan kiistellä, mitä pidetään Suomen osaamisen johtamisen ja tietojohtamisen aloituspisteenä. Otala on käsitellyt tutkimuksessaan oppivaa organisaatiota ja elinikäistä oppimista. Pirttilän tutkimuksessa on tarkasteltu kilpailijatietoa ja sen hallintaa. Tuomi on tarkastellut väitöskirjassaan teoriaa organisaation tietämisestä ja oppimisesta pyrkien soveltamaan sitä organisaation käytännöksi. Ståhlen systeemin itseuudistumista ja sen tukemista käsittelevää väitöskirjaa voidaan myös pitää keskusteluun kuuluvana, etenkin kun Ståhle on ollut tietojohtamisen edelläkävijä ja keskeinen vaikuttaja Suomessa. Maulan kansainvälisen liiketoiminnan alaan kuuluvassa väitöskirjassa

tutkitaan puolestaan monikansallisia yrityksiä oppivina ja kehittyvinä systeemeinä. (ks. Lönnqvist 2007.) Tässä tullaan osaamisen johtamisen tutkimuksen monitieteisyyden lähteille. On olemassa puhtaasti tietoa ja sen hyödyntämistä, kehittämistä ja luomista koskevaa tutkimusta. Osaamista voidaan käsitellä myös strategisena kilpailutekijänä yksilölähtöisesti tai organisaatiolähtöisesti. On myös olemassa tutkimusta, jossa tarkastellaan osaamista ja tietoa sekä niiden kehittymistä oppivan organisaation kautta. Alan suomalaisista vaikuttajista Ståhle ja Maula ovat identifioituneet tietojohtamisen käsitteeseen (intellectual capital ja knowledge management), kun taas Viitalan ja Otalan pääkäsite on osaamisen johtaminen, johon liittyy keskeisesti myös oppiva organisaatio.

Kvantitatiivista tutkimusta osaamisen johtamisesta on tehnyt muun muassa Viitala (2002). Hän on tutkinut osaamisen johtamista esimiestyössä. Aineistona hänellä olivat 1197 alaisen arviot 154 esimiehestä 36:ssa eri organisaatiossa. Tutkimuksen tuloksena Viitala määritteli neljä osaamisen johtamisen ulottuvuutta: oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Tutkimus tuotti tuloksena myös osaamisen johtamisen tyypit, jotka erottuvat toisistaan osaamisen johtamisen ulottuvuuksien mukaan. Viitalan tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan erityisesti osaamista, oppimista ja johtajuutta.

Viitalaa aiemmin Skyrme (2000) on viitannut knowledge leadership -käsitteeseen kirjoittaessaan strategisesta osaamisesta. Skyrme tekee eroa käsitteiden välille sillä perusteella, että tieto ja tietämys käsitetään eri lailla. Skyrmen (2000) mukaan leadrship-käsite viittaa siihen, että osaamisen koetaan olevan ihmisissä. Käsitetason määritettä knowledge leadershipille hän ei kuitenkaan antanut. Viitala (2002, 194) muotoilee tutkimustulostensa valossa knowledge leadership -käsitteen seuraavasti: Knowledge leadership on organisaation oppimista edistävää johtajuutta ja johtamista, jossa esimies selkiyttää osaamisen kehittämisen suuntaa, luo ilmapiirin oppimisen tueksi ja tukee oppimisprosesseja. Johtaja ruokkii vuorovaikutteista keskustelua ja innostaa jatkuvaan kehittymiseen omalla esimerkillään. Viitala tuo myös esille, että osaamisen johtajuuteen kuuluu kokonaisuuden tasolla sekä asioiden että ihmisten johtaminen.

1.3 Osaamisen johtamisen tutkimus ja käytännöt julkisella sektorilla

Osaamisen johtaminen, osaaminen ja kompetenssit ovat nousemassa 2000-luvun menestystekijöiksi julkisella sektorilla. Painoarvoa saavat tulevaisuuden arviointi, kyky ja tahto tehdä priorisointeja sekä laaja ja syvä näkemys organisaation suorituskyvystä ja henkilöstön osaamisesta. Palveluiden laatu ja palveluprosessien sujuvuus ovat edelleenkin oikeutettuja julkisessa johtamisessa. Uudessa julkisen johtamisen kehityksessä on havaittavissa aikaisempien kerrosten vaikutus. Julkisen johtamisen juuret ovat oikeusvaltioperustassa, tuloksellisuus- ja laatuajattelussa sekä prosessi- ja yhtymäjohtamisen keskeisissä periaatteissa. (Määttä & Ojala 1999, 17–20; ks. myös Koivuniemi 2004.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen nousi pinnalle julkisella sektorilla viime vuosituhannen lopulla. Henkilöstöjohtaminen nähtiin tärkeänä osana tulosjohtamista. Henkilöstötilinpäätöksiin lisättiin tietoa myös henkilöstön työkyvystä, tyytyväisyydestä ja osaamisen kehittymisestä (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, Meklin & Varila 2005.)

OECD:n (1996) raportin mukaan osaamisen johtamisen mallit ovat olleet jo 1990-luvun lopussa hyvin keskusteltuja julkisten johtajien keskuudessa. Akateeminen tutkimus tältä alueelta on kuitenkin vielä vähäistä. Julkinen sektori voi saavuttaa hyötyjä osaamisen johtamisesta parantamalla organisaation laatua ja tehokkuutta, vähentämällä kustannuksia (McAdam & Reid 2000) ja vähentämällä toimialojen välistä hajontaa. (Archvili, Page & Wentling 2003).

Tämän hetkiset julkisen sektorin osaamisen johtamisen esimerkit ovat yleensä kapea-alaisia, ja niiden aineisto ei tarjoa useinkaan strategisia tuloksia ja kokemuksia niille, jotka osallistuvat prosessiin organisaatiotasolla. Usein tutkimus on fokusoitunut tutkimaan tekniikan roolia tai erilaisia internetpalveluja. Toisissa tutkimuksissa on puolestaan tutkittu jotakin tiettyä julkisen sektorin alaa, kuten poliisivoimia ja terveysalaa. Julkinen sektori on kuitenkin kokonaisuudessaan kasvavassa määrin kiinnostunut osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtamisella on mahdollista parantaa julkisen sektorin uudistumisprosessia. (Edge 2005, 45.) McAdam ja Reid (2000) uskovat, että osaamisen johtaminen on tärkeää myös julkisella sektorilla, koska henkilöstöä on jo pitkään pidetty

tiedon pääasiallisena varastona. Monet hallitukset ja kunnat kohtaavat suurten työntekijäryhmien ikääntymisen, minkä vuoksi tiedon saaminen haltuun ja ennen kaikkea kokemusperäisen tiedon hyödyntäminen on strategisesti tärkeää. Kunnallisella tasolla osaamisen johtaminen hahmotetaan usein osaamisen ja yleensä aineettoman pääoman mittaamisen näkökulmasta (Scheel 2002; Komninos 2002; Dedijer 2002; Edvinsson 2005; Viedma 2003; Bontis 2004; North 2005; Bounfour 2003).

Suomalainen kunnallisen tason osaamisen johtamisen tutkimus on keskittynyt pitkälti henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmaan osaamisesta. Syväjärvi ja Stenvall (2003) ovat tutkineet ydinosaamista asiantuntijan organisaatiokäyttäytymisen johtajana. Tuloksissa tulee esille, että asiantuntijan organisaatiokäyttäytyminen edellyttää hallinnon näkökulmasta muun muassa osaamisen johtamista. Organisaatiokäyttäytymisen kannalta osaamisen johtamisessa on kyse erityisesti yksilöiden ja tiimien kompetenssien hallinnasta.

Kuntien osaamisen johtamista on alettu tutkia, mutta kaikkia kuntia kattavia tutkimuksia osaamisen johtamisesta ei ole tehty. Tuoreimpana suomalaisena alan tutkimuksena voidaan mainita Jalosen (2007) tutkimus, joka liittyy osaamisen johtamiseen ja kunnalliseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa tarkastellaan tieto- ja kommunikaatioprosessien merkitystä kuntien päätöksenteon valmistelutyön tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisessa. Syväjärvi (2005) on hallintotieteen alaan kuuluvassa väitöskirjassaan tutkinut sosiaali- ja terveysalan henkilöstöä osaamisperustaisten kompetenssien, käyttäytymisen ja johtamisen sekä soveltavan tieto- ja viestintäteknologian perspektiivistä. Syväjärvi yhdistää tutkimuksessaan inhimilliset voimavarat, informaatio- ja kommunikaatioteknologian sekä tietohallinnon ja johtamisen tutkimuksen. Ollila (2006) on tutkinut väitöskirjassaan yksityisten ja julkisten organisaatioiden eroja osaamisen strategisessa johtamisessa. Ollila on painottanut tutkimuksessaan roolien merkitystä johtamistyössä ja työnohjauksellisen näkökulman kehitystä. Hänen tutkimuksensa tuloksena on osaamisen strategisen johtamisen hallinnan malli. Mallin keskeisiä ulottuvuuksia ovat inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen ulottuvuus, ja näihin ulottuvuuksiin sijoittuvat johtamisen osaaminen, toiminta ja ilmapiiriin vaikuttavat tekijät.

Syväjärvi ja Stenvall (2003) ovat tutkineet ydinosaamista asiantuntijan organisaatiokäyttäytymisen johtajana. Lumijärvi ja Ratilainen (2004) ovat tutkineet, miten henkilöstöä voi mitata strategisena voimavarana, ja kysymystä on kuvattu aineettoman pääoman näkökulmasta. Lumijärven ja Ratilaisen Kartuke-tutkimusohjelmaan (Kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin tutkimusohjelma) liittyvän tutkimuksen tarkoituksena on ollut myös kuvata kunnallisten palveluiden tuloksellisuuden arvioinnin kehittämistä.

Osaamisen tuloksellisuutta on tutkittu Kartuke-tutkimusohjelmaan liittyvässä OSAATKO-hankkeessa (Niiranen & Laulainen 2006). Sen loppuraportissa esitetään, että osaamisella luodaan tuloksellisuutta kunnissa. Tuloksellisuus edellyttää moniulotteista arviointia ja ihmisten yhteistyötä. Arvioinnissa tulee huomioida asiat laaja-alaisesti – pelkkä taloudellinen ja tekninen arviointi ei riitä. Henkilöstö pitää sitoa mukaan arviointityöhön.

Kartuke-hankkeen loppuraportissa tulee esille myös, että osaamisen johtamisen liittäminen strategiaan ei ole vielä käytännössä hyvin toteutettua (Laulainen 2006, 48). Eri tahojen vuorovaikutus ja yhteistyö edesauttaisivat yhteisten tavoitteiden asettelua ja niihin tarvittavan osaamisen määrittämistä. Laulainen (2006) tuo tutkimuksen tuloksissa esille, että mikäli halutaan parantaa tuloksellisuutta, täytyy kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin: ajan järjestäminen strategiselle yhteistyölle, yhteisen näkemyksen löytäminen (puhutaanko samoista asioista) ja tuloksellisuuden arvioinnin hyödyn kokeminen. Tutkimuksessa on nähtävissä selkeä linkki osaamisen johtamisen ja tuloksellisuuden arvioinnin välillä.

Päätalo (2005) on tutkinut kunnan palvelurakenteiden muutosta. Väitöskirjassa tulee esille kiinnostavia linkkejä myös osaamisen johtamiseen. Päätalo esittää väitöskirjassaan, että vastauksena kuntien haasteisiin voisi olla monijohtajuus. Monijohtajuudessa keskeisiä asioita ovat Päätalon mukaan avoin vuorovaikutus ja yhdessä toimimisen mahdollistaminen. Muutosprosessin tekijöinä Päätalo tuo esille organisaation rakenteet ja johtamisen, henkilöstön voimaantumisen, osaamisen ja yhteistyön, vuorovaikutuksen ja toimintatavat. Kuntaorganisaatiolta edellytetään oppimista ja innovointia.

Koivuniemi (2004) on tutkinut kuntien henkilöstövoimavarojen moninaisuutta ja muutosta kuntasektorilla. Aineisto on kerätty case- kaupungista. Koivuniemi tuo tutkimuksessaan esille laadun, henkilöstön osaamisen ja työkyvyn yhteen linkittämisen. Keskeinen tulos on, että henkilöstövoimavarojen hallinta on kuntasektorilla haasteellista. Suurimpana haasteena tulee esille henkilöstötyön kytkeminen strategiaan muutostilanteissa. Lisääntynyttä tarvetta osaamisen johtamiselle voidaan selittää muun muassa sillä, että ikärakenne muuttuu ja työvoimasta täytyy kilpailla, jolloin osaaminen on keskeinen kilpailutekijä. Tämä vaatii organisaation johdolta ja henkilöstötyötä tekeviltä uudenlaisia toimintatapoja.

Hondeghem ja Vandermeulen (2000) tuovat esille asioita, joiden takia henkilöstöjohtamista painottava osaamisen johtamisen näkökulma (competence-lähestymistapa) on tärkeä julkisella sektorilla. Lähestymistapa vaikuttaa heidän mukaansa siihen, että byrokratia muuttuu joustavammaksi johtamiseksi. Byrokratiassa yksittäinen ihminen on vain osa suurta hallintokoneistoa. Henkilöstöjohtaminen tuo ihmisen toiminnan keskipisteeseen ja painottaa henkilöstövoimavarojen merkitystä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Osaamisen johtaminen voi olla työväline julkisten organisaatioiden johtamisen kulttuurin muuttamiseen byrokraattisesta mallista pehmeämpään ja ihmiset huomioivaan suuntaan.

Osaamisen johtaminen kokonaisvaltaisesti ymmärrettynä ei ole useissa Euroopan maiden julkisissa organisaatioissa vielä osana arkipäiväistä johtamista. Monissa organisaatiossa on vielä suuri kuilu henkilöstöpalvelujen rakenteen ja käytännön toimintojen välillä. Osaamisen johtamista kehitettäessä koko organisaation mukanaolo on ensiarvoisen tärkeää. Osaamisen johtamisesta koettavan hyödyn merkitys on myös suuri: jos hyötyä ei koeta saatavan, motivaatio toteuttaa toimintaa on heikko. Yhtenä suurena haasteena osaamisen johtamisen soveltamisessa julkiselle sektorille on myös suorituskyky ja sen johtaminen. Julkisissa organisaatioissa on viime vuosikymmeninä korostettu voimakkaasti suorituskyvyn johtamista. Ideana on ollut, että julkisia organisaatiota pitää arvioida tulosten perusteella, mutta ei niinkään siltä näkökulmalta, mitä ovat syötteet (resurssit). Osaamisen johtamisessa keskiössä ovat kuitenkin tiedot ja taidot, toisin sanoen henkilöstöresurssit ja niiden tuloksekas johtaminen. Tästä herää kysymys, miten suorituskyvyn johtamisen ja osaamisen johtamisen näkökulmat voidaan nivoa yhteen niin, että resurssit ja tulokset tulevat huomioiduiksi. (Hondeghem 2002, 179.)

1.4 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen pääkäsitteet, mikä on tarpeen erityisesti osaamisen johtamisen moninaisen teoreettisen taustan ja käsitteellisten epäselvyyksien vuoksi. Tutkimuksen luvussa 3 perehdytään lisää esitettyihin käsitteisiin. Tämän luvun tarkoituksena on esitellä, millaisin rajauksin käsitteitä tässä tutkimuksessa käytetään.

Osaaminen

Sanalla *osaaminen* on suomen kielessä monia vastineita: kompetenssi, tietotaito, pätevyys. Englanniksi sana voidaan kääntää ”know-how”, jonka suoraksi käännökseksi on vakiintunut taitotieto. Osaamisen käytetyin käännös on competence. Suomalaisessa kirjallisuudessa competence käännetään usein myös kompetenssiksi. Competence-käsite juontaa juurensa henkilöstövoimavarojen johtamisesta, jossa tarkastelutasona on alun perin ollut työ ja ihminen. Competence-käsitteen synonyyminä käytetään usein competency-käsitettä. Competency-liike on lähtöisin USA:sta ja Britanniasta, ja erona competence-käsitteeseen on se, että puhutaan kyvykkyydestä ja tarkastelutasona on ihminen ja organisaatio eli laajempi kokonaisuus. Käsitteenä vakiintuneempi näyttäisi olevan competence. Osaamispohjaisessa (strategisessa) johtamisessa käytetään termiä competence, vaikka keskeistä on juuri organisaation osaaminen ja kyvykkyys (ks. esim. Sanchez 2004).

Osaamiseen katsotaan kuuluvan tässä tutkimuksessa tieto, kompetenssi, kyvykkyys ja taito. Osaamiseen kuuluu myös strateginen näkökulma, jota tukee erityisesti organisaation ydinosaaminen. Kokonaisuudessaan ajateltuna osaaminen on toimintaa, jonka avulla organisaatio voi tavoitella strategisia tavoitteitaan. Osaaminen voidaan jaotella muun muassa edellä mainittuihin käsitteisiin. Tässä työssä ei mennä syvälle kaikkiin osaamiseen liitettyihin termeihin ja käsitteisiin. Perusteltua on tuoda kuitenkin esille osaamiseen liitetyt asiat yleisellä tasolla.

Tieto

Osaamisen määrittelyssä törmätään väistämättä aina myös tietoon. Tieto on abstraktimpi käsite kuin osaaminen (Hong & Ståhle 2003; Hong & Ståhle 2004). Tietoa voidaan pitää pohjana, josta osaaminen muotoutuu (Von Krogh & Roos 1995). Tietoa voidaan käsitellä siten, että puhutaan tiedosta objektina ja tiedosta toimintana. Tätä jakoa ovat tuoneet esille muun muassa seuraavat: Spender 1996b; Orlikowski 2002; Newell, Robertson, Scarbrough, Swan, 2002; Pöyhönen 2004.

Knowledge management -kirjallisuudessa esille on noussut erityisesti tiedon erotteleminen hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Alun perin jaottelun on tehnyt Polanyi 1966 (1983), jonka mukaan hiljainen tieto on piilevää tietoa, joka ilmenee siten, että ihminen osaa tehdä enemmän kuin hän osaa pukea sanoiksi. Piilevä eli hiljainen tieto on kokemusta ja osaamista. Eksplisiittinen tieto on tätä helpompi saada esille. Polanyi tuo esille sekä eksplisiittisen että hiljaisen tiedon tärkeyden. Ne ovat päällekkäisiä toisensa mahdollistavia tiedon lajeja.

Osaamisen johtaminen

Tässä työssä englanninkielisenä käännöksenä osaamisen johtamisesta käytetään Knowledge and Competence Managementia (ks. Hong & Ståhle 2005). Tätä valintaa perustellaan sillä, että osaamisen johtaminen ei ole ainoastaan kompetenssien ja kyvykkyyksien johtamista. Toisaalta osaamisen johtaminen on myös laajempi käsite kuin tietojohtaminen (Knowledge Management). Tutkimuksessa huomioidaan se, että osaamisen johtamiseen liittyy keskeisenä osana myös seuraavat kolme ulottuvuutta: 1) tieto ja tiedon siirtäminen, hyödyntäminen ja luominen, 2) yhteistyön ja vuorovaikutustaitojen huomioiminen sekä 3) strateginen näkökulma. Osaamisen johtaminen nähdään tässä tutkimuksessa kattokäsitteenä, johon liittyy piirteitä monesta lähestymistavasta, joista tärkeimmät ovat tietojohtamisen, HRM:n ja oppivan organisaation viitekehykset.

1.5 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen empiirinen aineisto on rajattu koskemaan kuntia. Tutkimuksen laajempaa hyödynnettävyyttä lisää se, että kokemukset, joita saadaan kunnista, ovat hyödynnettävissä myös muissa organisaatioissa. Tutkimuksen kyselyn avulla tutkitaan, miten osaamisen johtaminen kunnissa mielletään. Tutkimuksessa tuodaan esille myös kuntien johtamiseen liittyviä haasteita ja muutoksia, jotka omalta osaltaan perustelevat osaamisen johtamisen tärkeyttä.

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio valottaa osaamisen johtamisen ilmiökenttää, jonka voidaan katsoa rakentuvan useasta näkemyksestä. Siten työ jäsentää osaamisen johtamista sekä teorian että käytännön näkökulmasta. Käytännön implikaatioina tutkimus tuottaa näkökulmia osaamisen johtamiseen kuntien henkilöstöjohtajille. Tarkoituksena on saada teorian avulla jäsennelty viitekehys osaamisen johtamisen kokonaisrakenteesta. Viitekehys antaa suuntaa siitä, mistä asioista osaamisen johtaminen koostuu.

Osaamisen ja tiedon johtamisen tutkimusta on tehty paljolti käsitteiden määrittelyn tasolla tai organisaatiokohtaisella käytännön tasolla. Käsitteiden määrittelyssä ei ole löydetty aukotonta yksimielisyyttä. Empiirisillä tutkimustuloksilla on suuri merkitys uusien tutkimusalojen kehittymisessä, ja teoriaa saadaan empiiristen tutkimusten avulla jäsennettyä. Osaamisen johtamisen käsitteellinen tutkimus tarvitseekin rinnalleen myös empiiristä tutkimusta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata omalta osaltaan tähän tarpeeseen.

Jotta kuntien tuottavuutta ja tehokkuutta voidaan parantaa, huomion kiinnittäminen osaamisen johtamiseen on tärkeää. Kuntien palvelutoiminta on henkilövaltaista, ja tämä osaltaan haastaa kunnat yksilöllisen osaamisen ja organisaation osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen ja hallinta eli osaamisen johtaminen on avainasemassa pitkällä aikavälillä kuntien toiminnassa. Julkisella sektorilla on kasvavassa määrin kiinnostuttu tiedon ja osaamisen johtamisesta. Julkinen sektori voi saavuttaa hyötyjä tietoon ja osaamiseen panostamisesta muun muassa parantamalla organisaation laatua ja tehokkuutta ja vähentämällä kustannuksia (McAdam & Reid 2001).

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on mallintaa ja kuvata ilmiötä ”osaamisen johtaminen Suomen kunnissa”. Tutkimus keskittyy kuvaamaan *kuntien osaamisen johtamisen nykytilaa ja tavoitteita* sekä sitä, missä vaiheessa eri kunnat ovat osaamisen johtamisessaan. Tutkimuksessa halutaan myös selvittää, minkälainen tahtotila kunnilla on osaamisen johtamisen kehittämiseen. Tutkimuksessa etsitään niin ikään vastauksia siihen, mitkä asiat mahdollisesti vaikuttavat osaamisen johtamiseen. Tutkimukselle asetetaan seuraavat osatavoitteet:

1. Millainen on osaamisen johtamisen nykytila Suomen kunnissa? Miten kuntia voidaan kuvata osaamisen johtamisen näkökulmasta?

2. Mihin suuntaan osaamisen johtamista halutaan Suomen kunnissa kehittää?

3. Mitkä tekijät ovat yhteydessä kuntien osaamisen johtamisen tavoitteisiin?

Tutkimuksen tarkoituksena on teoreettisen kehikon ja empirian avulla luoda kokonaiskuva siitä, miten osaamista johdetaan Suomen kunnissa sekä siitä, mihin suuntaan kehitys on menossa. Tutkimuksen voidaan jossain määrin katsoa myös testaavan osaamisen johtamiseen liittyvää teoriaa.

1.6 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu osaamisen johtamisen tieteellisen keskustelun jäsentelystä. Johdantoluvussa keskitytään esittelemään tutkimuksen taustaa, aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta aiheesta. Johdannossa tuodaan esille myös tarve käsillä olevan kaltaiseen tutkimukseen. Johdannossa esitellään tiivistetysti myös työssä käytetyt käsitteet ja rajaukset.

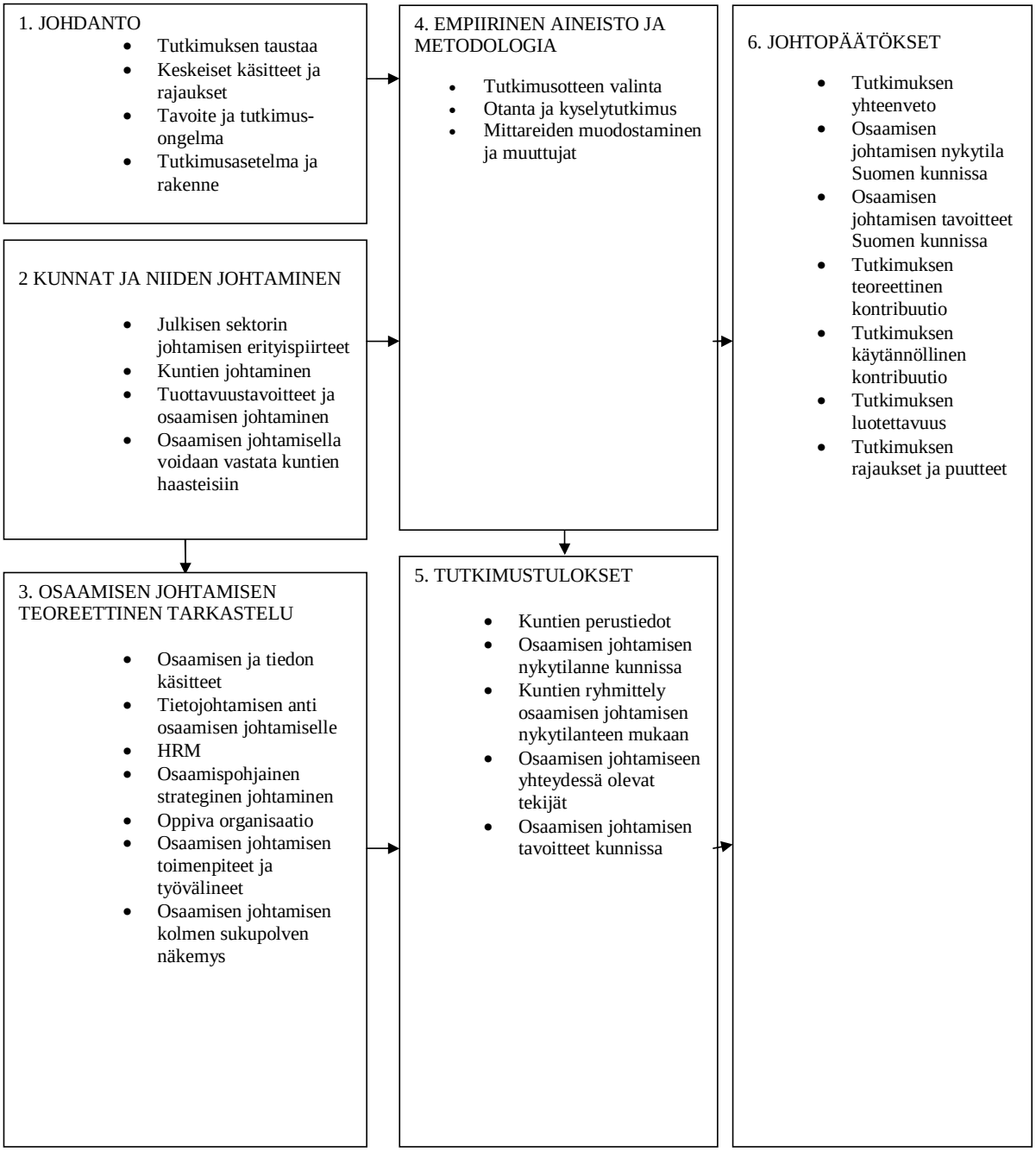
Luvussa 2 käsitellään osaamisen johtamisen tarpeellisuutta kunnissa sekä luodaan katsaus siihen, millaisista tulkintakehyksistä käsin kuntien kehitystä on viime vuosikymmeninä ohjattu. Luvussa tarkastellaan myös kuntien kehittämisen ja julkisen johtamisen piirteitä.

Kolmas luku muodostaa tutkimuksen varsinaisen teoriaosuuden. Aluksi määritellään, mitä osaamisella ja tiedolla on tutkimuskirjallisuudessa tarkoitettu, ja kiteytetään, mitä ne tässä työssä tarkoittavat. Sen jälkeen käsitellään osaamisen johtamisen tärkeimmät viitekehykset, joita ovat tietojohtaminen (knowledge management), henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM) ja oppiva organisaatio (learning organization). Tässä luvussa käsitellään myös osaamisen johtamisen menetelmiä ja työvälineitä.

Luvussa 4 esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto ja tutkimusmetodologia. Tutkimus perustuu kvantitatiiviseen aineistoon. Aluksi perustellaan kvantitatiivisen tutkimusotteen valinta sekä esitellään otanta ja kyselytutkimuksen prosessin kulku. Tutkimuksessa on käytetty myös sekundäärisiä tietolähteitä. Luvussa 4 esitellään myös mittareiden muodostaminen ja muuttujat sekä tutkimuksen analyysivaiheet ja analyysimenetelmät.

Luvussa 5 esitetään analyysin tulokset. Aluksi esitellään kuntien perustiedot, ja sitten kuvataan kuntien tila osaamisen johtamisen suhteen. Sen jälkeen esitellään osaamisen johtamisen nykytilaan yhteydessä olevat tekijät, ja lopuksi osaamisen johtamisen tavoitteet ja niihin vaikuttavat tekijät.

Luvussa 6 kiteytetään työn keskeiset tulokset ja esitetään johtopäätökset. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi esitetään vielä tutkimuksen rajoitukset ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen rakenne.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

2 KUNTIEN JOHTAMISEN HAASTEET

2.1 Johtaminen julkisella sektorilla

Tässä luvussa tuodaan esille kirjallisuuden perusteella julkisen hallinnon johtamisen näkemyksiä painottaen kuntien johtamisnäkemyksiä. Julkinen johtaminen kehittyy yhteiskunnan muutosten mukana samoin kuin yksityisen sektorin johtaminen. Keskeisenä linjana on ollut siirtyminen byrokraattisesta johtamisesta asteittain kohti itseohjautuvaa johtamista, jossa keskeisiä asioita ovat tehokkuus ja laatu. Tehokkuus ja laatu korostuvat ennen kaikkea siinä mielessä, että kansalaisten tarpeet saadaan tyydytettyä mahdollisimman hyvin. Julkisia organisaatioita pidetään perinteisesti johtamisessa hierarkkisina, byrokraattisina organisaatioina, joissa joustaminen on vähäistä. Julkisen sektorin toiminnan rahoitus tulee verotuksesta, ja yksityisellä puolella asiakas maksaa palvelunsa. Myös valvonta on erilaista julkisella sektorilla ja yksityisellä sektorilla. Julkista sektoria valvotaan poliittisin keinoin ja yksityistä sektoria valvotaan markkinavoimien avulla. (Boyne 2002.)

Julkisen johtamisen määritelmään kuuluu tiettyjä erityispiirteitä. Keskeisenä asiana on se, että toiminnan perustana on julkinen etu. Johtamisen tavoitteet nojaavat yhteiskuntapoliittisiin päämääriin. Julkista organisaatiota leimaa organisaatioiden epäautonomisuus ja ympäristön vakaus. Yksityisissä organisaatioissa johtamiselle leimaa antava piirre on suhteellinen autonomisuus ja vaihteleva toimintaympäristö. Julkinen johtaja on usein kompromissijohtaja, neuvottelija tai koordinoija, kun taas yksityinen johtaja on yrityksen keulakuva ja yrittäjä. Salmisen (1995) mukaan keskeisin ero yksityisen ja julkisen sektorin johtamisessa on avoimuus. (Salminen 1995, 110–111.) Kunnissa on organisaatioina erityispiirteitä, mutta ovat lähenemässä enemmän ja enemmän yritysorganisaatiota (ks. esim. Koivuniemi 2004; Hood 1991).

Julkiset organisaatiot ovat muiden organisaatioiden tavoin kuitenkin sidoksissa pinnalla oleviin tieteellisiin ja ideologisiin näkemyksiin hyvästä johtamisesta. Vuosikymmeniä hallitsevana mallina oli Weberin byrokratiateoriaan pohjautuva malli. Byrokratia on saanut tukea hierarkkisesta johtamisesta, panosperustaisesta budjetoinnista, hallintoprosessin sääntelystä sekä virkamiesten vahvasta asemasta. Byrokraattis-legalistiseen malliin liittyy paljon hyviä puolia kuten varmuus,

luotettavuus, ennustettavuus ja korruption hylkiminen. Toisaalta monelle byrokratia näyttäytyy jäykkyytenä, raskassoutuisuutena, huonona palvelukykynä ja kustannustehokkuuden heikkoutena. (Anttiroiko & Haveri 2007.)

Pettigrew, Ferlie ja McKee (1992) tuovat esille julkisen sektorin muutosta tutkittaessa, että heidän mielestään julkista sektoria ei voida pitää erityisen selvästi yksityisestä sektorista erottuvana. He esittävät kolme piirrettä, jotka ovat ominaisia sekä julkiselle että yksityiselle sektorille. *Ensimmäisenä* he tuovat esille ihmisten voimavarojen johtaminen HRM, joka on ominaista kummallekin sektorille. *Toisena* yhteisenä piirteenä he mainitsevat poliittisen ja taloudellisen kontekstin, jossa toimitaan. Kummallakin sektorilla toimintaa ohjaavat yleisellä tasolla samat voimat. *Kolmantena* yhteisenä piirteenä he tuovat esille yleiset johtamisen kysymykset. Kummallakin sektorilla tarvitaan osaamista ja poliittisia taitoja.

Määttä ja Ojala (1999, 17–20) ovat lajitelleet julkisen johtamisen kehitysaallot 1970-luvun suuntauksista 2000-luvun ja mahdollisiin tulevaisuuden suuntauksiin. Suomalaisen hyvinvointivaltion kehitys ja sen kasvu 1970-luvulla vaikuttivat hallintokoneiston sisäiseen kehittämiseen. Kokonaisvaltainen suunnittelu ja sitä tukevat suunnittelujärjestelmät olivat valloillaan. Suomessa tavoitejohtaminen levisi nopeasti julkiselle sektorille tavoite-keino-hierarkioineen. Tavoitejohtaminen oli ensimmäinen julkisen sektorin askel kohti liikkeenjohdollista suuntaa, ja se toi mukanaan tavoitteellisuuden lisäksi ylisuunnitelmallisuutta ja vallan keskittymistä keskushallintoon. Hyvinvointivaltion kasvu ja edelleen kehittyminen 1980-luvulla aiheuttivat kasvavaa kritiikkiä hyvinvointivaltiota ja sen hallintokoneistoa kohtaan. Muutosvaatimuksia kohdistui sekä hallinnon hyväksyttävyyteen, legitimiteettiin, perusteluihin että vaikuttavuuteen ja aikaansaantikykyyn. Byrokratia ja sen purku nousivat asialistalle. Tulosjohtaminen nousi johtamisen trendiksi. Tulosjohtaminen suuntasi huomion panosten sijaan tulokseen ja aikaansaannoksiin. Tulosjohtaminen systematisoi julkista johtamista managerismin suuntaan, mihin vaikuttivat ratkaisevasti OECD:n suositukset. Tulosjohtamisen kehittymisen seurauksena 1980-luvun lopulla syntyi julkishallinnon tulosajatteluteoria sekä valtion- että kunnallishallintoon. Kunnissa on tehty muutoksia johtamisessa tuloksellisuuden suuntaan kuntakohtaisesti. Tulosjohtamisella tähdättiin julkisen toiminnan tehokkuuden parantamiseen. (Määttä ja Ojala 1999, 17; Pollit ja Bouckaert 2004.)

Hyvinvointivaltion nopea laajentuminen 1980-luvulla toi mukanaan hallinnon responsiivisuus- ja joustavuusongelmia, jotka ilmenivät julkisten palveluiden saatavuus- ja laatuongelmina. Vuoden 1988 palvelujulistus nosti asiakasnäkökulman ja julkisten palveluiden arvioinnin esiin. Palveluajattelun juuret olivat peräisin palveluyritysten johtamisfilosofiasta. Oli syntynyt uusi liikkeenjohdollinen tapa lähestyä julkisen sektorin asettamia haasteita: palvelujohtaminen. (Määttä ja Ojala 1999, 18.)

Laatujohtaminen synnytti uuden näkökulman ja ajattelutavan julkiseen johtamiseen. Se korosti palveluajattelua nimenomaan prosessien näkökulmasta. Julkisen toiminnan kehittämisen lähtökohdaksi nousi palvelun tai tuotteen soveltuvuus käyttötarkoitukseensa ja niille asetettujen laatuvaatimusten toteutuminen. Laadun ja prosessien korostamisen jälkeen esiin nousi 1990-luvun alkupuolella yhtymäjohtaminen. Se nähtiin välineenä, jonka avulla toimintavapauteen liittyvä vastuu voitiin kohdistaa johdon tavoitteiden mukaisesti. Yksiköiden kyky hyödyntää niille asetettua strategista liikkumavaraa korostui, ja myös yhtymän johdon strateginen kyky suunnata sitä kokonaisonnistumisen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla korostui. (Määttä ja Ojala 1999, 19–20.)

Balanced scorecard (BSC)[1] on ollut ensin yksityisen puolen ja myöhemmin myös julkisen sektorin huomiota herättävin strategisen johtamisen työväline. Kunnallinen työmarkkinalaitos on antanut mallista oman suosituksensa (ns. Lumijärven malli). Suositus koskee kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia. Suosituksen perustana on tasapainotettu arviointi kunnallisen tuloksellisuusarvioinnin perusnäkökulmana. Tuloksellisuuden arvioinnin perusajatuksena on kunnan henkilöstöjohtaminen, palvelutuotanto ja strateginen suunnittelu. Mittaristot laaditaan kunnallisen palvelutoiminnan perusarvoista ja niiden pohjalta määritellyistä strategioista, vahvuuksista ja painopistealueista. (Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 15/2000.) Kuntien tulee itse määrittää omat painopistealueensa ja kehittämiseen liittyvät näkökulmat ja strategiat, joiden pohjalta johtamis- ja arviointikehikko laaditaan. Malli toimii kehikkona, jonka sitä soveltava kunta joutuu

[1] Balanced Scorecard on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin vuonna 1990 kehittämä työväline, jonka avulla organisaatio voi kääntää strategiansa abstraktista hahmotelmasta konkreettisiksi tavoitteiksi ja niiden mittareiksi. Perusidea on, että yritysten johtaminen muuttuneessa kilpailuympäristössä ei toimi enää ainoastaan taloudelliseen informaatioon perustuen (Kaplan & Norton 1996, 7).

itse omista lähtökohdista täyttämään. Tällöin tasapainotettu prosessi voi toimia keskustelufoorumina, joka itsessään voi selkeyttää tai tarkentaa kunnan haluttua suuntaa tai jopa luoda sitä.

Uusi julkinen johtaminen (New Public Management, NPM) on laaja julkisen johtamisen uudistusaalto, joka toi julkiselle sektorille ennen kaikkea managerialistisen tehokkuusajattelun. Uudella julkisella johtamisella tarkoitetaan markkinaorientoitunutta tulospainotteista johtamisjärjestelmää, jonka opit tulevat yksityiseltä sektorilta. Uuteen julkiseen johtamiseen linkittyy läheisesti myös henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management HRM). Henkilöstövoimavarojen johtaminen korvaa uudessa julkisessa johtamisessa henkilöstöjohtamisen, jolla on edelleen paikkansa perinteisessä julkisessa johtamisessa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen tuo uuteen julkiseen johtamiseen näkökulman, jossa henkilöstön avainrooli huomioidaan. (Horton 2002, 3.) New Public Managementia pidetään johtamisoppina, joka sisältää normatiivisia periaatteita: kuinka julkista johtamista voidaan uudistaa ja parantaa. NPM on julkisen johtamisen uudistamisen ohjenuora, joka ei anna suoraa määritelmää siitä, miten pitäisi johtaa. (Lähdesmäki 2003; Haveri 2002a.)

Uutta julkista johtamista (NPM) voidaan pitää yhtenä voimakkaimpana kansainvälisenä trendinä julkisjohtamisessa. Julkisten palveluiden johtamisesta on keskusteltu paljon. Hood (1991) on listannut uuden julkisen johtamisen (NPM) keskeiset elementit seuraavasti: ammattijohtaminen, suorituskyvyn standardointi ja tehokas mittaaminen, tuotosten parempi kontrollointi, osastojen eriyttäminen, parempi kilpailu, huomio yksityisen sektorin johtamisperiaatteisiin, resurssien säästeliäämpi käyttö. Hoodin mukaan yksityisen sektorin johtamisnäkemyksiä voidaan soveltaa julkiselle sektorille, koska johtaminen on yleistä ja sitä voidaan soveltaa eri organisaatioihin ja eri sektoreille. Kaikki eivät kuitenkaan allekirjoita tätä näkökulmaa. Stewart ja Ranson (1988) ovat tuoneet esille yksityisen ja julkisen eroja listaamalla tavoitteita, toimintatilanteita ja tehtäviä. Eroja he käyttävät pohjana argumentille, että julkinen sektori on erikoislaatuinen ja johtaminen julkisella sektorilla tarvitsee siten erilaisen pohjan kuin johtaminen yksityisellä sektorilla.

Julkiseen johtamiseen on tullut hiljattain myös osaamisen johtamisen näkemys, joka on peräisin yksityisen puolen johtamisopeista. Osaamisen johtamisessa julkisella sektorilla painottuvat usein

henkilöstöjohtamisen toiminnot. Johtaminen painottaa osaamista, jota yksilö tarvitsee suoriutuakseen työstään hyvin kaikissa organisaation toiminnoissa. Osaamisesta kootaan kehys, joka ohjaa rekrytointia, koulutusta, kehitystä ja muita ihmisten johtamisen osa-alueita. Yritysmaailmasta tuleva lähestymistapa osaamisen johtamiseen keskittyy monipuolisesti tietoon, taitoihin, asenteeseen ja käyttäytymiseen, joita ihminen tarvitsee saavuttaakseen organisaation strategiset tavoitteet. Perinteinen julkisen sektorin lähestymistapa ihmisten johtamisessa painottaa puolestaan suorituskyvyn tasoa, joka heijastuu asetetuista tavoitteista. Perinteisellä lähestymistavalla on tapana korostaa työtä ja ihmisten muodollista pätevyyttä. Kokemusta pidetään perinteisessä lähestymistavassa työstä saatavan tuloksen mittarina tai ennusteena. Osaamisen johtaminen ilmenee kunnissa pääosin henkilöstöjohtamisessa. (Horton 2002, 3.)

2.2 Kuntien johtaminen

Kuntajohtamisen kehittämiseen on vaikuttanut paljon 1980-luvun lopulla käynnistynyt uudistusaalto, jonka seurauksena voidaan puhua itseohjautuvasta kunnasta. Vapaakuntakokeilu on ollut lähtökohtana uudistuksille, joilla uudistettiin kunnallislaki ja kuntien valtionosuus- ja kirjanpitojärjestelmä, luotiin tulosjohtamisen edellytyksiä ja käynnistettiin paljon hankkeita tehokkuuden lisäämiseksi. Uudistusaallon perimmäisenä ideana on ollut byrokraattisen hallintojärjestelmän muovaaminen kohti orgaanista kunnallishallintoa, joka toimii taloudellisuuden ja tehokkuuden nimissä. Vapaakuntakokeilua voidaan pitää merkittävänä asiana kuntajohtamisen kehittämisessä. (Haveri 2002b.)

Kunnissa tavallinen jaottelu on myös ohjauksen luonteen mukainen poliittinen ja ammatillinen johtaminen. Luottamushenkilöt vastaavat poliittisista ja ideologisista perusvalinnoista, ja virasto-organisaatio huolehtii toimeenpanosta ja valmistelusta eli ammatillisesta johtamisesta. Päivittäisen johtamisen tueksi kunnissa on voitu perustaa erityinen johtoryhmä, joka koostuu erilaista virkamiehistä, esimerkiksi kunnanjohtajista ja sektorijohtajista. Kunnan strategia on tärkeä työväline yhä useamman kunnan johtamisessa. Kuntastrategia on poliittisen ja ammattijohdon yhdessä

valmistelema suunnitelma, jossa tuodaan esille kunnan kehittämisen pitkän aikavälin tavoitteet ja keskeiset linjaukset. (Anttiroiko & Haveri 2007.)

Kuntien johtaminen elää ja kehittyy koko ajan yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Kuntien merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa on tärkeä; kunnat hoitavat monia tehtäviä. Tehtäviä leimaa moninaisuus, ja kunnan rooli vaihtelee viranomaisesta palveluiden järjestäjään ja alueiden kehittäjään. Kuntien johtamista on näiden erilaisten roolien takia vaikea asettaa tiukkaan kehikkoon. Kuntien johtamisen kehitys on edennyt jäykästä byrokratiasta kohti itseohjautuvaa johtamista, jossa tärkeänä haasteena on maksimoida kunnan asukkaiden hyvinvointi. Kuntien on itse kyettävä kehittämään toimintaansa ulkopuolisten paineiden lisääntyessä ja valtionhallinnon ohjaus- ja rahoitusotteen heikentyessä. (Haveri 2002b.)

Kuntien johtamisjärjestelmää voidaan tarkastella kahdella eri tasolla, jotka jäsentyvät johdettavan asian mukaan. Ensimmäinen taso on kuntaorganisaatio, joka koostuu kuntalaisten valitsemista luottamushenkilöistä sekä työ- ja virkasuhteessa olevista kunnan työntekijöistä. Toisella tasolla kunnissa on yhteisön taso, joka käsittää koko kuntaorganisaation osana laajempaa paikallista yhteisöä. Paikalliseen yhteisöön kuuluvat muun muassa kuntalaiset, erilaiset järjestöt, yritykset ja valtion organisaatiot. (Anttiroiko ja Haveri 2007.)

Sotarauta on tutkinut kuntien strategiaprosessia muuttuvassa ja epävakaassa ympäristössä. Hänen mukaansa kuntien muodolliset strategiset vapausasteet kasvoivat 1990-luvulla. Kunnat eivät ole enää riippuvaisia yksin valtiosta, vaan riippuvuussuhteet ovat monisuuntaisia. Sotarauta kuvaa tutkimuksessaan muutosvoimia, jotka ovat murtaneet vanhaa kehitysnäkemystä ja jotka vaikuttavat sekä uuden kehitysnäkemyksen että uusien suunnittelukäytäntöjen taustalla. Muutospaineita luovat yleisellä tasolla kansainvälistyminen, talouden kriisi ja kuntien muodollisen strategisen aseman muutos. Muodollisilla vapausasteilla tarkoitetaan vapausasteita, jotka riippuvat kuntien suhteesta valtioon, lainsäädännöstä sekä hallinnollisista käytännöistä. (Sotarauta 1996, 35.)

Kunta- ja palvelurakenneuudistushanke PARAS on hakenut ratkaisuja siihen, miten kuntatasolla voitaisiin parhaiten vastata palveluita koskeviin haasteisiin. Henkilöstövoimavarojen hallinta on ollut yhtenä painopisteenä kuntahallinnon kehittämisessä. Kuntafuusioiden alkuvaihetta on

tarkasteltu Lapin yliopiston, Suomen Kuntaliiton ja Työsuojelurahaston tutkimushankkeessa ”Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa”. Henkilöstövoimavarojen hallinta nousee keskeiseen asemaan kuntien muutostilanteissa, joissa kuntia yhdistyy. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on usein epäsystemaattista ja riittämätöntä. Keskeiset alueet henkilöstövoimavarojen johtamisessa kuntien yhdistyessä ovat suunnittelu, työn organisointi ja kehittäminen. Tutkimuksen tuloksissa tulee esille, että kokonaan uusissa työyhteisöissä muun muassa osaaminen ja työssä etenemisen mahdollisuudet ovat muutoksen tärkeimpiä motivaattoreita, mukaan lukien myös käytettävissä olevan tiedon ja sen sisällöllisen laadun. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala, Selin 2007.)

Kuntien taloudellinen ahdinko lisää paineita kuntien toiminnan, organisaation ja johtamisen ripeään uudistamiseen. Johtamisjärjestelmän ja johtamisen uudistamista voidaan pitää avainkysymyksenä. Kunnan muuttaminen itseään kehittäväksi oppivaksi organisaatioksi ja ydinosaamisen luominen ei ole helppoa. Uusilla johtamistavoilla muutos on nähtävä kuitenkin mahdollisuutena. (Kettunen 2003.)

2.3 Tuottavuustarpeen heijastuminen osaamisen johtamiseen

Tässä luvussa tuodaan esille kuntien ja yleensä julkisen sektorin tuottavuuden ja tehokkuuden mittaamisen ongelmia. Tarkoituksena on perustella osaamisen johtamisen tärkeyttä kunnissa. Kuntien tuottavuuden arviointi – ja jopa sen määrittely – on verrattain vaikeaa. Tuottavuudella voidaan tarkoittaa prosessien tuotoksina syntyvien suoritteiden ja niiden tuottamiseen käytettyjen panosten suhdetta. Tuottavuutta voidaan kuvata myös kokonaistuottavuutena, jolloin suhdeluvun laskentaan on otettu mukaan kaikki suoritteet ja niiden aikaansaamiseen käytetyt panokset. Kuntien talousarvioasiakirjoissa ja toimintakartoituksissa on esitelty tuottavuus- ja talouslukujen rinnalla suoritteiden määriä koskevia tietoja. Kyseiset tiedot kuvaavat paremminkin toiminnan laajuutta kuin tuottavuutta, ellei niitä ole suhteutettu esimerkiksi henkilökunnan määrään. (Lumijärvi 1999.)

Julkisen sektorin tehokkuus- ja tuottavuustutkimus saa usein kritiikkiä osakseen, sillä useissa tutkimuksissa ei ole pystytty ottamaan huomioon palveluiden laatua ja vaikuttavuutta. Esimerkiksi

perusterveydenhuollossa ei tällä hetkellä ole käytettävissä aineistoja, joita hyödyntäen voitaisiin arvioida, miten hoidon laadun muutokset ovat vaikuttaneet perusterveydenhuollon palveluiden yksikkökustannusten nousuun. Tutkimuksissa on kuitenkin tarkasteltu esimerkiksi sitä, miten hoidon odotusaika ja kustannustehottomuus olivat yhteydessä vuonna 2002. Kustannustehottomuus voi johtua useista erilaisista syistä, joista esimerkkeinä voidaan mainita toimintakäytännöt ja organisaatiorakenteet. Terveydenhoitoalaa tutkittaessa on löydetty mahdollisuuksia parantaa tuottavuutta työ- ja potilaanohjauksella. (Aaltonen 2006.)

Tuottavuus voidaan määritellä myös siten, että tarkastellaan saavutettua muutosta, jonka taustalla vaikuttavat palvelun tarkoitus, odotukset ja inhimillinen pääoma. Palvelun tarkoitus määrittelee fyysisten ja taloudellisten resurssien määrän. Odotuksen määrittävät tehokkuuden ja vaikuttavuuden suhde resursseihin. Tässä tilanteessa saadaan vastaus kysymykseen, millaista palvelujen laatu on ja millä hinnalla niitä tuotetaan. Inhimillisen pääoman näkökulmasta tuottavuus puolestaan käsittää henkilöstövoimavarat ja organisaatiorakenteen, joiden avulla tuotetaan tarkoituksenmukaisia palveluja tehokkaasti ja vaikuttavasti. (Van Wart & Berman 1999.) Kuntia tarkasteltaessa tämä jälkimmäinen tuottavuuden määritelmä on selkeämpi. Julkisen sektorin tuloksellisuustutkijat pitävät tärkeänä kokonaisvaltaisen tuloksellisuuden käsitteistöä. Koko organisaation toiminta pitäisi saada kartoitettua tuloksellisuuden suhteen, sillä se on tärkeä asia strategisen johtamisen kannalta. Tuloksellisuus on yksi strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM, Strategic Human Resource Management) toiminto (esim. Legge 1995; Guest 1997), ja sitä kautta se edistää työhyvinvointia ja sitoutumista.

Ollilan (2006) mukaan osaamisen johtaminen nähdään julkisissa organisaatiossa erityisesti tehokkuuden tavoitteluna ja palveluiden tuottamisena. Yksityisissä organisaatioissa osaamisen johtamisen kehittäminen puolestaan nähdään enemmän työn rakenteellisena uudistamisena, jossa otetaan tulevaisuus huomioon. Ollila on tutkinut väitöskirjassaan osaamisen strategisen johtamisen hallintaa sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa.

Tuloksellisuuden arviointia kunnissa on tutkittu muun muassa KARTUKE-ohjelmassa. Kun tuloksellisuutta arvioidaan kunnissa, tutkimustulosten perusteella keskeiseen asemaan nousee yhtenä osa-alueena strateginen henkilöstöjohtaminen. Tutkimustulokset osoittavat, että

henkilöstöjohtamisessa onnistuminen vaikuttaa myös tuloksellisuuden arvioinnin onnistumiseen. Hyvä henkilöstöjohtaminen liittyy kunnallisessa johtamisessa osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin, luottamukseen ja esimiestoimintaan. Tutkimustuloksissa tulee esille myös se, että henkilöstöstrategioiden sovittaminen yhdenmukaisiksi kunnan kokonaisstrategian kanssa koetaan tärkeäksi. Kunnan strategian toteutuminen ei ole mahdollista, jos henkilöstön rakenne ja osaaminen eivät tue sitä. (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi 2005.)

2.4 Kuntien toimintaympäristön muutokset

Tässä luvussa käydään läpi kuntien toimintaympäristön muutosta ja kunnille merkittäviä haasteita, joiden huomioon ottaminen on tärkeää osaamisen johtamisen kannalta.

Vuoden 1995 uusi kuntalaki mahdollisti erilaisuuden, ja kunnat saivat etsiä ratkaisuja omista lähtökohdistaan ja rakentaa uskottavuuttaan (Kuntalaki 1995/365). Kuntalain lähtökohtana oli joustavuus. Kuntien strateginen asema ei ole staattinen tila vaan dynaaminen prosessi. Perinteet ja tulevaisuuden odotukset muodostavat ristipaineen, jossa kuntien on elettävä. (Sotarauta 1996, 43–44.)

Monet kuntien toimintakäytäntöihin liittyvät muutospaineet 1990-luvulta lähtien liittyvät valtio-kuntasuhteen muutokseen valtionosuusuudistuksen myötä sekä alueellisiin ja paikallisiin muutoksiin, kuten seutuyhteistyökehitykseen. Kuntien hallinnosta puhuttaessa tulee esille termi ”uusi paikallinen hallintatapa” (local governance). Tällä tarkoitetaan kuntien ja muiden paikallisten toimijoiden uusia yhteistyöhakuisia toimintatapoja sekä paikallisen tason autonomian lisääntymistä suhteessa muihin hallinnan tasoihin. Muutokset johtuvat laajoista yhteiskunnallisista muutoksista. Uudessa paikallisessa hallinnassa rajoja ylitetään monessa suhteessa, esimerkiksi erilaiset yhteistyömuodot ja verkostosuhteet. Uudistunut hallintotapa edellyttää myös johtamiseen tietynlaisia muutoksia. (Anttiroiko & Haveri 2007; Haveri 2004.)

Kunnan johtaminen uuden paikallisen hallinnan näkökulmasta on koko yhteisön johtamista asukkaiden hyvinvoinnin takaamiseksi. Johtamiseen kuuluu palveluorientaation lisäksi kannustaminen poliittiseen osallistumiseen, kestävän kehityksen mukaiseen toimintaan, sosiaaliseen vastuullisuuteen ja innovatiiviseen alueen kehittämiseen. Johtamista luonnehtii selkeimmin kompleksisten vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteiden hallinta. Johtamisen keskiöön nousevat yhteistyöverkostojen johtaminen, strateginen ote ja prosessien johtaminen. (Haveri 2004.)

Kuntien toimintaympäristö muuttuu osittain myös maailmalaajuisten trendien vaikutuksesta. Himanen on esittänyt erilaisia globaaleja trendejä pohjaten hänen ja Castellsin aiempiin tutkimuksiin, jotka ovat erityisesti merkityksellisiä Suomelle tietoyhteiskuntana. Kuntien tulisi vahvistaa suomalaista hyvinvointia ja samalla edistää elinkeinoelämän mahdollisuuksia toimia alueella. Globaalit trendit haastavat kunnat huomioimaan muun muassa kilpailun investoinneista ja osaajista, väestön ikääntymisen, tietoyhteiskunnan organisointitapojen muutoksen, osaamisen keskittyminen tietyille alueille, eriarvoisuuden ja syrjäytymisen. (Himanen 2004, 6-7.)

Sotarauta (1996, 318) on esittänyt tutkimuksensa yhteenvetona ajatuksia 2000-luvun suunnittelun lähtökohdista kunnissa. Kuntien toimintamallit voivat olla vanhentuneita, eikä niitä voida muuttaa ilman asenteiden, lähestymistapojen ja kehitysnäkemysten muuttumista. Jos asiat nähdään vanhalla tavalla ja käytetään uusia menetelmiä, tulos ei todennäköisesti poikkea paljonkaan vanhasta. Asenteiden ja lähestymistapojen muutoksella vanhojakin menetelmiä käyttämällä voidaan päästä uudenlaisiin tuloksiin. Kunnan on tultava toimeen tietynlaisessa epävarmuudessa ja kaaoksessa. Keskeiseksi osaksi strategiaa muodostuu elämällä oppiminen. On suunniteltava suunnittelematta, asioiden on annettava tapahtua ja on ”pistettävä tapahtumaan”. Kunnan tehtävä on tunnistaa tarpeita ja täyttää niitä mahdollisuuksien puitteissa. (Sotarauta 1996, 318–320.)

Kunta-alan tulevaisuusbarometrin mukaan kuntien menestyksen kannalta merkityksellisiksi asioiksi nousevat tulevaisuudessa kunnan yhteistyö ja kansainvälinen verkottuminen, seudullinen verkottuminen sekä kunnan ja kolmannen sektorin yhteistyö. Tulevaisuudessa kuntien ei tarvitse rakentaa menestystään yksin, vaan kunnat voivat täydentää toinen toisiaan. Tietoa ja osaamista on myös pidetty keskeisinä tulevaisuuden arvoina vuoden 1999 tulevaisuusbarometrissä. (Kivelä & Mannermaa 1999.) Nämä kymmenen vuoden takaiset ennakoinnit ovat nykyään kuntien arkipäivää.

Kuntien tulevaisuuskehitystä ja haasteita erityisesti tietoyhteiskuntakehityksen kannalta ovat pohtineet Ari-Veikko Anttiroiko ja Paavo Hoikka. Tietoyhteiskuntakehitys vaikuttaa osaltaan myös kuntien tulevaisuuteen ja haasteisiin. Koko kuntainstituution perusta on muuttumassa meneillään olevassa muutosprosessissa. Kuntaorganisaatioiden kehitystä vuosituhannen taitteesta vuoden 2020 tienoille sävyttävät monenlaiset ennakoimattomatkin tekijät. (Anttiroiko & Hoikka 1999.)

Kuntien tulevaisuuden toimintamallina pidetään edelleen *matalaa verkostomaista kuntaorganisaatiota*. Tämä organisaatiomalli edistää alue- ja paikallistasolla yhdyskuntansa kehitys- ja ylläpitoprosesseja globalisaation, verkostomaisen toimintalogiikan, tietoyhteiskuntakehityksen ja Euroopan unionin asettamissa raameissa. Kunnan *toiminnalliset prosessit muuttuvat* tietoverkkojen tulemisen myötä. Kunnat muodostavat erilaisia politiikan, hallinnon, palvelujen ja kehittämisen kunta-, seutukunta- ja aluekohtaisia verkostoja. Osa *palveluista* on verkkovälitteisiä. *Strateginen johtaminen ja kehittäminen* nojaavat yhä enemmän verkostosuhteisiin ja suhdeverkostoihin sekä markkinointiin. Kuntien sisäinen *organisoituminen* on verkostomaista. Projektiluonteiset tehtävät ja toimintatavat ovat yleisiä. Tällä tavoin haetaan erikoistumisetuja ja alennetaan kustannuksia. Yrityselämässä tutut virtuaaliorganisaatiot ja projektiyritykset toimintamuotoina yleistyvät myös kunnissa. (Anttiroiko & Hoikka 1999, 47.) Tutkijat ovat ennakoineet kuntien kehitystä vuonna 1999, ja tällä hetkellä useat lähes kymmenen vuotta sitten ennakoidut asiat ovat toteutuneet tai toteutumassa.

Monet muutostekijät ovat vaikuttaneet siihen, että *tiedon ja osaamisen hyödyntämisestä* tulee yhä tärkeämpi ja myös monimutkainen prosessi. Osaamisvaatimusten yleistä muutosta selittävät muun muassa automaatio- ja tietotekniikan vaikutukset, tieteellis-teknisen tiedon yleinen lisääntyminen, tuotannon kansainvälistyminen ja kulutuksen yksilöllistyminen. Merkille pantavaa on, että nämä prosessit korostavat osaamisen kasvavaa merkitystä työllistymisen ja elämänhallinnan edellytyksenä. (Anttiroiko & Hoikka 1999, 49.)

Kuntien työmarkkinoiden kehitys näyttää sellaiselta, että vuoteen 2010 mennessä tarvitaan palvelukseen vähintään 150 000 uutta osaajaa. Seuraavat kymmenen vuotta ovat silti vasta opettelua työvoimasta kilpailemisessa. Työvoiman vaihtuvuus kasvaa 2010-luvulla. 2000-luvun ensimmäisten vuosikymmenien aikana Suomen työmarkkinoilta poistuu työvoimaa arviolta 600 000–700 000

henkeä, ja työvoiman kysyntä kasvaa samanaikaisesti 100 000–300 000 hengellä. Eläkkeelle siirtyminen on tähän työvoiman tarpeeseen suurin syy. (Rainio 2004, 2-7.)

Suomen liittyminen Euroopan unioniin avasi paikallishallinnon kansainvälisen kehittymisen. Paikallishallinnolta edellytetään alueen kehittämistä uusilla toimintatavoilla ja erilaisin yhteistyösuhtein. Taloudelliset heilahtelut voivat olla ohitse meneviä, tai ne voivat näännyttää hengiltä. Hyvin todennäköistä on se, että taloudelliset huonot ja hyvät ajat vaihtelevat tulevaisuudessa nopeasti, ja siten epävarmuus talouden kestävyydestä on jatkuvaa. Kuntien omat resurssit eivät riitä. Tärkeää on resurssien oikea kohdentaminen sekä resurssipohjan jatkuva luominen ja uudistaminen. Talousympäristöstä tarvitaan uusi näkemys. Epäselvyyden hallinnassa yksi runsaan taloudellisen toimintaympäristön merkki on useiden neuvottelu- ja yhteistyökykyisten organisaatioiden olemassaolo ja nimenomaan sellaisten organisaatioiden olemassaolo, jotka ovat yhteistyökykyisiä uusissa projekteissa. (Sotarauta 1996, 38–40.)

Kuntien tulevaisuuden haasteena on Sotaraudan (1996) mukaan *pehmeän kokonaisvaltaisen strategian muodostaminen*[2], joka on sekä laskelmoiva että kommunikatiivinen. Strategia on suunniteltua, mutta se muotoutuu myös prosessien edetessä. Yhteiskunnan kehitys on kohti *dynaamista itseohjautumista*, jossa hallitsee *kompleksisuus* ja *moninaisuus*. Tämä epätasapainotila antaa pohjan, josta muut tulevaisuuden haasteet nousevat. Hallinnasta on tullut toimijoiden toisiinsa kohdistamaa vaikutusta, jossa *vuorovaikutus* on merkittävää. Pehmeän strategian avulla kunnissa voidaan kiinnittää huomiota kokonaisvaltaisesti asioihin ja strategioissa pyritään huomioimaan kaikki toimintaan vaikuttavat tekijät. Yhdessä suunnittelu ja koordinointi auttavat hallitsemaan hajautettua tilannetta. Strategian eri osien on kommunikoitava keskenään, jotta kuvio säilyy ehjänä. Pehmeän strategian suunnittelija toimii tavallaan koordinaattorina, joka tuo yhteen eri ihmisiä keskustelemaan asioista. Kuntien tulevaisuuden haasteena on saada aikaan vuorovaikutteinen ja toimiva kokonaisuus. Pehmeän strategian tarkoituksena on oivaltaa toiminnassa tarvittavat muutokset ja näin olla toimintakykyinen tulevaisuuden monimuotoisessa maailmassa. (Sotarauta 1996.)

---

[2] Sotaraudan (1996) mukaan pehmeä strategia on laaja-alainen strategianäkemys. Sen tehtävänä on auttaa ymmärtämään ja yhdistämään strategian kommunikatiivisia, prosessuaalisia ja klassisia piirteitä. Pehmeä strategia auttaa ymmärtämään strategiaa kokonaisuudessaan, ja osaamisen johtamisen kehittäminen kuuluu osana strategiaan.

Kuntien on pysyttävä mukana Euroopan unionin tahdissa ja hakeuduttava myös kansainvälisiin projekteihin. Kunnilla on haastetta sopeutua ”virtojen tilaan” eli globaaliin verkostotyöskentelyyn ja sovittaa siihen paikallisuus. Tiedon jakaminen ja yhteistoiminta on haasteellista. Projektimaisessa työskentelyssä kunnat pääsevät erikoistumaan ja jakamaan osaamistaan. Nämä kaikki muutokset vaativat organisaatiolta taitoa sopeutua uuteen tilanteeseen. Poliittis-hallinnollisten innovaatioiden synnyttäminen vaatii luovuutta ja monien asioiden huomioon ottamista, kun pelataan kentällä, josta ei jännitteitä puutu. Kunnissa on alettava kiinnittää yhä enemmän huomiota inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan strategisten tavoite- ja keinoyhdistelmien lisäksi. Osaaminen on avainasemassa tulevaisuudessa, kun ajatellaan työllistymistä ja elämänhallintaa. Työvoiman on oltava joustavaa ja monipuolisesti pätevää, eikä perustehtävien hallitseminen enää riitä. Kunnilta odotetaan myös kansalaisten hyvinvoinnin kokonaisvaltaista huomioimista. Alle on koottu kuntien yleisen tason strategisia tulevaisuuden haasteita edellä esitettyyn kirjallisuuteen perustuen:

- dynaaminen itseohjautuvuus
- kansainväliset taidot
- pehmeän kokonaisvaltaisen strategian muodostaminen
- strateginen kommunikatiivisuus
- kokonaisvaltaisuus osaamisen johtamisessa
- yhteistyö
- muutoshalukkuus
- verkostoituminen
- vuorovaikutustaito
- monialaosaaminen
- työmarkkinoiden muutokset.

Vaikeimpia haasteita kuntasektorin muutoksessa on se, miten henkilöstötyö saadaan kytkettyä organisaation strategiaan muutostilanteessa. Muutoksien seurauksena organisaatioiden osaamistarpeet lisääntyvät ja osaamisen johtamisen problematiikka korostuu. Tarve ammattitaitoiselle osaamisen johtamiselle löytyy ikärakenteen muutoksesta, työvoimasta kilpailemisesta ja osaamisen merkityksen nousemisesta keskeiseksi kilpailutekijäksi. (Koivuniemi 2004, 22.) Muutoksen hallinta ja osaamisen johtaminen vaativat organisaatioiden johdolta ja henkilöstöihmisiltä uudenlaista osaamista päämäärien asettamisessa, henkilöstön motivoinnissa, työkyvyn ja osaamisen ylläpitämisessä sekä organisaation toimivuuden varmistamisessa. (Koivuniemi 2004, 22; ks. myös Hondeghem & Vandermeulen 2000, 346.)

2.5 Aluepoliittisesta suunnittelusta itseuudistuvaan kehittämiseen

Suomen alueiden ja kuntien kehittämistä ovat viime vuosikymmeninä ohjanneet varsin erilaiset johtamis- ja kehittämisnäkemykset. Eri näkökulmat ovat painottuneet eri aikoina, kuten edellisissä luvuissa on esitetty. Sotarauta, Ståhle ja Kostiainen ovat kiteyttäneet nämä kehittämisen viitekehykset viimeisiltä vuosikymmeniltä kolmeksi ”aluekehittämisen sukupolveksi”, joiden kuvaukset sisältävät runsaasti rajapintoja myös osaamisen johtamisen kanssa. Heidän mukaansa kehitys etenee jäykemmästä, teknisestä ajattelusta ja rakenteesta kohti joustavampaa ja vuorovaikutteisempaa suuntaa (Ståhle & Sotarauta 2003, 89; Kostiainen 2002,303).

Taulukko 1. Aluekehittämisen sukupolvet Suomessa 1975–2000-
(mukaillen Ståhle & Sotarauta 2003, 89; ks. myös Kostiainen 2002, 303.)

Aluekehittämisen sukupolvet Suomessa 1975–2000-			
	Aluepoliittinen suunnittelu **I**	**Ohjelmaperustainen alueellinen kehittäminen** **I I**	**Itseuudistuva kehittäminen** **I I I**
Hallitseva malli ajanjaksolla	1975–1988	1989–	2000–
Tavoite/ydinajatus	Hyvinvointiyhteiskunta elinolosuhteet, palvelut	Osaamisen yhteiskunta innovatiivisuus, omaehtoisuus	Kansainvälisesti kilpailukykyinen osaamisen ja hyvinvoinnin yhteiskunta innovatiivisuus, monialaisuus
Osaaminen	Ammattiosaaminen	Vuorovaikutus ja yhteistyö	Neuvottelu, kommunikaatio, visiointi
Toiminta	Asiantuntijuus, koordinointi	Kumppanuus	Kilpailukyky, oppiminen ja uudistuminen
Tiedon virta	Viranomaisten kesken	Euroopan laajuinen yhteistyö, viranomaiset ja yritykset/organisaatiot	Ongelmien ympärille organisoituvat verkostot
Suunnittelu, hallinto	Keskitettyä, sektoroitunutta, säänneltyä	Hajautettu, vuorovaikutukseen perustuva	Hajautettu, itseohjautuva, oppivat kehittäjäverkostot

Taulukossa 1 on kuvattu aluekehityksen sukupolvia tavoitteen, ydinajatuksen, osaamisen, toiminnan, tiedonvirran, suunnittelun ja hallinnon näkökulmista. Etenkin osiot ”Osaaminen” ja ”Toiminta” (taulukossa tummennettuina) valottavat kehityksen painopisteiden muuttumista tämän

tutkimuksen näkökulmasta. Ensimmäisessä aluekehittämisen sukupolvessa korostuvat ammattiosaaminen, asiantuntijuus ja koordinointi. Toisessa sukupolvessa korostuvat vuorovaikutus, yhteistyö ja kumppanuus. Kolmannessa sukupolvessa korostuvat neuvottelu, kommunikaatio ja visiointi sekä oppiminen ja uudistuminen.

Suomalainen aluepolitiikka uudistui 1990-luvulla siten, että osaaminen ja innovaatiojärjestelmät käsitteistöineen nousivat esiin. Uuden vuosituhannen alussa haasteeksi on noussut osaamispohjaisen talouden käsityksen syventäminen ja käytännön toimenpiteiden toteuttaminen. Tärkeintä on hahmottaa alueiden uudet haasteet, joita verkostoyhteiskunta asettaa. Alueiden kilpailukyvyn hahmottaminen kovenevassa kilpailussa on myös tärkeää. Uudelle kilpailutilanteelle on ominaista turbulenttisuus ja nopeat muutokset, vaikea ennakoitavuus, tiedon, innovaatioiden ja oppimisen merkityksen kasvaminen sekä koveneva kilpailu yritysten ja osaavien ihmisten sijainnista. (Kostiainen 2002, 302.)

Aluepoliittinen suunnittelu oli keskitetyn hallinnon aikaa, ja hyvinvointiyhteiskunnan palveluiden takaaminen oli silloin tärkeää. Puhdas ammattiosaaminen ja asiantuntijuus olivat toiminnan keskuksessa. Siirryttäessä ohjelmaperustaiseen alueelliseen kehittämiseen vuorovaikutus ja yhteistyö tulivat osaamisalueina ammattiosaamisen rinnalle. Kumppanuus ja Euroopan laajuinen yhteistyö värittivät toimintaa. Itseuudistuva kehittyminen on selvimmin epäselvyyden hallintaa, jossa neuvottelu- ja kommunikaatiotaidot ovat tarpeen. Tavoitteena on kansainvälisesti kilpailukykyinen osaamisen ja hyvinvoinnin yhteiskunta. Innovatiivisuus ja monialaisuus ovat itseuudistuvan kehittymisen ydinajatuksia.

2.6 Uudet osaamistarpeet

Teollisuuden Työnantajain Keskusliitossa (TT:ssä) toteutettiin syksystä 2001 kevääseen 2003 osittain ESR-rahoitteinen hanke TT:n tulevaisuusluotain. Tavoitteena oli ennakoida, millaista henkilöstöä ja osaamista elinkeinoelämässä tarvitaan tulevaisuudessa. Samalla pyrittiin vaikuttamaan suomalaiseen työvoima- ja koulutuspolitiikkaan siten, että osaavan henkilöstön

kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen paranee. Hanke on painottanut näkökulmaa, jossa koulutusta suunnitellaan pitkälti elinkeinoelämän näkökulmasta. TT:ssä uskotaan, että elinkeinojen osaamistarpeisiin vastaava koulutusjärjestelmä on ihanteellinen koko yhteiskunnan kannalta. Osaaminen säilyttää elinkeinojen kilpailukyvyn Suomessa ja pitää työpaikat kotimaassa. Kilpailukyky tuo työllisyyttä ja verotuloja, joilla turvataan hyvinvointiyhteiskunnan jatkuvuus. (TT:n tulevaisuusluotain 2003)

Kansainvälisyys lisääntyy edelleen, ja innovatiiviset yhteistyöprojektit kansainvälisten toimijoiden kanssa ovat tulevaisuudessa haastamassa osaamista. Työryhmät uskovat, että mikäli nykyiset trendit saavat jatkaa häiriötöntä kulkua, kansallisen innovaatiojärjestelmän kehittyminen kansainvälisen kehityksen kärjessä jatkuu edelleen. Kansainvälisyystaidot liikkeenjohtotaidoista kulttuurisiin taitoihin korostuvat osaamisessa. Tärkeäksi osaamisalueeksi nousee myös kyky hallita kansainvälisiä verkostoja ja samoin uuden talouden arvoketjujen ymmärtäminen. (Aho & Timonen 2002.)

Tulevaisuuden osaamistarpeissa monialainen osaaminen on tärkeää. Ihmisiltä edellytetään sekä yleistaitoja että jonkin alan erikoisosaamista. Tärkeimpänä ammattitaidon osa-alueena pidetään sen ymmärtämistä, millaisena palveluna oma työ näkyy asiakkaalle. Työntekijöiltä edellytetään toiminnan poikkisektoriaalisen kehityksen ja laaja-alaisuuden ymmärtämistä, vaikka kaikki eivät ole pystyneet kehittymään yhtä laaja-alaisiksi osaajiksi kuin toiset. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat tulevaisuudessa tärkeitä. Ne, jotka eivät saa töitä, voivat miettiä, puuttuvatko heiltä juuri nämä taidot. Tietotekniset taidot pysyvät yhtenä osaamisen vahvana alueena. (Aho & Timonen 2002.)

Tulevaisuuden toiveskenaariossa humanismi ja teknologia kohtaavat. Jotta Suomi kehittyisi parhaalla mahdollisella tavalla, osaamistarpeiden tulisi muodostua sekä teknologian osaamisesta että humanistisista arvoista. Ammattiosaamista arvostetaan jatkossakin, sillä se on yksi hyvän elämän edellyttämistä avaintaidoista. (Aho & Timonen 2002.)

Ahon ja Timosen mukaan seuraavien geneeristen avainkompetenssien merkitys on korostunut:

- kyky toimia autonomisesti ja reflektoivasti

- kyky määritellä omat edut ja oikeudet, kyky vuorovaikutukseen sosiaalisen ja fyysisen ympäristön kanssa, kyky muodostaa ja toteuttaa projekteja, kyky kehittää strategioita päämäärien saavuttamiseksi ja taito välttää hyväksikäytetyksi tulemista
- kyky käyttää työkaluja (laajassa merkityksessä)
- ymmärrys siitä, kuinka työkalut muuttavat tapaa toimia vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, kyky soveltaa ja sopeutua uusiin käyttömahdollisuuksiin sekä kyky liittyä ja toimia sosiaalisesti heterogeenisissä ryhmissä. (Aho & Timonen 2002.)

2.7 Yhteenveto kuntien johtamishaasteista

Julkinen sektori on elänyt voimakasta muutoksen aikaa. Muutospaineet ovat kohdistuneet muun muassa byrokraattisen hallinnon tuottamiin johtamismenetelmiin. Tavoitteena on ollut luoda palveleva, toimiva ja tehokas julkinen sektori. Osaamiseen ja henkilöstöön keskittyminen on tärkeä suunta kuntien johtamisen kehittämisessä.

Julkisen hallinnon johtamisnäkemykset ovat kehittyneet byrokratian ihannoimisesta kohti itseohjautuvampaa johtamista. Uusi julkinen johtaminen on tuonut 1980-luvulla laajana julkisen hallinnon uudistusaaltona esille monia erilaisia näkemyksiä johtamiseen. Uuden julkisen johtamisen aaltoon liittyvät Määtän ja Ojalan (1999) hahmotusta lainaten tulosjohtaminen ja tuloksellisuus, palveluajattelu ja palvelujohtaminen, laatu ja prosessit, yhtymäajattelu ja johtaminen sekä tiedon ja osaamisen johtaminen. Uusi julkinen johtaminen on ohjannut julkista johtamista enemmän ja enemmän kohti yksityisen johtamisen malleja. Se on toiminut ikään kuin pohjana monille viime vuosien johtamisuudistuksille julkisella sektorilla.

Julkisen johtamisen ja yksityisen sektorin johtamisen eroja tuodaan esille monesti kriittisessä valossa. Osa tutkijoista pitää jopa huonona asiana yksityisen sektorin johtamisnäkemyksien viemistä julkiselle sektorille (ks. esim. Stewart ja Ranson 1988). Keskeisenä erona julkisen ja yksityisen sektorin välillä ovat tavoitteet ja päätöksentekojärjestelmät. Johtamisessa täytyy aina soveltaa

organisaation omia tavoitteita. Yleiset johtamisen kysymykset, taloudelliset kysymykset, henkilöstö ja osaaminen ovat ajankohtaisia kummallakin sektorilla.

Julkisen hallinnon johtamisnäkemyksissä kehityksen pohjana on aina perusta, johon kuuluu oikeusvaltioperiaate sekä tuloksellisuus- ja laatuajattelu. Kehityksessä on havaittavissa henkilöstön ja siltä tulevan osaamisen ja tiedon parempi arvostaminen ja esille tuominen. Henkilöstöjohtaminen on aina ollut voimakkaasti osana julkista johtamista, ja sen kehittyessä työntekijän osaamisen arvostaminen yhtenä suurena osana suorituskykyä on kasvanut. Tämä muutos merkitsee muutosta myös johtamisessa – osaamista pitää osata johtaa, jotta tuloksia saadaan.

Aluepolitiikan sukupolvinäkemyksessä tulee esille myös osaamisen kehittyminen. Osaaminen ja toiminta ovat muuttuneet muodollisesta ja jäykästä kohti dynaamista ja luovaa toimintaa. Sukupolvinäkökulmassa on kuitenkin muistettava, että välttämättä ei ole siirrytty huonosta parempaan, vaan kehitys on tarvinnut perustan, josta on lähdetty. Perusta tulee aina olemaan luomassa tulevaa toimintaa. Ammattiosaaminen on edelleen tärkeää, mutta se ei ole ainut osaamisen alue. Kehitys on laajentanut toimintaa ja avartanut yhteistyötä. Osaamisen johtamisessa täytyy nykypäivänä huomioida yksilön ammattiosaaminen, ja keskeistä on myös organisaation osaaminen.

Kuntien johtamisen kehittyminen on nähtävissä aluepolitiikan kehittymisessä. Suunnittelu ja hallinto ovat muuttuneet keskitetystä muodosta kohti hajautetumpaa ja itseohjautuvampaa toimintaa. Tämä edellyttää panostamista johtamiseen, strategisen osaamisen hallintaan ja kehittämiseen.

Kuntien tulevaisuuden haasteet tuovat esille, että osaamisen tulisi kehittyä kokonaisvaltaiseen ja strategiseen suuntaan. Kuntien haasteena on kehittää osaamistaan dynaamiseen itseohjautuvuuteen. Osaaminen on tärkeä osa strategiaa, ja pehmeän strategian muodostaminen on askel kohti kokonaisvaltaista osaamisen johtamisen kehittämistä. Tulevaisuuden osaamistarpeet kunnissa liittyvät vuorovaikutukseen ja dynaamiseen itseohjautuvuuteen. Osaamisen johtamisella voidaan vastata näihin haasteisiin. Organisaation toimijoiden täytyy olla muutoshalukkaita, ja osaamisen on oltava monipuolista. Itseuudistumisen on lähdettävä asenteista ja toimintavoista. Kuntien jännitteinen toimintakenttä tarvitsee kokonaisvaltaista strategista johtamista, jossa osaamisen johtaminen huomioidaan. Epävarmuuden ja riskien keskellä eläminen täytyy nähdä rikkautena ja

luovuuden lähteenä. Voimakas sisältäpäin lähtevä tahto uudistua ja halu löytää uusia ratkaisuja ongelmiin ovat tulevaisuudessa kunnille ensiarvoisen tärkeitä. Uudenlaiset yhteistyökuviot ja ongelmien ympärille rakentuvat verkostot tukevat kuntien toimintaa muuttuvassa ympäristössä.

3. OSAAMISEN JOHTAMISEN TEOREETTINEN TARKASTELU

3.1 Osaaminen ja tieto

3.1.1 Mitä osaaminen on?

Osaamista kuvataan suomen kielessä monin sanoin: kompetenssi, tietotaito, pätevyys. Englanniksi osaaminen kääntyy ”know-how” (suoraan käännettynä ”tietää miten”), ja sen vakiintunut suomenkielinen vastine on taitotieto. Osaaminen käännetään myös sanalla ”*competence*”, joka tarkoittaa lähinnä kompetenssia. Käsitteet ”*competence*” ja ”*competency*” sekoittuvat usein tarkoittamaan samaa asiaa. Toisaalta competence näyttää vakiintuneen käsitteeksi, jolla voidaan tarkoittaa kumpaakin asiaa. Kompetenssi (lat. competentia) merkitsee yhteensopivuutta tehtävän ja tietämyksen välillä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 12). Kompetenssi (competence) on tehtävään tai työhön liittyvä termi (Sandberg 2000, 9). Kyvykkyydeksi käännetty ”competency” puolestaan merkitsee laajempaa kokonaisuutta (Boyatzis 1982). Boyatzisin (1982, 20–21) mukaan kyvykkyys on ihmisessä piilevä ominaisuus, joka voi olla motivaatio, ominaispiirre, taito, näkemys minäkuvasta tai sosiaalinen rooli. (Ks. myös Viitala 2005a.)

Competence-termin on tuonut esille ensi kertaa Taylor (1911) tieteellisessä liikkeenjohdossaan. Kompetenssi käsitettiin ihmisten ja työn suhteeksi, jolloin fokus ei ollut sinänsä tiedoissa ja taidoissa, vaan niiden toiminnan tuloksessa, erityisessä työssä tai tehtävässä. Tutkijat esittivät tuohon aikaan kritiikkiä kompetenssien tilapäisluonteiselle ja epäselvälle johtamiselle. Taylor esitti omassa lähestymistavassaan (ajan ja motivaation tutkimus) esimerkin, jolla työntekijöiden kompetensseja voidaan mitata ja saada näkyville. Mallissa kompetenssi rakentuu jokaisen tehtävän mukaan erityisesti vaadittavista ominaisuuksista. (Ks. Sandberg 2000.) Myös Spencer ja Spencer (1993) ovat kuvailleet kompetenssia seuraavasti: ”Kompetenssi on yksilön perimmäinen ominaispiirre, joka liittyy kausaalisesti tehokkaaseen ja tuloksekkaaseen toimintaan tietyissä työtilanteissa” (Spencer & Spencer 1993, 9). Käytännön toimijat käyttävät suuresta teoriajoukosta hyvinkin kirjavasti erilaisia piirteitä, jotka kuuluvat kompetenssiin: tieto, taito, kyky, kokemus, asenne, tahto ja persoonallisuus (Lindgren & Stenmark & Ljunberg 2003, 20).

Taatila (2004, 68–69) esittää väitöskirjansa tuloksena, että kompetenssit ovat riippuvaisia tilanteesta ja tarkastelijasta. Organisaation kompetenssi käsitteenä viittaa hänen mukaansa organisaation sisäisiin tekijöihin, joiden avulla se voi saavuttaa tavoitteensa. Kompetenssit rakentuvat organisaation rakenteen, yksilöiden ja erilaisen omaisuuden vaikutuksesta. Taatilan mukaan kompetenssit rakentuvat useista eri asioista. Yksi osa-alue on organisaation rakenne, johon kuuluu muun muassa johtaja, johtamiskäytännöt, organisaation oppiminen ja yhdessä oppiminen. Taatilan esitys organisaation kompetensseista voisi olla kuvaus myös organisaation osaamisesta. Organisaation osaamiseen liittyy keskeisesti yksilö ja organisaation rakenne. Osaamiseen liittyy keskeisesti sen johtaminen. Johtamisella voidaan luoda yhteisöllisyyttä, jonka avulla saadaan aikaan uutta tietoa ja osaamista.

Kyvykkyys on noussut esille competency-liikkeen kautta, joka on lähtöisin USA:sta ja Britanniasta. USA:n malli korostaa kyvykkyyttä käyttäytymisenä, jota yksilö tarvitsee tuodessaan esille osaamistaan. Britannian mallissa esille tulee ”minimun standards of competent performance”, eli tavoitteena on toimia tiettyjen standardien mukaan. Muuttuvan talouden myötä 1960-luvulla USA:ssa ja Britanniassa alettiin etsiä uusia johtamistapoja. Kyvykkyys liittyy yksilön käyttäytymiseen, joka on liitettävissä suorituskykyyn. Kompetenssi on kyky toimia tiettyjen standardien mukaan työssä. Termien erot johtuvat eri asioihin keskittymisestä: ensimmäinen keskittyy syötteeseen, jonka avulla saadaan tuloksia työssä. Toinen puolestaan keskittyy tuloksiin, joita kompetensseilla saadaan aikaan. (Horton 2002.)

Kompetensseista ja kyvykkyydestä puhutaan yhtä aikaa varsinkin silloin, kun puhutaan osaamispohjaisesta strategisesta johtamisesta (competence-based strategic management). ”Competence” on Sanchezin (2004) mukaan kyky pitää yllä koordinoituja kompetensseja siten, että se tukee organisaatiota tuloksen saavuttamisessa: *“Competence is the ability to sustain the coordinated deployment of assets in ways that help a firm achieve its goals.”* (Sanchez 2004, 521.) Osaamisen johtamisessa puhutaan usein myös käsitteestä capabilities, joka käännetään usein myös kyvykkyydeksi. Nämä kyvykkyydet ovat Sanchezin (2004) mukaan organisaation sisällä oleva koordinoidun toiminnan tuotos. Tämä valmius muodostuu yksilöiden kompetensseista, joita he yhdistävät ryhmässä. (Sanchez, 2004.) Termit competency ja capabilities ovat myös usein

sotkeutuneet eri kirjoittajien teksteissä merkitsemään melkein samaa asiaa. Erilaisten termien ja niiden käännösten kirjo tekee osaamisen johtamisen teoreettisesta tarkastelusta erittäin haasteellista.

Osa tutkijoista kritisoi myös sitä, että osaamisesta luodaan liian yksinkertainen käsitys (Antonacopoulo ja Fitzgerald 1996; Burgoyne 1993). Yksinkertaistukset jättävät huomiotta ihmisen monimuotoisuuden. Osaamista ja kompetensseja tutkittaessa tulee ottaa huomioon osaamisen sosiaalinen konteksti. Asiantuntijajärjestöt kuten National Councils for Vocational Qualifications (NCVQ) ja Management Charter Initiative (MCI) ovat määritelleet standardeja ja kehikoita siitä, mitä kyvykkyys (competency) on. Monissa organisaatioissa on otettu käyttöön erilaisia toimintatapoja pohtimatta niiden kauaskantoisempia vaikutuksia. Samoin on otettu käyttöön kyvykkyyskehikkoja tietämättä, mistä omat kyvykkyydet koostuvat. Kyvykkyyttä ei voida Antonacopoulon ja Fitzgeraldin mukaan sanoa olevan tietyt taidot, osaaminen tai standardit, vaan on huomioitava myös asenteet, käsitykset ja tunteet. Heidän mukaansa osaaminen määritellään henkilökohtaisten ja tilannetekijöiden vuorovaikutukseksi. Organisaatiot ovat kautta aikojen kehitelleet ihmisvoimavarojen johtamisen kautta erilaisia käytäntöjä työtehtävien ja yksilöiden osaamisen määrittämiseen ja tarkasteluun. (Antonacopoulo ja Fitzgerald 1996.)

Osaamisen käsite – ja se, mitä sillä tarkoitetaan – on osittain myös kytköksissä näkemyksiin organisaatiosta. Organisaatioita voidaan jaotella perinteisesti kahteen ryhmään, rationaaliseen ja orgaaniseen, sen perusteella, miten työtä tehdään. Työpainotteisessa, rationaalisessa organisaatiossa työskentely tapahtuu mahdollisimman vakaassa ja muuttumattomassa ympäristössä tietyillä säännöillä. Orgaanisessa organisaatiossa töitä tehdään enemmän ennalta arvaamattomien tilanteiden ehdoilla. (Lawler 1994, 3–4.) Nämä kaksi lähestymistapaa eivät kuitenkaan ole täysin erillään toisistaan. Kumpaakin ajattelutapaa on useasti löydettävissä samasta organisaatiosta esimerkiksi eri osastoilta. (Nonaka 1994, 33–34.)

Rationaaliseen tutkimustraditioon liittyvät osaamisen määritelmät voidaan jakaa kolmeen lähestymistapaan: työntekijään orientoitunut, työhön orientoitunut ja monimenetelmällinen. Boyatz (1982) näkee työosaamisen piilevänä yleisosaamisena. Boyatzin mallia työosaamisesta on arvosteltu liian yleisen tason malliksi. Osaaminen on monivaiheinen ilmiö, jota täytyy saada tutkittua syvällisesti ja myös empiirisesti. (Sandberg 2000, 10.)

Työorientoituneessa eli rationaalisessa lähestymistavassa lähtökohdaksi otetaan työntekijän sijaan työ. Ensin katsotaan työ ja tehtävät, jotka täytyy tehdä, ja sen jälkeen sijoitetaan tehtävät henkilöille. Kritiikkinä tätä lähestymistapaa kohtaan nähdään se, että lista työtehtävistä ei ilmaise työntekijän tarvitsemia ominaisuuksia, jotta tehtävä saadaan hoidetuksi tehokkaasti. Monimenetelmällinen malli näkee osaamisen koostuvan useista erityisistä ominaisuuksien paketeista. Tämä lähestymistapa eroaa kahdesta edellisestä siten, että osaaminen nähdään entistä kokonaisvaltaisemmin. (Sandberg 2000, 10.)

Rationaalisen lähestymistavan mukaan osaaminen koostuu erilaisista ominaisuuksien joukoista. Lähestymistapa on saanut kritiikkiä siitä, että osaamisen kuvailu ja identifioiminen jäävät epähuomioon. (Sandberg 2000, 11.) Rationaalisen lähestymistavan mukaiset operationalisoidut kyselyt ovat tuottaneet usein yksinkertaistettuja abstrakteja kuvauksia osaamisesta. Nämä kvantifioinnit eivät ole edustaneet osaamisen todellista kompleksisuutta (Norris, 1991). Tulkitseva lähestymistapa osaamiseen tarjoaa vaihtoehdon rationaaliselle lähestymistavalle. Tämän lähestymistavan luojina voidaan pitää sosiologian tutkijoita kuten Berger & Luckman ja Giddens. Osaaminen nähdään merkityksenä, jonka ihminen sille antaa. Sandbergin (2000, 11) mukaan työtehtävien ominaisuudet eivät ole erillään työntekijöiden kokemuksista.

Osaaminen voidaan nähdä myös koko ajan kehittyvänä prosessina, ei niinkään yksilön tai organisaation omistamana asiana. Empiiristen tutkimuksen tuloksena Orlikowski (2002) esittää, että organisaation toiminta itsessään synnyttää osaamista. Tällaisina osaamista luovina käytänteinä ovat esimerkiksi seuraavat: jaettu identiteetti, ”face to face -kommunikointi”, koordinointi, tekemällä oppiminen ja kannustava osallistuminen. Käytänteet ovat yksilökohtaisia ja tehtäväriippuvaisia, joustavia ja päällekkäisiä. (Orlikowski 2002, 257.)

Osaaminen voidaan jakaa erilaisiin tasoihin osaamisen sijainnin suhteen, esimerkiksi yksilön osaamiseen, organisaation osaamiseen ja ydinosaamiseen. (Ks. Kirjavainen & Manninen 2000; Lehtonen 2002; Prahalad & Hamel 1990; Kakabadse ym. 2003). Kahta viimeistä voidaan pitää myös samaa tarkoittavana. Organisaation osaaminen merkitsee pyrkimystä saavuttaa toivottu tavoite tietyn toiminnan avulla. Organisaation osaaminen edellyttää yhteistä tunnetta siitä, miten organisaation

taitoja ja kyvykkyyksiä voidaan käyttää tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ks. esim. Sanchez & Heene 1996; Sanchez & Heene 1997a; Lehtonen 2002, 78.)

Kyvykkyyksien johtaminen perustuu pääosin *ydinosaamisen* käsitteeseen, jonka kehittäjinä ovat toimineet Prahalad ja Hamel (1990). Ydinosaamisalueiden eli kyvykkyyksien määrittäminen on tärkeää, kun ajatellaan esimerkiksi palveluiden yksityistämistä. Ydinosaamisella tarkoitetaan niitä organisaation osaamisalueita, joiden avulla organisaatio on muita parempi ja joiden varaan sen kilpailuetu perustuu. Ydinosaamisalueita voi olla muutamia, ja ne koostuvat yleensä hiljaisesta tiedosta eli niin sanotusta kokemukseen pohjautuvasta tiedosta. Ydinosaamista on vaikea kopioida, sillä jokaisella organisaatiolla on omat ydinosaamisalueensa. Menestyminen perustuu pitkälti ydinosaamisalueisiin, ja niiden merkitys menestystekijänä perustuu puolestaan useimmiten yhteisöllisiin tekijöihin, jotka eivät ole siirrettävissä. Johdon tehtävänä on tukea osaamisen rakentumista luomalla strateginen arkkitehtuuri, joka ohjaa osaamisen rakentumista. Johdon tehtävänä on saada aikaan organisaatiossa vahva yhteisöllisyyden tunne. (Prahalad & Hamel 1990, 84.)

3.1.2 Mitä tiedolla tarkoitetaan?

Tässä luvussa käsitellään tietoa ja tietämistä. Käsitteitä määritellään lähinnä tietojohtamisen tutkimuksesta käsin, koska määrittelyn laajentaminen muille tutkimusaloille (esim. filosofiaan tai sosiologiaan) olisi tehnyt käsittelyn hallitsemattoman laajaksi ja siten myös epätarkoituksenmukaiseksi tämän tutkimuksen kannalta. On kuitenkin huomioitava, että tietojohtaminen on monitieteinen tutkimusala, jonka piiriin on vakiintunut monia alun perin muilla tieteenaloilla kehitettyjä käsitteitä, malleja ja näkemyksiä. Koska tieto ja osaaminen ovat käsitteinä lähellä toisiaan – ja kuten aiemmin on esitetty, kirjallisuudessa niihin viitataan jopa samalla knowledge management -termillä – tiedon käsitteellinen määrittely on tässä yhteydessä kuitenkin välttämätöntä.

Perinteinen länsimaalainen käsitys tiedosta perustuu klassiseen tiedon analyysiin, jossa tieto on objekti, universaalisesti hyväksytty, tilanneriippuvainen ja yksilöllinen (Liebeskind, 1996). Tietojohtamisen kirjallisuudessa tieto käsitetään enemmän yksilöiden välisenä, hiljaisena, tilanteeseen sitoutuneena ja dynaamisena käsitteenä (Alvesson & Kärreman 2001, 997; Leonard & Sensiper 1998, 113; Cook & Brown 1999, 382; Spender 1996b, 64.) Vakiintuneimmin tieto on hahmotettu tietojohtamisen kirjallisuudessa kolmenlaisena tietopääomana: inhimillisenä (human), rakenteellisena (structural) ja suhdepääomana (relational). Tässä tietonäkemyksessä korostetaan sitä, että tieto on aina ankkuroitunut (embedded) jonnekin ja ilmenee pääosin *välillisesti* (yksilön osaamisena, organisaation rakenteissa tai ihmisten välisissä suhteissa ja verkostoissa). (Edvinsson & Malone 1997.)

Niiniluodon (1996) mukaan tiedon lajeja ovat ei-kielellinen taito, osaaminen ja propositionaalinen tieto eli välineellinen taitotieto. Ihmisten ja eläinten käyttäytymiseen liittyy valmiuksia ja kykyjä, joita kutsutaan osaamiseksi tai taidoiksi. Nämä käsitteet edellyttävät kuitenkin elollisuutta: emme sano, että järvi osaa lainehtia. Taitoa voidaan pitää Niiniluodon mukaan tiedon esiasteena. Osaaminen voi olla matkimalla opittua, ja ihminen ei välttämättä osaa kielellisesti kuvata kyseistä toimintaa. Esimerkiksi lapsella kielen oppiminen on tällaista piilevää tietoa, ei-kielellistä. Vastakohtana kielelliselle tiedolle on propositionaalinen tieto, joka on ilmaistu väitelauseiden muodossa – ihminen tietää, miten jokin asia tehdään. Niiniluodon mukaan on tärkeää erottaa toisistaan osaaminen ja know-how. Vaikka ihminen tietää, miten jokin luistelukuvio tehdään, hän ei välttämättä pysty sitä itse tekemään. Osaamisesta ei seuraa kykyä kertoa tai tietää, kuinka jokin asia tehdään. Taitotieto poikkeaa osaamisesta ja taidosta siinä, että taitotieto on kielellisesti ilmaistavissa lauseena. (Niiniluoto 1996.)

Sanchez (2004) on esittänyt strategiatutkimukseen liitettävän mielenkiintoisen esityksen siitä, miten tieto liittyy osaamiseen. Sanchezin näkemys on liitettävissä osaamispohjaiseen johtamiseen ja samalla HRM-kirjallisuuteen. Yhdenlainen osaaminen riippuu taitotiedosta (know-how), ja tämä tieto on käytännön tietoa, jonka avulla saavutetaan parannuksia tuotteisiin ja prosesseihin. Toisenlainen osaaminen riippuu miksi-tiedosta (know-why), joka on teoreettista tietoa ja ymmärrystä, joka mahdollistaa uusien tuotteiden ja prosessien luomisen. Kolmantena osaamisen tietotyyppinä on tietää mitä (know-what). Kyseessä on strateginen ymmärrys

arvonluontitarkoituksista, sisältäen tiedon siitä, mitä käytettävissä olevasta taitotiedosta ja teoreettisesta tiedosta sovelletaan.

Tiedon ja tietämisen muodot voidaan jakaa kolmeen eri muotoon: data, informaatio ja tietämys. Data eli tietoaineisto, jota käsitellään teknisesti, saa merkityksensä rajatussa tulkintakehyksessä. Informaatio on viesti, joka voi olla dokumentti, äänidokumentti tai näkyvää kommunikointia. Vastaanottaja voi soveltaa informaatiota tiettyyn tehtävään tai tilanteeseen. Tietämys tai tieto on informaatiosta rikastettua tietoa. Ihminen omaksuu tietämyksen tietyssä kulttuurisessa viitekehyksessä, ja tieto syntyy tietäjän mielessä. Organisaatioissa tieto on usein sulautunutta, ei yksin dokumentteihin ja tietolähteisiin vaan myös organisaation rutiineihin, prosesseihin, käytäntöihin ja normeihin. (Davenport & Prusak 1998, 2; Ståhle & Grönroos 1999, 49.) Nonakan (1994, 15) mukaan informaatio on viestien virtausta ja tieto muodostuu informaatiovirrasta.

Kun etsitään vastausta kysymykseen, mitä tieto on, kohdataan jaottelu rakenteelliseen ja prosessuaaliseen tiedon näkökulmaan eli objektiiviseen ja toiminnalliseen näkökulmaan. Tiedon näkökulmat pohjautuvat alun perin rakenteelliseen näkemykseen, mutta muutamat tutkijat ovat alkaneet omaksua prosessuaalista näkökulmaa tietoon. Rakenteellisessa näkökulmassa tieto on jotain, mitä ihmiset ja organisaatiot omistavat. Nonakan (1994) malli tiedon luomisesta hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon avulla on yksi esimerkki rakenteellisesta näkökulmasta. Malli keskittyy yksilön tukemiseen tiedon luomisessa ja jakamisessa. Nonaka (1994, 15) on esittänyt käsittelevänsä tietoa ”oikeutettuna tosi uskomuksena”. Sillä erotuksella kuitenkin, että siinä kun filosofinen tieto-opillinen käsitys keskittyy tiedon totuuteen, hänen tarkoituksenaan on keskittyä tietoon henkilökohtaisena uskomuksena ja korostaa tiedon oikeutusta. Nonaka esittää erona filosofisen ajattelun ja hänen ajattelunsa välillä myös sen, että hän näkee tiedon inhimillisenä prosessina, joka oikeuttaa henkilökohtaiset uskomukset. Yksilöt ovat keskeisessä asemassa organisaation tiedon luomisen mallissa.

Spender (1996b) näkee tiedon hieman eri lailla kuin Nonaka, ja hän korostaa eroa yksilöllisen ja sosiaalisen tiedon välillä. Spenderin mukaan yksilöiden eksplisiittinen tieto ja sosiaalinen (organisationaalinen) tieto ovat laadullisesti erilaisia, mutta organisaation jäsenten keskuudessa voi olla hyväksyntä sen suhteen, mikä muodostaa eksplisiittisen ja organisaationalisen tiedon. Spender

korostaa neljää organisaation tiedon tyyppiä: 1) yksilö/eksplisiittinen (tietoinen), 2) yksilö/hiljainen (automaattinen), 3) organisaatio/eksplisiittinen (havainnollistettu), 4) organisaatio/hiljainen (kollektiivinen). Yksilön hiljainen tieto on Spenderin mukaan automaattista. Hiljainen tieto, joka on sosiaalista organisaation tietoa, on myös kollektiivista. (Ks. Taulukko 2.) (Spender 1996b.)

Taulukko 2. Organisaation erilaiset tiedon tyypit (Spender 1996b, 70.)

Tiedon muoto	**Yksilö**	**Organisaatio**
Eksplisiittinen	Tietoinen	Havainnollistettu
Hiljainen	Automaattinen	Kollektiivinen

Blacklerin (1995) malli tiedosta on myös yksi esimerkki prosessuaalisesta tietokäsityksestä. Blackler jakaa tiedon käsitteen viiteen käyttötapaan: älyllinen, kehollinen, kulttuurinen, systeeminen ja koodattu tieto. Älyllinen tieto on tietoa, joka riippuu käsitteellisistä taidoista ja kognitiivisista kyvyistä. Älyllinen tieto liitetään usein abstraktiin tietoon, jota voidaan luonnehtia länsimaisen kulttuurin yhdeksi kulmakiveksi. Kehollinen tieto on toimintaorientoitunutta, käsitteenä lähellä hiljaista tietoa. Kulttuurinen tieto liittyy jaetun ymmärryksen saavuttamiseen tietyssä kulttuurisessa yhteydessä. Systeeminen tieto eli niin sanottu upotettu tieto liittyy sosioteknisiin järjestelmiin. Systeeminen tieto voidaan nähdä kulttuurisen tiedon alaryhmänä. Blackler mainitsee myös koodatun tiedon, jota esitetään ja välitetään merkkeinä tai symboleina. Koodattu tieto liittyy voimakkaasti myös rakenteellisen käsitykseen tiedosta. (Blackler 1995, 1023–1025.) Blacklerin viisi tiedon muotoa antaa kiinnostavan näkökulman tiedolle. Vahvasti byrokraattisissa organisaatioissa tieto asettuu Blacklerin mukaan rutiineihin ja sääntöihin. Dynaamisissa organisaatioissa tieto puolestaan on kulttuurista tai vahvasti henkilöityvää tietoa. Tiedon jakaminen eri lajeihin vaikuttaa myös siihen, miten organisaation tietoa tai osaamista olisi johdettava.

Tiedon prosessuaaliset tutkijat viittaavat siihen, että voidaksemme ymmärtää, mitä tieto on, meidän täytyy keskittyä tietämisen käytäntöön tai prosesseihin. Prosessuaalinen näkökulma korostaa tiedon sosiaalista rakennetta, mikä tarkoittaa sitä, että tieto on itse asiassa sosiaalista ja käytäntöön sulautunutta. Taulukossa 3 on esitetty rakenteellisen ja prosessuaalisen näkökulman eroja. (Newel ym. 2002.)

Taulukko 3. Rakenteellisen ja prosessuaalisen näkökulman vertailu (Newell ym. 2002, 8.)

Rakenteellinen näkökulma	Prosessuaalinen näkökulma
Tieto on erillinen kognitiivinen kokonaisuus, jonka omistavat ihmiset ja organisaatiot.	Tieto pohjautuu käytäntöön, toimintaan ja sosiaaliseen suhteeseen.
Tieto on objektiivista ja staattista.	Tieto on dynaamista – tietämisen prosessi on yhtä tärkeä kuin tieto.
Tieto esiintyy yksilö- ja organisaatiotasolla.	Tieto on olemassa yksilötason ja ryhmätason vuorovaikutuksen kautta.
Erilaiset tietotyypit ovat hallitsevia tietynlaisissa organisaatioissa.	Organisaatioita luonnehtivat erilaiset tiedon tyypit ja tietämisen prosessit.
Tieto on luotu erityisten sosiaalisten prosessien kautta.	Tieto esiintyy sosiaalisten prosessien kautta.

Spender (1996b, 64) tuo esille sen, että tieto on nykypäivänä käytäntöä tietämisen ja käytännöllisyyden välillä, ja siten hänen käsityksensä tiedosta on lähellä rakenteellista tietonäkökulmaa. Spender (1996b, 64) on kohdannut oman ajattelunsa puutteet ja todennut: *”These days knowledge is less about truth and reason and more about the practice of intervening knowledgeably and purposefully in the world.”* Tieto on Spenderin mukaan nähtävissä myös jollain tavoin prosessina. Tieto ei ole enää yksistään totuus ja peruste, vaan se on tilannesidonnaista, tekemistä ja tietämistä. Tietoa ei pidä käsitellä hänen mukaansa abstraktina asiana. Tietoa voi olla säilöttynä kirjastoihin ja tietokantoihin, mutta arvokkainta on se, että ymmärrämme, miten tieto saadaan uudelleen käyttöön ja upotettua organisaation prosesseihin. Cook ja Brown (1999, 382) ovat myös samoilla linjoilla: yksilöt ja ryhmät käyttävät tietoa hyväkseen toiminnassaan. Kaikki tieto, mitä ihmiset tietävät, miten asioita tehdään, ei ole kuitenkaan Cookin ja Brownin mukaan ainoastaan tietoa. Tietoon kuuluu myös käytännöllinen puoli, tietämisen prosessi. Heidän mukaansa yksilötoiminta ja ryhmätoiminta edellyttävät puhumista sekä tiedosta, jota käytetään toiminnassa, että tietämyksestä, joka on osa toimintaa. Tietämys on heidän mukaansa tiedon ja toiminnan yhdistymistä.

Tietojohtamisessa esille on noussut erityisesti tiedon erotteleminen hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Alun perin jaottelun on tehnyt Polanyi 1966 (1983), jonka mukaan hiljainen tieto on piilevää tietoa eli sitä, että ihminen osaa tehdä enemmän kuin minkä hän osaa pukea sanoiksi. Piilevä eli hiljainen tieto on kokemusta ja osaamista. Nonaka & Takeuchi (1995) ovat myös tuoneet esille tiedon luomisen mallia esittäessään jaon eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä.

Polanyin (1983) näkemys hiljaisesta tiedosta ja eksplisiittisestä tiedosta voidaan tulkita kahdella eri tavalla. Ensimmäistä näkemystä edustavat muun muassa Nonaka & Takeuchi (1995), joiden mukaan tieto voidaan kategorisoida joko hiljaiseksi tai eksplisiittiseksi tiedoksi. Hiljaista tietoa voidaan heidän mukaansa siirtää eksplisiittiseen muotoon tietyn prosessin kautta käyttämällä apuna analogioita ja kielikuvia. Toinen tulkinta käsittelee hiljaista tietoa ja eksplisiittistä tietoa päällekkäisinä tietämisen tyyppeinä. Tätä toista tulkintaa voidaan pitää lähempänä Polanyin (1983) alkuperäistä tarkoitusta. Tietoa ei ole olemassa, jos hiljaista tiedon dimensiota ei oteta huomioon. Hänen mukaansa eksplisiittinen tieto ja hiljainen tieto eivät ole toisillensa vastakohtia, vaan ne tukevat toisiaan tietämisen rakentumisessa. Esimerkkinä voidaan mainita, että täysin eksplisiittinen tieto on pelkkää dataa ja sinänsä hyödytöntä ilman hiljaista dimensiota. Hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto eivät ole toistensa vastakohtia, vaan toisiaan täydentäviä. (Ks. myös Pöyhönen 2004.)

3.1.3 Tietoympäristöajattelu ja käsitykset tiedosta

Tiedon määritelmää ja sen johtamista voidaan lähestyä myös erilaisten tietoympäristöjen valossa. Tietoympäristöajattelu tarjoaa loogisen mallin tiedon erilaisten muotojen ymmärtämiseen. Suomessa on suuresti vaikuttanut Ståhlen (Ståhle & Grönroos 2000; Ståhle, Ståhle & Pöyhönen 2003a) kehittämä tietoympäristömalli, joka jäsentää tietojohtamisen tutkimustradition kirjavuutta. Tietoympäristömallin juuret ovat systeemiteoreettisessa analyysissa (Ståhle 1998). Malli huomioi yrityksen erilaiset strategiset tarpeet, joiden mukaan tietojohtamisen kriteerit vaihtelevat. Malli yhdistää myös yrityksen strategisen arvonluonnin näkökulman sekä sosiaalisen tiedonluonnin näkökulman. Tietoympäristöissä tulee esille juuri se, että erilainen organisoituminen tuottaa erilaista

tietoa, erilaisia tiedon käsittelytapoja ja erilaista toimintalogiikkaa. Erilainen organisoituminen muodostaa erilaisia tietoympäristöjä, joilla on omat heikkoutensa ja mahdollisuutensa. Organisaatioon muodostuvat tietoympäristöt tai toimintalogiikat voivat olla mekaanisia, orgaanisia tai dynaamisia. Jokainen näistä ympäristöistä on erikoistunut käsittelemään tietoa ja osaamista eri tavalla.

Mekaaninen tietoympäristö on säilyttävä tietoympäristö. Kun tehokkuuteen pyritään tuotannon automatisoinnilla ja mittakaavaeduilla, organisaatiorakenteen on oltava mekaaninen. Mekaanisessa organisaatiorakenteessa on selkeä hierarkia, määritellyt tehtäväkuvat ja kodifioitu tietovaranto sekä ylhäältä alas kulkevat hallitut informaatiovirrat. Mekaanisessa ympäristössä tieto otetaan annettuna, ja siellä vahvistetaan vain staattisia olemassa olevia rutiineja. Muutos ei ole toivottavaa, koska toiminta perustuu jo ennalta testattuun tehokkuuteen, ja niinpä työntekijöillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Tieto, joka on dokumentoitua, kirjattua tai koodattua on arvostettua tässä tietoympäristössä. Tiedon virta kulkee ylhäältä alas eli korkeammilta hierarkian tasoilta alas ruohonjuuritasolle. Virta alhaalta ylös ei ole merkittävää, koska työntekijöillä ei ole valtaa tehdä muutoksia olemassa oleviin järjestelmiin. Tieto on data-informaatiokeskeistä, jolloin tietämys ja viisaus on kontrolloitu osa säilyttävää tietoympäristöä. Tällaista tiedonkäsitystä tukevat myös ennalta määrätyt toimintaperiaatteet. Johtaminen perustuu ohjeistukseen ja kontrolliin. Valvonnan käsite kuvaa tällaista ajattelua, jossa säännöt ja normit ovat valvonnan välineitä. Tiedonkäsityskin on yksiulotteinen: toiminta on tai ei ole normien mukaista. (Ståhle ja Grönroos 1999, 2000; ks. myös Ståhle ym. 2003a, Ståhle & Hong 2002)

Tietoympäristö voi olla myös orgaaninen. Se toimii avoimen systeemin periaattein, mikä tarkoittaa, että toimintalogiikka perustuu palautesykleihin ja avoimeen vuorovaikutukseen ympäristön kanssa. Orgaaninen toimintalogiikka sopii maltillisesti muuttuvaan toimintaympäristöön. Orgaanisessa tietoympäristössä muutoksia ja parannuksia tehdään asteittain jatkuvasti. Tällainen organisaatio perustuu joustaviin prosesseihin, projekteihin ja itseohjautuviin tiimeihin sekä valtuuttaviin ja osallistaviin johtamiskäytäntöihin. Tietointensiivisyys vaatii eksplisiittisen tiedon hallitsemisen lisäksi etenkin piilevän, kokemuksellisen tiedon käsittelyä. Ei-kopioitavissa oleva asiantuntemus ja tilannekohtainen tieto, sen jakaminen ja prosessointi sekä soveltaminen käytäntöön vaativat organisaatiossa sellaisia valtarakenteita, jotka mahdollistavat tiedon nopean soveltamisen

käytäntöön. Myös sosiaalisten rakenteiden olemassaolo on tärkeää. Orgaaninen ympäristö tarvitsee myös selkeästi ilmaistuja normeja, jotka tukevat vuorovaikutusta. Orgaaninen järjestelmä on aina avoin systeemi, joka ylläpitää itseään jatkuvien data-informaatiovirtojen ja palautesysteemin avulla. Se tarvitsee informaatiota ulkopuoleltaan, se prosessoi informaatiota sisäisesti ja soveltaa sitä uusina tuotoksina. Jos tämä informaatiovirta häiriintyy, systeemi menettää toimintakykynsä. Tässä tietoympäristössä tärkeää on jatkuva kehittyminen ja sisäsyntyinen kasvu. Tämä edellyttää jatkuvaa oppimista. Tiedon kasvu itsessään syntyy vuorovaikutuksessa, joka liittää hiljaisen, kokemuksellisen tiedon käytössä oleviin tietovarantoihin. (Ståhle & Grönroos 1999, 2000; ks. myös Ståhle ym. 2003a, Ståhle & Hong 2002)

Orgaaninen vuorovaikutuskeskeinen tiedonkäsitys tähtää hallittuun tiedon kasvuun, toiminnan kokonaishallintaan. Organisaatiossa on osaamista käyttää hyväksi vuorovaikutteisuutta ja vastuullista vapautta. Orgaaniseen malliin sisältyy oletus, että kaikki osallistuvat osaamispääoman kartuttamiseen. Tieto syntyy vuorovaikutteisessa tilanteessa, jossa johdon tehtävä on viime kädessä tehdä synteesiä, muutoksia ja päätöksiä suunnasta ennalta asetettujen tavoitteiden puitteissa. (Ståhle & Grönroos 1999, 2000.) Näitä periaatteita on korostettu paljolti oppivaa organisaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa (ks. esim. Senge 2006; Pedler ym. 1991.)

Kolmas toimintaympäristö on dynaaminen, ja sen systeemiset juuret ovat kompleksisissa, itseorganisoituvissa systeemeissä. Tietoympäristönä sitä voidaan luonnehtia myös innovatiiviseksi. Se perustuu verkostoitumiseen sekä jatkuvaan ja nopeaankin uudistumiseen. Mekaaniset ja orgaaniset organisaatiot ovat hitaita kilpailemaan uudessa taloudessa, jossa innovatiivisuus ja nopeus ovat kilpailuvaltteja. Dynaaminen ympäristö perustuu paitsi verkostomaiseen rakenteeseen myös luottamuksellisiin suhteisiin, informaation runsauteen, ristiriitoihin sekä ns. *potentiaalisen tiedon* tunnistamiseen ja käsittelyyn: esimerkiksi heikkojen signaalien havaitsemiseen, vahvistamiseen ja jalostamiseen. Potentiaalinen tieto tarkoittaa intuitioon perustuvia aavistuksia, jotka edellyttävät tulkintaa ja verbalisointia, jotta ne voisivat realisoitua tiedoksi. Potentiaalinen tieto edellyttää kuuntelun kykyä ja taitoa tulkita tilanteita. Dynaaminen tieto- ja toimintaympäristö rakentuu sinne, missä asiantuntijoilla on paljon vapautta kommunikoida ja tietotulvaa osataan käsitellä. Tämä tarkoittaa korkeatasoisia sosiaalisia ja teknisiä valmiuksia. Dynaaminen tietoympäristö on äärimmäisen kompleksinen, ja sitä on vaikea kontrolloida. Työntekijöillä on

paljon itsenäisyyttä ja asiantuntijavaltaa. Tässä tietoympäristössä osataan käyttää kodifioitua ja piilevää tietoa sekä kokemuksellista ja potentiaalista tietoa. Tietoa osataan käsitellä tehokkaasti sen kaikissa muodoissa. Dynaamisessa ympäristössä tehdään paljon niin sanottua ”turhaa työtä” eli ideointia, kokeilua, erehdyksiä, ja siellä joudutaan kestämään paljon epävarmuutta ja hämmennystä. Dynaamisessa tietoympäristössä voi syntyä aitoja innovaatioita, jotka kyseenalaistavat ja kumoavat vanhat käsitykset, toimintatavat tai teknologian. Toiminta on hyvin riskialtista, mutta uusien innovaatioiden mahdollisuudet ovat suuret. (Ståhle & Grönroos 1999, 2000.)

Tietoympäristömalli sisältää sekä rakenteellisen että prosessuaalisen näkökulman tietoon. Lisäksi se tuo esiin kaksi uutta näkökulmaa, jotka ovat tietojohtamisen kirjallisuudessa jääneet paljolti varjoon. Ensinnäkin tietoympäristömalli korostaa tiedon systeemistä luonnetta: tieto on moniulotteinen rakenteiden, suhteiden, johtamisen ja kommunikaation tuottama jatkuva tapahtuma.

Toiseksi tietoympäristömalli korostaa tiedon yhteyttä valtaan ja päämääriin – eli se korostaa, että erilaiset strategiat edellyttävät erilaista toimintaympäristöä ja -logiikkaa. Siten malli kytkee tietojohtamisen yrityksen tai organisaation strategisiin päämääriin ja siihen, miten valta organisaatiossa toimii.

3.1.4 Yhteenveto: osaaminen ja tieto

Osaaminen on käsitteenä monivivahteinen, ja se on myös tutkimuksellisesti hyvin eri tavoin käsitetty asia. Osaaminen voidaan eri tutkijoiden mukaan jakaa muun muassa yksilön ja organisaation osaamiseen. Osaaminen on toisaalta ihmiseen ja työhön liittyvää (kompetenssi) ja toisaalta organisaatioon liittyvää (ydinosaaminen, kyvykkyys). Osaamisen johtamisessa tulee huomioida kumpikin puoli. Kansainvälisessä keskustelussa osaamisesta käytetään laajasti käsitettä competence, johon kuuluvat yksilön kompetenssit sekä organisaation osaaminen ja kyvykkyys. Tässä työssä osaamisesta käytetään laajaa käsitettä, joka on esitetty osaamispohjaisen strategisen johtamisen kirjallisuudessa. Osaaminen on tehokasta toimintaa erilaisissa työtilanteissa, ja osaaminen on myös organisaation kykyä pitää yllä strategista osaamista.

Osaamisen näkemykseen liitetään tässä työssä keskeisesti myös yhteistoiminta. Osaaminen organisaation menestystekijänä edellyttää yhteisöllistä otetta. Prahalad ja Hamel (1990) ovat esittäneet, että ydinosaaminen organisaation menestystekijänä perustuu pitkälti yhteisöllisiin tekijöihin. Hyvin toimivassa organisaatiossa ihmiset kykenevät yhdistämään omia osaamisalueitaan, ja näin organisaation strategiset tavoitteet saavutetaan paremmin.

Osaamiseen liittyy keskeisesti myös tieto. Tietojohtamisen tutkimusperinteessä tieto voidaan jakaa objektiiviseen tietoon (rakenteellinen) ja toiminnalliseen tietoon (prosessuaalinen). Kummallakin käsityksellä on merkityksensä. Tässä tutkimuksessa tieto käsitetään edellä mainituilla kahdella tavalla. Tieto on mitattavaa ja koodattavaa, mutta tieto on myös toiminnallista ja yhteisöllistä. Toiminnallisesta tiedosta voidaan puhua myös tietämisenä (knowing). Toiminnallinen tieto eli tietämys on tärkeä tiedon laji, jossa yhdistyvät tieto ja toiminta. Organisaatioiden menestymisen salaisuus on juuri siinä, miten ne osaavat hyödyntää tietoa ja luoda uutta tietoa. Toiminnallisen tiedon siirtäminen organisaatiosta toiseen ei ole niin yksinkertaista kuin eksplisiittisen tiedon siirtäminen. Tässä tullaan myös hiljaiseen tietoon, joka on kokemusperäistä ja toiminnallista. Organisaation pitäisi pystyä hallitsemaan myös hiljaista tietoa, koska se on menestymisen ja kilpailun kannalta usein merkityksellisintä.

Tiedon määritelmiin perehtyminen on tärkeää tutkimusongelman kannalta. Tutkimus koskee kuntien osaamisen johtamisen nykytilannetta ja tavoitteita. Osaaminen käsittää paljon tietoa, osaaminen on tiedon avulla tapahtuvaa toimintaa yksin tai ryhmässä. Prosessuaalinen näkökulma tiedosta lähenee osaamisen käsitettä. Osaaminen on toimintaa, joka pohjautuu tietoon ja kokemukseen. Osaamiseen liittyvä tieto voi olla piilevää tietoa tai eksplisiittistä tietoa. Sanchez (2004) on esittänyt, että osaaminen riippuu erilaisesta tiedosta. Tässä tutkimuksessa ollaan samoilla linjoilla: tiedon käsitteleminen on osaamisen keskeinen osa-alue.

Rakenteellinen näkökulma tiedosta ohjaa osaamisen johtamista järjestelmälähtöiseen suuntaan. Osaamista kartoitetaan ja pyritään kehittämään järjestelmällisten menetelmien avulla. Rakenteellisessa käsityksessä yksilö tietoineen on keskeisessä asemassa, yhteistyö ei nouse niin merkittävään asemaan. Prosessuaalinen näkökulma on syntynyt tarpeesta ymmärtää myös tiedon toiminnallinen, sosiaalinen puoli. Spender (1996b) on tuonut esille tiedon yksilöllisen puolen ja

yhteisöllisen puolen. Organisaatiossa on sekä yksilöiden tietoa että yhteisöllistä tietoa. Johtamisessa täytyy huomioida kummatkin seikat. Järjestelmän täytyy huolehtia siitä, että yksilöiden tieto hyödynnetään ja koodataan sellaisenaan, mutta organisaation täytyy huolehtia johtamisen avulla myös siitä, että yhteisöllinen tieto hyödynnetään. Rakenteellisessa näkemyksessä tieto nähdään asiana, joka voidaan omistaa. Prosessuaalisessa näkökulmassa tieto nähdään toimintana, joka esiintyy yhteistyön kautta. Organisaatio, jossa korostetaan yhteisöllistä lähestymistapaa, pystyy luomaan uutta tietoa ja uutta osaamista. Cookin ja Brownin (1999) mukaan tietämys on tiedon ja toiminnan yhdistymistä.

Tiedon lajittelu eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon tuo myös esille yhteisöllisen ja järjestelmällisen lähestymistavan. Eksplisiittinen tieto on helpommin johdettavissa järjestelmän rakenteita hyväksi käyttäen. Eksplisiittinen tieto voidaan esimerkiksi koodata tietokantoihin. Hiljainen tieto on vaikeammin hallittavissa, ja sen hyödyntämiseen tarvitaan yhteisöllistä otetta johtamisessa. Kokemusperäinen hiljainen tieto leviää ainoastaan ihmisten toimiessa yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä näkökulma tukee myös Polanyin ajatusta eksplisiittisestä tiedosta ja hiljaisesta tiedosta päällekkäisinä toisensa mahdollistavina tiedon lajeina.

Erilaiset tietoympäristöt tuovat hyvin esille sen, miten johtaminen kohdistuu eri asioihin erilaisissa tietoympäristöissä. Mekaanisessa tietoympäristössä eksplisiittisen tiedon ja ohjausjärjestelmien merkitys on suuri. Orgaanisessa ympäristössä painottuu vahvasti yhteisöllinen ote johtamisessa. Orgaanisessa ympäristössä tieto on kokemusperäistä ja piilevää. Tieto täytyy saada yhteisen toiminnan ja vastuunoton kautta esille, jotta tavoitteisiin päästään. Dynaamisessa tietoympäristössä käsitellään kaikenlaista tietoa, mutta tärkeä osa tiedosta on jalostettava esiin heikoista signaaleista – tieto on usein potentiaalista. Tässä tietoympäristössä johtamisessa korostuu yhteisöllinen ote, kollektiivinen äly ja innovatiivinen orientaatio. Tiedon hyödyntämisellä tähdätään luovuuteen ja uuden tiedon luomiseen.

3.2 Osaamisen johtaminen ja siihen liittyvät tutkimustraditiot

Osaamisen johtaminen on johtamista, jossa yhdistyvät ihmisten tiedot ja taidot, organisaation osaaminen ja organisaation tavoitteet. Erityisesti inhimillisten voimavarojen johtamisella eli Human Resource Managementilla (HRM) ja strategisella johtamisella voidaan katsoa olevan yhtymänkohtia osaamisen johtamiseen. Inhimillisten voimavarojen johtamisesta ja henkilöstövoimavarojen johtamisesta käytetään yhteistä nimeä Human Resource Management (HRM). Johtamisen yksikkönä on tällöin organisaatio monimutkaisena, monirakenteisena järjestelmänä, jonka perustehtävänä on päästä sille asetettuihin päämääriin (mm. Argyris 1990, 11–13). Argyriksen (1990, 123) mukaan organisaation tehtäviin kuuluu myös sisäisen olemassaolon ylläpitäminen ja sopeutuminen ulkoiseen ympäristöön.

Osaamisen johtamisen fokus on osaamisen hallinta ja kehittäminen. ”Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan” (Viitala 2005b, 14).

Osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan kata koko osaamisen johtamisen toimintakenttää. Keskeisiä asioita ovat myös organisaation järjestelmät sekä johtamisen ja ilmapiirin kehittäminen. Organisaatiossa tarvittavan osaamisen ylläpitäminen ja kehittyminen varmistetaan oikeilla rakenteilla: osaamisen johtamisen arkkitehtuuri sisältää tietynlaiset toimintamallit ja työvälineet, jotka tukevat osaamisen ylläpitämistä, hyödyntämistä ja kehittymistä. Osaamisen johtamisen arkkitehtuuria voidaan kutsua myös osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmäksi. Järjestelmä suuntaa huomioin tärkeisiin asioihin, rytmittää tekemistä, jäsentää päätöksentekoa ja varmistaa toimeenpanon. Näillä rakenteellisilla asioilla on paitsi käytännöllinen myös symbolinen merkitys: rakenteen avulla viestitään asioista, joita pidetään tärkeinä. Osaamisen johtamisen rakenteeseen kuuluvat muun muassa suunnittelu- ja seurantajärjestelmät (osaamisen kartoitus, keskustelut), osaamista tukevat HR-toiminnot, tietohallinto ja tietojärjestelmät, organisaatiorakenne ja työn organisointitavat, oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt sekä osaamiseen liittyvien riskien hallinta. (Viitala 2007.)

Viitala (2005b) on esittänyt osaamisen johtamiseen kuuluvat keskeiset elementit seuraavasti: organisaation strategisen tason elementit, jotka toimivat kiinnekohtina ja suuntaajina, toiminnan ja organisaation rakenteen mukainen työnjako osaamisen johtamisessa, yksilötason osaaminen on yhteydessä kaikkiin edellisiin ja lopuksi osaamisen arviointi- ja kehittämisprosessi. Prosesseille, yksiköille, ryhmille ja tehtäville määritetään keskeiset osaamiset. Kokonaisuuteen kuuluvat myös yksilöt ja heidän osaamisensa kartoitus sekä osaamisen kehittämisprosessi. Osaamisen johtamisessa on tärkeää tunnistaa yhteinen tulevaisuuteen määritetty tahtotila. Vaikka jokaisella organisaatiolla on oma mallinsa osaamisen johtamiseen, keskeisten elementtien tunnistaminen auttaa hahmottamaan tilannetta.

Osaamisen hallinnan avulla yksilölle annetaan organisaatiosta paras mahdollinen tuki osaamisen kehittämiseen. Osaamisen hallinta muodostuu erilaisista työkaluista ja käytännöistä. Näitä käytännön työvälineitä ovat esimerkiksi osaamisen kartoittaminen ja tietojärjestelmät. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000.) Organisaation osaamisen kehittäminen sisältää monenlaisia elementtejä, mutta ytimeltään se on ennen kaikkea yhteistyön tukemista. (Sanchez, Heene & Thomas 1996; Sanchez 2001; Sanchez & Heene 1997b.)

Osaamisen johtaminen on moniulotteinen käsite. Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamista käsitellään tietojohtamisen, HRM:n ja oppivan organisaation lähestymistavoista käsin.

3.2.1 Tietojohtaminen

Tässä luvussa käsitellään tietojohtamisen erilaisia perusteita ja kehitystä. Kansainvälisesti asiasta puhutaan knowledge management (KM) -termin avulla ja Suomessa puhutaan tietojohtamisesta. Tämä erilaisiin lähestymistapoihin ja syntyjuuriin perehtyminen on tärkeää sen ymmärtämiseksi, mitä knowledge management on. KM:n historian alkuvaiheessa julkaistiin Journal of Management Studies -lehdessä 1993 (30/6) erikoisnumero, joka käsitteli aihetta. Tuolloin esille nousivat erityisesti käsitteet tietotyöntekijä ja tietointensiivinen yritys/organisaatio. Erikoisnumerossa keskityttiin tutkimaan, miksi nämä asiat ovat nousseet keskiöön ja minkälaisia ulottuvuuksia on

havaittavissa. Lehden yhteenvetoartikkelissa tuotiin esille tiedon ja tietotyön näkökulmien ja metodologioiden vaikeudet (Blackler, Reed, Whitaker 1993). KM-tutkimuksessa ei voida teoreettisesti vieläkään sanoa, mikä on oikea malli tiedon ja osaamisen johtamiseen. Yhtenäistä tietoteoreettista viitekehystä ei ole saavutettu. Tutkimuksessani lähden avaamaan tietojohtamisen johtamisen näkökulmaa eri tutkijoiden kautta.

Ensimmäistä keskeistä tietojohtamisen näkemystä voidaan pitää hyvin talousorientoituneena. Kehitys tietojohtamisessa perustuu tieteellisten artikkelien mukaan käsitykseen tiedosta talouden resurssina (resource-based view RBV). Resurssipohjainen näkemys yrityksestä (RBV) on tullut ensimmäistä kertaa esille Edith Penrosen (1959) julkaisemassa kirjassa ”The Theory of the Growth of the Firm.” Tämä näkökulma tukee suurta joukkoa muita näkemyksiä tietojohtamisesta. Yksi muista näkemyksistä 1990-luvun loppupuolella on ollut strategiseen johtamiseen tähtäävä tietopohjainen näkemys (knowledge-based view KBV), jota ovat tehneet tunnetuksi muun muassa Grant (1996), Nonaka (1994), Davenport ja Prusak (1998). Tietopohjainen näkemys yrityksestä (KBV) on kehitetty laajennuksesi resurssipohjaiselle teorialle (RBV). Tietopohjaisen näkemyksen ideana, on se, että tieto nostaa yrityksen kilpailukykyä. (Nonaka & Von Krogh & Voelpel 2006; Tsoukas 1996; Spender 1996a; Kogut & Zander 1992.)

Scarbroughin ja Swanin (2001, 7) julkaiseman artikkelin mukaan vuosina 1993–1998 tietojohtamisen artikkelien aihepiirit ovat ensisijaisesti käsitelleet informaatioteknologiaa, aineetonta pääomaa ja informaatiosysteemejä. Aiheista nousevat esille myös kouluttautuminen ja inhimilliset voimavarat, mutta näistä aiheista on kirjoitettu huomattavasti vähemmän. Tietointensiivisestä organisaatiosta (knowledge company) on alettu keskustella tieteellisesti enemmän 1990-luvulla, mistä esimerkkinä muutamia varhaisimpia kirjoittajia: Alvesson, 1993; Blackler, 1993; Starbuck 1992.

Alvessonin (1993, 1013) mukaan on olemassa tietointensiivisiä organisaatioita, joita kuvaa paremminkin innovatiivisuus, muutos ja luovuus kuin byrokraattiset piirteet. Starbuckin (1992) mukaan organisaatioita voidaan erotella taloustieteilijöiden ajatuksia mukaillen pääomaintensiivisiin ja työvoimaintensiivisiin. Tietointensiivinen käsitys mukailee edellä olevaa jaottelua. Tuotannollisena syötteenä on pääoma, työvoima tai tieto – toisaalta nämä voivat olla myös tuloksia.

Tietojohtaminen on käsitetty alun perin johtamiseksi, jossa hyödynnetään erilaisia tietoteknisiä välineitä. Esimerkiksi Ruggles (1998, 80–81) on tuonut esille kyselynsä tuloksena sen, että tietojohtamisen näkemys liittyy vahvasti tietoteknisiin työkaluihin. Rugglesin kyselyyn osallistui 431 organisaatiota. Samoilla linjoilla ovat myös Alavi ja Leidner (2001), jotka keskittyvät erityisesti tutkimaan tietojohtamisen systeemejä. Siitä, että tietoteknisten systeemien avulla voidaan jakaa tietoa, ollaan kuitenkin laajasti eri mieltä. Erilaisten systeemien avulla tietoa voidaan kartoittaa ja varastoida jossakin määrin, mutta tiedon sosiaalista luonnetta ei voi varastoida. Cabrera & Cabrera (2002) ovat esittäneet, että tiedon siirtämisellä tiedon arvo kasvaa. Tiedon jakamisessa he huomioivat sekä tietotekniset tiedon siirtämisen tavat että sosiaalisesta ympäristöstä tulevat tiedon siirtämistavat. Tietoteknisiä välineitä ovat heidän mukaansa muun muassa erilaiset tietojohtamisen systeemit, intranet ja tietokannat. He esittävät muihin tutkijoihin tukeutuen, että tiedon siirtämistä tukeva sosiaalinen ympäristö muotoutuu muun muassa avoimesta ilmapiiristä, oppimiseen ja kehitykseen kannustamisesta, osallistuvasta johtamisesta, osaamisen siirtämisen tärkeydestä keskustelemisesta, palkitsemisesta ja työn uudelleen suunnittelusta.

Käsitys sosiaalisesta ulottuvuudesta ja dynaamisuudesta erottaa tietojohtamisen informaation hallinnasta. Informaation hallinnassa keskitytään siihen, mitä organisaatiolla on tai mitä sille annetaan tiedon muodossa. Jokaisen organisaation pitää osata muuttuvassa ympäristössä myös luoda uutta tietoa. Esimerkiksi innovaatioita, jotka ovat keskeisessä asemassa organisaation tiedon luomisessa, ei voida selittää yksistään informaation prosessoinnilla tai ongelmanratkaisulla. (ks. esim. Nonaka 1994.)

Tietojohtamisen tutkimuksen alueelta löytyy paljon artikkeleita, jotka käsittelevät osaamisen johtamisen työkaluja eli pääosin IT-pohjaisia osaamisen johtamisen metodologioita. Osaamisen johtaminen ei ole yhtenäinen tutkimusalue, vaan on olemassa selviä eroja eri näkemyksissä: toiset painottavat tiedon haltuunottoa, tiedon koodausta IT-työkaluilla, ja toisissa painottuvat tiedon luominen ja jakaminen. Esimerkkinä tiedon luomiseen ja jakamiseen painottuvasta näkemyksestä

ovat ”käytännön yhteisöt” (communities of practices).[3] Wenger (2000) kirjoittaa, että organisaatioiden menestys riippuu niiden kyvystä rakentaa sisäinen sosiaalisen oppimisen järjestelmä. Wengerin mukaan osaaminen määrittyy aina tietyssä yhteisössä toimittaessa.

Osaamisen ja tiedon johtaminen on laajalti käsitetty prosessina, joka sisältää monia toimintoja. Tieto ja osaaminen auttavat organisaatiota kilpailemaan. Johtamisessa nousee esille neljä perusprosessia: varastointi, siirtäminen, luominen ja hyödyntäminen. (Alavi & Leidner 2001, 113–114.) Teknologian murroksessa keskeisessä asemassa ovat Castellsin (1998, 31) mukaan juuri tiedon ja informaation sovellukset, joiden avulla uutta tietoa tuotetaan. Tiedon hyödyntäminen on prosessi, jossa ihminen on toiminnallaan keskiössä. Tsoukas (1996) esittää, että organisaatiot täytyy nähdä hajautettuina tietosysteemeinä. Tällä hän tarkoittaa sitä, että tietoa uudelleen rakennetaan ja järjestellään koko ajan organisaation toiminnan myötä. Tiedon johtaminen tällaisessa organisaatiossa keskittyy olemassa olevan tiedon yhdistelyyn, ei niinkään uuden tiedon keräämiseen

Moffet ja McAdam (2006) ovat tutkineet organisaation koon ja tietojohtamisen toteutuksen suhdetta. Tutkimuksessaan he ovat käyttäneet tietojohtamisesta mallia, jossa tulee esille tietojohtamisen monipiirteisyys. Mallissa esitetään tietojohtamisen erilaisia näkökulmia: teknologinen, strateginen ja sosiaalinen. Malli on nimeltään MeCTIP, ja sen nimi tulee mallin osien alkukirjaimista. Me: Macro environment, C: Culture, T: Technology, I: Information, P: People. Malli kuvaa erilaisia näkökulmia, joita tietojohtamisessa tulee huomioida. Makroympäristö (Me) pitää sisällään taloudellisten, teknisten ja sosiaalisten muutoksen seuraamisen. Kulttuuri (C) pitää sisällään organisaation ilmapiirin, johon kuuluvat organisaation rakenne, strategiat ja tavoitteet. Organisaatiossa toimitaan tietyllä tavalla ja tietyin työvälinein. Teknologia (T) ja Informaatio (I) sisältävät teknologian ja tiedon joustavan virtaamisen, jotka omalta osaltaan mahdollistavat tietojohtamisen. Ihmiset (P) sisältää henkilöstön huomioimisen tietojohtamisessa, ja tästä esille tulevat muun muassa yhteistyö ja innovatiivisuus. Moffetin ja McAdamin tutkimuksesta käy myös ilmi, että henkilökunnan määrä vaikuttaa tietojohtamisen rakenteeseen. Suuremmissa organisaatioissa teknologialla haetaan tehokkuutta, ja pienemmissä puolestaan teknologian avulla

[3] *Communities of Practice* (*COP*) ovat ihmisten muodostamia ryhmiä. Ryhmän jäsenet jakavat yhteisen mielenkiinnon kohteen, ongelmajoukon tai tiettyä asiaa kohtaan tuntemansa intohimon, jonka ohjaamina he haluavat lisätä tietoaan ja asiantuntemustaan kyseisestä asiasta jatkuvan vuorovaikutuksen avulla (Wenger, 2000).

paikallistetaan tietoa. Suuremmissa organisaatioissa teknologiaa hyödynnetään heidän mukaansa tehokkaammin viestinnässä eikä niinkään yksistään informaation ja tiedon paikallistamisessa.

Tietojohtamista tarkasteltaessa tulee esille myös tietopääoma tai aineeton pääoma eli intellectual capital (IC), joka on herättänyt yritysjohdon kirjallisuudessa suuresti huomiota. Tarkkaa suomalaista vastinetta sanalle ei ole, mutta se on käännetty usein älylliseksi pääomaksi, tietopääomaksi tai aineettomaksi pääomaksi. Tässä työssä käytetään pääosin termiä aineeton pääoma. Aineeton pääoma voidaan määritellä monella eri tavalla. Taloudellisesta tarkastelunäkökulmasta katsottuna kyse on omaisuuserästä, jonka odotetaan tuovan omistajalleen tulevaisuudessa taloudellista hyötyä. Roosin ja kumppaneiden (1997) mukaan aineeton pääoma voidaan jakaa kahteen teoreettiseen linjaan. Ensimmäinen keskittyy tiedon vaikutusvaltaistamiseen ja kehittämiseen, ja toinen linjaus keskittyy aineettoman pääoman arvon mittaamiseen ja kehittämiseen.

Aineettoman pääoman karkea ja yleinen jaottelu on jako kolmeen osa-alueeseen: inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma (englanniksi useimmiten: human capital, strucutral capital, relational capital). Tämän jaon on alun perin esittänyt ruotsalainen Konrad-koulukunta, minkä jälkeen se on asteittain vakiintunut muiden tutkijoiden käyttöön. Inhimillinen pääoma on aineettoman pääoman osa-alue, johon kuuluvat muun muassa yksittäisten henkilöiden tieto ja osaaminen. Rakenteellinen pääoma taas on yrityksen osaamista, ja siihen kuuluvat muun muassa tiedonvälitys, yrityskulttuuri ja tietoverkot. Suhdepääoma tarkoittaa yleensä asiakkaita, sidosryhmiä ja mainetta. Suhdepääomasta puhuttaessa voidaan puhua myös ulkoisesta rakenteesta. Konrad-ryhmä kehitteli intellectual capital -mallia erityisesti tieto-organisaatioihin, joiden keskeisenä pääomana on osaaminen. (Eronen 1998, 19; ks. myös Edvinsson & Malone 1997, 11.) Konrad-koulukunnan kanssa samankaltaisia luokitteluja aineettoman pääoman muodostumisesta ovat käyttäneet myös mm. Johan Roos, Göran Roos, Nicola C. Dragonetti ja Leif Edvinson. Alun perin jaottelua on ollut kehittämässä Karl-Erik Sveiby. Samoilla linjoilla myöhäisempinä tutkijoina ovat myös Nick Bontis ja Hubert St Onge. Perusta kaikilla tutkijoilla on sama, mutta he käyttävät erilaisia nimiä eri osille tai erilaista painotusta. (Roos, J. & Roos, G. & Dragonetti, N.C. & Edvinson, L. 1997, 32.)

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisatorista tietoa ja aineetonta varallisuutta, osaamista sekä vuorovaikutussuhteita, jotka vaikuttavat organisaation kasvuun ja tuloksellisuuteen. Aineeton pääoma siis kuvaa yrityksen sisäistä vahvuutta ja toimivuutta sekä organisaation voimaa ja vuorovaikutusta markkinoilla. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16). Ståhlen ja Grönroosin (2000, 199) esittämän mallin mukaan älyllinen pääoma eli intellectual capital jaetaan potentiaaliseen ja toteutuneeseen älylliseen pääomaan. Heidän mallinsa mukaan tietopääoma on aluksi potentiaalista ja siitä tulee reaalista pääomaa vasta, jos sillä kyetään tuottamaan taloudellista lisäarvoa.

Tuomen (2002) mukaan kun inhimillisen pääoman tutkimuksessa keskityttiin organisaatiotason osaamisen mittaamiseen, henkilöstövoimavarojen johtamisen kehityksessä keskityttiin alusta alkaen konkreettisemmalle tasolle yksilön osaamisen johtamisessa. Inhimillisen pääoman mittaamisessa tarkoituksena oli koota yksilötason taidot niin, että ne voitiin linkittää organisaation strategisiin tarpeisiin. Perusolettamuksena oli, että johdon täytyisi tietää, mitä osaamista organisaatiossa on saatavilla ja mitä osaamista tarvitaan strategian toteuttamiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa tarkoituksena oli täyttää kriittisen osaamisen tarve päivittämällä osaamista ja rekrytoimalla uutta työvoimaa.

3.2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

HRM voidaan jakaa perinteisesti lähestymisen suhteen mikro- ja makrotasoon. Mikrotasolla ollaan kiinnostuneita HRM-käytäntöjen vaikutuksesta yksilöön, ja makrotasolla ollaan kiinnostuneita HRM-käytäntöjen vaikutuksesta organisaatioon. Strategista HRM:ää on tutkittu erityisesti organisaatiotasolla. (Wright & Boswell 2002.)

Raymond Milesia voidaan pitää nykyaikaisen HRM-ajattelun luojana, ja Harvardin malli on jatkanut Milesin aloittamaa tutkimussuuntaa. Organisaatio on Milesin (1975, 21–22) mukaan systeemi, joka koostuu ensinnäkin organisaatiomuuttujista, kuten tavoitteista, teknologiasta ja rakenteesta. Toiseksi organisaatio koostuu ihmismuuttujista, joita edustavat kyvykkyydet, asenteet, arvot ja tarpeet sekä demografiset muuttujat, kuten ikä ja sukupuoli. Johtamisen tehtäväksi jää organisaatiomuuttujien ja

ihmissuhdemuuttujien integroiminen tehokkaaksi ja tulokselliseksi sosiotekniseksi järjestelmäksi. Integroivina toimintoina johtaja käyttää ohjaamista, organisaatio- ja työsuunnittelua, henkilöstöhankintaa, kouluttamista, arvioimista, kehittämistä, viestintää, kontrolloimista ja palkitsemisjärjestelmää. Lista ei ole tyhjentävä, mutta se kuvastaa hyvin johtamisen laajuutta ja johtajan tekemisen vaikuttavuutta. Vaikka johtamisen mekanismit on kuvattu erillisinä, ne toimivat kuitenkin samanaikaisesti, joko julkisesti tai piiloisesti. Jokaisen mekanismin käyttäminen heijastuu muihin mekanismeihin.

Termi *henkilöstövoimavarojen johtaminen* (HRM) otettiin käyttöön 1970-luvulla. Aiemmin on puhuttu myös henkilöstöjohtamisesta (personnel management). Käsitteen avulla haluttiin kehittää ohjelmia, joiden avulla voidaan optimoida inhimillistä potentiaalia saavuttamaan sekä yksilölliset että organisaation tavoitteet. Henkilöstöjohtaminen on tutkimuksen piirissä ymmärretty työorganisaation muusta johtamisesta analyyttisesti erottuvaksi prosessiksi, jossa organisaationjohto on vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan oppikirjamääritelmien mukaan kahta asiaa: toisaalta pyritään tuottavuuteen, toisaalta tehokkuuteen. Molemmat näistä ovat organisaation menestymiselle ensiarvoisen tärkeitä. (Legge, 1995.)

Henkilöstövoimavarojen johtamista kuvaavat Storeyn (1989, 20) mukaan neljä dimensiota. *Ensimmäiseksi* HRM:n pitäisi olla integroitunut strategiaan. *Toiseksi* työntekijät täytyy saada sitoutettua organisaatioon; tarkoituksena ei ole kiinnittää heitä ainoastaan sopimusten perusteella. *Kolmanneksi*, mikäli sitouttamisessa halutaan onnistua, huomio täytyy kiinnittää työntekijöiden rekrytoimiseen, koulutukseen, arvioimiseen ja palkitsemiseen. *Neljänneksi* henkilöstövoimavarojen johtaminen kuuluu esimiesten tehtäviin toisin kuin henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtaminen kuuluu puolestaan henkilöstöasiantuntijoiden tehtäviin. Neljännen dimension toteutuminen vaikuttaa Storeyn mukaan siihen, miten HRM integroituu strategiseen johtamiseen.

Henkilöstöjohtamisesta on siirrytty yhä enemmän henkilöstövoimavarojen johtamiseen tai strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen malleissa on erotettavissa selkeästi kaksi suuntausta, pehmeä HRM ja kova HRM. Pehmeän mallin teoreettiset juuret ovat ihmissuhteiden koulukunnassa, ja mallia kutsutaan myös Harvardin malliksi. Pehmeä malli on kehityksellistä humanismia (developmental humanism). Mallissa tulee esille inhimillisten

voimavarojen näkökulma. Työntekijät nähdään kehittyvinä, aktiivisina ja yhteistyöhaluisina. Tässä mallissa henkilöstökäytännöt liitetään yhteen liiketoimintastrategian kanssa työntekijöiden sitoutumisen ja arvostuksen avulla. Mallissa työntekijöiden sitoutuminen luodaan kommunikaation, motivaation ja johtamisen avulla. Kova HRM-malli eli Michiganin malli (utilitarian instrumentalism) painottaa resurssinäkökulmaa, ja työntekijät nähdään siinä passiivisina. Toiminnan tehokkuuden kannalta tärkeää on löytää oikea henkilöstökokoonpano, ja mallin tavoitteena on sovittaa henkilöstömäärä ja taidot liiketoimintastrategiaan. (Legge 1995, 66–67.) Kovassa mallissa taas painottuu resurssiajattelu, ja sen mukaan henkilöstövoimavaroja pidetään resurssina siinä kuin muitakin tuotannollisia resursseja. Henkilöstövoimavarojen kovassa mallissa painottuu määrällinen, laskennallinen ja strateginen näkökulma. (Legge 1995)

Organisaatioiden strategioita koskevien liikkeenjohdollisten tutkimuksien yhdistäminen henkilöstöjohtamisen tutkimukseen vauhditti 1970-luvun lopulla strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen (SHRM) tutkimuksen syntyä. (Sädevirta 2004, 114.) Selvää eroa HRM:n ja SHRM-suuntauksen välille ei ole onnistuttu kuitenkaan tekemään (Lähteenmäki, Storey & Vanhala 1998). SHRM-suuntauksen yhtenä linjana on HRM:n ja SHRM:n täydellinen yhdistyminen, jota ovat tuoneet esille Prahalad ja Hamel (1990) kehittämässään ydinosaamisen käsitteessä. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä HRM-konseptin syntyjuuria perinpohjaisesti, vaan tarkoituksena on ainoastaan esittää HRM-konseptin yhteneväisyyksiä osaamisen johtamiseen.

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (SHRM) eroaa Beckerin ja Huselidin (2006) mukaan perinteisestä henkilöstövoimavarojen johtamisesta (HRM) siten, että SHRM keskittyy organisaation, ei niinkään yksilön suorituskykyyn. Toisena erona he tuovat esille, että SHRM-lähestymisen mukaan ongelmat pyritään ratkaisemaan henkilöstöjohtamisen järjestelmillä. SHRM näkee strategian melko yksisuuntaisesti vain systeemiin ja suorituskykyyn keskittymisenä. Keskeistä on kuitenkin myös rakentaa strategian avulla kestävää kilpailukykyä, joka puolestaan luo suorituskykyä.

Guest (1987; 1997) on tutkinut HRM:n ja suorituskyvyn suhdetta. Hänen artikkeleissaan tulee esille HRM -prosessin monivaiheisuus. Hänen mukaansa HRM-strategioista johdetaan erilaisia käytännön toimenpiteitä, joita ovat rekrytoiminen, koulutus ja kehittäminen, arviointi, muutoksen johtaminen,

palkitseminen, työn suunnittelu ja osallistumis- ja kommunikaatiojärjestelmät. Käytännön toimenpiteet, pitää suunnitella siten, että ne saisivat aikaan kolmijakoiset HRM-tulokset: osaamisen ja taitojen laadukkuus, sitoutuminen ja joustavuus. Tulokset suorituskyvyssä ja taloudessa voidaan saavuttaa vain jos kolme HRM:n tulosta on saavutettu. HRM-tulokset saavat aikaan tuloksia suorituskyvyssä, joka puolestaan saa aikaan taloudellisia tuloksia.

3.2.3 Osaamispohjainen strateginen johtaminen ja HRM

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä osaamispohjainen strateginen johtaminen sijoittuu HRM:n alle. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin osaamispohjaiseen strategiseen johtamiseen, joka on yksi osaamisen johtamisen lähestymistapa. Suuntauksen keskeisimpinä edustajina ovat muun muassa Prahalad & Hamel (1990), Sanchez & Heene (1996; 1997b) ja Sanchez (2001; 2004). Tämä lähestymistapa on tarkemmassa käsittelyssä, koska osaamisen johtamisen edellytyksenä tässä työssä pidetään strategista kytkentää. Strategialle on olemassa useita määrittelyjä ja tulkintoja. Tässä tutkimuksessa näihin määritelmiin ei upota kovinkaan syvällisesti, vaan tässä yhteydessä tärkeintä on ymmärtää strategia ja strateginen johtaminen siitä näkökulmasta, miten strateginen johtaminen tukee osaamisen johtamista.

Strategia käsitteenä tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan ja johtamisen taitoa. Strategia-käsite on pysynyt ja kehittynyt sotilaallisessa, poliittisessa ja taloudellisessa kontekstissa. (Grant 2005, 15; Kamensky 2000, 16.) Yleisellä tasolla strategia-käsite voidaan määritellä suunnitelmaksi siitä, kuinka organisaatio tai yksilö pääsee tavoitteisiinsa. Strategialla painotetaan eri ympäristöissä ja areenoilla erilaisia asioita. Sodassa strategialla tavoitellaan voittoa vihollisesta, poliittisella strategialla tavoitellaan vallan johtamista ja äänestäjien tukea, yrityselämässä strategia on seurannut pitkälti ympäristön muuttumista. Yrityselämän strategiakehitys on edennyt suunnittelusta strategiseen johtamiseen. Osaamisen johtaminen ja tietojohtaminen ovat tulleet strategioissa esille lähinnä 1980-luvun jälkeen. Esille on tullut myös käsite tulevaisuuden kilpailusta, johon liittyy ydinosaamisen kartoittaminen (alun perin Prahaladin ja

Hamelin julkaisemana käsitteenä). Teknologian kehittyminen ja tiedon roolin kasvaminen ovat vaikuttaneet myös strategiatutkimukseen. (Grant 2005, 18–20.)

Strategia-käsitteen käyttö on yleistä liiketaloustieteessä. Strategia löytyy monesta yhteydestä, se ikään kuin korostaa jonkin asian merkittävyyttä ja erityisyyttä. Strategia-käsitettä on käytetty myös seuraavassa yhteydessä: strateginen tiedon ja tietopääoman johtaminen (Ståhle & Grönroos 1999) ja osaamispohjainen strateginen johtaminen (Sanchez & Heene 1997a) (competece-based strategic management).

Osaamispohjaisen johtamisen teoria (CBM-teoria) tai paremminkin tutkimus on kehittynyt liiketaloustieteen piirissä ja erityisesti strategiatutkimuksen alueella. Keskeisiä käsitteitä ovat organisaation osaaminen, kyvykkyys ja erilaiset osaamisen johtamiseen liittyvät kysymykset (osaamisen ylläpito, hyödyntäminen ja rakentaminen). CMB on perusluonteeltaan inklusiivista, eli siinä pyritään hyödyntämään eri oppialojen ja koulukuntien piirissä kehittyneitä ajatuksia. (Ks. Lehtonen 2002; Heene & Sanchez 1997.) Competence-based strategic management puolestaan tuo yhteen keskeiset käsitteet ja yhdistää teorian ja käytännön.

Hamel ja Heene (1994) tuovat esille useita tavoitteita integroidulle strategiselle johtamiselle, johon kuuluvat ydinosaaminen ja osaaminen. Tavoitteet perustuvat uudelle näkemykselle organisaation osaamisesta. Uusi näkemys organisaation osaamisesta valaisee organisaation strategista ”arkkitehtuuria”: konsepteja, työvälineitä, tekniikoita ja malleja. Näitä organisaatio käyttää yhdistellessään resursseja ja kyvykkyyksiä, rakentaakseen ja voimistaakseen organisaation osaamista.

Sanchezin ja Heenen mukaan tavoitteena on ollut rakentaa strategiselle johtamiselle organisaation osaamiseen perustuva uusi teoria. Motivaationa uuden teorian luomiseen on ollut strategian tutkijoiden ja käytännön toimijoiden tarve vastata dynaamisen kilpailuympäristön tarpeisiin. Perinteinen teoria strategiasta ei vastannut myöskään haasteisiin, joita johtajat kohtasivat luodessaan ja johtaessaan organisaation kyvykkyyksiä ja osaamista. Sanchez ja Heene (1997b) tuovat kirjoituksissaan esille useita tapoja, joiden takia strategian teoria ja tutkimus ovat eriytyneet käytännön päätöksenteosta, resursoinnista, kyvykkyyksien rakentamisesta, tiedon luomisesta ja

muista organisaation strategisista prosesseista. He esittävät erilaisia mahdollisuuksia, joiden avulla osaamisen teoria pyrkii uudelleen yhdistämään strategian teorian ja strategisen johtamisen realiteetit. (Sanchez & Heene 1997b, 4–5.)

Sanchez ja Heene (1997b, 6) kirjoittavat, että osaamisen teoria auttaa avaamaan organisaatioiden ”mustan laatikon” tutkimalla organisaation tavoitteita ja johtamisen strategista logiikkaa. Osaamisen teoria on heidän mukaansa selkeästi seuraava askel strategiateorialle. Osaamisen teoria sitoo paremmin organisaation johtamisen sen suorituskykyyn.

Sanchez (2004, 521) on jakanut organisaation osaamisen teorian neljään dimensioon: dynaaminen, systeeminen, kognitiivinen ja holistinen. Dimensiot tuovat esille myös neljä erilaista tapaa johtaa osaamista. *Ensimmäiseksi*, osaamiseen kuuluu organisaation kyky vastata dynaamisen ympäristön tuomiin haasteisiin omilla osaamisprosesseilla. Määritelmä sisältää kummatkin dynaamisuuden muodot: ollakseen hyvä organisaation täytyy vastata osaamisellaan ulkoisen ympäristön haasteisiin ja organisaation sisäiseen dynamiikkaan, joka tuottaa monenlaista organisaationaalista liikettä (järjestyksestä epäjärjestykseen). Johtajien täytyy pitää yllä jatkuvaa kehitystä. Ulkoinen dynamiikka viittaa osaamiseen, joka mahdollistaa kilpailun markkinoilla. *Toiseksi*, osaamiseen täytyy kuulua taito johtaa organisaation systeemistä luonnetta ja suhdetta muihin organisaatioihin. Koordinaatio kuvaa parhaiten tämän dimension osaamista. Organisaatiolla täytyy olla hyvät verkostot moneen suuntaan. *Kolmanneksi*, osaamiseen kuuluu kyky johtaa organisaation kognitiivisia prosesseja. Johto on vastuussa resurssien tehokkaasta käytöstä. *Neljänneksi*, osaamiseen täytyy kuulua kyky johtaa organisaation holistista luonnetta, organisaatio on avoin systeemi. Toisin sanoen organisaation tavoitteet pitää asettaa sellaisiksi, että ne voidaan saavuttaa olemassa olevilla resursseilla.

Hamel (1994) on määritellyt tehtäviä, jotka ydinosaamisen johtajan täytyy hallita. Aluksi täytyy valita ydinosaamisalueet, ja sen jälkeen ydinosaaminen täytyy rakentaa. Johtajan tehtäviin kuuluu myös ydinosaamisen hyödyntäminen ja suojaaminen. Osaamista ei voida johtaa, ellei johtajilla ole yhteistä käsitystä siitä, mitä osaamisalueet ovat. Osaamisen kartoittaminen on pitkäjänteinen prosessi. Prosessi etenee yleensä niin, että aluksi laaditaan pitkä lista tärkeistä osaamisalueista ja lopulta päädytään hyvinkin suppeaan listaan. Organisaatioon voidaan rakentaa tietokanta, jonka

avulla oikea osaaminen ja henkilö löytyvät organisaatiosta. Osaamisen rakentaminen edellyttää tiedon kartuttamista ja integroimista. Erityisesti ydinosaamista voidaan virheellisesti pitää organisaatiossa vain tietyn yksikön omaisuutena. Ydinosaamisen hyödyntäminen koko organisaatiossa toisi kuitenkin parempia tuloksia. Monessa organisaatiossa johto keskittyy taloudellisiin asioihin voimakkaammin kuin osaamisen kehittämiseen. Organisaation osaamisen suojaaminen lähtee siitä, että johto ymmärtää osaamisen tärkeyden. Osaamisen johtaminen voi olla puutteellista monesta syystä: osaamisen johtaminen voi kärsiä rahoituksen puutteesta, osaaminen voidaan pirstoa uusien osastojen myötä, yksikään johtaja ei tunne vastuukseen osaamisen johtamista tai osaaminen voi epähuomiossa siirtyä kumppaneiden käyttöön. (Hamel 1994.)

Sanchez (2001) tuo esille osaamisen johtamiseen liittyvät keskeiset prosessit: 1. yksilöt luovat organisaatiossa tietoa, 2. yksilöt toimivat organisaatiossa ryhmässä luodakseen jaettua tietoa ja uutta tietoa, 3. organisaation toimijat käyttävät tietoaan ottaakseen haltuun tavoitteellisen toiminnan, ja yhdessä he luovat uutta organisaation osaamista. Johtajien täytyy johtaa organisaatiota niin, että organisaation tieto ja osaaminen tulevat hyödynnetyiksi ja organisaatiossa pystytään kehittämään myös tarvittavaa uutta osaamista. Johtajien toiminnan täytyy olla innostavaa ja tukevaa. Johdon tuki osaamisen kehittämisessä ja määrittämisessä on tärkeää.

Osaamisen johtaminen on prosessi, joka elää koko ajan. Tärkeintä ei ole saada kasaan oikea osaaminen ja parantaa organisaation osaamista. Tärkeintä on osata johtaa osaamista kokonaisuus huomioiden. Osaamisen johtamisessa on monta palasta, jotka täytyy hallita. Johtamisessa on huomioitava osaamisen näkökulma, strateginen näkökulma ja toiminnallinen eli koko järjestelmään liittyvä näkökulma. (Sanchez 2004.)

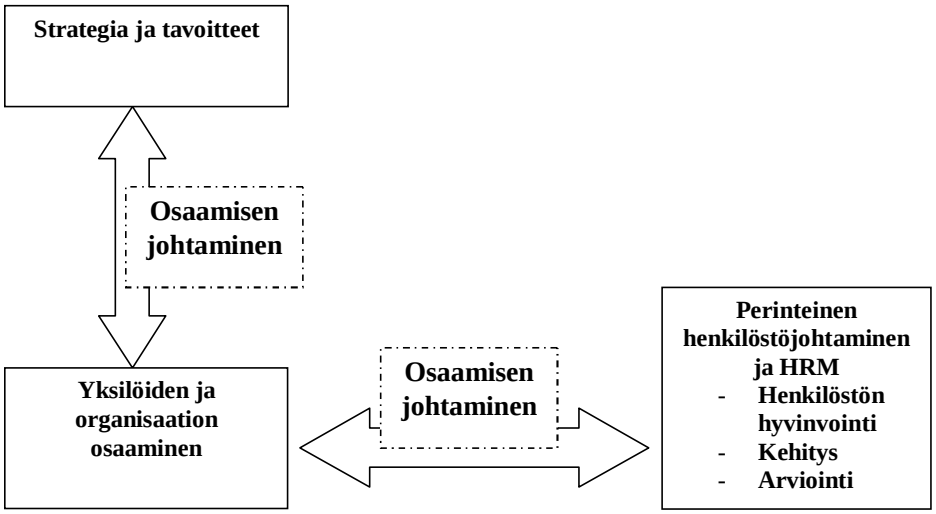
Mielenkiintoisen näkökulman osaamispohjaiseen strategiseen johtamiseen tuo Heenen ja Bartholomeeusen (2000) näkemys. He ovat pyrkineet integroimaan henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) ja strategisen johtamisen (strategic management) näkökulmat. Heidän lähestymistapansa perustuu neljään henkilöstövoimavarojen johtamisen rooliin, jotka ovat alun perin Ulrichin (1997) esittämiä. Heidän mukaansa henkilöstövoimavarojen tutkijoiden ja johtajien tulisi kiinnittää huomiota osaamisen (competence) käsitteeseen, joka on kehitetty yhdessä osaamispohjaisen strategisen johtamisen teorian kanssa. Teorialla uskotaan olevan annettavaa

strategisten henkilöstövoimavarojen johtajille. Osaamispohjainen strateginen johtaminen on systeeminen näkökulma organisaatioon. Siihen liittyy käsitys, jonka mukaan organisaation osaaminen riippuu myös muista resursseista. Ulrichin neljä henkilöstöjohtamisen roolia voivat Heenen ja Bartholomeeusen mukaan olla käsityksiä ja tutkimusaiheita yhdistävä tekijä osaamispohjaisen strategisen johtamisen ja osaamispohjaisen henkilöstövoimavarojen johtamisen välillä. (Heene & Bartholomeeusen 2000, 127–129.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen neljä keskeistä roolia ovat

1. *strateginen partneri,* joka keskittyy strategiseen henkilöstöjohtamiseen
2. *hallintoasiantuntija,* jonka tehtävänä on organisaation infrastruktuurin johtaminen
3. *henkilöstön puolustaja,* jossa korostuu henkilöstön ohjaus ja tukeminen
4. *muutosagentti*, jossa korostuu uudistumisen ja muutoksen johtaminen.

Julkisella sektorilla henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) on kehittymässä koko ajan strategisen johtamisen suuntaan. Strateginen HRM on keskittynyt integraatioon ja mukauttamiseen. Strategisen HRM:n tavoitteet ovat kolmiulotteiset: HRM:n integroiminen organisaation strategian kanssa, johdonmukainen HRM-politiikka eri osastoilla, HRM-käytäntöihin sopeutuminen, niiden käyttäminen ja hyväksyntä toimialajohtajatasolla ja työntekijätasolla. Osaamisen johtamisen voidaan katsoa tukevan integroitunutta HRM-lähestymistapaa. Vertikaalisesti osaamisen johtaminen voisi olla työväline, joka määrittää yksilöiden ja organisaation osaamisen johtaen sen organisaation missiosta ja strategiasta. Horisontaalisella tasolla osaamisen kehikkoja voidaan käyttää henkilöstöjohtamisessa moniin eri tarkoituksiin lähtien henkilöstön valitsemisesta, arvioinnista, kehityksestä ja palkitsemisesta. (Hondeghem & Vandermeulen 2000, 345.) (ks. Kuvio 2.)



Kuvio 2. Osaamisen johtamisen kytkeytyminen henkilöstöjohtamiseen (Mukaillen Hondeghem & Vandermeulen 2000.)

Suurin ero perinteisen henkilöstöjohtamisen ja osaamispohjaisen johtamisen (CBM) välillä on kirjallisuuden mukaan juuri vertikaalinen ja horisontaalinen integraatio. Osaamispohjainen johtaminen kytkee yksilöiden osaamisen organisaation ydinosaamiseen ja yksilöiden suorituskyvyn strategisiin tavoitteisiin, eli on olemassa vertikaalinen integraatio. Henkilöstöjohtamisen keinot ovat puolestaan liitoksissa vain toisiinsa. (Hondeghem 2002.) Edellä olevassa kuviossa 2 on esitetty, miten vertikaalinen ja horisontaalinen integraatio saadaan linkitettyä ja hyödynnettyä osaamisen johtamisen avulla.

Osaamispohjaisen johtamisteorian keskustelun keskeisinä aiheina ovat Sanchezin ja Heenen (1997b) mukaan koordinaatio ja tehokas, suorituskykyinen organisaatio. Osaamiseen pohjautuva johtamistapa etsii toimintatapoja, joiden avulla voidaan rakentaa itsejohdettuja organisaatioita. Henkilöstövoimavarojen johtaminen keskittyy hallinnolliseen puoleen kehittämällä henkilöstövoimavarojen hallinnointia, joka tukee organisaation strategian toteutumista. Tällä tavoin henkilöstövoimavarojen johtaminen kytkeytyy organisaation strategisiin kysymyksiin ja myös kehittyy strategisesti. (Heene & Bartholomeeusen 2000, 133–134.) Von Krogh ja Roos (1995) ovat

tuoneet jo 1990-luvun puolivälissä esille, että osaamisesta on rakentumassa tärkein kilpailutekijä, ja sen vuoksi henkilöstöjohtajien on osallistuttava strategiaprosesseihin yrityksissä.

3.2.4 Oppiva organisaatio

Tutkittaessa osaamisen johtamisen ilmiötä on syytä ottaa mukaan tarkasteluun myös oppivaa organisaatiota käsittelevä tutkimus. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä on tutkittu paljon erilaisista näkökulmista. Tuon esille tässä luvussa erityisesti tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoiset lähestymistavat. Oppivien organisaatioiden tutkimus tuo esille organisaation rakenteita ja toimintamalleja, jotka tukevat organisaation yhteisöllistä oppimista (Senge 2006; Pedler ym.1991.) Argyris ja Schön ovat esittäneet vuonna 1978 ensimmäisen kerran mallin erilaisista oppimisen muodoista organisaatiossa, mutta varsinaisen läpimurron käsite teki 1990-luvun taitteessa, jolloin Peter Senge julkaisi kirjansa The Fifth Discipline. (Argyris ja Schön 1996, Senge 1990).

Sengen mukaan oppiva organisaatio käsittää viisi keskeistä tekijää, jotka ovat 1) henkilökohtainen hallinta, 2) sisäiset toimintaa ohjaavat mallit, 3) jaettu visio, 4) tiimioppiminen ja 5) systeemiajattelu. Keskeisenä oppivan organisaation ominaisuutena Senge korostaa sitä, että kaikkia edellä mainittuja tekijöitä tulisi kehittää yhdessä. Merkittävänä tekijänä Senge tuo esille myös systeemiajattelun omaksumisen. Systeemiajattelun tarkoituksena on integroida yhteen erilaiset työvälineet. Ilman systeemiorientaatiota ei saada aikaan yhteisiä tavoitteita. Henkilökohtaisella hallinnalla Senge tarkoittaa tiivistetysti yksilöiden oppimista yksin ja organisaatiossa. Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit ovat suurelta osin alitajunnassa olevia merkityksiä, joita annamme asioille ja ihmisille. Jaetun vision rakentaminen on keskeinen asia organisaation toiminnassa. Tiimioppimiseen kuuluu yhdessä oppimisen korostuminen ja yhdessä toimiminen. Sengen mukaan organisaation oppiminen mahdollistuu ainoastaan, jos tiimit oppivat. (Senge 2006.)

Oppivassa organisaatiossa maksimoidaan oppimisen mahdollisuuksia. Oppiva organisaatio pyrkii oppimaan kokemuksistaan ja toiminnastaan. Johdon tärkein tehtävä on luoda ilmapiiri, joka edistää

oppimista. Tällaiseen oppimista edistävään ilmapiiriin kuuluu kokeileminen, avoin kommunikointi, rakentava vuorovaikutus ja kokemuksien jakaminen. Kaikille työntekijöille annetaan vastuu informaation keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä oppimisprosessin edistämiseksi. (Viitala 2005a; ks. myös McGill & Slocum 1993; Pedler ym. 1991.) Johtamisen tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa keskustelu on avointa. Oppivaa organisaatiota kuvaa jatkuva muutos, ja muutokset johtavat uuden oppimiseen. (McGill & Slocum 1993.)

Pedler ja kumppanit (1991) ovat tutkineet oppivia organisaatioita. Heidän mukaansa oppiminen ei ole yksittäinen prosessi tai yksittäinen organisaation osatekijä, vaan oppiva organisaatio näyttäytyy kokonaisuutena. Oppivan organisaation tunnusmerkit käsittävät erilaisia osakokonaisuuksia: rakenteita, prosesseja, yksilöitä ja erilaisia johtamisen ulottuvuuksia. Pedler ja kumppanit ovat esittäneet yksitoista oppivan organisaation tunnusmerkkiä. Tunnusmerkit voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on strateginen johtaminen, johon kuuluu oppimisen ja osaamisen huomioiminen strategiassa sekä osallistuva strategian muotoileminen. Toinen osa-alue on sisäinen arviointi, johon kuuluu tiedonvälityksen arvioiminen ja muodolliset seuranta- ja valvontajärjestelmät. Sisäisessä arvioinnissa on tärkeää erilaisten tiedonkulkua edistävien järjestelmien tehokkuus, sisäinen yhteisöllisyys ja joustava palkitsemisjärjestelmä. Kolmas osa-alue on rakenne. Rakenne on oppimista mahdollistava ja joustava. Tehtäväkuvat ja yksiköiden rajat ovat joustavia. Tavoitteena on rakentaa organisaation arkkitehtuuri, joka antaa tilaa kohdata olemassa olevat haasteet. Neljäntenä osa-alueena on ulkoinen arviointi, jossa tulee esille ulkoinen palaute ja organisaatioiden välinen oppiminen. Työntekijöiden asiakkailta saama palaute pitää nähdä tärkeänä kehitystä ohjaavana informaationa. Viidentenä osa-alueena ovat yrityksen oppimisen edellytykset. Tähän osa-alueeseen kuuluvat oppimista tukeva ilmapiiri ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen huomioiminen. Kaikille järjestetään mahdollisuus kehittää itseään. Ihmisiä ohjataan ottamaan vastuuta myös oman osaamisen kehittämisestä.

Hamel ja Heene (1994) pitävät menestymisen kannalta tärkeänä sitä, että organisaation oppiminen yhdistetään osaamispohjaiseen strategiseen johtamiseen. Oppivassa organisaatiossa on heidän näkemyksensä mukaan strategista ja operationaalista joustavuutta. Oppivan organisaation näkemykseen kuuluvat heidän mukaansa seuraavat seikat:

- kokonaisuutta koskeva ajattelu ja toiminta kaikilla tasoilla
- kestävä uudistumisen tavoittelu, ei ainoastaan menneiden ja nykyisten käytäntöjen uudistaminen; tärkeää on, että organisaatio pohtii koko ajan menestymisen tekijöitä
- vapaa informaatiovirta organisaation kaikkien työntekijöiden välillä ja ympäristön kanssa; tämän tekee mahdolliseksi informaatiojärjestelmä ja tietoteknologia
- organisaation matala rakenne, ei-hierarkkinen organisaatio, joka koostuu suurista itsenäisistä tiimeistä
- olemassa olevien tietojen ja taitojen maksimaalinen käyttö
- selkeä yhteinen tulevaisuuden visio, joka on yhteisen toiminnan ja päätöksenteon edellytys
- intuition, symboliikan ja metaforien käytön hyväksyminen pohjana luovuudelle, uudistumiselle ja resurssien uudelleen rajaamiselle.

Johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn tulee esille myös oppivan organisaation piirteissä. Johdon sitoutuminen on yksi oppivan organisaation luomisen perusedellytyksistä (Popper & Lipshitz 2000, 189; Pedler ym. 1991; Senge 2006). Oppivassa organisaatiossa johtajat ovat fasilitaattoreita (mahdollisuuksien tarjoajia). Johtajat kyseenalaistavat omia ajatuksiaan ja asenteitaan – ei ole olemassa epäonnistuneita kokemuksia niin pitkään kun kokemuksista voidaan oppia. Oppivan organisaation piirteisiin kuuluu, että koko organisaatio osallistuu kehittämiseen. (Pedler ym 1991.)

Osaamisen johtaja keskustelee alaistensa kanssa ja osallistuu tällä tavoin osaamisen määrittelyyn ja kehittämiseen. Viitala (2002) on tutkimuksessaan kiteyttänyt osaamisen johtamisen tehtävät ja keinot seuraavasti: oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Oppimisen suuntaamisessa esimies määrittelee osaamisen kehittämisen suuntaviivoja ja tavoitteita. Oppimista edistävään ilmapiirin luomiseen kuuluu koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esimiehen ja alaisten välisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen. Oppimisprosessien tukemiseen kuuluu ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen sekä yksilön osaamisen kehittymisen tukeminen. Esimerkillä johtamiseen kuuluu esimiehen suhtautuminen omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Esimiehen sitoutuminen johtamistehtäväänsä on tärkeä asia. Osaamisen johtaja luo puitteita, jotka ovat rakenteita ja toimintamalleja. Osaamisen johtajan tehtävänä on myös omalta osaltaan edistää

sellaisen ilmapiirin saavuttamista, joka mahdollistaa osaamisen kehittämisen. Puitteet ja ilmapiiri yhdessä edistävät keskustelun syntymistä.

3.3 Osaamisen johtaminen käytännössä: menetelmiä ja työvälineitä

Osaamisen johtamisessa on olemassa erilaisia toimenpiteitä ja työvälineitä, jotka pohjatuvat HRM-kirjallisuuteen ja -käytäntöihin. Tässä alaluvussa tuodaan esille joitakin keskeisiä osaamisen johtamisen toimenpiteitä ja työvälineitä. Osaamisen kehittämisen toimenpiteet mielletään useasti henkilöstön kehittämisen piiriin kuuluviksi. Ruohotien (1999, 166) mukaan osaamisen kehittämisjärjestelmä luodaan jokaisen organisaation tarpeista. Tärkeät yleiset elementit ovat osaamiskartoitukset, osaamisen kehittämistarpeet sekä osaamista estävien ja edistävien tekijöiden kartoittaminen esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla. Osaamisen kehittämisessä täytyy huomioida sekä yksilö että organisaatio. Guest (1987; 1997) on esittänyt, että HRM-strategioista johdetaan erilaisia käytännön toimenpiteitä, joita ovat muun muassa rekrytoiminen, koulutus ja kehittäminen, arviointi, muutoksen johtaminen, työn suunnittelu ja osallistumis- ja kommunikaatiojärjestelmä.

Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin ja työvälineisiin johdetaan pääosin HRM-kirjallisuudesta. Toimenpiteet ja työvälineet liittyvät *henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen* (kouluttautuminen, tuloskeskustelut ja mentorointi) ja *johtamisen kehittämiseen* (johtamistyön kehittäminen, muutosten hallinnan kehittäminen ja yhteistyön kehittäminen). Osaamisen johtamisen toimenpiteitä ja työvälineitä voivat olla myös tasapainotettu tulosmittari (BSC), osaamiskartoitus ja ydinosaamisalueiden määrittely.

Aluksi on hyvä kartoittaa olemassa oleva osaaminen, sillä se on osaamisen kehittämisen edellytys. Organisaatiossa voi olla osaamistietojärjestelmiä, joihin osaamista koskeva tieto säilötään. Osaamisen kehittämisessä työvälineenä ovat kehittämiskeskustelut. Kehittämiskeskusteluissa alainen tuo esille omia tavoitteitaan ja tämänhetkistä osaamista. (Viitala 2005b; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000.) Ydinosaamisen tunnistaminen on myös yksi osaamisen johtamisen työväline tai toimenpide (Prahalad & Hamel 1990; Hamel 1994). Osaamisen johtamisen

toimenpiteenä on myös oppiminen erilaisten koulutusten kautta. (Viitala 2005b; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000; Pedler, Burgoyne & Boydell 1991; Legge 1995.)

Yksi osaamisen johtamisen toimenpiteistä on myös itse johtamisen kehittäminen (esim. Sanchez 2001, Viitala 2005a; Ruohotie 1999). Mentorointia voidaan myös pitää työvälineenä osaamisen johtamisessa. Mentoroinnissa kokeneempi henkilö toimii vähemmän kokeneen henkilön tukijana ja rohkaisijana uralla etenemisessä. Myös työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksi osaamisen johtamisen toimenpide. (Viitala 2005b; Pedler ym. 1991; Otala 2002.) Osaamisen johtamisen toimenpiteiksi voidaan katsoa myös muutosten hallinnan kehittäminen ja yhteistyön kehittäminen (ks. esim. Sanchez 2001; Otala 2000; Otala 2002; Guest 1987; 1997).

Tasapainotettu tulosmittaristo (BSC) on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin vuonna 1990 kehittämä työväline, jonka avulla organisaatio voi kääntää strategiansa abstraktista hahmotelmasta konkreettisiksi tavoitteiksi ja niiden mittareiksi. BSC-ajattelussa yrityksen visio puretaan päämääriksi ja niihin johtaviksi strategioiksi neljästä näkökulmasta. Näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja organisatorisen oppimisen näkökulma. Perusidea on, että yritysten johtaminen muuttuneessa kilpailuympäristössä ei toimi enää ainoastaan taloudelliseen informaatioon perustuen (Kaplan & Norton 1996, 7).

3.4 Yhteenveto

3.4.1 Osaamisen johtamisen kehityksen kolme sukupolvea

Tässä alaluvussa perehdytään osaamisen johtamisen sukupolvinäkemykseen, joka jäsentää osaltaan osaamisen johtamisen kehityskulkua ja erilaisia lähtökohtia. Tämän luvun tarkoituksena on osaltaan vetää myös yhteen työn teoreettista viitekehystä. Osaamisen johtamista voidaan lähestyä sen lyhyen historian kautta, josta on erotettavissa kolme sukupolvea. Sukupolvinäkökulmaa ovat tuoneet esille ja siitä ovat kirjoittaneet ainakin Ahonen, Engeström & Virkkunen (2000), Hong & Ståhle (2003–2005), Tuomi (2002), Virkkunen (2002) ja Snowden (2002). Kakabadse ym. (2003) ovat esittäneet,

että keskustelu osaamisesta on keskittynyt aluksi yksilöön ja tällä hetkellä keskitytään enemmän ryhmään ja yhteistyöhön. Tiedon tarkastelussa on siirrytty eksplisiittisestä tiedosta hiljaisen eli toiminnallisen tiedon tarkasteluun.

Hong ja Ståhle (2003, 10–12) ovat analysoineet kolmea sukupolvea ja kuvanneet niitä seuraavasti (taulukko 4). Ensimmäinen sukupolvi pitää ihmistä tietoa varastoivana yksikkönä. Tietämys määritellään ensimmäisessä sukupolvessa erillisiksi taidoiksi, jota voidaan koodata ja mitata. Käytäntö on tietämyksen ja osaamisen luetteloimista laajoihin tietokantoihin. Informaatioteknologia on keskeisessä asemassa osaamisen johtamisen varhaisessa kehittymisessä. Käytännön toimintaan kuuluu muun muassa Nortonin ja Kaplanin kehittelemä ”Balanced Scorecard” -tuloskortti tai jokin muu viitekehys, jonka avulla tietopääomaa mitataan. Tätä sukupolvea luonnehtii myös se, että tietämyksen ja osaamisen analysointiin käytetään ulkopuolista, objektiivista näkemystä.

Tuomen (2002) mukaan ensimmäinen sukupolvi arvostaa osaamisen keräämistä ja tietoa siitä, mitä kukakin osaa. Nämä piirteet ovat vieläkin nähtävissä tietyllä tapaa osaamisen johtamisessa ja tietojohtamisessa. Koko ajan kehitellään uusia välineitä tiedon liikuttamiseen ja tallentamiseen. Tietotekniikka tulee aina näyttelemään suurta osaa osaamisen johtamisessa, sillä sen avulla rakennetaan pohja informaation siirtymiselle ja laajalle kommunikaatiolle.

Osaamisen johtamisen toinen sukupolvi on noussut kritiikistä liian teknologista lähestymistapaa vastaan. Toinen sukupolvi korostaa tilannetietoa ja hiljaista tietoa, joiden käsittelyssä tietoteknologia ei ole pääroolissa. Merkitysten rakentuminen vaatii tiedostamattomien asioiden tarkastelua, ja tällöin informaatioteknologia auttaa tietämyksen rakentumisessa ja antaa ajattelulle tukea. Teknologisin keinoin tallennettu aineisto sisältää kuitenkin kontekstuaalista tietoa ja vihjeitä, jotka tukevat merkitysten prosessointia. Toinen sukupolvi korostaa tiedon tulkintaa, joka samalla on aina myös oppimisprosessi. Oppiminen on sosiaalinen tapahtuma, jossa informaatiosysteemi tukee sosiaalisten resurssien liikkumista. (Tuomi 2002, 10.)

Myös Snowden (2002) on esittänyt näkemyksen osaamisen johtamisen sukupolvista. Ensimmäisen sukupolven näkemys oli hänen mukaansa vallalla ennen vuotta 1995. Tärkeintä ensimmäiselle sukupolvelle on tiedon tarkoituksenmukainen rakenne ja tiedon virtaaminen päätöksentekijöille.

Tietokoneiden käyttö liike-elämässä on tälle sukupolvelle tyypillistä. Jossain vaiheessa tietokoneistaminen alkoi olla huipussaan ja huomattiin, että tekninen suorituskyky söi organisaation aitoa tehokkuutta. Päteviä ihmisiä, joilla oli taitoja ja kokemusta, irtisanottiin. Tiedon tärkeys huomattiin vasta kokemuksen kautta. Siirtyminen toiseen sukupolveen tapahtui 1995 ja siitä eteenpäin. Tällöin pinnalle tuli Nonakan SECI-malli (Nonaka ja Takeuchi 1995). Mallissa tuotiin esille tiedon luomisen prosessi ja Polanyin aiemmin esittämä hiljaisen tiedon käsite. (Snowden 2002).

Hongin ja Ståhlen (2005) mukaan toisessa sukupolvessa tietämys on sisäsyntyistä yhteistoimintaa, johon kuuluu tiedon jakaminen ja siirtäminen. Toinen sukupolvi keskittyy strategiapohjaiseen organisaation oppimiseen painottaen sosiologista ja organisaationalista lähestymistä. Toisessa sukupolvessa valmistaudutaan tulevaisuuden haasteisiin. Toinen sukupolvi keskittyy enemmän verkostoihin, kommunikointiin ja yhteistoimintaan kuin yksilöiden hallitsemaan tietoon. Avainideana on se, että tietäminen on sisäsyntyistä ja se rakentuu yhteistoiminnasta. Muun muassa Nonakan ja Takeuchin (1995, 70–72) kuuluisa tietämyksen sykli voidaan liittää toiseen sukupolveen. Toinen sukupolvi keskittyy sosiaaliseen oppimiseen, joustavuuteen ja kykyyn kehittyä ja olla valmis tulevaisuuden haasteisiin. Keskeisenä haasteena toisen sukupolven tarkasteluissa on ymmärtää toiminnan kehittäminen ja uuden tietämyksen ja osaamisen luominen. Uusi tietämys ja osaaminen ovat integroituneet organisaation toimintaan ja rakenteisiin, ja uutta osaamista syntyy ihmisten yhteistoiminnan tuloksena.

Hongin ja Ståhlen (2005) mukaan toisen ja kolmannen sukupolven haasteena on ymmärtää toimintojen laajentuminen sekä uuden osaamisen ja tiedon luominen. Jatkuvana muutoksena on ollut tiedon ja osaamisen kehittäminen tämänhetkisestä tietojen ja taitojen tarpeesta kohti tulevaisuudessa tarvittavia taitoja. Uuden tiedon ja innovaatioiden luominen korostuvat: itseuudistumiskyky ja nopea reagointi muutoksiin ovat tärkeä osaamisalue kolmannessa sukupolvessa.

Kolmas sukupolvi korostaa Tuomen (2002) mukaan uudistumisen ja uuden luomisen näkökulmaa ja tietämisen ja toiminnan välistä linkkiä. Organisaation innovaatioprosessit, organisaation oppiminen ja tietämyksen syntyminen ovat organisaation sisällä sen rakenteissa. Kaaoksen ja epävarmuuden keskellä kolmannen sukupolven johtaja toimii tehokkaasti. Kolmannen sukupolven osaamisen

johtamisessa täytyy kyetä hallitsemaan muutosjohtaminen ja sosiaaliset konfliktit. Tarvitaan organisationaalisia muotoja jatkuvaan muutoksen toteuttamiseen ilman, että kumuloitunutta tietämystä tai sosiaalista pääomaa tuhoutuu muutoksessa. Tietämyksen kulttuurisen taustan tuntemus sekä sosiaalisen toiminnan tuntemus ovat tärkeitä. (Tuomi 2002, 10–12.)

Kolmas sukupolvi on myös Snowdenin (2002) mukaan jo havaittavissa tämän päivän osaamisen johtamisessa. Kolmannen sukupolven edustajat korostavat, ettei tietoa voida johtaa pakolla, vaan tietämyksen hyödyntäminen perustuu aina vapaehtoisuuteen. Ihmiset tietävät aina enemmän kuin osaavat sanoa tai kirjoittaa, ja tietäminen tulee esiin asiayhteyksissä tarpeen mukaan. Ihmisen tieto on hyvin tilannesidonnaista. Kolmannessa sukupolvessa tieto ymmärretään syvällisesti ihmisestä ja yhteisöllisestä toiminnasta kumpuavana. Sukupolviajattelussa ei ole kuitenkaan ideana unohtaa kahta ensimmäistä sukupolvea, vaan muistaa niiden rajoitukset. Kolmas sukupolvi perustuu kompleksiseen tietoon. (Snowden 2002, 100–102.)

Siirtymävaihe kohti kolmatta sukupolvea on siirtymä kohti systeemistä lähestymistapaa. Tässä vaiheessa kyky tietämyksen itseuudistamiseen sekä uuden tietämyksen ja osaamisen luominen on kriittistä. Kolme sukupolvea on yhdistynyt siirtymävaiheista, joita on tapahtunut ja joita on tapahtumassa. Sukupolvitarkastelu ei tarkoita kuitenkaan sitä, että edellisten sukupolven aikana kehitetyt työkalut olisivat turhia. Sukupolvitarkastelussa on kyse ennemminkin painopisteen ja huomion siirtymisestä, ensin kompetenssien kirjaamisesta kohti vuoropuhelua ja edelleen jatkuvaan muutokseen perustuvaa kehittämistä. (Ahonen ym. 2000, Snowden 2002, Tuomi 2002, von Krogh, 1999.) (taulukko 4)

Taulukko 4. Osaamisen johtamisen sukupolvet (mukaillen Hong & Ståhle 2003, Hong & Ståhle 2005)

	1. Sukupolvi Taidot joita tarvitaan nykyhetkessä, miten taidot saadaan haltuun	2. Sukupolvi Valmistaudutaan tulevaisuuden haasteisiin, tiedon jakaminen ja siirtäminen	3. Sukupolvi Kyky tuottaa uutta tietämystä, kumotaan vanha ajattelu, innovoidaan uusia toimintatapoja
Avaintyökalut (Snowden, 2002; Tuomi 2002)	Informaatioteknologia, IC, osaamiskartoitukset	Sosiaalinen oppiminen, käytännön yhteistyö (Nonakan SECI-malli)	Toisten innostaminen, avoin innovointi
Tiedon ja osaamisen luonne ja osatekijät (Ahonen ym. 2000; Blackler, 1995; Kakabadse ym. 2003; Cook & Brown 1999)	Tietämys/osaaminen on yksilöllisiä, mitattavia ja koodattavia taitoja, taitoja, joita juuri nyt tarvitaan	Tietämys/osaaminen on sisäsyntyistä yhteistoimintaa, tulevaisuuden haasteisiin valmistaudutaan	Tietämys on luovuutta, systeemin kyky luoda uutta tietoa ja innovaatioita
Ydinkohdat (von Krogh 1999)	Tietoa ja osaamista paikallistetaan ja otetaan kiinni	Tiedon muuttaminen ja jakaminen	Uuden tietämyksen/osaamisen synnyttäminen

Hongin ja Ståhlen (2005) mukaan osaamisen johtamisen kehitys on edennyt staattisesta dynaamisen suuntaan. Suuntana on ollut tulevaisuussuuntautuneisuus, ja rationaalisesta ajattelusta on menty enemmän tulkinnalliseen suuntaan. Muutosta on tapahtunut myös toiminnallisuudesta kohti rakenteellista näkemystä ja teknologiakeskeisyydestä kohti sosiaalista näkemystä.

3.4.2 Teoreettisten lähtökohtien pohdinta

Osaamisen johtamisessa korostuu kolme pääasiaa: osaamisen tekninen kartoittaminen tai mittaaminen, sosiaalinen puoli (yhteiset tavoitteet, yhdessä toimiminen ja yhdessä osaaminen) ja uuden luominen eli innovatiivinen asenne. Kaikkien näiden kolmen asian taustalla vaikuttaa strategia eli se, mitä tavoitteita organisaatiolle on annettu. Osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen, organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen sekä uuden tiedon ja innovaatioiden tuottamiseen.

Osaamisen johtamisen käytännöt ja tutkimustraditio nousevat pääosin HRM:n, tietojohtamisen ja oppivan organisaation viitekehyksistä. Osaaminen on HRM-perinteessä määritelty taidoiksi ja kyvyiksi, joita yksilöllä on. Strategisen osaamisen johtamisen näkemys korostaa puolestaan kilpailullisia etuja ja arvoja. Tällä hetkellä tavoitteena osaamisen johtamisen kehittämisessä on yhdistää taitoja ja kykyjä painottava osaamisen näkemys eli HRM-näkemys ja tuloksiin perustuva osaamisen näkemys. HRM:n ja strategisen osaamisen johtamisen integrointi liittää osaamisen johtamisen yhä tiiviimmin osaksi organisaation yleistä johtamista.

Tietojohtaminen antaa yhden keskeisen näkökulman osaamisen johtamiseen. Ajatus aineettomasta pääomasta on yleistynyt tietojohtamisen tutkimuksen alueella. Tietojohtamisessa kehitys on edennyt teknisestä tiedon käsittelystä vuorovaikutteisempaan suuntaan. Tietojohtamisen tutkimusalueet - tiedon varastoiminen, siirtäminen, hyödyntäminen, luominen ja liittyminen arvoketjuun – liittyvät kaikki läheisesti organisaation osaamiseen.

HRM-käsitteen osa-alueet ovat hyvin lähellä osaamisen johtamiseen liittyviä käsitteitä. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön tehtäviin. Osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen. Tällä tavoin määriteltynä HRM-käsitteen osa-alueet, kuten ohjaaminen, kehittäminen ja viestintä, kuvaavat samalla myös osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen saa tukea henkilöstövoimavarojen johtamiselta ja päinvastoin – ja käytännön toiminnassa on useimmiten kyse samasta asiasta. Osaamisen johtaminen on kuitenkin korostanut myös näkökulmia, joita perinteinen HRM ei niinkään tuo esille. Yksi esimerkki tästä on osaamisen johtamisen kolmannen sukupolven korostama innovatiivisuus ja uuden tiedon luominen.

Strategiatutkimuksessa osaaminen ja tieto ovat nousseet erityisesti pintaan 1990-luvulla Prahaladin ja Hamelin ydinosaamisartikkelin myötä. Tällä hetkellä ydinosaamisen käsite näyttää vaihtuneen tieteellisessä keskustelussa organisaation osaamisen käsitteeksi. Osaamispainotteinen strateginen johtaminen on keskittynyt osaamiseen organisaation resurssina, ja yksilön osaamisen huomioiminen ja johtaminen ovat jääneet vähemmälle tutkimiselle. Strategia toimii osaamisen johtamiselle

työvälineenä antaen tiedon siitä, mikä osaaminen on strategista tavoitteiden kannalta. Osaamisen johtamisella muokataan olemassa olevaa osaamista ja hankitaan mahdollisesti uutta osaamista, mikäli tavoitteet sitä edellyttävät. Tällä tavoin osaamisen johtamiselle voidaan nähdä selkeä tilaus organisaation strategisessa johtamisessa.

Oppivan organisaation kirjallisuudella on myös osaltaan ollut selkeä vaikutus näkemyksiin osaamisen johtamisesta. Oppivan organisaation tunnusmerkit – ilmapiiritekijät, johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn, yhteisöllisyys ja vuorovaikutustaidot – ovat avainasemassa myös osaamisen johtamisen toimintamalleissa.

Tämän tutkimuksen tarkastelunäkökulmat on koottu taulukkoon 5. Sen mukaan osaamisen johtaminen rakentuu voimakkaimmin kolmesta teoreettisesta viitekehyksestä: tietojohtamisesta, HRM-näkemyksestä ja oppivasta organisaatiosta.

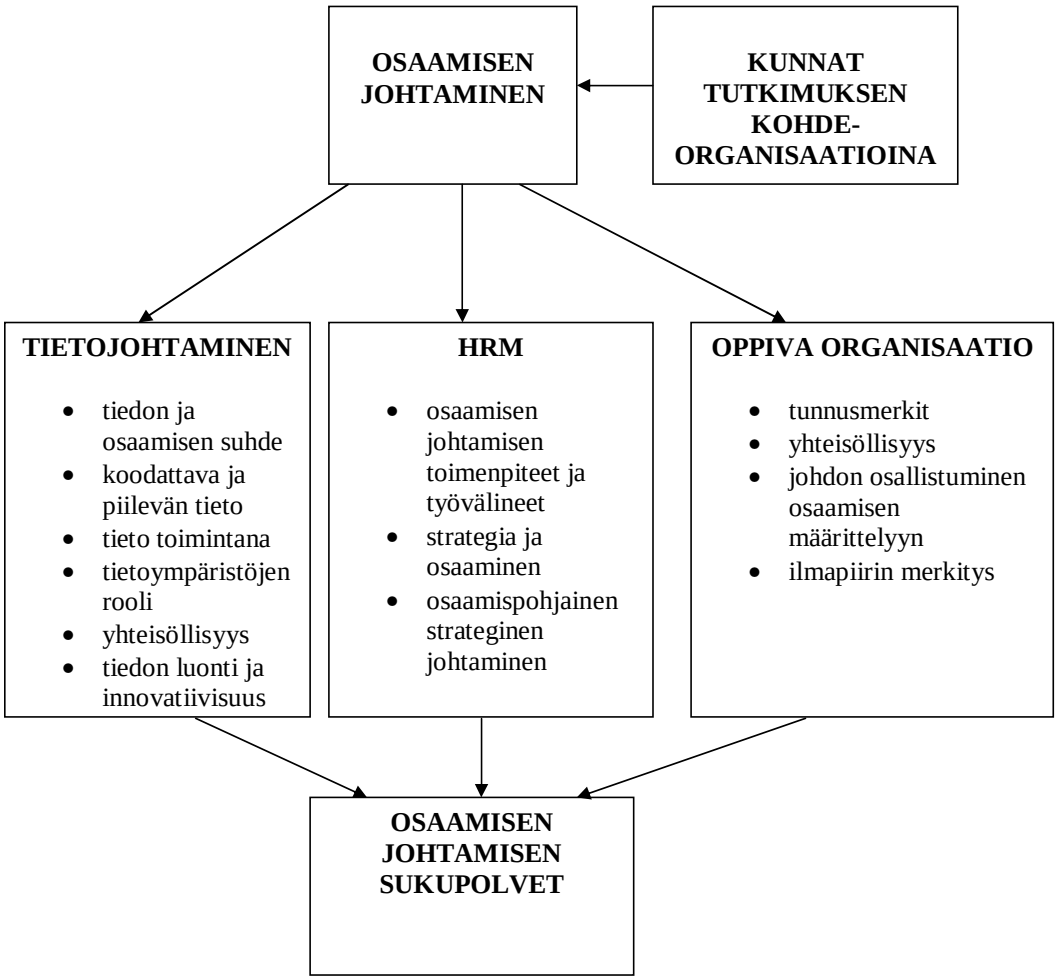
Julkisella sektorilla, erityisesti kunnissa, tuotetaan paljon palveluja, joissa tarvittava osaaminen on huippuluokkaa. Osaamisen johtaminen on kunnissa osaamisen kokonaisvaltaista hallintaa, ja sen välineinä ovat strategiat ja henkilöstövoimavarojen johtamisen työvälineet. Vaikeimmaksi koetaan usein se, miten strategia saadaan kytkettyä mukaan henkilöstöjohtamiseen. Hondeghemin ja Vandermeulenin (2000) malli integroida strategia, osaaminen ja henkilöstöjohtaminen osaamisen johtamisen avulla selventää osaamisen johtamisen asemaa. Osaamisen johtaminen toimii kokoajana ja välittäjänä strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä. Toisaalta osaamisen johtaminen toimii myös työvälineenä, kun määritellään tarvittavaa yksilöiden ja organisaation osaamista, joka johdetaan strategiasta. Kokonaisuudessaan strategiatyö, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja osaaminen muodostavat kehikon, jonka avulla osaamista voidaan organisaatiossa systemaattisesti johtaa. Tämänkaltaisessa osaamisen johtamisessa pyritään huomioimaan yksilö, organisaatio ja tulokset. Kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen avulla voidaan parhaiten vaikuttaa suorituskykyyn, jonka kunnassa tulisi näkyä ennen kaikkea kuntalaisia tyydyttävinä laadukkaina palveluina.

Taulukko 5. Osaamisen johtamisen tarkastelunäkökulmat tässä tutkimuksessa

Osaamisen johtamisen näkökulmat	Tunnetut käsiteperustan kehittäjät	Kehitys ja ydinkohdat
TIETOJOHTAMINEN **Tietojohtaminen** (Knowledge Management) **Tietopääoman johtaminen** (Intellectual Capital Management)	• Ruggless 1998 • Alavi & Leidner 2001 • Alvesson 1993 • Blackler 1993 • Starbuck 1992 • Scarbrough & Swan 2001 • Wenger 2000 • Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin 2003 • Nonaka 1994 • Nonaka & Takeuchi 1995 • Davenport & Prusak 1998 • Edvinsson & Malone 1997 • Sveiby 1997 • Roos, Roos, Dragonetti & Edvinson 1997	Aluksi esillä on ollut tietotekniikkaan pohjaava näkemys tiedosta. Keskustelussa on ollut myös tietointensiivinen organisaatio ja tietotyöntekijät sekä käytännön yhteisöt (Communities of practice). Keskeistä keskustelua on käyty myös tiedon merkityksestä. Tieto talouden resurssina, resource-based view (RBV). Kritiikkinä edelliselle tietopohjainen näkemys yrityksestä KBV (knowledge-based view), tieto kilpailukyvyn lähteenä. Tietopääoman johtamisessa keskitytään yrityksen näkymättömän omaisuuden mallintamiseen erilaisin mittarein. Tietojohtamisessa on erilaisia osa-alueita, joihin voidaan keskittyä: tietoa voidaan varastoida, siirtää, hyödyntää ja luoda.
HRM **Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) ja strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (SHRM),** **(Osaamispohjainen strateginen johtaminen)** **Competence-based management (CBM)/ (Competence-based Strategic Management)** **HRM:n ja CBM:n integraatio**	<u>HRM ja SHRM</u> • Guest 1987, 1997 • Miles 1975 • Legge 1995 • Ulrich 1997 • Mabey, Salaman & Storey1998 • Storey 1989 • Wright & Boswell 2002 • Becker & Huselid 2006 <u>CBM ja CBSM</u> • Prahalad & Hamel 1990 • Sanchez & Heene 1996, 1997 • Sanchez 2001, 2004 • Hamel & Heene 1994 • Stalk & Evans & Shulman 1992 • Boyatz 1982 <u>HRM:n ja CBM:n integraatio</u> • Heene & Bartholomeeusen 2000	HRM-tutkimuksessa johtamisen yksikkönä on koko organisaatio. Mikrotaso on kiinnostunut HRM-käytäntöjen vaikutuksesta yksilöön, ja makrotaso on kiinnostunut HRM-käytäntöjen vaikutuksesta organisaatioon. SHRM keskittyy erityisesti organisaation suorituskykyyn. HRM antaa keskeiset käytännön työvälineet osaamisen johtamiseen. Osaamisen käsite juontaa juurensa HRM-kirjallisuudesta. Osaamispohjainen strategisen johtamisen tutkimus on saanut alkunsa kilpailun ja strategian tutkimisesta. Osaamiseen liittyvät keskeisesti käsitteet kompetenssi, ydinosaaminen eli organisaation osaaminen ja kyvykkyydet. Kilpailuetua haetaan kyvykkyyksistä. Osaamispohjaisessa strategisessa johtamisessa yhdistyvät strategia sekä organisaation osaaminen ja kyvykkyydet. Osaamispohjaisen johtamisen ja HRM:n yhdistäminen
OPPIVA ORGANISAATIO **(Learning organization)** **Oppivan organisaation tunnusmerkit**	• Senge 1990; 1996 • Pedler ym. 1991 • McGill & Slocum 1993 • Argyris & Schön 1996 • Popper & Lipshitz 2000 • Garvin 1993	Näkökulma johtamiseen, jossa huomioidaan sekä ihmiset että asiat. Yhteisöllisyys ja vuorovaikutustaidot tulevat hyvin esille. Johtajan keskeinen tehtävä on luoda osaamisen kehittämiselle myönteinen ilmapiiri. Keskeinen näkökulma osaamisen johtamisessa.

Tekemäni kirjallisuuskatsaus tukee myös sitä, että osaamisen johtaminen on kehittynyt mukaillen kolmea sukupolvea. Aluksi keskityttiin melkein pelkästään tiedon hallintaan tietoteknisten välineiden avulla. Tekninen painotus on nähtävissä ensimmäisessä sukupolvessa. Osaamisen johtamisessa on havaittavissa myös sosiaalinen käsitys tiedosta. Blackler (1995) ja Alavi & Leidner (2001) tuovat tietokäsityksissään esille tiedon monimuotoisuuden. Tietoa on pyritty saamaan resurssiksi, jonka avulla saavutetaan kilpailuetua. Nonaka (1994) on ensimmäisten joukossa alkanut tuoda esille keskustelun puutteita ja korostanut ennen kaikkea uuden tiedon luomisprosessia organisaatiossa. Cook ja Brown (1999) tuovat esille erityisesti osaamisen johtamisen toista ja kolmatta sukupolvea tukevan ajattelun siitä, että tiedon ja osaamisen vuorovaikutus ihmisten toimiessa yhdessä luo uutta osaamista ja tietoa. Toisessa sukupolvessa tulee esille tiedon jakaminen ja yhteistyö, pelkkä tiedon varastoiminen ei riitä. Kolmas sukupolvi on koko ajan muovautumassa oleva alue. Tieto yksinään ei riitä, vaan sitä pitää osata soveltaa uudeksi tiedoksi, osaamiseksi ja innovaatioiksi.

Jako kolmeen sukupolveen on perusteltavissa, mutta toisaalta sukupolvet voidaan hahmottaa myös kehitystasoina. Sukupolvet eivät ole jyrkkärajaisia alueita, vaan ne rakentuvat toistensa varaan. Osaamisen johtamisen tarkastelu sukupolvien valossa antaa kuvan siitä, miten osaamisen johtaminen on kehittynyt, joten sukupolvet voidaan nähdä ajallisesti etenevänä kehityksen kulkuna. Osaamisen johtamisen sukupolvet ovat kolme erilaista tapaa johtaa osaamista. Ne kaikki tukevat toisiaan, ja niissä kaikissa korostuu jokin osaamisen johtamisen osa-alue. Sukupolvissa on nähtävissä kuitenkin myös erilaiset tietoympäristöt. Ensimmäisessä sukupolvessa korostetaan pääosin niitä tekijöitä, jotka ovat tärkeimpiä mekaanisessa tietoympäristössä. Toisessa sukupolvessa korostuvat orgaanisen toimintaympäristön tärkeimmät piirteet, kuten avoin vuorovaikutus, jatkuva oppiminen ja tiedon jakaminen. Kolmas sukupolvi kuvaa tekijöitä, jotka ovat kriittisimpiä dynaamisessa toimintaympäristössä, jolle on tyypillistä innovatiivisuus ja jatkuva nopeatempoinen uudistuminen. Näkemys organisaatioista erilaisina systeemeinä näyttää muuttuneen ajan kuluessa: mekaanisesta näkemyksestä on edetty näkemään kompleksiset, turbulentin ympäristön toimintaedellytykset. (ks. Kuvio 3.)



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tietojohtamisen näkemykset tiedosta, tietämyksestä ja niiden kehittämisestä tulevat esille jokaisessa sukupolvessa eri tavoin painotettuina. HRM:n ja osaamispohjaisen strategisen johtamisen piirteet korostuvat eniten toisessa ja kolmannessa sukupolvessa: Toisessa sukupolvessa korostuu organisaation osaaminen eli ydinosaaminen ja yhdessä toimiminen. Kolmannessa sukupolvessa korostuu erityisesti uuden osaamisen ja toiminnan luominen organisaation tavoitteisiin vastaamiseksi. Oppivan organisaation painoalueet tulevat esille erityisesti osaamisen johtamisen toisessa sukupolvessa, jossa korostetaan yhteisöllisyyttä ja yhdessä oppimista.

Tässä tutkimuksessa osaamisen johtaminen ymmärretään toiminnaksi, jolla pyritään kehittämään sekä yksilöiden ja organisaation osaamista, organisaation yhteistyö- ja tiedonkäsittelyvalmiutta sekä uudistumis- ja innovointikykyä painotettuna siten, että se tukee parhaiten organisaation strategisia tavoitteita.

4. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO JA METODOLOGIA

4.1 Tutkimusotteen valinta

Tämän tutkimuksen empiirinen osa perustuu kvantitatiiviseen analyysiin. Aluksi tehtiin kuitenkin neljä haastattelua. Haastattelut tehtiin, jotta varmistuttiin siitä, että osaamisen johtaminen on kunnissa käytännön toimintaa, jota kannattaa tämän käsitteen avulla tutkia. Haastatteluilla pyrittiin myös hahmottamaan toimintakenttää ja varmistamaan, että asioista puhutaan oikeilla termeillä. Haastatteluja käytettiin siten ainoastaan tutkimuskysymysten ja kyselylomakkeen suunnitteluun eikä niitä käytetty varsinaisena analysoitavana aineistona.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata Suomen kuntien tilannetta osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa etsitään vastauksia siihen, millainen osaamisen johtamisen nykytila on, millaisia tavoitteita kunnissa asetetaan osaamisen johtamiselle ja mitkä tekijät ovat yhteydessä osaamisen johtamiseen.

Tutkimusongelmiin vastataan kvantitatiivisen tutkimusotteen avulla, koska se mahdollistaa parhaiten sekä laajan aineiston analyysin että kattavan yleiskuvan muodostamisen tutkittavasta ilmiöstä. Kvantitatiivisilla menetelmillä on tarkoitus saada tuloksista yleistettäviä, kattavia ja kaikkia Suomen kuntia koskevia. Tutkimuksen suuri aineisto mahdollistaa monimuuttujamenetelmien käytön, ja niiden avulla on mahdollista saada käsitys osaamisen johtamisen nykytilan ja tulevaisuuden rakenteesta. Tutkimuksessa pääpaino on nomoteettisessa tutkimusotteessa. Nomoteettinen metodologia sisältää erilaiset kyselyt, persoonallisuustestit ja standardoidut tutkimusinstrumentit (Burrel ja Morgan 1998).

Tutkimuksen lähestymistapa on myös eksploratiivinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa eksploraatiivista lähestymistapaa käytetään muun muassa silloin, kun pyritään asettamaan tiettyjä painoalueita ja selkeyttämään käsitteitä, kun ongelmien määrittäminen hypoteesitasolla on vaikeaa tai kun tutkimusalue on uusi. (Ks. Tuomi 2008.) Eksploratiivisessa tutkimuksessa tutkija kehittää näkökulmaa tutkittavaan asiaan tutkimuksen aikana. Toisaalta tämä tutkimusote on kohdannut myös

kritiikkiä siitä, että tutkimusote on liian subjektiivinen ja epäsystemaattinen. (Ks. esim. Cooper & Schindler 2000.). Eksploratiivinen lähestymistapa soveltuu kuitenkin tähän tutkimukseen hyvin, sillä tavoitteena on muodostaa alustava käsitys jäsentymättömästä ilmiöstä. Aiempi tutkimus osaamisen johtamisesta on keskittynyt pääasiallisesti käsitteiden tutkimiseen, ja empiirinen tutkimus aiheesta on hyvin hajanaista (ks. esim. Binney 2001). Osaamisen johtaminen on ilmiönä melko uusi, ja tämän vuoksi tutkimuskenttäkin on edelleen kehityksen alla. Osaamisen johtamisen tutkijoilla on aina omat juurensa, koska tutkimusala on hyvin monitieteinen.

4.2 Otanta ja tiedonkeruu

4.2.1 Otanta

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kaikki Suomen 444 kuntaa. Kyselyssä oli tarkoituksena saada kokonaiskuva jokaisen kunnan osaamisen johtamisesta yleisellä tasolla. Tästä johtuen jokaisesta kunnasta valittiin kyselyn vastaajaksi yksi henkilöstöasioiden asiantuntija. Aiemman suomalaisen alan tutkimuksen perusteella voitiin myös todeta, että osaamisen johtaminen liittyy kunnissa yleisesti henkilöstöjohtamisen alueeseen (ks. esim. Syväjärvi 2005; Syväjärvi & Stenvall 2003; Lumijärvi 2004). Se, että kysely kohdistetaan vain yhdelle henkilölle jokaisessa tutkittavassa organisaatiossa, on yleisesti käytetty toimintatapa (ks. esim. Cooper & Shindler 2001). Valintaa tukee tässä tutkimuksessa myös se, että jokaisesta kunnasta ei olisi mahdollisesti löytynyt useampaa asiantuntevaa henkilöä vastaamaan kyselyyn. Pienemmissä kunnissa, joissa ei ole henkilöstöpäällikköä, kysely kohdistettiin hallintojohtajalle tai kunnanjohtajalle. Kysely pyrittiin kohdistamaan suoraan oikealle henkilölle kunnassa, minkä varmistamiseksi yhteystiedot haettiin kuntien internetsivustoilta.

4.2.2 Kyselytutkimus

Kyselyä suunniteltaessa tehtiin aluksi keväällä 2004 neljä hyvin alustavaa teemahaastattelua kolmessa eri kunnassa. Haastatteluihin päädyttiin, jotta saataisiin alustava käsitys osaamisen

johtamisesta kunnissa ja että saataisiin tukea kyselylomakkeen tekemiselle. Pääteemoina olivat osaamisen johtaminen, sen strateginen kytkentä kunnan kokonaisstrategiaan, käytäntö, tulokset ja tavoitteet. Osaamisen johtamista ilmeni haastattelujen perusteella kaikissa kolmessa, kooltaan erilaisessa kunnassa. Osaamisen johtamisesta ei välttämättä tällä käsitteellä puhuttu, mutta osaamisen kehittämiseen oli luotu erilaisia käytäntöjä. Haastattelujen perusteella todettiin, että kunnat olivat erilaisessa vaiheessa osaamisen johtamisessaan.

Kyselylomake laadittiin aiemmin esitetyn tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Kysymykset eivät ole kuitenkaan ennalta testattuja vaan itse muodostettuja edellä mainittuihin teorioihin pohjaten. Kysymyksien rakentamista tuki näkemys, joka haastatteluista saatiin. Tavoitteena oli saada aikaan mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen kyselylomake, joka sisälsi myös avoimia kysymyskenttiä. Kyselyn laadintaan kuului myös esitestaaminen. Kyselyn esitestaamisessa vastaajina toimivat hankkeessa mukana olleet kunta-alan asiantuntijat. Esitestaamisen avulla kyselylomaketta selkiytettiin. Asiantuntijoilta saatiin myös hyviä selvennyksiä väittämien muotoiluun. Kyselylomakkeessa kysyttiin myös asioita, joilla oli merkitystä tutkimuksen tilaajalle, mutta niitä ei ollut tarkoitus käsitellä väitöskirjatutkimuksessa. Osa kysymyksistä jätettiin analyysin ulkopuolelle myös siksi, että niiden hajonta oli heikko. Pääkomponenttianalyysiin otettiin mukaan vain ne kysymykset, jotka olivat relevantteja tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta.

Aiheen laajuudesta johtuen kyselylomakkeesta tuli suhteellisen pitkä, 105 kysymystä. Kyselylomake jaettiin viiteen osaan, ja jokaisessa osassa osaamisen johtamista lähestyttiin eri näkökulmasta. Kyselylomake on kokonaisuudessaan liitteessä 1. Kyselyn alussa kartoitettiin vastaajien taustatietoja: kunnan nimi, vastaajan asema organisaatiossa, lähimmän esimiehen nimike ja kunnan henkilöstömäärä. Lomakkeen muissa väittämissä käytettiin pääasiassa viisiportaista Likert-asteikkoa, jossa 1 oli täysin samaa mieltä ja 5 täysin eri mieltä. Asteikon suunta on huomioitu tarkasti aineistoa analysoitaessa.

Käsillä olevassa tutkimuksessa vastaajia lähestyttiin sähköpostitse. Sähköpostissa lähetettiin linkki, josta kyselyyn pääsi vastaamaan Webropol-järjestelmässä. Webropol valittiin aineiston keruumenetelmäksi, koska se on nopea ja selkeä tapa kerätä aineistoa. Webropolia käytettäessä aineisto saadaan suoraan Excel-muodossa ja se voidaan siirtää SPSS-ohjelmaan, jolloin yksi vaihe

eli aineiston koodaaminen jää pois tutkijan työskentelystä. Koodaamisvaiheessa aineistoon voi tulla myös virheitä, joten tältäkin vältyttiin. Kirjallisesti lähetettynä kysely olisi voinut tuntua liian pitkältä ja hankalalta. Vastaajilla oli mahdollisuus myös tulostaa kysely ja vastata paperiversiona. Vain yksi vastaaja halusi lähettää paperiversion, ja se koodattiin SPSS-ohjelmaan käsin. Kysely lähettiin alkukesästä 2004. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, jonka jälkeen lähetettiin muistutusviesti niille, jotka eivät olleet vastanneet. Tämän kierroksen jälkeen päädyttiin tekemään vielä yksi kierros alkusyksystä kesälomien jälkeen niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet. Vastausprosentiksi tuli 52.

4.2.3 Kyselylomake

Ensimmäinen osa: Taustatiedot ja osaamisen määrittely

Ensimmäisessä osiossa kysyttiin taustatietoja: kunta, asema organisaatiossa/tehtävänimike, lähimmän esimiehesi virkanimike ja kunnan henkilöstömäärä. Kyselylomakkeen avulla ei tutkittu sitä, minkä määritelmän kyselyyn osallistuvat antavat osaamiselle tai tiedolle. Se sijaan kyselylomakkeen aluksi esitettiin määritelmä osaamisesta: ”Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön tehtäviin. Osaaminen voidaan jakaa yksilö- ja organisaatiotason osaamiseen. Olennaista on, että osaamiskäsite ymmärretään koko laajuudessaan.” Osaamisen ja tiedon määritelmä, jotka ovat vaikuttaneet kysymysten laadintaan, pohjautuu seuraavaan kirjallisuuteen:

- Osaamisen määritelmä: Boyatzis 1982; Sanchez 2004; Taatila 2004; Spencer & Spencer 1993; Sandberg 2000; Orlikowski 2002; Prahalad & Hamel 1990.
- Tietojohtamisen kirjallisuus, tiedon määritelmä: Niiniluoto 1996; Spender 1996b; Cook & Brown 1999; Polanyi 1983; Newell, Robertson, Scarbrough & Swan 2002; Ståhle & Grönroos 1999, 2000.

Toinen osa: Osaaminen ja osaamisen johtaminen

Kyselylomakkeen toisessa osiossa annettiin aluksi tiivistetty osaamisen johtamisen määritelmä, jonka ajateltiin auttavan kyselyyn orientoitumisessa. Osion alussa kartoitettiin väittämien avulla

kunnan osaamista ja osaamisen johtamista. Toisen osion viimeisissä kohdissa tiedusteltiin, onko ydinosaamiskartoituksia tehty. Jos ydinosaamiskartoituksia oli tehty, kysyttiin, mitä ne olivat. Lopuksi vastaaja sai määritellä osaamisen johtamisen avoimeen kysymyskenttään. Osaamista ja sen johtamista käsittelevien kysymyksien taustalla on seuraava kirjallisuus:

- Tiedon varastoiminen ja paikantaminen: Roos ym. 1997; Edvinsson & Malone 1997; Sveiby 1997; Alavi & Leidner 2001; Ruggles 1998, siirtäminen, luominen ja hyödyntäminen; Alavi & Leidner 2001; Ruggles 1998; Wenger 2000; Cabrera & Cabrera 2002; Tsoukas 1996.
- Osaamisen johtaminen ja oppivan organisaation tunnusmerkit: Senge 1990; Pedler, Burgoyne & Boydell 1991; Garvin 1993; McGill & Slocum 1993; Hamel & Heene 1994; Viitala 2002; Popper & Lipshitz 2000.
- HRM: Miles 1975; Legge 1995; Heene & Bartholomeeusen 2000; Hondeghem & Vadermeulen 2000; Guest 1987,1997; Mabey ym. 1998; Storey 1998.
- Osaamisen johtamisen sukupolviajattelu: Ahonen ym. 2000; Hong & Ståhle 2003, 2005; Tuomi 2002; Virkkunen 2002; Snowden 2002; Kakabadse ym. 2003; Cook & Brown 1999; von Krogh 1999; Blackler 1995.

Kolmas osa: Toimenpiteet ja työvälineet osaamisen johtamisessa

Kolmannessa osiossa huomio kiinnitetään osaamisen kehittämiseen liittyviin toimenpiteisiin ja työvälineisiin. Vastaajille annettiin vaihtoehtoja ja mahdollisuus vastata myös avoimeen kenttään, millaisia toimenpiteitä ja työvälineitä heidän kunnassaan käytetään osaamisen kehittämisessä. Kolmannessa osiossa kysyttiin myös, mitä pidettiin parhaimpina tuloksina, joita näillä toimenpiteillä ja työvälineillä oli saavutettu. Osaamisen johtamisen toimenpiteitä ja työvälineitä käsitellään useissa eri keskusteluissa. Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisen toimenpiteiden ja työvälineiden taustalla on seuraava kirjallisuus:

-HRM ja sieltä tulevat toimenpiteet ja työvälineet: Miles 1975; Legge 1995; Guest 1987, 1997; Mabey ym. 1998.
- Muu kirjallisuus, joka on taustalla kysymyksissä: Viitala 2005b; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000; Pedler ym.1991; Ruohotie 1999; Sanchez 2001; Otala 2000.

Neljäs osa: Osaamisen johtaminen ja strategia

Neljännessä osiossa kysyttiin väittämien avulla, miten osaamisen johtaminen ja strategia kohtaavat. Tässä osiossa tiedusteltiin myös, tuetaanko tai kannustetaanko osaamisen kehittämistä, ja jos tuetaan tai kannustetaan, niin miten. Lisäksi kysyttiin myös sitä, onko johto osallistunut osaamisen määrittelemiseen, ja jos on niin miten. Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin vastaajien mielipidettä kunnan eri päätöksentekoryhmien suhtautumisesta osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamista ja strategiaa käsittelevien kysymyksien taustalla on seuraava kirjallisuus:

- Osaamispohjainen strateginen johtaminen: Hamel & Heene 1994; Sanchez & Heene 1996, 1997a, 1997b.
- HRM ja strategiakeskustelu: Legge 1995; Guest 1987, 1997; Heene & Bartholomeeusen 2000; Becker & Huselid 2006.
- Oppivan organisaation tunnusmerkit: Pedler, Burgoyne & Boydell 1991; McGill & Slocum 1993; Popper & Lipshitz 2000; Viitala 2002; Senge 1990, 1996.

Viides osa: Tulevaisuuden haasteet kuntien osaamisen johtamisessa

Viimeisessä kysymyslomakkeen osiossa huomio kiinnitettiin kuntien osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteisiin. Tämän osion kysymykset ovat puhtaasti kuntien käytäntöön liittyviä, ja niiden avulla saatiin tärkeää tietoa kuntien osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteista. Osiossa kysyttiin, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tarjolla oli vaihtoehtoja ja vastaustilaa myös omia näkemyksiä varten. Tässä osiossa kysyttiin myös sitä, panostetaanko osaamisen johtamiseen riittävästi. Osiossa kysyttiin avoimen kysymyksen avulla syitä siihen, miksi panostetaan, ja myös siihen, jos ei panosteta. Lisäksi kysyttiin hyviä tapoja kehittää osaamista sekä haasteita, joita kehittämiselle on tulossa 1–3 vuoden aikana kunnassa. Viimeisenä kysymyksenä oli, mitä uutta oppimista nämä haasteet edellyttävät. Kuntien tulevaisuudessa tarvitsemaa osaamista koskevat kysymykset pohjatuvat tässä tutkimuksessa seuraavaan kirjallisuuteen:

- Anttiroiko & Haveri 2007; Haveri 2004; Sotarauta 1996; Anttiroiko & Hoikka 1999.
- TT:n tulevaisuusluotain 2003; Aho & Timonen 2002.

4.2.4 Sekundääriset tiedonlähteet

Analysoinnissa käytettiin myös erilaisia sekundäärisiä lähteitä, pääosin taustatietoja kunnista. Demografisia muuttujia ovat tilastollinen kuntaryhmittely, asukasluku, syntyneet, taloudellisen tilanteen tunnusluvut (taloudellinen luokittelu, vuosikate (1000 euroa) ja tuloveroprosentti) ja henkilöstömäärä. Kyseiset tiedot hankittiin Tilastokeskuksen tietokannoista. Tiedot ovat vuodelta 2004. Tiedot kuvaillaan luvussa 5.

Tilastollisessa kuntaryhmittelyssä kunnat jaetaan taajamaväestön osuuden ja suurimman taajaman väkiluvun perusteella kaupunkimaisiin, taajaan asuttuihin ja maaseutumaisiin kuntiin. Tilastokeskuksen kehittämä tilastollinen kuntaryhmittely on ollut käytössä vuodesta 1989. Luokitus perustuu väestönlaskentojen yhteydessä kerran viidessä vuodessa tehtyyn taajamarajaukseen ja siitä saatuun tietoon taajamaväestöstä. Luokitus kuvaa kuntia kaupunkimaisuuden ja maaseutumaisuuden mukaan paremmin kuin hallinnollinen jako kaupunkeihin ja muihin kuntiin (kuntamuotoluokitus). Vuodesta 1995 lähtien kunta on voinut itse päättää kaupungiksi ryhtymisestään ja sen voimaantulon ajankohdasta. Tilastollinen kuntaryhmitys korvaa tilastoissa jaon kaupunkeihin ja muihin kuntiin. Viimeisin kuntaryhmitystieto perustuu vuonna 2001 tehtyyn taajamarajaukseen, joka on laadittu vuoden 2000 väestölaskennan tietojen pohjalta. Päivitetty kuntaryhmitys on otettu käyttöön tilastoissa vuoden 2001 alusta. (Tilastokeskus käsikirja 2004.)

Kaupunkimaisia kuntia ovat kunnat, joiden väestöstä vähintään 90 % asuu taajamissa tai suurimman taajaman väkiluku on vähintään 15 000. *Taajaan asuttuja* kuntia ovat kunnat, joiden väestöstä vähintään 60 % mutta alle 90 % asuu taajamissa ja joissa suurimman taajaman väkiluku on vähintään 4000 mutta alle 15 000[4]. *Maaseutumaisia* kuntia ovat kunnat, joiden väestöstä alle 60 % asuu taajamissa ja joissa suurimman taajaman väkiluku on alle 15 000, sekä kunnat, joiden väestöstä vähintään 60 % mutta alle 90 % asuu taajamissa ja joissa suurimman taajaman väkiluku on alle 4 000 asukasta. (Tilastokeskus käsikirja 2004, 30.)

[4] Taajamakäsitteen määritelmä on Pohjoismaiden väestö- ja työvoimatilastovaliokunnan hyväksymä. Määritelmän mukaan taajamina pidetään kaikkia vähintään 200 asukkaan rakennusryhmiä, joissa rakennusten välinen etäisyys ei yleensä ole 200 metriä suurempi. Taajamien rajaus ei riipu hallinnollisesta aluejaosta, joten taajama voi ulottua useamman kuin yhden kunnan alueelle. (Tilastokeskus http://tilastokeskus.fi/tk/tt/luokitukset/index_alue_keh.html)

4.3 Mittareiden muodostaminen

4.3.1 Mittareiden muodostamisessa käytetyt menetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt osaamisen johtamisen nykytilaa ja tavoitteita kuvaavat mittarit ja niihin kuuluvat muuttujat, jotka pohjautuvat kirjallisuuteen. Aluksi esitellään pääkomponenttianalyysin kulku ja pääkomponenttianalyysien tekemisen edellytykset, ja alaluvuissa 4.3.2–4.3.3 esitellään tarkemmin pääkomponenttianalyysien tulokset.

Aineiston käsitteleminen aloitettiin tekemällä pääkomponenttianalyysi. Tutkimuksen taustalla ei ollut ehdotonta teoriaa eikä tutkimushypoteeseja. Tästä johtuen päätettiin käyttää eksploratiivisena menetelmänä pääkomponenttianalyysia. Pääkomponenttianalyysi sisältää tiettyjä rajoituksia: a) Pääkomponenttianalyysiä tehtäessä oletuksena pidetään, että muuttujien välillä on aitoja korrelaatioita. Pienet korrelaatiot ja mahdolliset outlierit saattavat aiheuttaa ongelmia. b) Muuttujien tulee olla myös vähintään järjestysasteikolla mitattuja. c) Otoskoon tulee olla riittävä, jotta tulokset olisivat mielekkäitä. Esimerkiksi 200 havainnon otosta pidetään joissakin ohjeistuksissa riittävänä. Usean muuttujan välinen yhteisvaihtelu eli multikollineaarisuus ei ole ongelma pääkomponenttianalyysissä. (Metsämuuronen 2003, 520–521.)

Tutkimuksessa käytetty aineisto täytti pääkomponenttianalyysille esitetyt vaatimukset. Korrelaatiomatriisin kuntoisuutta edustavat testisuureet KMO (Kaiser-Meyer-Olkin-testi) ja Bartlettin sfäärisyystesti osoittavat, että korrelaatiomatriisit ovat soveliaita pääkomponenttianalyyseihin. Aineistossa tehtiin kaksi pääkomponenttianalyysiä: nykytilan ja tavoitteiden mukaan. KMO-arvo nykytilaa kuvaavien muuttujien kohdalla on 0.764 ja tavoitteita kuvaavien muuttujien kohdalla 0.863. Arvot ovat suurempia kuin yleisesti hyväksyttävänä alarajana pidetty arvo 0.6 (esim. Hair, Andersson, Tatham & Black 1998, 99). (Ks. taulukot 6-7.)

Kommunaliteetti osoittaa, kuinka paljon pääkomponenttirakenne selittää muuttujan vaihtelua. Kommunaliteetit vaihtelevat nollan ja yhden välillä. Mitä lähempänä ykköstä liikutaan, sitä paremmin mallin avulla voidaan selittää kyseisen muuttujan vaihtelua. Yleisenä käytäntönä voidaan

pitää, että alle 0.3:a pienemmät kommunaliteetit osoittavat, että kyseisen muuttujan vaihtelua ei voida selittää tyydyttävästi mallin avulla. Käsillä olevassa tutkimuksessa kommunaliteetit olivat kohtuullisia. Kommunaliteetit tulevat esille alaluvuissa 4.3.2–4.3.3. (Ks. esim. Metsämuuronen 2003, 528; Nummenmaa 2004, 339.)

Joissakin tilanteissa pääkomponenttianalyysistä (Principal Component Analysis, PCA) puhuttaessa käytetään yleisnimeä faktorianalyysi. Faktorianalyysiä tehtäessä on mahdollista soveltaa erilaisia menetelmiä. Faktorianalyysiin yleisellä tasolla kuuluu erilaisia monimuuttujamenetelmiä, joista yksi on pääkomponenttianalyysi. Pääkomponenttianalyysi ja faktorianalyysi eroavat toisistaan analyysimenetelmällisesti. Molemmissa menetelmissä on kuitenkin yhteisenä pyrkimyksenä etsiä suuresta joukosta ne muuttujat, joilla on yhteistä vaihtelua, ja muodostaa muuttujista ryhmiä siten, että muuttujien määrä vähenee. Faktorianalyysissä kiinnostuksen kohteena on muuttujien välinen kovarianssirakenne, kun taas pääkomponenttianalyysissä keskitytään muuttujien sisältämän vaihtelun selittämiseen. Käyttötarkoitus yleensä ratkaisee valinnan menetelmien välillä. Pääkomponenttianalyysi soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkija haluaa vähentää muuttujien määrää nojautumatta tiettyyn teoriaan. (Hair ym. 1998; Metsämuuronen 2003; Nunnally 1978; Nummenmaa 2004.)

Pääkomponenttianalyysissä analyysin tulkintaa voidaan selkiyttää rotatoinnin avulla. Rotaatiot ovat jaettavissa kahteen pääryhmään, suorakulmaisiin ja vinokulmaisiin. Rotaatiot eroavat toisistaan siten, että suorakulmaisessa rotaatiossa oletetaan, että faktorit tai pääkomponentit ovat toisistaan riippumattomia. Vinokulmaisessa rotaatiossa puolestaan faktorien tai pääkomponenttien välinen yhteys sallitaan. (Nummenmaa 2004, 346.) Tässä tutkimuksessa menetelmäksi valittiin vinokulmainen rotaatio (Direct Oblimin). Valinta tehtiin, koska osaamisen johtamista kuvaavat uudet muuttujat ovat toisistaan riippuvaisia. Rotaatiomenetelmän valinnassa tutkittavan asian ymmärtäminen ja rotaatiomenetelmän valitseminen sen perusteella on ensiarvoisen tärkeää.

Pääkomponenttianalyysi valittiin analyysimenetelmäksi, koska tarkkaa teoreettista kehystä siitä, miten kuntien osaamisen johtaminen rakentuu, ei ole esitetty. Pääkomponenttianalyysin avulla muodostui 4 nykytilaa kuvaavaa pääkomponenttia ja vastaavasti 3 tavoitteita kuvaavaa pääkomponenttia (taulukot 6 ja 7). Pääkomponenttien sisältöä käydään läpi perusteellisemmin

seuraavissa alaluvuissa 4.3.2–4.3.3. Pääkomponenttianalyysin avulla saatiin esille kuntien osaamisen johtamisen perusorientaatiot.

Pääkomponenttianalyysien tulosten perusteella muodostettujen summamuuttujien reliabiliteettia tarkasteltiin Cronbachin alphan avulla. Cronbachin alphaa kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Se ei ota huomioon ilmiöiden moniulotteisuutta, ja muuttujien suuri määrä nostaa aina reliabiliteettia. (ks. esim. Vehkalahti 2002, 7; Cortina 2002, 356.). Menetelmä on kuitenkin suosittu tutkimuksissa, ja sen tarkoituksena on esittää muuttujan todellisen vaihtelun ja mittausvirhevaihtelun sisältämän kokonaisvaihtelun välistä suhdetta. (Esim. Metsämuuronen 2003.)

Cronbachin alphan arvo on nollan ja yhden välillä. Reliabiliteetti on sitä korkeampi, mitä lähempänä arvo on lukua 1.0. Arvolle on asetettu myös alaraja, joka on riippuvainen tutkimusalueesta ja siitä, onko kyseessä alustava vai teoriaa testaava tutkimus. Hair ym. (1998) esittävät, että alustavan tutkimuksen Cronbachin alphan alaraja olisi 0.60 ja teoriaa testaavan tutkimuksen alaraja olisi 0.70 (ks. myös Nunnally 1978, 230–232). Riittävänä luotettavuuden kannalta on pidetty myös arvoa 0.50 (esim. Cortina 1993, 98–104). Käsillä olevassa tutkimuksessa Cronbachin alphojen arvot liikkuivat välillä 0.524–0.790 (taulukot 6–7). Kaikista pääkomponenttianalyysien samaan pääkomponenttiin latautuneista muuttujista tehtiin summamuuttujia. Summamuuttujat tehtiin laskemalla keskiarvo, jotta muuttujien skaala pysyi samana.

Pääkomponenttirakenne muodostui tutkimuksessa tarvittavan puhtaaksi, millä tarkoitetaan sitä, että muuttujat latautuivat pääsääntöisesti vain yhdelle pääkomponentille. Pääkomponenttianalyysissä muuttujien lataukset tarkoittavat muuttujan ja pääkomponentin korrelaatiota. Suurin osa muuttujista sai huomionarvoisen latauksen vain yhdellä komponentilla. Latauksen olisi hyvä olla suurempi kuin 0.5, eikä ainakaan alle 0.3:n arvoja ole järkevä huomioida (Hair ym. 1998, 111). Esimerkiksi käyttäytymistieteellisessä tutkimuksessa hyväksyttävänä arvona on pidetty jopa 0.35:n latausta (Sänkiaho 1974). Toisaalta latauksen merkitsevyyteen vaikuttaa myös otoskoko; esimerkiksi yli 100 havainnon aineistossa merkitsevä lataus on yli 0.5 (Hair ym.1998, 111). Tässä tutkimuksessa havaintoja oli 230, joten pääkomponenttianalyysissä saatuja tuloksia voidaan pitää edellä mainituin kriteerein kelvollisina. (Taulukot 6 ja 7.)

4.3.2 Osaamisen johtamisen nykytilaa kuvaavat pääkomponentit

Kunnissa kehitetään osaamisen johtamista hyvin erilaisista lähtökohdista ja erilaisin käytännöin. Pääkomponenttianalyysin tuloksena löytyi neljä erilaista orientaatiota: 1) Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, 2) Innovatiivinen orientaatio, 3) Teknologinen orientaatio ja 4) Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio.

1. pääkomponentti on Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio. Sille latautuvat voimakkaimmin seuraavat muuttujat:

2:24 Kuntamme strategia heijastuu osaamisen johtamiseen.
2:25 Hyödynnämme kattavasti organisaation sisäistä osaamista.
2:27 Synnytämme uusia toimintatapoja ideoimalla yhdessä.
2:8 Meillä panostetaan osaamiseen kaikissa henkilöstöryhmissä.
9:57 Organisaatiossamme käydään strategista keskustelua.
2:12 Meillä arvostetaan yhdessä oppimista enemmän kuin yksilöosaamista.
9:65 Työntekijät tuntevat toistensa työtehtävät ja -tavoitteet.

Tämä pääkomponentti liittää tutkimuksen tulokset erityisesti oppivan organisaation näkemyksiin ja HRM-näkemykseen. Muuttujat kuvaavat strategian kytkemistä osaamisen johtamiseen ja yhteistyötä osaamisen johtamisen yhtenä dimensiona. Pääkomponentti kuvaa enemmän ihmisten kuin asioiden johtamista.

2. pääkomponentti on Innovatiivinen orientaatio. Sille latautuivat voimakkaimmin seuraavat muuttujat:

2:21 Osaamisen johtamisella tähdätään innovaatioihin ja luovuuteen.
2:19 Osaamisen johtaminen tarkoittaa uuden tietämyksen ja osaamisen luomista.

Tämä orientaatio kuvaa sitä, että osaamisen johtamiseen kuuluvat uusien toimintatapojen etsiminen ja uuden osaamisen luominen. Orientaatio sisältää etenkin tietojohtamisesta tulevat näkemykset tiedon ja tietämyksen siirtämisestä ja luomisesta sekä luovuuden ja innovatiivisuuden korostaminen.

3. pääkomponentti on Teknologinen orientaatio. Sille latautui yksi muuttuja:

2:5 Meillä on hyvät tietotekniset välineet osaamisen hallintaan.

Tälle pääkomponentille latautui vain yksi muuttuja. Sen mukaan osaamisen johtamiselle on tyypillistä osaamisen koordinointi ja koodaus tietoteknisin apuvälinein. Tämä pääkomponentti liittyy tietojohtamisen teknologiseen näkökulmaan, joka korostui etenkin tietojohtamisen ensimmäisen sukupolven tutkimuksissa (Ks. luku 3.2.1). Sen mukaan osaamisen johtamisen tavoitteena on organisaatiolle tärkeän tiedon paikallistaminen, varastoiminen ja jakaminen. Vaikka pääkomponenttiin latautui vain yksi muuttuja, niin pääkomponentti on kuitenkin pätevä. Pääkomponentin kommunaliteetti on 0.702 eli hyvä. (Ks. taulukko 6)

4. pääkomponentti on Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio. Sille latautuvat seuraavat muuttujat:

9:57 Organisaatiossamme käydään strategista keskustelua.
2:15 Käytämme ulkopuolista asiantuntijaa osaamisen analysointiin.
2:7 Organisaatiossamme on työntekijöiden osaamisesta koottu tietojärjestelmä.
9:55 Organisaatioomme on laadittu osaamisen/henkilöstön kehittämisstrategia.

Tälle pääkomponentille latautuvat muuttujat kuvaavat osaamisen johtamisen järjestelmä- ja rakennelähtöisyyttä. Pääkomponenttia kuvaa tiedon ja osaamisen paikantaminen ja strateginen kytkentä, joita on korostettu etenkin tietojohtamisen tutkimustraditiossa. Lisäksi tämä pääkomponentti korostaa enemmän asioiden kuin ihmisten johtamista. Muuttuja 9:57 (Organisaatiossamme käydään strategista keskustelua) olisi latautunut myös ensimmäiseen pääkomponenttiin, mutta koska latausero oli pieni, muuttujan sijoittaminen neljänteen pääkomponenttiin on teoreettisesti perusteltavissa. Uuden muuttujan reliabiliteetti on myös Cronbachin alphan perusteella pätevä, vaikka muuttuja 9:57 otettiin mukaan.

Pääkomponenttianalyysistä poistettiin ainoastaan muuttuja 2:22 (Osaamme hyödyntää epävarmuutta ja kaaosta rakentavasti luovuuden lähteenä). Muuttujan numero oli tavoitteita tarkasteltaessa 2:28 (Meidän pitäisi hyödyntää paremmin epävarmuutta ja kaaosta). Muuttujan kommunaliteetti oli alhainen, erityisesti tavoitemuuttujia tarkasteltaessa (.241). Onkin todettava, ettei väittämän asettelu ollut selkeä.

Kyselyssä oli myös muita kysymyksiä, joita ei otettu lainkaan mukaan pääkomponenttianalyyseihin. Osa oli kysymyksenasettelultaan epäonnistuneita ja osalla oli huono hajonta. Toisesta kysymysosasta (Osaaminen ja osaamisen johtaminen) jätettiin pois 10 kysymystä (5 kysymysparia nyky- ja tavoitetilanteesta) jo ennen pääkomponenttianalyysiä. Neljännestä osiosta (Osaamisen johtaminen ja strategia) jätettiin 16 kysymystä pois ennen pääkomponenttianalyysiä. Kaikki kysymykset eivät vastanneet tutkimusongelmaan tai ne olivat muuten huonosti toteutettuja. Tästä kysymysosiosta käytettiin kahta muuttujaa selittäjinä regressioanalyyseissä.

Lopulliset pääkomponenttiratkaisut latauksineen on esitetty taulukossa 6. Selkeyden vuoksi 0.2 on pienin lataus, joka on otettu mukaan taulukoihin. Tätä tarkempi kuvaus jokaisesta pääkomponentista ja niiden nimeämisestä on esitetty liitteessä 2. Nykytilaa kuvaavissa pääkomponenteissa neljän komponentin ominaisarvo ylittää arvon 1.0. Varianssin selitysaste nykytilaa kuvaavassa ratkaisussa on 52,2 %. Muun muassa Hair ym. (1998) mainitsevat, että esimerkiksi yhteiskuntatieteissä 60 %:n tai sen alittavaakin selitysastetta voidaan pitää tyydyttävänä. Pääkomponenttianalyysissä kommunaliteetit olivat kohtuullisia. Cronbachin alphojen arvot tässä pääkomponenttianalyysissä olivat seuraavanlaiset: Strategiaohjattu yhteisölähtöinen orientaatio .680, Innovatiivinen orientaatio .558 ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio .524. (Ks. taulukko 6.)

Taulukko 6. Pääkomponenttianalyysi kuntien osaamisen johtamisen nykytilanne

Muuttujat	Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio	Innovatiivinen orientaatio	Teknologinen orientaatio	Strategialähtöinen järjestelmä-orientaatio	Kom-muna-liteetti
2:24. Kuntamme strategia heijastuu osaamisen johtamiseen	**.707**		-.220	-.386	.601
2:25. Hyödynnämme kattavasti organisaation sisäistä osaamista	**.671**		.330		.568
2:8. Meillä panostetaan osaamiseen kaikissa henkilöstöryhmissä	**.655**				.447
2:27. Synnytämme uusia toimintatapoja ideoimalla yhdessä	**.646**				.431
9:57. Organisaatiossamme käydään strategista keskustelua	.544	.213		**-.439**	.445
2:12. Meillä arvostetaan yhdessä oppimista enemmän kuin yksilöosaamista	**.540**			-.247	.310
9:65. Työntekijät tuntevat toistensa työtehtävät ja –tavoitteet	**.440**		.365		.335
2:21. Osaamisen johtamisella tähdätään innovaatioihin ja luovuuteen		**.817**			.671
2:19. Osaamisen johtaminen tarkoittaa uuden tietämyksen ja osaamisen luomista		**.814**			.681
2:5. Meillä on hyvät tietotekniset välineet osaamisen hallintaan			**.818**		.702
2:15. Käytämme ulkopuolista asiantuntijaa osaamisen analysointiin				**-.692**	.498
2:7. Organisaatiossamme on työntekijöiden osaamisesta koottu tietojärjestelmä	.231		.340	**-.656**	.567
9:55. Organisaatioomme on laadittu osaamisen/henkilöstön kehittämisstrategia	.361		-.328	**-.649**	.569
Ominaisarvo	**3.019**	**1.468**	**1.233**	**1.105**	
Cronbachin alpha	**.680**	**.558**		**.524**	
Selitysaste %	**23.226**	**11.289**	**9.482**	**8.496**	**Yhteensä = 52.5**
KMO ,764					

4.3.3 Osaamisen johtamisen tavoitteiden pääkomponentit

Pääkomponenttianalyysi tehtiin myös osaamisen johtamisen tavoitteita kuvaaville muuttujille. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia kehityssuuntia kuntien osaamisen johtamiselle asetetaan. Analyysin tulokset osoittivat, että kunnat orientoituvat osaamisen kehittämiseen pääosin hyvin strategialähtöisesti. Näkökulmat kuitenkin vaihtelivat: toiset korostivat yhteistyön ja toiset järjestelmien merkitystä. Kuntien perusorientaatioiksi tavoitteiden suhteen kiteytyivät 1) Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio ja 2) Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio.

Kyselylomakkeessa tavoitteita kuvaavat muuttujat olivat vastinpareja nykytilaa kuvaaville muuttujille. Kaikille muuttujille oli vastinparit, lukuun ottamatta innovatiivista orientaatiota mittaavia muuttujia. Tavoitteita mitattiin kysymyksien asettelulla siten, että saatiin vastaus siihen, miten asioiden pitäisi vastaajan mielestä olla. Taulukossa 7 ovat nähtävillä keskeiset tiedot pääkomponenttianalyysistä sekä tavoitteita kuvaavat muuttujat.

Tavoitteiden toiselle pääkomponentille jää vain yksi muuttuja 2:13. Tavoitteita kartoittavissa kysymyksissä ei ollut vastinparia Innovatiiviselle orientaatiolle, joten tavoitteita kuvaavia pääkomponentteja on tämän vuoksi yksi vähemmän kuin nykytilaa kuvaavia pääkomponentteja. Innovatiivista orientaatiota kuvaavia kysymyksiä voidaan pitää jo itsessään hyvin tavoitteellisina. Näin ajateltuna osaamisen johtamisen nykytilan ja tavoitteiden rakenne on samanlainen.

1. pääkomponentti on Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio. Sille latautuvat seuraavat muuttujat:

2:29 Meidän täytyisi hyödyntää tehokkaammin organisaation sisäistä osaamista.
2:23 Meillä tarvitaan enemmän yhteistä ideointia.
2:16 Yhdessä oppimiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.
2:30 Osaamisen kehittämisessä pitäisi huomioida paremmin kaikki henkilöstöryhmät.
9:68 Työntekijöiden pitäisi perehtyä toistensa työtehtäviin ja -tavoitteisiin.
2:31 Kunnan strategia pitäisi ottaa paremmin huomioon osaamisen johtamisessa.

Muuttujat kuvaavat, että kytkös strategiaan ja yhteisöllisyys nähdään tärkeinä osaamisen johtamisen tavoitteina.

2. pääkomponentti on Teknologinen orientaatio. Siihen päädyttiin ottamaan mukaan vain yksi muuttuja:

2:13 Meillä pitäisi olla paremmat tietotekniset välineet osaamisen hallintaan.

Tämä muuttuja ilmeni yksin myös nykytilaa kuvaavassa rakenteessa. Pääkomponentti sai nimekseen Teknologinen orientaatio. Muuttujan lataus oli selkeä, joten tämä muuttuja huomioitiin omalla pääkomponentillaan. Pääkomponentille latautui tavoitteita kuvaavassa analyysissä myös muuttuja 2:10 (Tietojärjestelmän työntekijöiden osaamisesta pitäisi olla parempi). Sama muuttuja latautui pienellä erolla kuitenkin myös kolmannelle pääkomponentille, jonne se lopullisessa ratkaisussa sijoitettiin sekä nykytilaa kuvassa ratkaisussa että tavoitteita kuvaavassa ratkaisussa. (ks. taulukko 7.)

3. pääkomponentti on Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio. Sille latautuivat seuraavat muuttujat:

9:54 Strategista keskustelua pitäisi käydä enemmän.

2:10 Tietojärjestelmän työntekijöiden osaamisesta pitäisi olla parempi.

9:59 Organisaatioomme pitäisi laatia osaamisen/henkilöstön kehittämisstrategia.

2:11 Meidän pitäisi käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita enemmän osaamisen analysoinnissa.

Muuttujat kuvaavat, että osaamista johtamista tulisi kehittää järjestelmä- ja strategialähtöisesti.

Lopulliset pääkomponenttiratkaisut latauksineen on esitetty taulukossa 7. Tarkka kuvaus jokaisesta pääkomponentista ja niiden nimeämisestä on esitetty liitteessä 2. Tavoitteita kuvaavissa pääkomponenteissa kolmannen pääkomponentin ominaisarvo jää hiukan alle yhden, mutta pyöristettynä se on tasan yksi[5]. Varianssin selitysaste on tavoitteita kuvaavassa ratkaisussa 55,8 %. Kommunaliteetit olivat kohtuullisia myös tässä pääkomponenttianalyysissä. Cronbachin alphojen

[5] Osaamisen johtamisen tavoitteita kuvaavassa kolmannessa pääkomponentissa ominaisarvo jää hiukan alle yhden (.998). Tutkimuksen kannalta oli kuitenkin tärkeää saada nykytilaa sekä tulevaisuutta koskevat pääkomponentit aikaiseksi. Arvo ei jää merkittävästi alle yhden.

arvot tässä tavoitetilaa kuvaavassa pääkomponenttianalyysissä olivat seuraavat: Strategiaohjautunut yhteisöllinen orientaatio .792 ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio .625. (ks. taulukko 7.)

Taulukko 7. Pääkomponenttianalyysi osaamisen johtamisen tavoitetilanne

Muuttujat	**Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio**	**Teknologinen orientaatio**	**Strategialähtöinen järjestelmä-orientaatio**	**Kommunaliteetti**
2:29. Meidän täytyisi hyödyntää tehokkaammin organisaation sisäistä osaamista	**.797**	.270	.279	.646
2:23. Meillä tarvitaan enemmän yhteistä ideointia	**.722**	.232	.318	.529
2:16. Yhdessä oppimiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota	**.705**	.306		.549
2:30. Osaamisen kehittämisessä pitäisi huomioida paremmin kaikki henkilöstöryhmät	**.681**	.209	.461	.514
9:68. Työntekijöiden pitäisi perehtyä toistensa työtehtäviin ja – tavoitteisiin	**.613**	-.245		.524
9:54. Strategista keskustelua pitäisi käydä enemmän	**.599**	.211	**.559**	.490
2:31. Kunnan strategia pitäisi ottaa paremmin huomioon osaamisen johtamisessa	**.596**	.284	.502	.461
2:13. Meillä pitäisi olla paremmat tietotekniset välineet osaamisen hallintaan	.229	**.855**		.735
2:10. Tietojärjestelmän työntekijöiden osaamisesta pitäisi olla parempi	.414	.647	**.457**	.566
9:59. Organisaatioomme pitäisi laatia osaamisen/henkilöstön kehittämisstrategia	.283		**.810**	.453
2:11. Meidän pitäisi käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita enemmän osaamisen analysoinnissa	.236	.216	**.665**	.667
Ominaisarvo	**4.045**	**1.091**	**.998=1**	
Crohnbachin alpha	**.792**		**.625**	
Selitysaste %	**36.774**	**9.918**	**9.068**	**Yhteensä= 55.760**
KMO .863				

4.4 Analyysivaiheet ja menetelmät

Aineiston analysointi aloitettiin kuvailemalla demografisia tekijöitä. Toisena vaiheena oli osaamisen johtamisen nykytilanteen kuvailu. Aluksi kuvailtiin osaamisen johtamisen nykytilanteen dimensioita ja seuraavaksi osaamisen johtamisessa käytetyt toimenpiteet ja työvälineet, osaamisen johtamisen mieltäminen ja osaamisen johtamista edistävät tekijät. Toiseen vaiheeseen eli osaamisen johtamisen nykytilanteen kuvailuun kuuluu olennaisesti myös kuntien ryhmittely. Kunnat ryhmiteltiin osaamisen johtamisen nykytilanteen mukaan neljän ryhmään. Osaamisen johtamisen nykytilanteen kuvailussa ryhmien perustiedot tuodaan esille. Ryhmiä kuvaillaan myös sen suhteen, millaisia toimenpiteitä ja työvälineitä niiden osaamisen johtamisessa käytetään. (Ks. Taulukko 8)

Ensimmäisessä vaiheessa kuntien perustietoja kuvailtiin, ja menetelminä olivat kuvailuun liittyvät tunnusluvut ja khiin neliö -testi. Toisessa vaiheessa kuvailtiin osaamisen johtamisen nykytilannetta seuraavin menetelmin: kuvailu tunnuslukujen avulla, ristiintaulukointi, jakauman muodosta riippumaton ei-parametrinen keskiarvotesti eli Kruskall-Wallis-testi sekä ryhmittelyanalyysi eli klusterianalyysi.

Ryhmittelyanalyysi on suosittu metodi strategisen johtamisen tutkimuksessa, kun tavoitteena on saada ryhmiteltyä organisaatioita niiden piirteiden perusteella (Ketchen and Shook 1996). Ideana on ryhmitellä samoja ominaisuuksia sisältävät havainnot omiksi ryhmikseen. Ryhmittelyn tuloksena syntyvien ryhmien tulee olla sisäisesti mahdollisimman homogeenisia ja ulkoisesti hyvin heterogeenisia verrattuna toisiin ryhmiin (Hair ym. 1998). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli ryhmitellä aineiston kunnat osaamisen johtamisen nykytilaa kuvaavien summamuuttujien suhteen.

Kolmannessa vaiheessa keskityttiin tutkimaan osaamisen johtamisen nykytilanteeseen vaikuttavia tekijöitä. Seuraavaksi selitettiin nykytilanteen orientaatioita, ja tässä vaiheessa analysoitiin myös ryhmien eroja edellä mainittujen muuttujien suhteen.

Neljännessä vaiheessa keskityttiin osaamisen johtamisen tavoitteisiin. Aluksi kuvailtiin osaamisen johtamisen tavoitteita ja niiden orientaatioita. Seuraavaksi selitettiin osaamisen johtamisen

tavoiteorientaatioita ja sitä, eroavatko ryhmät näiden tekijöiden suhteen. Osaamisen johtamisen tavoiteorientaatioiden yhteyttä taustatietoihin tutkittiin korrelaation avulla. (Ks. Taulukko 8.)

Vaiheissa 3–4 menetelmänä käytettiin muun muassa lineaarista regressioanalyysia. Regressioanalyysi erilaisine muunnelmineen on yksi keskeisimpiä ja käytetyimpiä analyysimenetelmiä, kun halutaan mallintaa todellisuutta. Peruslähtökohtana analyysissä on, että selittävät tekijät korreloivat selitettävän tekijän kanssa, mutta eivät välttämättä keskenään. Tavoitteena regressioanalyysissä on käyttää selittäjiä, joiden arvojen tiedetään ennustavan selitettävää muuttujaa, jonka tutkija valitsee. (Hair 1998.) Vaiheessa 4 käytettiin myös korrelaatiomatriisia osaamisen johtamisen tavoiteorientaatioiden tutkimiseen.

Vaiheessa 3 ryhmien eroja tutkittiin multinominaalisen logistisen regression avulla. Samoin kuin lineaarisessa regressiossa myös logistisessa regressiossa tarkastellaan mallin sopivuutta, selitysastetta, ennustetarkkuutta ja selittäjien merkityksellisyyttä. Logistinen malli ei perustu lineaarisiin yhteyksiin, ja näin ollen käytäntö regression tekemiseen on hiukan erilainen kuin lineaarisessa regressiossa. Logistisessa regressiossakin tarkastellaan aluksi, sopiiko tehty malli aineistoon. Sen jälkeen kun malli on saatu muodostettua, tarkastellaan mallin selitysastetta ja toimivuutta. Lopuksi tarkastellaan, mikä on yksittäisten selittävien muuttujien merkitys mallin kannalta. Logistisessa regressiossa tarkastellaan todennäköisyyttä sille, että havainto kuuluu johonkin luokkaan. (Nummenmaa 2004, 325.)

Muuttujien mahdollinen multikollineaarisuus tarkistettiin toleranssin[6] ja toleranssin käänteisluvun (VIF) avulla. Kaikki arvot pysyivät ohjearvoissa, toleranssiarvot eivät olleet alle 0.10 ja toleranssin käänteislukujen arvot eivät olleet yli 10. (ks. esim Hair ym. 1998.) Selittäjien välinen multikollineaarisuus ei ollut ongelmana. Regressioanalyysien tarkemmat tiedot selittäjistä on esitetty liitetaulukoissa 6–7. Heteroskedastisuutta tarkasteltiin residuaalien kautta sirontakuvioista. Niissä ei ilmennyt heteroskedastisuutta. Virhetermien korreloimattomuus varmistettiin Durbin-Watson-testillä.

[6] Osuus selittäjän vaihtelusta, jota muut selittäjät eivät kata, <.10 on huono arvo.

Taulukko 8. Analyysivaiheet ja menetelmät

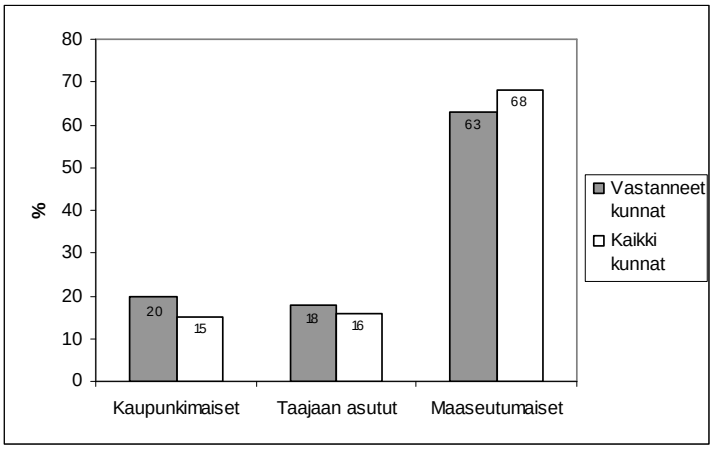
Vaihe1. **KUNTIEN PERUSTIETOJEN KUVAILU**	**MENETELMÄ**	**LUKU**
Henkilökunnan määrä	Kuvailu tunnuslukujen avulla	5.1
Asukasluku		
Tilastollinen kuntaryhmittely	Khi²-testi	
Syntyneet		
Taloudellinen luokittelu		
Vuosikate (1000 euroa)		
tuloveroprosentti		
Vaihe 2. **OSAAMISEN JOHTAMISEN NYKYTILANTEEN KUVAILU**		5.2
Osaamisen johtaminen ja sen orientaatiot	Kuvailu tunnuslukujen avulla	5.2.1
Osaamisen johtamisen mieltäminen	Kuvailu tunnuslukujen avulla	5.2.2
Osaamisen johtamista edistävät tekijät	Kuvailu tunnuslukujen avulla	5.2.3
Toimenpiteiden ja työvälineiden kuvailu	Kuvailu tunnuslukujen avulla, Ei-parametrinen testi (Kruskal-Wallis), ristiintaulukointi (Multiple response -toimintoa käyttäen)	5.2.4
Kuntien ryhmittely	Klusterianalyysi, varianssianalyysi (ANOVA)	5.2.5
Osaamisen johtamisen ryhmien perustiedot	Ristiintaulukointi ja ei-parametrinen testi (Kruskal-Wallis)	5.2.7
Osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet kuntaryhmissä	Ei-parametrinen testi (Kruskal-Wallis) ja ristiintaulukointi (Multiple response -toimintoa käyttäen)	5.2.8
Vaihe 3. **OSAAMISEN JOHTAMISEN NYKYTILANTEESEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**		5.3
Osaamisen johtamisen nykytilanteen orientaatioiden selittäminen	Lineaarinen regressioanalyysi	5.3.1
Osaamisen johtamisen ryhmien erottelu	Multinominaalinen logistinen regressioanalyysi	5.3.2
Vaihe 4. **OSAAMISEN JOHTAMISEN TAVOITTEET**		5.4
Osaamisen johtamisen tavoitteet ja niiden orientaatiot	Kuvailu tunnuslukujen avulla, ei-parametrinen testi (Kruskal-Wallis) ja ristiintaulukointi (Multiple response -toimintoa käyttäen)	5.4.1
Osaamisen johtamisen tavoitteiden selittäminen ja ryhmien profilointi tavoitteiden perusteella	Lineaarinen regressioanalyysi, korrelaatiomatriisi	5.4.2

5. TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Kuntien perustietojen kuvailu

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksessa käytetyt kuntien perustiedot. Perustietoina on käytetty seuraavia tietoja: tilastollinen kuntaryhmittely, asukasluku, syntyneet / 100 asukasta, taloudellisen tilanteen tunnusluvut (taloudellinen luokittelu, vuosikate (1000 euroa/ 100 asukasta) ja tuloveroprosentti) ja henkilöstömäärä. Kyseiset tiedot hankittiin Tilastokeskuksen tietokannoista. Tiedot ovat vuodelta 2004.

Suomen kunnista kaupunkimaisia kuntia on 15 % (68), taajaan asuttuja kuntia 16 % (73) ja maaseutumaisia kuntia 68 % (303) (Tilastokeskus käsikirja 2004, 8–9). Kyselyyn vastanneista kunnista 20 % on kaupunkimaisia, 18 % taajaan asuttuja ja 63 % maaseutumaisia. Näitä osuuksia voidaan pitää vastaavina verrattuna niitä koko Suomen osuuksiin (ks. kuvio 4.). Kyselyyn vastasi 48 % kaikista Suomen maaseutumaisista kunnista, 66 % Suomen kaupunkimaisista kunnista ja 56 % taajaan asutuista kunnista. Kuviossa 4 on esitetty, miten aineiston kunnat jakaantuvat prosentuaalisesti tilastollisen kuntaryhmittelyn mukaan. Tilastollista kuntaryhmittelymuuttujaa testattiin myös Khiin neliö -testillä. Testi osoitti, että aineiston jakauma ei poikkea merkitsevästi perusjoukon jakaumasta: Khiin neliö = 4.070 vapausasteet =2 ja p=.131. Aineisto edustaa hyvin Suomen kuntien eri tilastollisia kuntaryhmiä.



Kuvio 4. Kuntaluokittelu tilastollisen kuntaryhmittelyn mukaan

Kuntien kokoa kuvaava muuttuja on myös asukasmäärä. Aineiston kuntien asukasmäärät ovat 131–559046. Aineistossa on mukana sekä pieniä että isoja kuntia. Kuntia voidaan luokitella asukasmäärän mukaan muun muassa edellä esitellyn tilastollisen kuntaryhmittelyn avulla. Toinen vaihtoehto on tarkastella luokittelematonta asukasmäärää. Keskiarvo asukasmäärässä on 16 366. (Ks. taulukko 9.)

Kuntien kokoa voidaan tarkastella myös henkilökunnan määrän tai syntyneiden mukaan. Kuntien henkilökunnan määrät jakaantuvat sataa asukasta kohden taulukon 9 osoittamalla tavalla. Henkilökunnan määrän suhteen aineistossa on enemmän pieniä kuin suuria kuntia. Keskiarvo henkilökunnan määrässä sataa asukasta kohden aineiston kunnissa on 6. Minimi henkilökunnan määrässä sataa asukasta kohden on 2.78 ja maksimi 12.36. Syntyneiden määrä sataa asukasta kohden vaihtelee kunnittain taulukon 9 mukaisesti. Syntyneiden määrä sataa asukasta kohden muuttujan keskiarvo on noin 1, minimi on 0.35 ja maksimi 2.42. (Ks. taulukko 9.)

Kuntien taloutta voidaan tarkastella myös vuosikatteen avulla. Vuosikatemuuttuja ilmoittaa vuosikatteen määrän tuhansina euroina sataa asukasta kohden. Keskiarvo on 7.2, minimi on -46.78 ja maksimi on 68.14. (Ks. taulukko 9.)

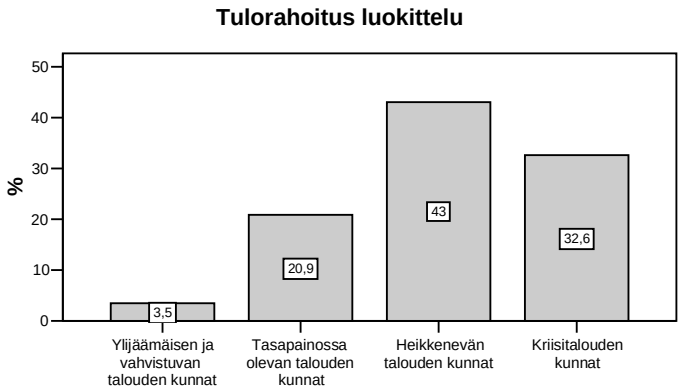
Taulukko 9. Kuntien tunnuslukuja väkilukuun suhteutettuna

		Henkilökunnan määrä/ 100 asukasta	Syntyneet/100 asukasta	Vuosikate 1000e/ 100 asukasta	Asukasmäärä
Havaintojen määrä	Kuntien määrä	230	230	230	230
	puuttuvat arvot	0	0	0	0
Keskiarvo		6.0439	.9889	7.1954	16366,26
Mediaani		5.8712	.9551	7.0140	5846,00
Moodi		2.78	.35	-46.78	8691
Keskihajonta		1.56255	.32099	17.66171	46284,057
Varianssi		2.442	.103	311.936	2142213929,906
Minimi		2.78	.35	-46.78	131
Maksimi		12.36	2.42	68.14	559046
Kvartiilit	25	5.0236	.7656	-5.8517	2934,75
	50	5.8712	.9551	7.0140	5846,00
	75	6.9354	1.1426	18.6789	11670,75

Sekundäärisenä aineistona käytettiin myös kuntien taloutta kuvaavaa luokittelua. Taloudellinen luokittelu tehtiin Suomen Kuntaliiton ”Kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätösmallissa” määritellyn tulorahoituksen riittävyyttä arvioivan luokittelun avulla. Luokittelu jakaantuu neljään luokkaan: ylijäämäisen ja vahvistuvan talouden kunnat, tasapainossa olevan talouden kunnat, heikkenevän talouden kunnat, kriisitalouden kunnat. (Suomen Kuntaliitto 1998; Kotonen 1999.)

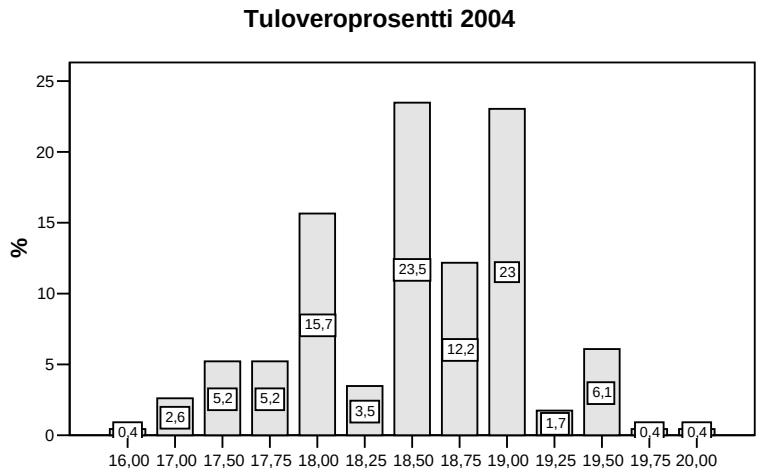
Aineistossa kunnat jakaantuvat seuraavasti luokkiin: ylijäämäisen ja vahvistuvan talouden kunnat, aineistossa 3,5 prosenttia; tasapainossa olevan talouden kunnat, aineistossa 20,9 prosenttia;

heikkenevän talouden kunnat, aineistossa 43 prosenttia, ja kriisitalouden kunnat, joita aineistossa on 32,6 prosenttia. (kuvio 5)



Kuvio 5. Aineiston kunnat luokiteltuna tulorahoituksen mukaan

Tuloveroprosentit vaihtelivat aineiston kunnissa 16 prosentista 20 prosenttiin. Aineiston kunnista 23,5 prosentilla veroprosentti on 18,5 prosenttia, ja 23 prosentilla kunnista veroprosentti on 19 prosenttia. (kuvio 6)



Kuvio 6. Tuloverotusprosentit aineiston kunnissa

5.2 Osaamisen johtamisen nykytilanne kunnissa

5.2.1 Osaamisen johtamisen orientaatiot

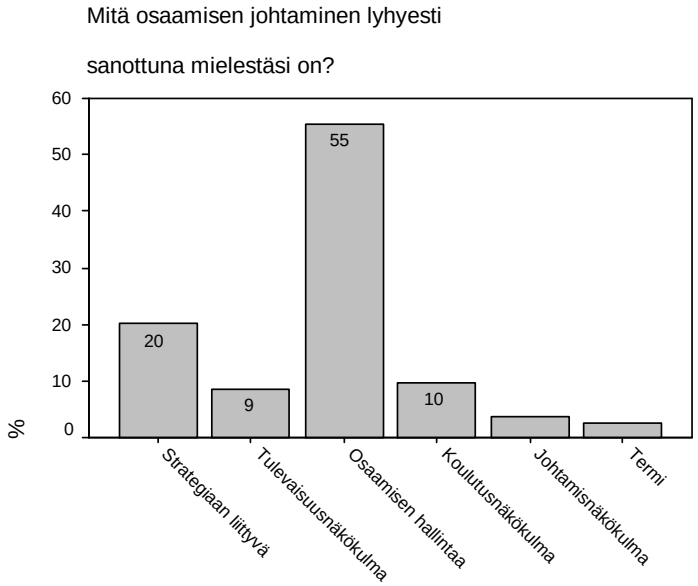
Osaamisen johtamisen nykytilaa kuvaillaan tässä luvussa pääkomponenttianalyysissä muodostuneiden orientaatioiden avulla sekä muiden osaamisen johtamisen nykytilannetta kuvaavien muuttujien avulla. Pääkomponenttianalyysin avulla osaamisen johtamisen nykytilaa kuvaavista muuttujista laskettiin summamuuttujat. Osaamisen johtamisen nykytilaa kuvaava ensimmäinen orientaatio on Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, jonka summamuuttujan keskiarvo on 2.8. Toisena orientaationa on Innovatiivinen orientaatio, jonka summamuuttujan keskiarvo on 2.1. Kolmantena orientaationa on Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio, jonka keskiarvo on 3.6. Pääkomponenttianalyysissä on myös yksi pääkomponentti, jolle ei latautunut kunnolla kuin yksi muuttuja, Teknologinen orientaatio (2:5 Meillä on hyvät tietotekniset välineet osaamisen hallintaan), jonka keskiarvo on 2.32. Teknologinen orientaatio ja Innovatiivinen orientaatio saavat pienimmät keskiarvot. Tämä kertoo siitä, että nämä kaksi orientaatiota ovat vahvimmin edustettuina kuntien osaamisen johtamisessa. Suurin keskiarvo on Strategialähtöisellä järjestelmäorientaatiolla, mikä kertoo siitä, että kuntien osaamisen johtamisessa tämä orientaatio ei tule kovin voimakkaasti esille. Strategiaohjatun yhteisöllisen orientaation keskiarvo on lähellä kolmea. Tämä orientaatio tulee kunnissa esille keskinkertaisesti. (Ks. taulukko 10.)

Taulukko 10. Osaamisen johtamisen nykytilan orientaatioiden kuvailu

	Havainnot	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio	230	1.17	4.50	2.8216	.57746
Innovatiivinen orientaatio	230	1.00	4.00	2.1043	.69933
Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio	230	1.75	5.00	3.5935	.71054
Teknologinen orientaatio	230	1	5	2.32	.994

5.2.2 Osaamisen johtamisen mieltäminen

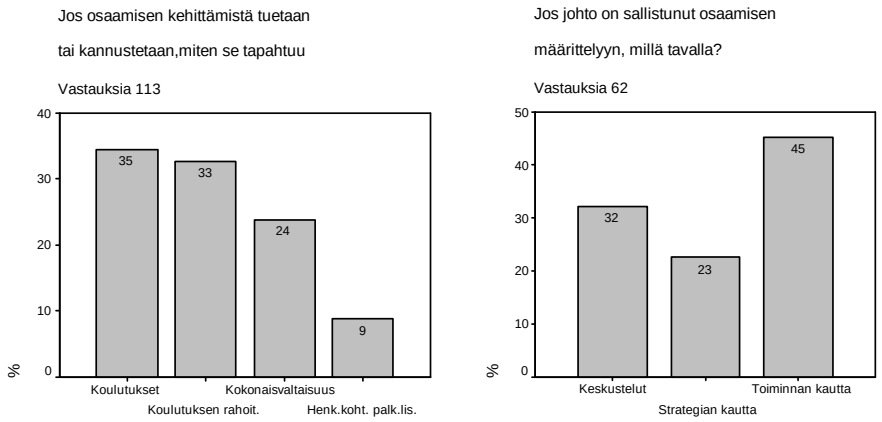
Kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä. Kyselyn ensimmäisen osion lopussa vastaajaa pyydettiin määrittelemään osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamista määriteltiin avoimessa kysymyksessä monella eri tavalla. Aineistoa koodattaessa nämä näkemykset luokiteltiin kuuteen luokkaan: *1. Strategiaan liittyvät näkemykset, 2. Tulevaisuuteen liittyvät näkemykset, 3. Osaamisen hallintaan liittyvät näkemykset, 4. Koulutukseen liittyvät näkemykset, 5. Johtamiseen liittyvät näkemykset, 6. Termiin liittyvät määrittelyt.* Kysymykseen vastasi koko aineistosta 164 vastaajaa, ja heistä noin 55 prosenttia oli sitä mieltä, että osaamisen johtaminen liittyy keskeisesti *osaamisen hallintaan*. Tähän kuuluivat osaaminen ja sen kartoitus, hankinta, hyödyntäminen ja kehittäminen. Osaamisen johtamisen määritelmistä 20 prosenttia edusti näkemystä, jonka mukaan osaamisen johtaminen on osa strategiaa tai kytkeytyy siihen tiiviisti (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Osaamisen johtamisen mieltäminen kunnissa

Osaamisen kehittämistä tuetaan ja kannustetaan vastaajien mukaan monella tavalla (ks. kuvio 8). Tukemista ja kannustamista osaamisen kehittämiseen koetaan saatavan kuitenkin vielä liian vähän (vastauksia 113, n. 49 % kokee saavansa tukea). Koulutuksen rahoittaminen nousee aineistosta voimakkaimmin esille osaamisen kehittämisen tukemismuotona. Koulutuksien järjestäminen on yleinen tapa tukea ja kannustaa osaamisen kehittämistä.

Suurin osa vastanneista kokee, että johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn toiminnan kautta. Toiminnalla tarkoitetaan muun muassa erilaisten osaamisen johtamiseen liittyvien toimien käynnistämistä. Strategian kautta osallistuminen tuli myös esille vastauksista. Myös keskustelut tulivat esille johdon osallistumiskeinoina osaamisen määrittelyyn. (Ks. kuvio 8.)



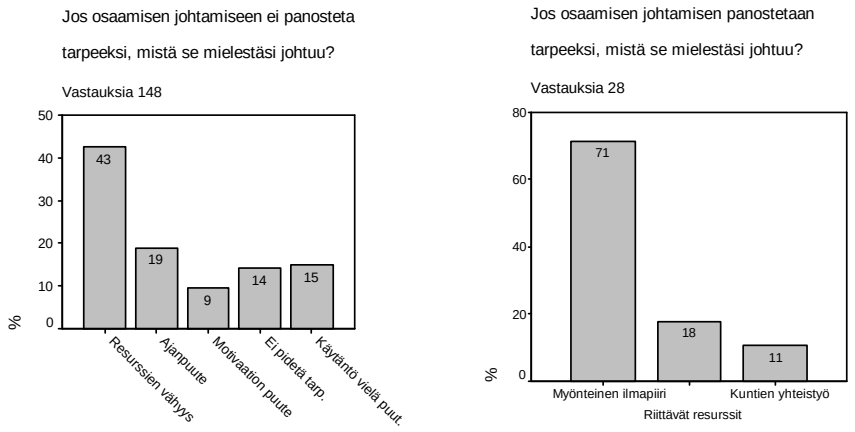
Kuvio 8. Osaamisen kehittämisen tukeminen

Aineistosta tuli selkeästi esiin, ettei osaamisen johtamiseen panosteta tällä hetkellä riittävästi. Kyselyyn vastanneista 83 % vastasi kysymykseen 94 (Osaamisen johtamiseen panostetaan tällä hetkellä riittävästi työyhteisössäni), että ei panosteta.

Kyselyssä kysyttiin myös sitä, minkä vuoksi osaamiseen ei panosteta tarpeeksi, ja toisaalta, mistä katsotaan johtuvan, jos osaamisen johtamiseen panostetaan riittävästi (ks. kuvio 9). Vastauksia

siihen, mistä johtuu, että osaamisen johtamiseen ei panosteta tarpeeksi, on 148. Suurin osa vastaajista ilmoitti syyksi resurssien vähyyden (43 %). Ajanpuute nousi myös esille omana syynään siihen, miksi osaamisen johtamiseen ei panosteta tarpeeksi.

Kunnista vain 28 oli vastannut avoimeen kysymykseen, mistä johtuu se, että osaamisen johtamiseen panostetaan tarpeeksi. Voimakkaimmin vastauksista nousee esille myönteinen ilmapiiri.

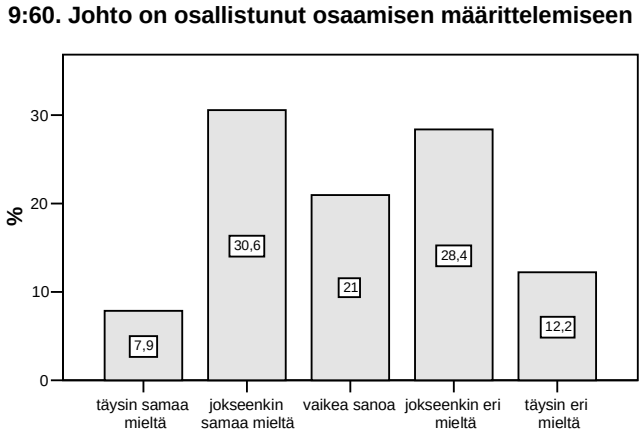


Kuvio 9. Osaamisen johtamiseen panostamisen riittämättömyyden/riittävyyden syyt

5.2.3 Osaamisen johtamista edistävät tekijät

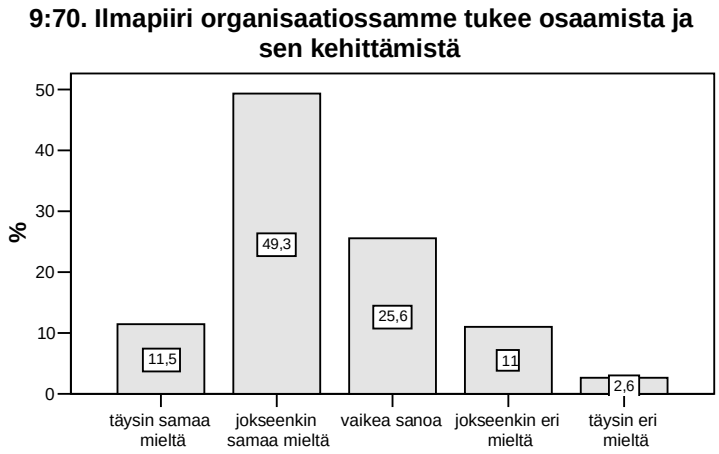
Aineiston analyysivaiheissa osaamisen johtamisen tilannetta selittävänä muuttujana on muun muassa muuttuja 9:60 (Johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn). Muuttuja 9:60 tulee esille osaamisen johtamisen teoreettisessa keskustelussa; erityisesti asiaa on korostettu osaamispohjaisessa strategisessa johtamisesta (Hamel ja Heene 1994; Sanchez ja Heene 1997; Heene ja Bartholomeeusen 2000) ja oppivan organisaation tutkimuksissa (Popper & Lipshitz 2000, 189; Pedler ym. 1991; Senge 2006).

Muuttujan 9:60 keskiarvo on 3.07, ja vastaajista 38,5 prosenttia on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn kunnassa. Toisaalta 40,6 prosenttia vastaa olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta. Vastaajista 21 prosenttia toteaa, että on vaikea sanoa, onko johto osallistunut osaamisen määrittelyyn. Kunnat jakaantuvat tietyllä tavalla kahtia sen perusteella, onko johto osallistunut osaamisen määrittelyyn vai ei. (Ks. kuvio 10.)



Kuvio 10. Johdon osallistuminen osaamisen määrittelemiseen

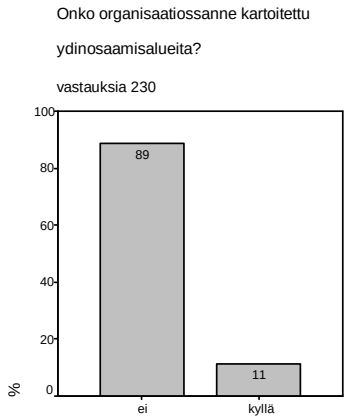
Muuttujan 9:70 (Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä) keskiarvo aineistossa on 2.44, eli väittämään suhtauduttiin positiivispainotteisesti. Vastaajista 60,8 prosenttia on täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Vaikea sanoa -vastauksen kannalla on 25,6 prosenttia. Jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä on vain 13,6 prosenttia vastaajista. Tämän muuttujan perusteella voidaan sanoa, että kunnissa ilmapiiri tukee suhteellisen hyvin osaamista ja sen kehittämistä. (Ks. kuvio 11)



Kuvio 11. Miten ilmapiirin koetaan tukevan osaamisen kehittämistä

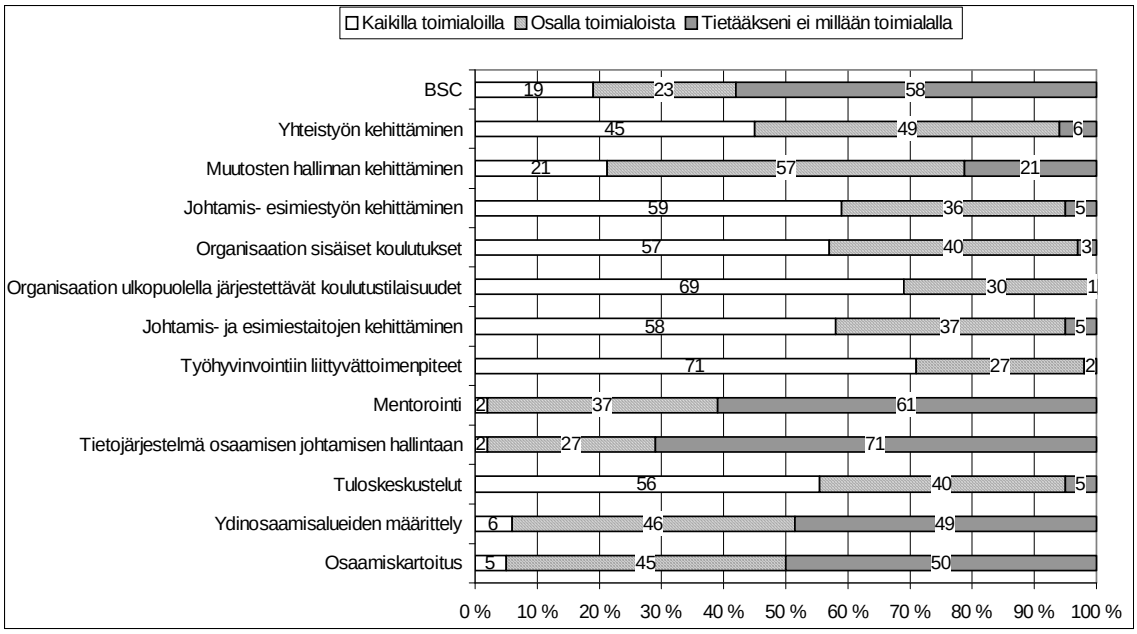
5.2.4 Osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet

Kyselyssä kysyttiin myös osaamisen johtamiseen liittyvien konkreettisten toimenpiteiden ja työvälineiden käyttämisestä. Osaamisen tason tiedostaminen kuuluu olennaisesti osaamisen johtamisen kehittämiseen. On tärkeää tietää, mitä organisaatiossa jo osataan ja mihin tarvitaan lisää osaamista ja uudelleen järjestelyitä. Aineiston kunnissa ei ole kartoitettu juuri lainkaan ydinosaamisalueita, mutta toisaalta osaamiskartoituksia käytetään kuitenkin 45 prosentissa kuntia ainakin jollain toimialalla. On kuitenkin mahdollista, ettei ydinosaamisen käsite ollut kaikille vastaajille tuttu, mikä on voinut vaikuttaa vastauksiin. (Kuviot 12 ja 13.)



Kuvio 12. Ydinosaamisalueiden kartoittaminen

Kyselyssä kysyttiin myös, mitä toimenpiteitä ja työvälineitä osaamisen johtamisessa on käytössä, ja asteikkona oli: 1. Kaikilla toimialoilla 2. Osalla toimialoista tai 3. Tietääkseni ei millään toimialalla. Kyselyn perusteella käytetyimmät toimenpiteet ja välineet osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä ovat kaikilla toimialoilla johtamis- ja esimiestyön kehittäminen (59 %), organisaation sisäiset koulutukset (57 %), organisaation ulkopuolella järjestettävät koulutustilaisuudet (69 %), tuloskeskustelut (56 %), johtamis- ja esimiestaitojen kehittäminen (58 %) ja työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet (71 %). Vähiten käytettyjä välineitä osaamisen kehittämiseen ovat mentorointi, tuloskortti (BSC) ja tietojärjestelmä osaamisen johtamisen hallintaan. Mentoroinnin käyttö on hyvin vähäistä kaikilla toimialoilla, ja tietojärjestelmää osaamisen johtamisen hallintaan ei ole monessakaan kunnassa toimialasta riippumatta toteutettuna. Ydinosaamiskartoitukset ja osaamiskartoitukset ovat suhteellisen vähän käytettyjä välineitä osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä, kuten edellä jo tuli esille. Toimenpide- ja työvälineosiossa nousee esille myös se, että muutosten hallinnan kehittäminen on osalla toimialoista käytössä 57 %:lla vastanneista. (Ks. Kuvio 13.)



Kuvio 13. Osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet

Työvälineiden käyttämisen eroa tutkittiin tarkastelemalla, eroaako käyttö tilastollisen kuntaryhmittelyn mukaan. Kyselyssä kysyttiin, mitä toimenpiteitä ja työvälineitä osaamisen johtamisessa on käytössä. Tästä muuttujaryhmästä tehtiin muuttujasetti SPSS-ohjelman multiple response -toiminnon avulla. Muuttujien arvot tallennettiin dikotomioiksi siten, että arvo 1 tarkoittaa jokaisella muuttujalla sitä, että toimenpidettä tai työvälinettä käytetään osalla tai kaikilla toimialoilla (vanhat arvot 1 ja 2). Arvo 0 puolestaan merkitsee sitä, että toimenpidettä tai työvälinettä ei käytetä millään toimialalla (vanha arvo 3). Taulukon arvot ovat 1 arvoja. Khiin neliö -arvot ja sig-arvot alkuperäisistä muuttujista löytyvät taulukosta 11. Eroja tutkitaan muuttuja kerrallaan jakauman muodosta riippumattomalla ei-parametrisella menetelmällä eli Kruskal-Wallisin testillä ja havainnollisemmin ristiintaulukoinnin avulla. (Ks. taulukko 11)

Kaupunkimaisissa kunnissa käytetään kaikkia osaamisen johtamisen toimenpiteitä ja työvälineitä eniten verrattuna muihin tilastollisiin kuntaryhmiin. Taajaan asutuissa kunnissa käytetään melkein yhtä paljon erilaisia toimenpiteitä ja työvälineitä kuin kaupunkimaisissa kunnissa. Maaseutumaisissa kunnissa käytetään vähiten toimenpiteitä ja työvälineitä verrattuna toisiin tilastollisen kuntaryhmittelyn ryhmiin. Kaikissa tilastollisissa kuntaryhmissä osaamisen johtamisen toimenpiteiden ja työvälineiden käyttäminen on hyvällä tasolla. Vähiten käytettyjä toimenpiteitä ja työvälineitä kaikissa tilastollisissa kuntaryhmissä on mentorointi. Taajaan asutuissa ja maaseutumaisissa kunnissa käytetään vähän myös BSC:tä eli tuloskorttia. Tämä voi johtua siitä, että kyseisiä asioita ei koeta varsinaisiksi toimenpiteiksi tai työvälineiksi. (Ks. taulukko 11.) Liitetaulukossa 8 on esitetty kaikkien muuttujien keskiarvot ja hajonnat.

Myös yhteistyön kehittäminen on osaamisen johtamisen toimenpide, ja erityisesti se on johdettavissa oppivan organisaation näkemyksestä. Isoimmissa kunnissa osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet näyttävät olevan paremmin käytössä. Tämä voi johtua siitä, että isommissa organisaatioissa on yleensäkin enemmän resursseja käytettävissä kehittämiseen. Pienissä kunnissa resurssit voivat usein mennä pakollisten palveluiden tuottamiseen (ks. esim. Haveri 2002). Kiristyvä talous voi suunnata toimintaa virheellisesti pois kehittämisestä, jonka tulokset eivät ole välttämättä heti nähtävillä.

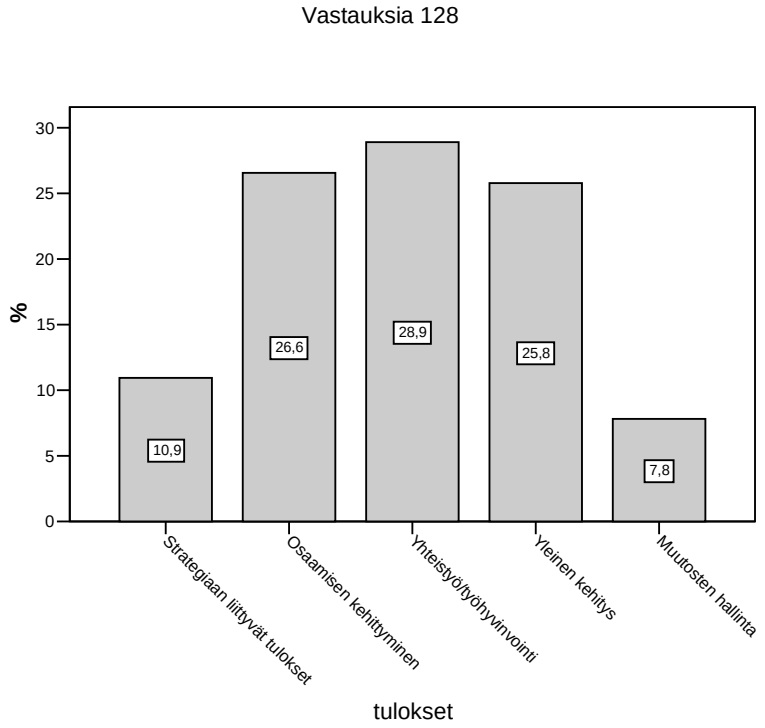
Taulukko 11. Osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet kunnissa

		Osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet											Yht.
		Osaamiskartoitus	Tuloskeskustelut	Mentorointi	Työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet	Johtamis- ja esimiestaitojen kehittäminen	Ulkopuolella järjestettävät koulutustilaisuudet	Sisäiset koulutukset	Johtamisen/esimiestyön kehittäminen	Muutostenhallinnan kehittäminen	Yhteistyön kehittäminen	BSC Tuloskortti	
	Khi²	12.36	10.34	12.35	11.19	26.91	12.28	29.32	31.8	18.73	11.51	24.94	
Tilastollinen kuntaryhmittely	Sig.	.002	.006	.002	.004	.000	.002	.000	.000	.000	.003	.000	
Kaupunkimaiset	Kunnat	33	43	28	45	45	45	45	45	42	45	33	45
		73.3%	95.6%	62.2%	100%	100%	100%	100%	100%	93.3%	100%	73.3%	
Taajaanasutut	Kunnat	22	40	14	41	41	41	41	41	33	40	16	41
		53.7%	97.6%	34.1%	100%	100%	100%	100%	100%	80.5%	97.6%	39.0%	
Maaseutumaiset	Kunnat	60	136	48	139	133	142	137	132	105	130	47	144
		41.7%	94.4%	33.3%	96.5%	92.4%	98.6%	95.1%	91.7%	72.9%	90.3%	32.6%	
Yhteensä	Kunnat	115	219	90	225	219	228	223	218	180	215	96	230

Kysymyslomakkeessa kysyttiin, mitkä ovat tärkeimpiä tuloksia, joita edellä mainituilla toimenpiteillä ja työvälineillä on saavutettu. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 128 kuntaa. Tulokset kirjoitettiin avoimeen vastauskenttään, ja vastaukset luokiteltiin seuraavasti: 1. Strategiaan liittyvät tulokset, 2. Osaamisen kehittyminen, 3. Yhteistyö/työhyvinvointi, 4. Yleinen kehitys, 5. Muutosten hallinta. (ks. kuvio 14.)

Strategiaan liittyviin tuloksiin kuuluvat esimerkiksi strategisten tavoitteiden ohjaavuus, strategian maastouttaminen, kaupungin strategian tutuksi tuleminen sekä strategian sisäistäminen. *Osaamisen kehittymiseen* sisältyvät tulokset kattavat esimies- ja johtamistaitojen kehittymisen, johtamisosaamisen parantumisen, ammattitaidon kehittymisen sekä ydintehtäviin keskittymisen ja niiden hallinnan. *Yhteistyö/työhyvinvointi*-kohdan tulokset sisältävät työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden parantumisen, työilmapiirin parantumisen sekä yhteistyön ja avoimuuden lisääntymisen. *Yleisen kehityksen* tuloksiin koodattiin muun muassa seuraavia vastauksia: kehitystä monenlaisissa asioissa, kehityskeskustelujen kehittyminen, päätöksenteon systemaattisuus, toimintatapojen muutokset, kiinnostus asioihin, työnhallinta parantunut. *Muutosten hallinnan* tuloksia ovat muun muassa seuraavat esimerkit: muutostilanteiden parempi hallinta, uusien

työmenetelmien omaksuminen helpompaa, uudistusten ja muutosten hyväksyminen sekä valmius muutoksiin parantunut.



Kuvio 14. Osaamisen johtamisen/kehittämisen tuloksia

Osaamisen tai henkilöstön kehittämisstrategiaa voidaan pitää myös osaamisen kehittämisen työvälineenä. Aineiston kunnissa osaamisen tai henkilöstön kehittämisstrategia on tehty vain noin 27 prosentissa vastanneista kunnista. Kysymykseen siitä, pitäisikö osaamisen/henkilöstön kehittämisstrategia laatia, vastasi ”täysin samaa mieltä” noin 29 % kunnista ja ”jokseenkin samaa mieltä” vastasi noin 42 % kunnista.

5.2.5 Kuntien ryhmittely osaamisen johtamisen nykytilanteen suhteen

Tässä osiossa eli tutkimuksen analysoinnin vaiheessa 2 aineiston kunnat ryhmiteltiin nykytilaa kuvaavien orientaatioiden (Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, Innovatiivinen orientaatio, Teknologinen orientaatio ja Strategilähtöinen järjestelmäorientaatio) avulla ryhmiin. Ryhmittelyn avulla haluttiin saada vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Millainen on osaamisen johtamisen nykytila Suomen kunnissa ja miten kuntia voidaan kuvata osaamisen johtamisen näkökulmasta. Ryhmittelyanalyysi kuvaa sitä, että millä tasolla kunnat ovat osaamisen johtamisessaan.

Ryhmittely tehtiin hierarkkisella ryhmittelyanalyysillä. Ryhmittelymenetelmänä käytettiin Wardin metodia ja havaintojen perusteella muodostettiin neljä ryhmää. Wardin metodi minimoi ryhmän sisäisten etäisyyksien neliösumman. Tämä ryhmittelyalgoritmi tuottaa pääsääntöisesti keskenään suunnilleen samankokoisia ryhmiä (Hair ym. 1998).

Tässä tutkimuksessa ryhmittely tuotti tuloksen, jossa kunnat muodostivat neljä eri ryhmää. Ryhmät kuvaavat sekä kuntien osaamisen johtamisen tasoa että toiminnan painottumista. Ryhmät muodostuivat osaamisen johtamisen orientaatioiden perusteella. Eri ryhmissä orientaatiot painottuvat erilailla. Ryhmät nimettiin seuraavasti: Innostuneet aloittelijat, Tekniset aloittelijat, Edistyneet ja Kehittyvät. Innostuneiden aloittelijoiden ryhmään kuuluu 48 kuntaa, Teknisten aloittelijoiden ryhmään kuuluu 57 kuntaa, Edistyneiden ryhmään kuuluu 68 kuntaa ja kehittyvien ryhmään kuuluu 57 kuntaa.

Ryhmittelyanalyysin jälkeen tehtiin varianssianalyysi (ANOVA) ryhmien välisistä eroista ryhmittelyssä olleiden muuttujien suhteen. Analyysi osoitti, että kaikki ryhmien väliset erot olivat tilastollisesti merkitseviä. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmittelyllä onnistuttiin saamaan aikaan toisistaan poikkeavia, sisäisesti homogeenisia ryhmiä. (taulukko 12) (ks. myös liitetaulukko 3).

Taulukko 12. Ryhmien muodostaminen nykytilan mukaan

Wardin metodi		Strategiohjattu yhteisöllinen orientaatio	Innovatiivinen orientaatio	Teknologinen orientaatio	Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio
Innostuneet aloittelijat	Keskiarvo	2.9722	2.0833	3.81	3.6510
	Havainnot	48	48	48	48
	Hajonta	.60174	.70207	.641	.53777
	Minimi	1.17	1.00	3.00	2.75
	Maksimi	4.17	4.00	5.00	4.75
Tekniset aloittelijat	Keskiarvo	3.0175	2.8596	1.96	3.9825
	Havainnot	57	57	57	57
	Hajonta	.52202	.50669	.654	.70530
	Minimi	2.00	2.00	1.00	2.00
	Maksimi	4.17	4.00	4.00	5.00
Edistyneet	Keskiarvo	2.3235	1.8971	1.91	2.9963
	Havainnot	68	68	68	68
	Hajonta	.38950	.48530	.685	.60083
	Minimi	1.40	1.00	1.00	1.75
	Maksimi	3.50	3.00	4.00	4.25
Kehittyvät	Keskiarvo	3.0930	1.6140	1.91	3.8684
	Havainnot	57	57	57	57
	Hajonta	.41350	.41207	.544	.47506
	Minimi	2.17	1.00	1.00	3.00
	Maksimi	4.50	2.00	3.00	5.00
Yhteensä	Keskiarvo	2.8216	2.1043	2.32	3.5935
	Havainnot	230	230	230	230
	Hajonta	.57746	.69933	.994	.71054
	Minimi	1.17	1.00	1.00	1.75
	Maksimi	4.50	4.00	5.00	5.00

Ryhmä Innostuneet aloittelijat on suhteellisen innovatiivinen asenteeltaan, mutta muiden muuttujien suhteen ollaan selvästi alkuvaiheessa. Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio tulee esille jonkin verran, Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio on heikko ja Teknologinen orientaatio kaikkein heikoin. (ks. taulukko 12 ja 13.)

Ryhmässä Tekniset aloittelijat Teknologinen orientaatio nousee erityisesti esille, mutta muiden muuttujien suhteen ollaan heikommalla tasolla. Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio on vähäistä, Innovatiivinen orientaatio on heikko, eikä Strategialähtöinen järjestelmäorientaatiokaan ole kovin vahva. (ks. taulukko 12 ja 13.)

Ryhmä Edistyneet on kaikkien muuttujien suhteen erinomaisella tasolla. Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio painottuu voimakkaasti, Innovatiivinen orientaatio on hyvä, Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio on parhaiten hallussa verrattuna muihin ryhmiin ja Teknologinen orientaatio on erinomainen. (ks. taulukko 12 ja 13.)

Ryhmässä Kehittyvät nousee erityisesti esille Innovatiivinen orientaatio, joka on parhaalla tasolla muihin ryhmiin verrattuna. Teknologinen orientaatio on erinomainen, mutta Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio on heikkoa ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatiokin on hyvin vähäistä. (ks. taulukko 12 ja 13.)

Taulukko 13. Ryhmien luonnehdinta ja kuntien lukumäärä eri ryhmissä

Ryhmä ja alustava luonnehdinta
Ryhmä 1. INNOSTUNEET ALOITTELIJAT (48 kuntaa) Innovatiivinen orientaatio suhteellisen vahva Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio heikko Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio heikko Teknologista orientaatiota ei ole
Ryhmä 2. TEKNISET ALOITTELIJAT (57 kuntaa) Teknologinen orientaatio erinomainen Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio heikko Innovatiivinen orientaatio heikko Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio heikko
Ryhmä 3. EDISTYNEET (68 kuntaa) Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio erinomainen Innovatiivinen orientaatio erinomainen Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio ryhmien paras Teknologinen orientaatio erinomainen
Ryhmä 4. KEHITTYVÄT (57 kuntaa) Innovatiivinen orientaatio erinomainen Teknologinen orientaatio erinomainen Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio heikko Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio heikko

5.2.6 Ryhmittelyn pohdinta teorian valossa

Ryhmittelyanalyysin tuloksena muodostuneet ryhmät on liitettävissä teoriaosassa käsiteltyihin osaamisen johtamisen sukupolviin. Osaamisen johtamisen sukupolvet kuvaavat tiedon ja osaamisen johtamisen kronologista kehitystä, joka on paikallistettu analysoimalla alan tutkimuskirjallisuutta. (ks. luku 3.4.1). Ryhmät on ominaisuuksiensa perusteella liitettävissä myös erilaisiin tietoympäristöihin (ks. luku 3.1.3).

Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä osaamisen johtamisessa korostuu ainoastaan positiivinen tahtotila ja innostus – eli innovatiivinen orientaatio. Osaamisen johtaminen ei kuitenkaan ole käytännössä päässyt vielä alkuun, ja siten tämä ryhmä ei vielä kuvaa selkeästi mitään osaamisen johtamisen sukupolvea. Teknisten aloittelijoiden ryhmä on liitettävissä voimakkaimmin ensimmäiseen osaamisen johtamisen sukupolveen, jossa korostuvat tiedon ja osaamisen paikallistamisen tärkeys, yksilöiden osaaminen sekä tietojärjestelmät. (ks. Ahonen ym. 2000; Blackler 1995; Hong & Ståhle 2005.) Tietoympäristöjen valossa tarkasteltuna Teknisten aloittelijoiden ryhmä edustaa mekaanista tietoympäristöä, jossa yksilöiden tehtäväkohtainen osaaminen ja sijoittuminen järjestelmään ovat tärkeitä.

Edistyneiden ryhmä edustaa parhaiten kaikkia osaamisen johtamisen sukupolvia. Edistyneiden ryhmässä esille tulevat strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, innovatiivinen orientaatio ja teknologinen orientaatio. Myös strategialähtöinen järjestelmäorientaatio saa parhaimmat arvot Edistyneiden ryhmässä verrattuna muihin ryhmiin. Osaamisen johtamisessa huomioidaan Edistyneiden ryhmässä osaamisen hallinta tietoteknisin välinein, mutta huomioon otetaan myös yhteisöllisyys ja innovatiivisuus. Edistyneiden ryhmässä osaamisen johtaminen ymmärretään moniulotteisesti ja liitetään käytännössä kaikkiin osaamisen johtamisen taustateorioihin, tietojohtamiseen, HRM:ään ja oppivaan organisaatioon. Edistyneiden ryhmässä on myös havaittavissa piirteitä kaikista tietoympäristöistä. Tiedon ja osaamisen paikallistamisen merkitys tiedostetaan, mikä viittaa mekaaniseen tietoympäristöön. Orgaanisessa ympäristössä vuorovaikutus ja yhteistyö ovat tärkeitä tekijöitä, ja tavoitteena on hyödyntää tietoa ja luoda uutta osaamista

mahdollisimman tehokkaasti. Dynaamisessa tietoympäristössä tärkeää on innovatiivisuus ja uusien toimintatapojen etsiminen. Edistyneiden ryhmä korostaa näitä kaikkia.

Kehittyvien ryhmässä on havaittavissa piirteitä osaamisen johtamisen kolmannesta ja ensimmäisestä sukupolvesta. Innovatiivinen orientaatio ja Teknologinen orientaatio ovat voimakkaita. Kolmanteen osaamisen johtamisen sukupolveen liittyvät innovaatiot. Ensimmäiseen osaamisen johtamisen sukupolveen liittyy puolestaan osaamisen tekninen hallinta. Kehittyvien ryhmää kuvaa parhaiten mekaaninen ja dynaaminen tietoympäristö.

Kuntien muodostamat ryhmät näyttävät vahvistavan näkemystä, jonka mukaan osaamisen johtamisessa on havaittavissa kolme erilaista sukupolvea. Analyysi osin osoittaa myös a) etteivät sukupolvet ole tarkkarajaisia vaan liukuvia ja päällekkäisiä ja b) yhdessä ryhmässä on nähtävissä piirteitä useammasta kuin yhdestä sukupolvesta. Molemmat havainnot ovat yhteneviä myös teoriassa esitettyjen näkökumien kanssa (ks. esim. Hong & Ståhle 2005).

5.2.7 Osaamisen johtamisen ryhmien perustiedot

Tässä analyysin vaiheessa ryhmistä saadaan edelleen lisäinformaatiota. Analyyseissä tutkitaan, mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen johtamisen ryhmiin. Osaamisen johtamisen nykytilan ryhmien perustietoja ovat tilastollinen kuntaryhmittely, asukasluku ja syntyneet/100 asukasta.

Ryhmien profiloinnin tukena käytettiin ristiintaulukointia (taulukko 14). Ryhmät 1-4 ristiintaulukoitiin tilastollisen kuntaryhmittelyn kanssa ja tulorahoitusluokittelun kanssa. Ristiintaulukoinnin tuloksena todetaan, että muuttujien välillä on riippuvuutta tilastollisen kuntaryhmittelyn osalta, Pearsonin Khiin neliötestin p-arvo $0.001 < 0.05$. (ks. liitetaulukko 4.) Tulosrahoitusluokittelun ja osaamisen johtamisen nykytilanteen ryhmittelyn välillä ei ole riippuvuutta, Pearsonin Khiin neliötestin p-arvo $0.059 > 0.05$.

Taulukossa 14 ovat esillä ristiintaulukoinnin tulokset. Yhteenvetona voidaan sanoa, että karkeasti katsottuna kaupunkimaiset kunnat jakaantuvat osaamisen johtamisen nykytilan suhteen kahteen hyvin erilaiseen ryhmään. Kaupunkimaisia kuntia on sekä Innostuneiden aloittelijoiden (44,4 %) että Edistyneiden (28,9 %) ryhmissä. Kaupunkimaisia kuntia on paljon Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä, ja tämä voi kertoa siitä, että kaupunkimaiset kunnat ovat osaamisen johtamisessa vielä alussa, mutta kuitenkin selvästi aloittaneet sitä.

Taajaan asutuista kunnista suurin osa (36,6 %) sijoittuu osaamisen johtamisen nykytilanteessa ryhmään Edistyneet, ja seuraavaksi suurin osa (24,4 %) kuuluu ryhmään Kehittyvät. Taajaan asutuista kunnista suurin osa johtaa osaamistaan erinomaisesti kuuluessaan ryhmään Edistyneet.

Aineiston maaseutumaisista kunnista suurin osa (30,6 %) sijoittuu osaamisen johtamisen nykytilanteessa ryhmään Tekniset aloittelijat, ja huomattavat osuudet (noin 28 %) ovat myös ryhmissä Edistyneet ja Kehittyvät. Maaseutumaisista kunnista vain 13,9 % kuuluu Innostuneiden aloittelijoiden ryhmään. Maaseutumaisissa kunnissa on aineiston mukaan osaamisen johtaminen monella eri tasolla, ja prosentuaalisesti suurin osa kuuluu kuitenkin Teknisten aloittelijoiden ryhmään.

Taulukko 14. Ryhmät ja tilastollinen kuntaryhmittely

			Tilastollinen kuntaryhmittely			Yhteensä
			kaupunki maiset	taajaan asutut	maaseutumaiset	
Ryhmät 1-4	Innostuneet aloittelijat	Kuntien määrä	20	8	20	48
		%	44.4%	19.5%	13.9%	20.9%
	Tekniset aloittelijat	Kuntien määrä	5	8	44	57
		%	11.1%	19.5%	30.6%	24.8%
	Edistyneet	Kuntien määrä	13	15	40	68
		%	28.9%	36.6%	27.8%	29.6%
	Kehittyvät	Kuntien määrä	7	10	40	57
		%	15.6%	24.4%	27.8%	24.8%
Yhteensä		Kuntien määrä	45	41	144	230
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Ryhmien 1–4 välisiä eroja tarkastellaan seuraavaksi ei-parametrisen testin avulla. Taulukosta 15 käy ilmi, että ryhmät eroavat merkitsevästi toisistaan seuraavien tekijöiden suhteen: syntyneet/100 asukasta ja asukasluku. Eroja tarkasteltaessa ilmenee, että asukasluvulla mitattuna suurimmat kunnat ovat Innostuneita aloittelijoita ja Edistyneitä. Teknisiin aloittelijoihin kuuluu selkeimmin suhteellisen pieniä kuntia, ja Kehittyvien ryhmään kuuluvat kaikkein pienimmät kunnat.

Taulukko 15. Ryhmien väliset erot demografisten muuttujien suhteen
(Erojen testaamiseen käytettiin jakauman muodosta riippumatonta Kruskal-Wallis-testiä. Ka.= keskiarvo ja s= hajonta)

Muuttuja	Innostuneet aloittelijat	Tekniset aloittelijat	Edistyneet	Kehittyvät	Khiin-neliö	Tilastollinen merkitsevyys
Henkilökunnan määrä/100 asukasa	Ka. 6.0197 s 1.02332	Ka. 5.7240 s 1.53893	Ka. 6.2773 s 1.86773	Ka. 6.1057 s 1.54554	2.675	0.444
Syntyneet/100 asukasta	Ka. 1.0440 s .25847	Ka. .9056 s .31920	Ka. .9742 s .30838	Ka. 1.0433 s .36968	8.697	**0.034**
Tuloveroprosentti 2004	Ka. 18.2917 s .69254	Ka. 18.5263 s .62444	Ka. 18.5735 s .55493	Ka. 18.5746 s .52177	5.929	0.115
Vuosikate, 1000 €/100 asukasta	Ka. 8.5957 s 14.58245	Ka. 2.9457 s 18.54192	Ka. 7.3493 s 19.71156	Ka. 10.0823 s 16.12072	4.604	0.203
Asukasluku	Ka. 26186.10 s 43016.441	Ka.10109.00 s 27393.539	Ka.22205.76 s 71240.500	Ka.7387.75 s 11772.918	24.185	**0.000**

5.2.8 Osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet kuntaryhmissä

Ryhmien eroja tutkittiin myös sen suhteen, millaisia toimenpiteitä ja työvälineitä osaamisen johtamisessa käytetään. Eroja tutkitaan muuttuja kerrallaan jakauman muodosta riippumattomalla ei-parametrisella menetelmällä eli Kruskal-Wallisin testillä ja havainnollisemmin ristiintaulukoinnin avulla.

Kyselyssä esitetyt osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet ovat seuraavat: osaamiskartoitus, ydinosaamisalueiden määrittely, tuloskeskustelut, osaamisen johtamisen tietojärjestelmä, mentorointi, työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet, johtamis- ja esimiestaitojen kehittäminen, organisaation ulkopuolella järjestettävät koulutustilaisuudet, organisaation sisäiset koulutukset, johtamisen/esimiestyön kehittäminen, muutosten hallinnan kehittäminen, yhteistyön

kehittäminen ja BSC (tuloskortti). Eroja oli havaittavissa kaikissa muissa muuttujissa paitsi Ydinosaamisen määrittelyssä ja Työhyvinvointiin liittyvissä toimenpiteissä.

Kyselylomakkeessa pyydettiin vastaamaan, mitä toimenpiteitä ja työvälineitä osaamisen johtamisessa kunnassa on käytössä. Asteikkona oli 1. Kaikilla toimialoilla, 2. Osalla toimialoista, 3. Tietääkseni ei millään toimialalla. Tästä muuttujaryhmästä tehtiin muuttujasetti SPSS-ohjelman multiple response -toiminnon avulla. Muuttujien arvot tallennettiin dikotomioiksi siten, että arvo 1 tarkoittaa jokaisella muuttujalla sitä, että toimenpidettä tai työvälinettä käytetään osalla tai kaikilla toimialoilla. Arvo 0 puolestaan merkitsee sitä, että toimenpidettä tai työvälinettä ei käytetä ollenkaan. Taulukon 16 arvot ovat 1 arvoja. (ks. taulukko 16.)

Tulokset osoittivat, että ryhmässä Edistyneet käytetään aktiivisimmin kaikkia työvälineitä. Ryhmässä Tekniset aloittelijat puolestaan käytetään erilaisia työvälineitä vähiten. Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä ollaan myös yllättävän aktiivisia soveltamaan erilaisia käytännön toimenpiteitä ja työvälineitä osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisen perusorientaatioista useampi tulee kuitenkin esille heikosti Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä. Ryhmässä Kehittyvät on jonkin verran käytössä osaamisen johtamisen toimenpiteitä ja työvälineitä. (ks. taulukko 16)

Taulukko 16. Osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet eri kuntaryhmissä

			Osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet											Yht.
		Muuttujat	6:35	6:37	6:38	6:39	6:41	6:42	6:43	6:44	6:45	6:46	6:47	
		Khi²	21.62	14.80	22.86	19.43	25.25	13.04	20.39	27.35	24.97	30.87	17.4	
		Sig.	.000	.002	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.001	
Ryhmät 1-4	Innostuneet aloittelijat	Kuntien määrä	25	44	5	27	46	48	46	47	37	47	28	48
		%	52.1	91.7	10.4	56.3	95.8	100	95.8	97.9	77.1	97.9	58.3	
	Tekniset aloittelijat	Kuntien määrä	23	52	13	17	52	56	54	49	37	50	17	57
		%	40.4	91.2	22.8	29.8	91.2	98.2	94.7	86	64.9	87.7	29.8	
	Edistyneet	Kuntien määrä	47	67	33	34	66	67	67	67	65	67	33	68
		%	69.1	98.5	48.5	50.0	97.1	98.5	98.5	98.5	95.6	98.5	48.5	
	Kehittyvät	Kuntien määrä	20	56	16	12	55	57	56	55	41	51	18	57
		%	35.1	98.2	28.1	21.1	96.5	100	98.2	96.5	71.9	89.5	31.6	
Yhteensä		Kuntien määrä	115	219	67	90	219	228	223	218	180	215	96	230

Muuttujat:
6:35. Osaamiskartoitus
6:37. Tuloskeskustelut
6:38. Tietojärjestelmä osaamisen johtamisen hallintaan
6:39. Mentorointi
6:41. Johtamis- ja esimiestaitojen kehittäminen
6:42. Organisaation ulkopuolella järjestettävät koulutustilaisuudet
6:43. Organisaation sisäiset koulutukset
6:44. Johtamisen/esimiestyön kehittäminen
6:45. Muutosten hallinnan kehittäminen
6:46. Yhteistyön kehittäminen
6:47. BSC (Balanced Scorecard, tasapainotettu tulosmittari)

5.3 Osaamisen johtamisen nykytilaan yhteydessä olevat tekijät

5.3.1 Osaamisen johtamisen nykytilan orientaatioiden selittäminen

Seuraavaksi tarkastellaan sitä, millä tekijöillä on yhteyttä osaamisen johtamisen nykytilanteeseen. Menetelmänä käytetään lineaarista regressioanalyysiä. Aluksi katsotaan, selittääkö henkilökunnan määrä osaamisen johtamisen nykytilaa kunnissa. Osaamisen johtamisen nykytilanteen selittäjinä olivat myös muuttuja 9:60 (Johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn) ja muuttuja 9:70 (Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä). (ks. Taulukko 17.)

Osaamisen johtamiseen yhteydessä ovat seuraavat muuttujat: 1) Henkilökunnan määrä, 2) Johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn 9:60 ja 3) Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä 9:70.

1) Henkilökunnan määrän ollessa selittäjänä tulkinta on seuraava: mitä pienempi henkilökunnan määrä on, sitä enemmän osaamisen johtamisen nykytilanne rakentuu Strategialähtöisestä järjestelmäorientaatiosta[7]. Tulos kertoo osaltaan siitä, että pienempää henkilökuntaa on mahdollisesti helpompi arvioida ja johtaa strategialähtöisesti ja järjestelmällisesti. Henkilökunnan määrän voidaan kontrollimuuttujana katsoa vaikuttavan myös teorian mukaan osaamisen johtamisen tilanteeseen, tulokset ovat yksityiseltä sektorilta. (Ks. Moffet & McAdam 2006; Sinkula 1994, 40; Bontis, Crossan & Hulland 2002, 13). Moffet & McAdam (2006) ovat vertailleet tutkimuksessaan osaamisen johtamisen toteutusta henkilönkuntamäärältään erikokoisissa organisaatioissa. Henkilökunnan määrällä on vaikutusta osaamisen johtamisen rakenteeseen Moffetin ja McAdamin (2006) tutkimuksessa.

2) ”Johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn” -muuttujan ollessa selittäjänä tulkinta on seuraava: mitä vähemmän johto osallistuu osaamisen määrittelyyn, sitä vähemmän osaamisen johtaminen on strategiaohjattua, yhteisöllisesti orientoitunutta ja strategialähtöistä

[7] Asteikko 1= täysin samaa mieltä… 5= täysin eri mieltä

järjestelmäorientoitunutta[8]. Heikosti merkitsevä oli myös malli, jossa Innovatiivinen orientaatio oli selitettävänä. Mitä vähemmän johto osallistuu osaamisen määrittelyyn, sitä vähemmän osaamisen johtamisessa tulee esille Innovatiivinen orientaatio. (Taulukko 17.)

Tulokset tukevat esimerkiksi oppivan organisaation tutkimuksia, joissa korostetaan, että johdon tehtävänä on luoda kehittymistä tukeva ilmapiiri, ja että johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn on yksi keskeinen oppivan organisaation tunnuspiirre. (Pedler ym. 1991; Viitala 2002; McGill & Slocum 1993). Myös osaamispohjaisen strategisen johtamisen teoreettinen tarkastelu tuo esille, että johtajan täytyy osallistua ja rakentaa osallistumisellaan kehittymiselle myönteinen toimintaympäristö (ks. esim. Sanchez 2001; Hamel 1994). Strategialähtöinen yhteisöllinen orientaatio on tässä tutkimuksessa yksi osaamisen johtamisen orientaatio, ja se rakentuu pitkälti teoreettisesti oppivan organisaation tunnusmerkeistä.

3) Muuttujan ”Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä” (9:70) ollessa selittäjänä voidaan tulkita seuraavaa: mitä vähemmän organisaation ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittämistä, sitä vähemmän a) osaamisen johtaminen rakentuu Strategiaohjatusta yhteisöllisestä orientaatiosta ja b) Strategialähtöisestä järjestelmäorientaatiosta. Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio on osaamisen johtamisen orientaatio, jossa korostuu asioiden enemmän kuin ihmisten johtaminen. Tulos osoittaa sitä, että ilmapiiri on merkitsevä tekijä, vaikka johtaminen korostaisi enemmän asioiden kuin ihmisten johtamista.

[8] Huomio asteikko 1= täysin samaa mieltä…. 5= täysin eri mieltä

Taulukko 17. Selitettävinä muuttujina osaamisen johtamisen nykytilaa kuvaava Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio, Innovatiivinen orientaatio ja Teknologinen orientaatio

	Selitettävät			
Selittäjät	Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio Standardized Coefficient	Strategialähtöinen järjestelmä-orientaatio Standardized Coefficient	Innovatiivinen orientaatio Standardized Coefficient	Teknologinen orientaatio Standardized Coefficient
Henkilökunnan määrä	-.050	-.156**	-.078	.075
9:60Johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn	.205***	.489***	.159*	.036
9:70 Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä	.507***	.126*	-.026	-.060
R^2	.362	.341	.034	.010
Adj. R^2	.353	.332	.021	-.004
F	42.154***	38.475***	2.611*	.722

* p< .05, ** p< .01, *** p< .001

5.3.2 Kuntaryhmien erot

Muodostettujen kuntaryhmien välisiä eroja tutkittiin logistisen regressioanalyysin avulla. Menetelmä mahdollistaa useiden muuttujien tarkastelun samanaikaisesti, ja sen avulla saadaan esiin erilaisten muuttujien mahdollinen yhteisvaikutus. Analyysin tavoitteena oli selvittää, ennustavatko henkilökunnan määrä ja muuttujat ”Johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn” (9:60) ja ”Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä” (9:70) osaamisen johtamisen nykytilannetta. Lisäksi haluttiin lisätietoa aiemmin muodostettujen kuntaryhmien eroista.

Mallissa referenssiluokiksi valitaan jokainen ryhmä 1–4 vuorollaan. Taulukosta 18 nähdään, että malli on merkitsevä (x^2=70.579 df=9 ja p=0.000). Mallin toistaa alkuperäisen aineiston (p=0.176), tämä tieto on myös liitetaulukoista 5. Mallin selitysaste on 0.285 (Nagelkerken R^2 arvo on 0.285), eli malli selittää vaihtelua kohtuullisesti (ks. myös Liitetaulukot 5). Malli luokittelee yhteensä 40,1

prosenttia oikein. Ryhmään Edistyneet kuuluvien kuntien luokittelu onnistuu tätä paremmin: 78,8 prosenttia menee oikein. Myös ryhmän Tekniset aloittelijat luokittelu onnistuu: oikein menee 45,6 prosenttia. Taulukossa 18 on esitetty edellä mainitut arvot. Aluksi ennen mallin rakentamista testattiin myös muuttujien välinen korrelaatio, joka tehtiin lineaarista regressioanalyysiä käyttäen. Muuttujien toleranssit ja VIF-arvot olivat hyvät, joten muuttujat voitiin ottaa mukaan malliin. Liitetaulukossa 6 on esitetty kyseiset arvot.

Mallissa ovat mukana seuraavat muuttujat: 9:60 (Johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn) (p=0.000) ja muuttuja 9:70 (Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä) (p=0.002). P-arvon pitää olla pienempi kuin 0.05. Henkilökunnan määrä ei ollut tähän malliin sopiva muuttuja. Tutkimuksessa jokainen ryhmä oli vuorollaan verrokkiryhmänä.

Edistyneiden ryhmä eroaa muista ryhmistä muuttujien 9:60 ja 9:70 suhteen: Edistyneiden ryhmässä johto osallistuu osaamisen määrittelyyn parhaiten ja ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittämistä parhaiten verrattuna muihin ryhmiin. Tämä tulos tukee ryhmän nimeämistä. Teknisten aloittelijoiden ryhmässä johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn on vähäisintä ryhmiä verrattaessa. Teknisten aloittelijoiden ryhmässä myös ilmapiiri tukee heikoimmin osaamista ja sen kehittämistä. Teknisten aloittelijoiden ryhmässä nämä tulokset korostavat ryhmän olevan alkuvaiheessa osaamisen johtamisessa. Kehittyvillä johdon tuki koetaan toiseksi huonoimmaksi ryhmiä verrattaessa. Kehittyvien ryhmässä ilmapiirin koetaan tukevan osaamista ja sen kehittämistä toiseksi vähiten. Kehittyvien ryhmässä tämä tulos osoittaa, että kehitys ei välttämättä ole hyvällä pohjalla. Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä johto osallistuu vähemmän osaamisen määrittelyyn ja ilmapiiri tukee organisaatiossa osaamista ja sen kehittämistä vähemmän kuin Edistyneiden ryhmässä. Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä johdon osallistuminen ja ilmapiirin tuki ovat kuitenkin kohtalaisella tasolla. Ryhmä on siis siinä mielessä menossa oikeaan suuntaan. Regressiokertoimet ja regressiokertoimien p-arvot sekä vakiotermit ovat nähtävissä taulukossa 18. [9]

[9] Tässä pitää huomioida asteikko 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä.

Taulukko 18. Ryhmien keskinäiset erot

	Referenssi-ryhmä Innostuneet aloittelijat			*Referenssi-ryhmä Tekniset aloittelijat*		
	Tekniset aloittelijat	Edistyneet	Kehittyvät	Innostuneet aloittelijat	Edistyneet	Kehittyvät
Vakiotermit	-1.297	3.863***	-.376	1.297	5.160***	.922
Henkilökunnan määrä	.000	.000	.000	.000	.000	.000
9:60 Johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn	.303	-.775***	.091	-.303	-1.078***	-.212
9:70 Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä	.211	-.623*	.196	-.211	-.834**	-.016
	Referenssi-ryhmä Edistyneet			*Referenssi-ryhmä Kehittyvät*		
	Innostuneet aloittelijat	Tekniset aloittelijat	Kehittyvät	Innostuneet aloittelijat	Tekniset aloittelijat	Edistyneet
Vakiotermit	-3.863 ***	-5.160***	-4.238***	.376	-.922	4.238***
Henkilökunnan määrä	.000	.000	.000	.000	.000	.000
9:60 Johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn	.775***	1.078***	.866***	-.091	.212	-.866***
9:70 Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä	.623*	.834**	.819**	-.196	.016	-.819**
Mallin tehokkuus -2 LL= 554.545 Chi-Square= 70.579*** df=9	Malli luokittelee 40.1% oikein (Innostuneet aloittelijat 6. 3%, Tekniset aloittelijat 49.1%, Edistyneet 78.8%, Kehittyvät 14.3%)					
Nagelkerken R^2= .285						

* p< .05, ** p≤ .01, *** p< .001

5.4 Osaamisen johtamisen tavoitteet kunnissa

5.4.1 Tavoitteet ja niiden orientaatiot

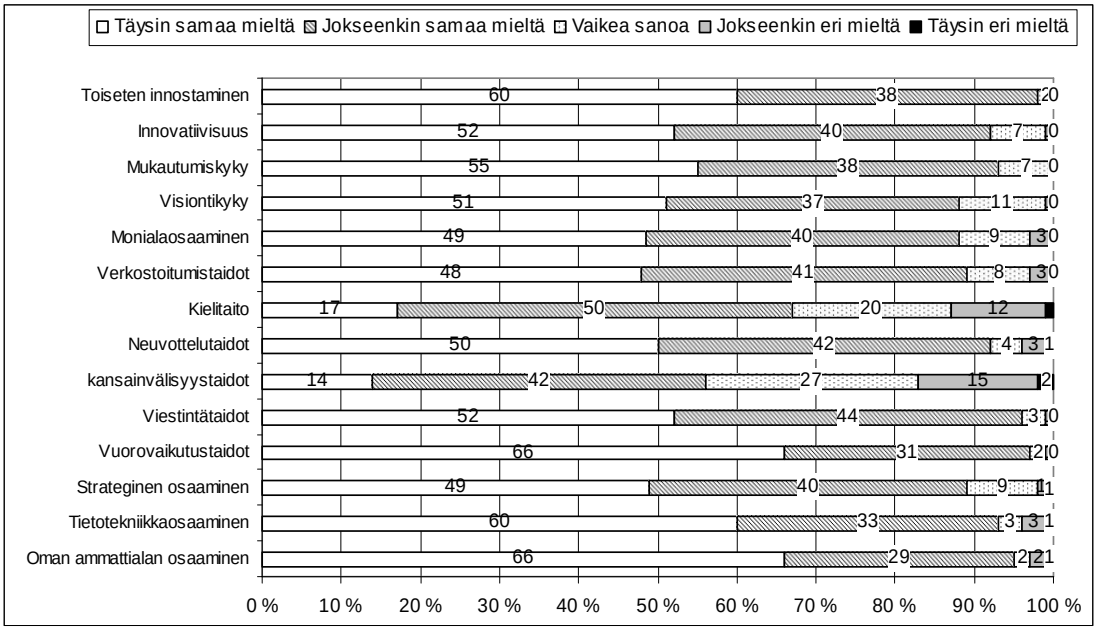
Osaamisen johtamisen tavoitteista tehtiin myös pääkomponenttianalyysi, jonka tuloksena syntyi kolme orientaatiota. Ensimmäinen tavoiteorientaatio on Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, ja sen keskiarvo on 1.98. Keskiarvo on matala, joten osaamisen johtamisen tavoitteisiin suhtaudutaan tässä orientaatiossa positiivisesti. Toisena tavoitteita kuvaavana orientaationa on Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio, ja sen keskiarvo on 2.31. Keskiarvo on tässäkin orientaatiossa positiivinen. Myös tulevaisuutta kuvaavista muuttujista yksi latautui omalle pääkomponentille: Teknologinen orientaatio (2:13 Meillä pitäisi olla paremmat tietotekniset välineet osaamisen hallintaan) ja sen keskiarvo on 2.99. Keskiarvosta voidaan päätellä, että osaamisen johtamisen tavoitteena ei enää ole tulevaisuudessa voimakkaasti tietoteknisten välineiden hallinta. Tavoiteorientaatioiden keskiarvot kuvaavat sitä, että osaamisen johtamisen kehittämiseen suhtaudutaan positiivisesti. (ks. taulukko 19.)

Taulukko 19. Osaamisen johtamisen tavoitteita kuvaavien summamuuttujien kuvailu

	Havainnot	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio	230	1.00	4.33	1.9758	.53159
Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio	230	1.00	4.75	2.3109	.64322
2:13. Meillä pitäisi olla paremmat tietotekniset välineet osaamisen hallintaan	230	1.00	5.00	2.99	1.189

Kysymyslomakkeessa kysyttiin myös sitä, mitä osaamista ja taitoa kunnat arvioivat lähitulevaisuudessa tarvitsevansa. Tulevaisuuden haasteita kuvaavat väittämät perustuivat tutkimuksen teoriaosiossa esitettyihin kirjallisuudesta nousseisiin kuntien tulevaisuuden haasteisiin. Suurimmasta osasta kyselyssä esitetyistä tulevaisuuden haasteista ja osaamistarpeista täysin samaa

mieltä on noin 50 % vastaajista. Vuorovaikutustaitoja ja oman ammattialan osaamista pitää 66 % kunnista erityisen voimakkaasti tulevaisuuden osaamistarpeena. Täysin samaa mieltä siitä, että toisten innostaminen ja tietotekniikkaosaaminen ovat tulevaisuudessa osaamistarpeita kunnissa, on 60 % vastanneista kunnista. Vähemmän positiivisia ovat vastaukset kielitaidon ja kansainvälistymistaitojen kohdalla: monessakaan kunnassa ei olla täysin samaa mieltä siitä, että nämä olisivat tulevaisuuden osaamistarpeita. Tämä on signaali siitä, ettei kansainvälistymistarvetta ole kunnissa tarpeeksi tiedostettu. (ks. kuvio 15.)



Kuvio 15. Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen

Tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista tarkasteltiin myös ryhmittäin multiple response -toiminnon avulla. Merkitsevästi ryhmittäin eroavat muuttujat otettiin mukaan ristiintaulukointiin. Ryhmittäin merkitsevästi eroavia muuttujia ovat tietotekniikkaosaaminen (14:80), verkostoitumistaidot (14:87) ja innovatiivisuus (14:91). Merkitsevien muuttujien khiin neliöt ja merkitsevyydet on esitetty taulukossa 20. Muuttujien arvot tallennettiin dikotomioiksi siten, että arvo 1 tarkoittaa jokaisella muuttujalla sitä, että tulevaisuudessa tiettyä osaamista tarvitaan (yhdistettiin arvot 1=täysin samaa

mieltä ja 2=jokseenkin samaa mieltä). Arvo 0 puolestaan merkitsee sitä, että tulevaisuudessa osaamista ei oikein tarvita (yhdistettiin arvot 4=jokseenkin eri mieltä tai 5=täysin eri mieltä). Alkuperäinen arvo 3 (en osaa sanoa) merkattiin puuttuvaksi, tämän vuoksi ristiintaulukkoon saatiin 229 kuntaa. Kaikissa ryhmissä koetaan tulevaisuuden osaamistarpeiksi suurin osa esitetyistä osaamistarpeista. Teknisillä aloittelijoilla on ryhmiä vertailtaessa pienimmät tavoitteet. (ks. taulukko 20.)

Taulukko 20 Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen ryhmittäin

			Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen			Yht.
			Tietotekniikka-osaaminen 14:80 Ka.= 1.50 s.= .758	Verkostoitu-mistaidot 14:87 Ka.=1.66 s.= .752	Innovatiivi-suus 14:91 Ka.= 1.56 s.= .656	
		Khi²	12.201	18.615	14.471	
		Sig.	.007	.000	.002	
Ryhmät	Innostuneet aloittelijat	Kuntien määrä	45	45	47	48
		%	93.8%	93.8%	97.9%	
	Tekniset aloittelijat	Kuntien määrä	49	46	48	57
		%	86.0%	80.7%	84.2%	
	Edistyneet	Kuntien määrä	65	61	65	67
		%	97.0%	91.0%	97.0%	
	Kehittyvät	Kuntien määrä	56	53	53	57
		%	98.2%	93.0%	93.0%	
Yhteensä		Kuntien määrä	215	205	213	229

Tulevaisuuden haasteita kartoitettiin kyselyssä myös avoimen vastauskentän avulla, jos kysymyksessä ei mainittu oman kunnan tulevaisuuden haasteita osaamisessa. Tähän vastasi koko aineistosta vain 18 vastaajaa. Vastaajien omia näkemyksiä ovat ryhmiin luokiteltuina seuraavat asiat: sosiaaliset taidot, muutostenhallintataidot, johtamistaidot ja yleisosaaminen. Sosiaalisten taitojen kohdalla vastauksena olivat muun muassa kuuntelemisen ja yhdessä tekemisen taito, asennoituminen, luottamuksellisen kulttuurin kehittäminen ja hyvinvoinnin kehittäminen. Muutostenhallintataidoista esimerkkeinä ovat yleinen taito hallita kaikenlaisia muutoksia, taito hallita kuntien yhdistymistä, talousongelmia, työnkuviin liittyvien muutoksien hallinta.

Johtamistaidoista esimerkkejä ovat kehitysjohtamisen taito, innostavan johtamisen taito ja itsensä johtamisen hallinta työpaineiden keskellä. Yleisosaamisen luokassa esille tulevat kaikenlaiset taidot, joita kuntien toimintaan kuuluu.

Kyselyn kahdessa viimeisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, ”Mitä haasteita kehittämiselle on tulossa 1–3 vuoden aikana kunnassanne?” (vastauksia 142) ja ”Minkälaista oppimista nämä uudet haasteet edellyttävät?” (vastauksia 111). Muutosten hallinta nousi tärkeimmäksi haasteeksi 1–3 vuoden kuluessa (33 %). Seutuyhteistyö (21 %) tuli myös esille tulevaisuuden haasteena. Nämä uudet haasteet edellyttävät ennen kaikkea osaamisen kehittämistä (47 %) ja muutosvalmiutta (32 %).

5.4.2 Osaamisen johtamisen tavoitteisiin yhteydessä olevat tekijät

Tässä vaiheessa ryhmistä saadaan lisää tietoa sen suhteen, miten eri ryhmissä asetetaan tavoitteita osaamisen johtamiselle ja mitkä tekijät ovat yhteydessä tavoitteisiin. Tässä alaluvussa tutkittiin, ovatko ryhmät, henkilökunnan määrä, muuttuja 9:60 (Johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn) tai muuttuja 9:70 (Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä) yhteydessä osaamisen johtamisen tavoitetilaan. Tarkemmat tiedot (muun muassa toleranssi ja VIF) kaikista selittäjistä on liitetaulukossa 7. Tutkimusmenetelmänä käytettiin lineaarista regressioanalyysiä ja korrelaatiomatriisia.

Ryhmissä Tekniset aloittelijat ja Edistyneet Strategiaohjattua yhteisöllistä orientaatiota ei koeta osaamisen johtamisessa niin suurena tavoitteena tai sitä ei enää tavoitella niin paljon tulevaisuudessa kuin ryhmässä Kehittyvät. Edistyneiden ryhmässä osaamisen johtaminen on jo nykytilanteessa hyvää, ja näin ollen tavoitteita ei koeta olevan enää niin paljon – näin voidaan todeta ryhmien muodostamisen perusteella. Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä Teknologinen orientaatio koetaan suuremmaksi tavoitteeksi kuin Kehittyvien ryhmässä. (Ks. taulukko 21.)

Malleissa, joissa selitettävinä olivat tavoitteita kuvaavat Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio ja Teknologinen orientaatio, merkitseväksi selittäjäksi muodostui henkilökunnan määrä. Mitä

vähemmän henkilöstöä on, sitä enemmän tavoitteet liittyvät Strategiaohjattuun yhteisölliseen orientaatioon ja Teknologiseen orientaatioon. Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä Teknologinen orientaatio nousee tavoitteissakin keskeisemmäksi kuin Kehittyvien ryhmässä. Tämä viittaa siihen, että Innostuneiden aloittelijoiden ryhmä on menossa kohti osaamisen johtamisen ensimmäistä sukupolvea. Malli, jossa selitettävänä oli Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio, merkitseväksi osoittautui selittäjä 9:60: Mitä enemmän johto osallistuu osaamisen määrittelyyn, sitä enemmän tavoitteeksi asetetaan Strategilähtöinen järjestelmäorientaatio. (Ks. taulukko 21.)

Taulukko 21. Selitettävinä muuttujina osaamisen johtamisen tavoitteita kuvaavat muuttujat Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, Teknologinen orientaatio ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio

	Selitettävät		
Selittäjät	Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio Standardized Coefficient	Teknologinen orientaatio Standardized Coefficient	Strategialähtöinen järjestelmä-orientaatio Standardized Coefficient
Henkilökunnan määrä	-.122+	-.160**	-.069
Ryhmä 1 Innostuneet aloittelijat	-.040	-.402***	-.009
Ryhmä 2 Tekniset aloittelijat	.258***	.048	.119
Ryhmä 3 Edistyneet	.152**	-.080	.082
9:60 Johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn	-.212	.037	-.182*
9:70 Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä	-.103	-.052	-.062
R^2	.143	.205	.059
Adj . R^2	.120	.184	.033
F	6.136***	9.483***	2.299*

* p< .05, ** p< .01, *** p= .001, +p< .10

Tavoitteista tutkittiin myös sitä, ovatko tavoitteet yhteydessä taustatietoihin, johdon osallistumiseen osaamisen määrittelyyn tai siihen, tukeeko ilmapiiri osaamisen kehittämistä. Menetelmänä käytettiin

korrelaatiomatriisia. Mitä pienempi kunta on, sitä enemmän tavoitteissa painottuu teknologinen orientaatio. (ks. taulukko 22)

Mitä enemmän johto osallistuu osaamisen määrittelyyn, sitä enemmän tavoitteita asetetaan orientaatioihin Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio. Käytännössä tulos tarkoittaa, että johdon osallistuminen on tärkeää strategisen kytkennän kannalta. Korrelaatiomatriisista käy myös ilmi, että mitä enemmän ilmapiirin koetaan tukevan osaamisen johtamisen kehittymistä, sitä enemmän tavoitteet liittyvät Strategiaohjattuun yhteisölliseen orientaatioon. Tulokset osoittavat siten, että osaamisen johtaminen saadaan tukemaan organisaation strategisia päämääriä, jos johto osallistuu osaamisen määrittelyyn ja työyhteisön ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittämistä. (ks. taulukko 22.)

Taulukko 22 Pearsonin korrelaatiokertoimet Osaamisen johtamisen tavoitteet ja niihin yhteydessä olevat tekijät

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio	Pearson Correlation	1	,578**	,267**	-,080	-,010	-,12	,058	,007	-,217**	-,144*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,232	,882	,071	,383	,922	,001	,030
Strategialähtöinen järjestelmä orientaatio	Pearson Correlation	,578**	1	,283**	-,015	,056	-,09	,073	,022	-,191**	-,104
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,826	,405	,157	,272	,744	,004	,120
Teknologia orientaatio	Pearson Correlation	,267**	,283**	1	-,213**	,054	-,13	-,04	,159*	,092	,005
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,418	,053	,590	,016	,168	,946
Asukasluku 31.12.2004	Pearson Correlation	-,080	-,015	-,213**	1	,053	,164*	,352**	-,236**	-,181**	-,119
	Sig. (2-tailed)	,232	,826	,001		,425	,013	,000	,000	,006	,073
Henkilökunnan määrä/100 asukasta	Pearson Correlation	-,010	,056	,054	,053	1	-,15*	,085	,192**	-,021	,014
	Sig. (2-tailed)	,882	,405	,418	,425		,027	,199	,004	,757	,833
syntyvyys sataa asukasta kohden	Pearson Correlation	-,120	-,094	-,129	,164*	-,147*	1	,038	-,132*	-,094	-,120
	Sig. (2-tailed)	,071	,157	,053	,013	,027		,571	,047	,159	,070
vuosikate 1000 e/100 asukasta	Pearson Correlation	,058	,073	-,036	,352**	,085	,038	1	-,163*	-,179**	-,069
	Sig. (2-tailed)	,383	,272	,590	,000	,199	,571		,014	,007	,298
Tuloveroprosentti 2004	Pearson Correlation	,007	,022	,159*	-,236**	,192**	-,13*	-,16*	1	,040	,076
	Sig. (2-tailed)	,922	,744	,016	,000	,004	,047	,014		,544	,255
9:60. Johto on osallistunut osaamisen määrittelemiseen	Pearson Correlation	-,217**	-,191**	,092	-,181**	-,021	-,09	-,18**	,040	1	,242**
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,168	,006	,757	,159	,007	,544		,000
9:70. Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä	Pearson Correlation	-,144*	-,104	,005	-,119	,014	-,12	-,07	,076	,242**	1
	Sig. (2-tailed)	,030	,120	,946	,073	,833	,070	,298	,255	,000	

**. p< 0.01

*. p <0.05

Tiivistettynä analyysi osoittaa osaamisen johtamiseen liittyvistä tavoitteista seuraavaa:

1. Kehittyvien ryhmä painottaa tavoitteissaan enemmän Strategiaohjattua yhteisöllistä orientaatiota kuin Tekniset aloittelijat ja Edistyneet.

2. Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä Teknologinen orientaatio ohjaa tavoitteita voimakkaammin kuin Kehittyvien ryhmässä.

3. Mitä pienempi kunta, sitä enemmän tavoitteet liittyvät Teknologiseen orientaatioon.

4. Mitä enemmän johto osallistuu osaamisen määrittelyn, sitä enemmän tavoitteita asetetaan liittyen Strategialähtöiseen järjestelmäorientaatioon. Johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn on korrelaatiomatriisin perusteella yhteydessä positiivisesti myös Strategiaohjattuun yhteisölliseen orientaatioon tavoitteita asetettaessa.

5. Mitä enemmän ilmapiiri tukee osaamisen johtamisen kehittymistä, sitä enemmän tavoitteet liittyvät strategiaohjattuun yhteisölliseen orientaatioon.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tässä luvussa kerrataan aluksi tuloksien keskeinen anti tutkimuskysymyksien avulla. Seuraavissa alaluvuissa keskeisiä tuloksia esitellään tuomalla esiin niiden yhteys teoriaosiossa käytyyn keskusteluun.

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on mallintaa ja kuvata ilmiötä ”Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa”. Tutkimus keskittyy kuvaamaan *kuntien osaamisen johtamisen nykytilaa ja tavoitteita* sekä sitä, missä vaiheissa eri kunnat ovat osaamisen johtamisessaan. Kyselyssä haluttiin myös selvittää, minkälainen tahtotila ja suunta kunnilla on osaamisen johtamisen kehittämiseen. Lisäksi etsittiin vastauksia siihen, mitkä asiat ovat yhteydessä kuntien osaamisen johtamiseen. Tutkimuksen tavoitteet ja tiivistetyt tulokset ovat esitetty taulukossa 23. Seuraavissa alaluvuissa tulokset esitellään tarkemmin.

Taulukko 23. Tutkimuskysymykset ja keskeiset tulokset

Tutkimuskysymys	Tulokset
1. Millainen on osaamisen johtamisen nykytila Suomen kunnissa? Miten kuntia voidaan kuvata osaamisen johtamisen näkökulmasta?	• Kunnista löytyi neljä erilaista orientaatiota osaamisen johtamiseen: Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, Innovatiivinen orientaatio, Teknologinen orientaatio ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio. Orientaatiot ovat perusteltavissa osaamisen johtamisen teoreettisten näkemysten avulla. • Kunnista muodostui neljä erilaista ryhmää sen mukaan, missä vaiheessa ja millä tavoin painottunut niiden osaamisen johtaminen on. Ryhmien nimet ovat Innostuneet aloittelijat, Tekniset aloittelijat, Edistyneet ja Kehittyvät. • Analyysin pohjalta syntyneet kuntaryhmät kytkeytyvät tutkimuskirjallisuuden paikallistamiin osaamisen johtamisen sukupolviin. • Erilainen osaamisen johtamisen painotus vaikuttaa siihen, kuinka paljon toimenpiteitä ja työvälineitä osaamisen johtamisessa käytetään. • Mitä vähemmän johto osallistuu osaamisen määrittelyyn, sitä vähemmän osaamisen johtamisessa painottuu Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio. Mitä vähemmän johto osallistuu osaamisen määrittelyyn, sitä vähemmän painottuu myös Innovatiivinen orientaatio. • Mitä vähemmän ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittämistä, sitä vähemmän osaamisen johtamisessa painottuu Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio. • Henkilökunnan määrä on yhteydessä Strategialähtöiseen järjestelmäorientaatioon. Mitä pienempi henkilökunnan määrä, sitä enemmän

	osaamisen johtaminen rakentuu Strategialähtöisestä järjestelmäorientaatiosta.
2. Mihin suuntaan osaamisen johtamista halutaan Suomen kunnissa kehittää?	• Tavoiteorientaatioita ovat Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, Teknologinen orientaatio ja Strategilähtöinen järjestelmäorientaatio. • Erilaisia osaamistarpeita on kaikissa ryhmissä, mutta Teknisillä aloittelijoilla osaamistarpeita ilmaistiin vähiten. • Tulevaisuuden tärkeimmiksi osaamistarpeiksi nousivat vuorovaikutustaidot, oman ammattialan osaaminen, toisten innostaminen ja tietotekniikkaosaaminen. • Suurimpina kehittämishaasteina 1-3 vuoden sisällä pidettiin muutosten hallintaa ja seutuyhteistyötä.
3. Mitkä tekijät ovat yhteydessä kuntien osaamisen johtamisen tavoitteisiin?	• Henkilökunnan määrä ja johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn ovat yhteydessä siihen, millaista orientaatiota osaamisen johtamiseen tavoitellaan. • Mitä enemmän johto osallistuu osaamisen määrittelyyn, sitä todennäköisemmin osaamisen johtamisessa tavoitellaan Strategialähtöistä yhteisöllistä orientaatiota ja Strategiaohjattua järjestelmäorientaatiota. • Mitä parempi ilmapiiri, sitä enemmän tavoitellaan Strategiaohjattua yhteisöllistä orientaatiota. • Kunnan koko (henkilökunnan määrä ja asukasluku) on yhteydessä siihen, liittyvätkö tavoitteet Teknologiseen orientaatioon: mitä pienempi kunta, sitä enemmän tavoitteita asetetaan osaamisen johtamisessa Teknologiseen orientaatioon.

6.2 Millainen on osaamisen johtamisen nykytila Suomen kunnissa?

6.2.1 Osaamisen johtamisen perusorientaatiot kunnissa

Tutkimuksen keskeisenä empiirisenä tuloksena ovat pääkomponenttianalyysin tuloksena syntyneet neljä osaamisen johtamisen orientaatiota: Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, Innovatiivinen orientaatio, Teknologinen orientaatio ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan lyhyesti, vahvistaako osaamisen johtamisen tutkimuskirjallisuus näitä kuntien käytännöistä löytyneitä orientaatioita.

Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio korostaa strategian ohjaavaa vaikutusta ja yhteistyön merkitystä osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtaminen painottaa tässä orientaatiossa ihmisten johtamista, kuitenkin niin, että se kytkeytyy strategiaan. Orientaatio liittää tutkimuksen tulokset erityisesti oppivan organisaation näkemyksiin ja HRM-näkemykseen. Oppivan organisaation tunnusmerkkeihin kuuluu yhteistyön korostuminen, ja sieltä on myös johdettavissa osallistavan strategian näkökulma (ks. Pedler ym. 1991). Myös osaamispohjainen strateginen johtaminen

korostaa, että organisaation osaaminen johdetaan strategioista. Hamel & Heene (1994) ovat tuoneet esille, että oppivan organisaation tunnusmerkit pitäisi yhdistää juuri osaamispohjaiseen strategiseen johtamiseen. Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio sisältää myös HRM:n pehmeän näkemyksen piirteitä, joka korostaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Myös tietojohtamisen tutkimuskirjallisuudessa on korostettu sekä strategian että yhteisöllisyyden merkitystä (mm. Nonaka 1995).

Toiseksi osaamisen johtamisen orientaatioksi muodostui *Innovatiivinen orientaatio*. Tässä pääkomponentissa tulee esille innovatiivinen ja luova asenne. Osaamisen johtamiseen kuuluu tässä orientaatiossa uuden tietämyksen ja osaamisen luominen sekä innovaatioihin ja luovuuteen tähtääminen. Tämäkin orientaatio saa runsaasti tukea taustakirjallisuudesta. Varsinkin viimeaikaisessa tietojohtamisen tutkimustraditiossa (tietojohtamisen kolmas sukupolvi) korostetaan paljon sitä, että osaamisen johtaminen edellyttää paisi olemassa olevan osaamisen tehokasta käyttöä myös uuden tiedon luomista ja innovatiivisuutta (ks. Hong ja Ståhle 2005). Ståhle ja Grönroos (1999; 2000) esittävät käsitteen ”potentiaalinen tieto”, jonka tunnistaminen ja jalostaminen uusiksi toimintatavoiksi tai innovaatioiksi edellyttää innovatiivista otetta johtamiseen. Oppivan organisaation tutkimukset korostavat niin ikään uusien toimintatapojen kehittämistä ja uuden oppimista. Sen sijaan HRM- näkemyksessä ei tuoda esille niinkään innovatiivisuutta.

Teknologinen orientaatio korostaa osaamisen johtamisen järjestelmien hallintaa ja rajautuu osaamisen johtamisen yhtenä komponenttina tiedon ja osaamisen hallinnan mekaaniseen puoleen. Tutkimuskirjallisuudessa tämä näkökulma on esitetty tärkeänä – joskin yksipuolisena – ulottuvuutena osaamisen johtamisessa. Organisaatioita on esimerkiksi jaoteltu rationaaliseen ja orgaaniseen: Rationaalisessa eli työpainotteisessa organisaatiossa työtä tehdään vakaassa ympäristössä, ja orgaanisessa organisaatiossa työtä tehdään ennalta arvaamattomien tilanteiden ehdoilla (ks. Lawler 1994). Rationaalisen lähestymistavan mukaan osaamista määrittelevät työ ja tehtävät ja sitä voidaan koodata yksinkertaisiin tietokantoihin, kun taas orgaanisessa organisaatiossa osaaminen nähdään tätä kompleksisempana ja kokonaisvaltaisempana. Teknologinen orientaatio liittyy läheisesti rationaaliseen organisaationäkemykseen. Sama näkemys voidaan nähdä Ståhlen kehittämässä tietoympäristömallissa. Sen mukaan organisaatioihin syntyy johtamisen seurauksena erilaisia toimintaympäristöjä – mekaanisia, orgaanisia ja dynaamisia – ja nämä käsittelevät tietoa

oman luonteensa mukaisesti. (Ståhle & Grönroos 1999 ja 2000). Teknologinen orientaatio kytkeytyy mekaaniseen tietoympäristöön, jossa tieto on koodattavaa ja helposti paikallistettavaa ja sen toimintaa kuvaa parhaiten rationaalinen organisaationäkemys.

Neljänneksi osaamisen johtamisen orientaatioksi muodostui *Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio*. Tässä tutkimuksessa Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio osaamisen johtamisen yhtenä komponenttina sisältää ulkopuolisen arvioitsijan käyttämisen, osaamisen johtamiseen liittyvät tietojärjestelmät sekä osaamisen tai henkilöstön kehittämisstrategian. Osaamisen johtaminen painottaa tässä orientaatiossa erilaisia keinoja ja rakenteita, joiden avulla tietoa ja osaamista paikallistetaan. Siinä korostetaan myös järjestelmien merkitystä – ja siten mekaanista ja rationaalista organisaationäkemystä – samoin kuin Teknologisessa orientaatiossa. Sen lisäksi tämä orientaatio korostaa myös strategian merkitystä osaamisen johtamisessa. Teorian näkökulmasta orientaatio liittyy Prahaladin ja Hamelin (1990) kuvaamaan organisaation strategiseen arkkitehtuuriin. Myös Hamel ja Heene (1994) ovat esittäneet, että osaamispohjainen strateginen johtaminen koostuu tietynlaisesta organisaation arkkitehtuurista, konsepteista, työvälineistä ja tekniikoista. Viitalan (2007) mukaan osaamisen johtamisen järjestelmä luo ja rytmittää tekemistä, jäsentää päätöksentekoa ja varmistaa toimeenpanon. Sanchez (2001) on esittänyt, että osaamisen johtamisessa yksi johtajan keskeinen panos on koordinoida toiminta oikein. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on perinteisesti esitetty pehmeä ja kova malli. Pehmeässä mallissa korostuu ihmisten huomioiminen, ja kovassa mallissa painotetaan ennemminkin henkilöstöä resurssina ja laskennallisena organisaation omaisuutena. Kovassa mallissa osaamisen johtaminen on strategialähtöistä. Strategian avulla määritetään tarvittava osaaminen ja sen perusteella asetetaan uusia tavoitteita. Kova malli on selkeästi järjestelmää korostava malli.

6.2.2 Osaamisen johtamisen taso ja painotus kunnissa

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin myös ryhmittelemällä kunnat niiden osaamisen johtamisen nykyisen tason ja painotuksen mukaan. Analyysin tuloksena kunnat jakaantuivat neljään ryhmään: Innostuneet aloittelijat, Tekniset aloittelijat, Edistyneet ja Kehittyvät. Ryhmiä on tutkittu

ryhmittelyssä mukana olevien muuttujien voimakkuuden esiintymisen suhteen ja myös muiden ryhmiä mahdollisesti erottelevien muuttujien suhteen. Ryhmät edustavat osaamisen johtamisen erilaisia orientaatioita ja niiden kombinaatioita. Ryhmiä kuvailevia tekijöitä ovat myös osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet, kuntien koko, johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn, ilmapiirin tuki osaamisen kehittymiselle ja tavoitteet. Tutkimuksen tuloksena syntyneet ryhmät kuvaavat sitä, miten osaamisen johtamisen orientaatiot painottuvat niiden toiminnassa sekä osaltaan myös osaamisen johtamisen kehitysvaihetta. (ks. Taulukko 24)

Ryhmät sijoittuvat pääosin myös osaamisen johtamisen kolmeen sukupolveen, ja niitä voidaan kuvata myös erilaisten tietoympäristöjen näkökulmasta. Osaamisen johtamisen sukupolvet ovat kehitystasoja ja painotuksia, jotka on havaittu tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Osaamisen johtamisen sukupolvet eivät tule esille suoranaisesti omina ryhminään kuntia ryhmiteltäessä, mutta sukupolvet ovat nähtävissä selkeästi ryhmissä. Tutkimuksen empiirinen osio vahvistaa teoriassa esitettyä väitettä siitä, että sukupolvet eivät ole tarkkarajaisia vaan liukuvia. Ryhmissä tulee esille yhtä aikaa eri sukupolvia. Tietoympäristöt kuvaavat erilaista organisoitumista, joka tuottaa erilaisia tiedonkäsittelytapoja ja erilaista toimintalogiikkaa (ks. Ståhle & Grönroos 1999). Innostuneiden aloittelijoiden ryhmä on ainoa ryhmä, joka on vielä niin alussa, että se ei kuvaa vielä mitään osaamisen johtamisen sukupolvea tai tietoympäristöä.

Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä korostuu innovatiivinen asenne yhdistettynä johdon osallistumiseen ja ilmapiiriin. Ryhmässä tulevat esille vain heikosti muut osaamisen johtamisen orientaatiot, teknologinen orientaatio ei lainkaan. Sen sijaan teknologinen orientaatio tulee tässä ryhmässä esiin selkeänä tavoitteena. Ryhmässä käytetään aktiivisesti osaamisen johtamisen toimenpiteitä ja työvälineitä. Tässä ryhmässä osaamisen johtamisen perusorientaatiot: Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio ja Teknologinen orientaatio eivät tule esille nykytilanteessa. Innovatiivinen orientaatio kuvaa tässä ryhmässä innostunutta asennetta ja toimintaa, joka ei kuitenkaan ole vielä kehittynyt järjestelmälliseksi eikä kytkeydy millään tavoin kunnan strategiaan. Tämän vuoksi ryhmä voidaan nimetä Innostuneiksi aloittelijoiksi. Ryhmään kuuluu suurin osa aineiston kaupunkimaisista kunnista. Ryhmä ei edusta vielä mitään osaamisen johtamisen sukupolvea tai tietoympäristöä.

Teknisten aloittelijoiden ryhmässä korostuu voimakkaasti teknologinen orientaatio. Tässä ryhmässä johto osallistuu vähiten osaamisen määrittelyyn ja ilmapiiri tukee vähiten osaamisen kehittymistä. Tämä ryhmä kuvastaa tietyllä tavalla osaamisen johtamisen liiankin teknistä otetta. Ryhmässä käytetään vähiten erilaisia osaamisen johtamisen toimenpiteitä ja työvälineitä. Suurin osa aineiston maaseutumaisista kunnista kuuluu tähän ryhmään. Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio ei tule tämän ryhmän kunnilla lainkaan esiin, edes tavoitteena. Ryhmä edustaa osaamisen johtamisen ensimmäistä sukupolvea ja mekaanista tietoympäristöä.

Edistyneiden ryhmässä Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, Teknologinen orientaatio ja Innovatiivinen orientaatio ovat vahvasti painottuneet. Tässä ryhmässä johto osallistuu parhaiten osaamisen määrittelyyn ja ilmapiiri tukee parhaiten osaamisen kehittämistä. Edistyneiden Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio on ryhmien paras. Ryhmässä on pienin osa aineiston kaupunkimaisista kunnista. Ryhmässä käytetään aktiivisimmin erilaisia osaamisen johtamisen toimenpiteitä ja työvälineitä. Osaamisen johtamisessa tulevat esille kaikki kolme osaamisen johtamisen sukupolvea. Havaittavissa on myös piirteitä kaikista kolmesta tietoympäristöstä.

Kehittyvien ryhmässä painottuvat sekä Innovatiivinen että Teknologinen orientaatio. Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio ja Strategilähtöinen järjestelmäorientaatio tulevat esille vain heikosti. Johdon osallistuminen ja ilmapiirin tuki eivät ole tässä ryhmässä parhaita mahdollisia, mutta osaamisen johtamisen toimenpiteitä ja työvälineitä on käytössä kuitenkin jonkin verran. Tämän ryhmän kunnilla Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio tulee esille tavoitteena, kun taas Teknologinen orientaatio puuttuu tavoitteista täysin. Tässä ryhmässä tulevat esille ensimmäinen ja kolmas osaamisen johtamisen sukupolvi. Ryhmässä on havaittavissa parhaiten piirteitä orgaanisesta ja dynaamisesta tietoympäristöstä. Taulukossa 24 on tiivistetysti esitetty ryhmien perustiedot ja muut piirteet.

Taulukko 24. Ryhmät ja niiden ominaisuudet

Ryhmät	Ryhmien kuvailu	Tavoitteiden suuntautuminen
Ryhmä 1. Innostuneet aloittelijat. Innovatiivinen orientaatio suhteellisen vahva. Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio heikko. Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio heikko. Teknologista orientaatiota ei ole. Ei edusta vielä mitään osaamisen johtamisen sukupolvea tai tietoympäristöä.	- Käytetään aktiivisesti toimenpiteitä ja työvälineitä. - Suurin osa aineiston kaupunkimaisista kunnista, pienin osa maaseutumaisista kunnista. Asukasluvultaan ja syntyvyydeltään suurimpia kuntia. - Johto osallistuu osaamisen määrittelyyn ja ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittymistä toiseksi parhaiten verrattaessa ryhmiä.	Teknologinen orientaatio tavoitteena.
Ryhmä 2. Tekniset aloittelijat. Teknologinen orientaatio erinomainen. Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio heikko. Innovatiivinen orientaatio heikko. Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio heikko. Edustaa osaamisen johtamisen ensimmäistä sukupolvea. Edustaa mekaanista tietoympäristöä.	- Käytössä vähiten toimenpiteitä ja työvälineitä. - Suurin osa aineiston maaseutumaisista kunnista, pienin osa kaupunkimaisista. Syntyvyydeltään pienimpiä kuntia ja asukasluvultaan toiseksi pienimpiä. - Johto osallistuu osaamisen määrittelyyn ja ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittymistä vähiten.	Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatioon ei tule esille voimakkaasti tavoitteena.
Ryhmä 3. Edistyneet. Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio erinomainen. Innovatiivinen orientaatio erinomainen. Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio ryhmien paras. Teknologinen orientaatio erinomainen. Kaikki kolme osaamisen johtamisen sukupolvea tulevat esille. Havaittavissa piirteitä kaikista tietoympäristöistä.	- Käytetään aktiivisimmin kaikkia toimenpiteitä ja työvälineitä. - Toiseksi suurin osa kaupunkimaisista kunnista ja toiseksi suurin osa maaseutumaisista kunnista. Syntyvyydeltään toiseksi pienimpiä ja asukasluvultaan toiseksi suurimpia. - Johto osallistuu osaamisen määrittelyyn ja ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittymistä parhaiten verrattuna muihin ryhmiin.	Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatioon ei tule esille voimakkaasti tavoitteena.
Ryhmä 4. Kehittyvät. Innovatiivinen orientaatio erinomainen. Teknologinen orientaatio erinomainen. Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio on heikko ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio heikko. Tulee esille ensimmäinen ja kolmas osaamisen johtamisen sukupolvi. Edustaa parhaiten orgaanista ja dynaamista tietoympäristöä.	- Käytössä jonkin verran toimenpiteitä ja työvälineitä. - Toiseksi pienin osuus kaupunkimaisista kunnista. Syntyvyydeltään toiseksi suurimpia ja asukasluvultaan pienimpiä kuntia. - Johto osallistuu osaamisen määrittelyyn ja ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittymistä toiseksi vähiten verrattaessa ryhmiä.	Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio tulee esille tavoitteena. Teknologinen orientaatio ei tule esille tavoitteena.

6.2.3 Osaamisen johtamisen nykytilanteeseen kytkeytyvät tekijät

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin tutkimalla myös, vaikuttavatko erilaiset osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet, henkilöstömäärä, johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn tai ilmapiiri osaamisen johtamisen nykytilaan kunnissa. Ryhmät ovat yhteydessä siihen, kuinka paljon toimenpiteitä ja työvälineitä osaamisen johtamisessa käytetään. Ryhmät ovat yhteydessä myös siihen, osallistuuko johto osaamisen määrittelyyn ja tukeeko ilmapiiri organisaatiossa osaamista ja sen kehittymistä. Edistyneiden ryhmässä johto osallistuu osaamisen määrittelyyn parhaiten ja ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittämistä parhaiten verrattuna muihin ryhmiin.

- Osaamisen johtamisen nykytilanteen ryhmät ovat yhteydessä erilaisten toimenpiteiden ja työvälineiden käyttämiseen (ks. myös taulukko 24).

  * Osaamisen johtamisen ryhmässä, jossa tulee esille erityisesti vain Innovatiivinen orientaatio (Innostuneet aloittelijat), käytetään aktiivisesti erilaisia toimenpiteitä ja työvälineitä.

  * Osaamisen johtamisen ryhmässä, jossa painottuu Teknologinen orientaatio (Tekniset aloittelijat), käytössä on vähiten erilaisia toimenpiteitä ja työvälineitä osaamisen johtamisessa.

  * Osaamisen johtamisen ryhmässä, jossa painottuvat kaikki osaamisen johtamisen rakenteeseen liittyvät orientaatiot (Edistyneet), käytetään aktiivisimmin erilaisia toimenpiteitä ja työvälineitä osaamisen johtamisessa.

  * Osaamisen johtamisen ryhmässä, jossa painottuvat erityisesti Innovatiivinen orientaatio ja Teknologinen orientaatio (Kehittyvät), käytetään jonkin verran toimenpiteitä ja työvälineitä osaamisen johtamisessa.

- Osaamisen johtamiseen vaikuttavat johdon osallistuminen, ilmapiiri ja henkilökunnan määrä seuraavasti:

  * Mitä vähemmän johto osallistuu osaamisen määrittelyyn ja mitä vähemmän ilmapiiri tukee osaamisen kehittämistä, sitä vähemmän osaamisen

johtamisessa tulevat esille Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio.
* Mitä vähemmän henkilökuntaa on, sitä enemmän osaamisen johtamisen lähtökohtana on Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio.

Johdon tuki osaamisen määrittelyssä ja se, että ilmapiiri tukee osaamisen johtamista vaikuttavat osaamisen johtamisen orientaatioon. Osaamisen johtaminen kytkeytyy vähemmän strategisiin asioihin, jos johto ei osallistu osaamisen määrittelyyn tai ilmapiiri ei tue osaamisen johtamista.

6.3 Mihin suuntaan osaamisen johtamista halutaan kunnissa kehittää?

Toiseen tutkimuskysymykseen vastattiin tutkimalla, mitä tulevaisuuden haasteita ja tavoitteita kunnissa asetetaan osaamisen johtamiselle. Kysymykseen vastattiin myös ryhmittelyn ja ryhmien kuvailun avulla, ja lisäksi vastauksia saatiin aineiston kuvailevan analyysin avulla. Osaamisen johtamisen tavoitteille muodostui kolme dimensiota: Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, Teknologinen orientaatio ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio. Keskiarvojen mukaan osaamisen johtamisen tavoitteena ei enää ole tulevaisuudessa voimakkaasti tietoteknisten välineiden hallinta. Tavoiteorientaatioiden keskiarvot kuvaavat sitä, että osaamisen johtamisen kehittämiseen suhtaudutaan positiivisesti. Tietotekniikkaosaaminen, verkostoitumistaidot ja innovatiivisuus olivat sellaisia kuntien tavoittelemia osaamisalueita, jotka erottivat eri kuntaryhmät tilastollisesti merkittävästi toisistaan, vaikkakaan suuria eroja niiden välillä ei kuitenkaan ollut.

Toisessa tutkimuskysymyksessä kysyttiin, mitkä tekijät ovat yhteydessä osaamisen johtamiselle asetettuihin tavoitteisiin kunnissa. Kysymykseen vastattiin tutkimalla, miten ryhmitellyt kunnat erosivat tavoitteissaan. Lisäksi analysoitiin, onko johdon osallistumisella ja ilmapiirillä yhteyttä osaamisen johtamisen tavoitteisiin. Nämä tekijät otettiin selittäjiksi, koska ne ovat johdettavissa erityisesti oppivan organisaation teoriasta. Johdon osallistumista ja ilmapiirin tukea voidaan pitää oppivan organisaation edellytyksinä. Tulokset osoittivat, että a) ryhmillä oli selvästi toisistaan erottuvat tavoitteet osaamisensa kehittämiselle ja b) henkilökunnan määrä, johdon osallistuminen

osaamisen määrittelyyn ja ilmapiirin tuki osaamiselle ja sen kehittämiselle olivat yhteydessä osaamisen johtamisen tavoiteorientaatioon.

- Mitä enemmän johto osallistuu osaamisen määrittelyyn, sitä enemmän asetetaan tavoitteita Strategialähtöiseen järjestelmäorientaatioon.
- Mitä enemmän ilmapiiri tukee osaamisen kehittymistä, sitä enemmän tavoitteita asetetaan Strategiaohjattuun yhteisölliseen orientaatioon.
- Kunnan koko (henkilökunnan määrä ja asukasluku) vaikuttaa siihen, liittyvätkö asetetut tavoitteet Teknologiseen orientaatioon: mitä pienempi kunta, sitä enemmän tavoitteet kytkeytyvät teknologiaan.
- Kehittyvien ryhmässä painottuu tavoitteissa enemmän Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio kuin Teknisten aloittelijoiden ja Edistyneiden ryhmässä.
- Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä painottuu tavoitteena Teknologinen orientaatio enemmän kuin Kehittyvien ryhmässä.

6.4 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio

Osaamisen johtamisen teoreettisessa keskustelussa on nostettu esille useita näkökulmia osaamisen johtamiseen. Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys rakennettiin kolmesta keskeisestä näkemyksestä: 1) T*ietojohtaminen* (Ruggles 1998; Alavi & Leidner 2001; Blackler 1993; Nonaka 1994; Edvinsson & Malone 1997; Sveiby 1997), 2) *HRM* (Guest 1987, 1997; Miles 1975; Legge 1995; Ulrich 1997; Sanchez & Heene 1996, 1997; Hamel 1994; Prahalad & Hamel 1990) ja 3) O*ppiva organisaatio* (Senge 1990; Pedler ym.1991; Garvin 1993; McGill & Slocum 1993), josta on johdettavissa myös osallistavan strategian näkökulma (ks. Pedler ym. 1991).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on paitsi kuvata kuntien osaamisen johtamisen tilaa ja tavoitteita myös osaltaan testata kirjallisuudessa esitettyä näkemystä osaamisen johtamisen kolmesta sukupolvesta. Tässä luvussa pohdin, tukevatko tutkimustulokset sukupolvinäkemystä, ja lisäksi

tarkastelen tutkimuskirjallisuuden valossa niitä tekijöitä, jotka tutkimustulosteni mukaan ovat yhteydessä osaamisen johtamiseen.

6.4.1 Osaamisen johtamisen sukupolvet

Tutkimuksen yhtenä tuloksena muodostetut ryhmät ovat liitettävissä teoriaosassa käsiteltyihin osaamisen johtamisen sukupolviin. Osaamisen johtamisen sukupolvet kuvaavat tiedon ja osaamisen johtamisen kronologista kehitystä. Ensimmäinen sukupolvi korostaa mekaanista tiedon ja osaamisen kartoittamista. Toinen sukupolvi tuo esille yhdessä oppimisen ja tiedon jakamisen. Kolmannessa sukupolvessa korostuu uuden tiedon luominen ja innovatiivisuus. Kuntien muodostamat ryhmät näyttävät vahvistavan näkemystä, jonka mukaan osaamisen johtamisessa on havaittavissa kolme erilaista sukupolvea. Analyysi osoittaa sukupolvien olevan liukuvia ja päällekkäisiä ja ryhmissä on nähtävissä piirteitä useammasta kuin yhdestä sukupolvesta. Molemmat havainnot tukevat teoriassa esitettyjä näkökulmia (ks. esim. Hong & Ståhle 2005).

Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä osaamisen johtamisessa korostuu pelkästään positiivinen tahtotila ja innovatiivinen orientaatio. Osaamisen johtaminen ei kuitenkaan ole käytännössä päässyt vielä alkuun, ja siten tämä ryhmä ei vielä kuvaa selkeästi mitään osaamisen johtamisen sukupolvea. Teknisten aloittelijoiden ryhmä on liitettävissä voimakkaimmin ensimmäiseen osaamisen johtamisen sukupolveen, jossa korostuvat tiedon ja osaamisen paikallistamisen tärkeys, yksilöiden osaaminen sekä tietojärjestelmät. Edistyneiden ryhmä edustaa parhaiten kaikkia osaamisen johtamisen sukupolvia. Osaamisen johtamisessa huomioidaan Edistyneiden ryhmässä osaamisen hallinta tietoteknisin välinein, mutta huomioon otetaan myös yhteisöllisyys ja innovatiivisuus. Edistyneiden ryhmässä osaamisen johtaminen ymmärretään moniulotteisesti ja se liittyy käytännössä kaikkiin osaamisen johtamisen taustateorioihin, tietojohtamiseen, HRM:ään ja oppivaan organisaatioon. Kehittyvien ryhmässä on havaittavissa piirteitä osaamisen johtamisen kolmannesta ja ensimmäisestä sukupolvesta. Innovatiivinen orientaatio ja Teknologinen orientaatio tulevat esille voimakkaasti. Kolmanteen osaamisen johtamisen sukupolveen liittyvät innovaatiot.

Ensimmäiseen osaamisen johtamisen sukupolveen liittyy puolestaan osaamisen tekninen hallinta. (Ks. Ahonen ym. 2000; Blackler 1995; Hong & Ståhle 2005.).

Osaamisen johtamisen sukupolvet auttavat hahmottamaan osaamisen johtamisen painottumista ja osittain myös kehitysvaihetta. Teoreettisena tuloksena on myös se, että tietojohtamisen ja osaamisen johtamisen sukupolvet rakentuvat voimakkaasti edellisten sukupolvien varaan. Edeltävät sukupolvet eivät siis ole merkityksettömiä, vaan toimivat aina perustana ja suoranaisena edellytyksenä seuraavan sukupolven toiminnalle.

6.4.2 Johdon sitoutumisen vaikutus osaamisen johtamiseen

Tutkimustulosteni mukaan johdon osallistumisella on selvä vaikutus kuntien osaamisen johtamiseen. Mitä vähemmän johto osallistuu osaamisen määrittelyyn, sitä vähemmän osaamisen johtaminen liittyy kunnan strategiaan tai systemaattisiin järjestelmiin. Osaamisen johtamisen tavoiteorientaatioiden kohdalla johdon osallistuminen vaikuttaa myös. Mitä enemmän johto osallistuu osaamisen määrittelyyn, sitä enemmän osaamisen johtamisessa tavoitellaan sekä strategista kytkentää että järjestelmien hyödyntämistä. Strategiaohjatussa yhteisöllisessä orientaatiossa painottuvat sekä yhteistyö että organisaation osaamisen arvostus. Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio osaamisen johtamisen yhtenä komponenttina toteutuu paremmin, jos johto osallistuu osaamisen määrittelyyn. Johdon osallistuminen vaikuttaa myös Strategialähtöiseen järjestelmäorientaatioon. Siinä korostuu järjestelmä ja keinot, joita tarvitaan osaamisen johtamisessa.

Johdon sitoutumista osaamisen johtamisen prosessiin on korostettu paljon myös osaamisen johtamisen kirjallisuudessa. Erityisesti tätä näkökulmaa ovat tutkineet Popper & Lipshitz 2000, 189; Pedler ym. 1991; Senge 2006, joiden mukaan johdon sitoutuminen on yksi oppivan organisaation tärkeimmistä tunnusmerkeistä. Heidän mukaansa johdon sitoutuminen on yksi oppivan organisaation luomisen perusedellytys. Muun muassa Pedlerin ja kumppanien (1991) mukaan oppiminen ei ole yksittäinen prosessi, vaan oppiva organisaatio on kokonaisuus, johon johdon

toiminta vaikuttaa voimakkaasti. Pedlerin ym. mukaan yksi oppivan organisaation osa-alue on strateginen johtaminen, mikä tarkoittaa, että osaaminen täytyy huomioida strategiassa ja strategian muotoilemisen täytyy olla osallistavaa. Viitala 2002 on esittänyt osaamisen johtamisen tehtäväksi muun muassa oppimisen suuntaamisen, oppimisprosessien tukemisen ja esimerkillä johtamisen, mitkä kaikki viittaavat johdon strategiseen rooliin. Myös Sanchezin (2001) mukaan johdolla on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä ja määrittelemisessä. Johdon täytyy innostaa ja tukea työntekijöitä. Tutkimuskirjallisuus tukee tämän tutkimuksen tuloksia siinä, että johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn vaikuttaa osaamisen johtamisen kehitykseen ja suuntautumiseen.

6.4.3 Organisaation ilmapiirin vaikutus osaamisen johtamiseen

Osaamisen johtamisessa yksi tärkeä vaikuttava tekijä on ilmapiiri. Mitä vähemmän ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittämistä, sitä vähemmän strategia liittyy osaamisen johtamiseen. Ilmapiiri vaikuttaa sekä yhteisölliseen että rakenteelliseen lähestymiseen osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtaminen muodostuu sitä vähemmän yhteistyöstä, rakenteista ja keinoista, mitä vähemmän ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittämistä.

Tutkimuskirjallisuuden valossa tarkasteltuna ilmapiiri on keskeinen tekijä osaamisen johtamisessa. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä käsittelevässä teoreettisessa keskustelussa on tuotu esille ilmapiirin merkitys. Oppivan organisaation tunnusmerkkeihin kuuluu se, että ilmapiiri tukee osaamisen kehittymistä eli oppimista (ks. McGill & Slocum 1993; Viitala 2002). Johdon täytyy luoda sellainen ilmapiiri, että osaamisen kehittyminen on mahdollista. Ilmapiiri on osaamisen johtamisen tärkeä edellytys. Senge (1990) on tuonut esille yhtenä oppivan organisaation tekijänä jaetun vision. Pedler ym. (1991) ovat jaotelleet oppivan organisaation tunnusmerkit viiteen osaan. Yhtenä osana ovat oppimisen edellytykset, johon kuuluu keskeisesti oppimista tukeva ilmapiiri. Tutkimuskirjallisuus tukee tämän tutkimuksen tuloksia.

6.4.4 Henkilökunnan määrän vaikutus osaamisen johtamiseen

Tutkimustulosten mukaan henkilökunnan määrä vaikuttaa siihen, miten osaamista kunnissa johdetaan. Mitä pienempi henkilökunnan määrä on, sitä enemmän osaamisen johtaminen rakentuu Strategialähtöisestä järjestelmäorientaatiosta. Strategiaohjattuun järjestelmäorientaatioon kuuluu teknologiaa ja muita järjestelmiä, joiden avulla osaamista paikallistetaan ja ohjataan. Strategiaohjatussa järjestelmäorientaatiossa tulee esille tietojärjestelmät, henkilöstön kehittämisstrategia ja ulkopuolisen arvioitsijan käyttäminen. Henkilökunnan määrä vaikutti myös osaamisen johtamisen tavoiteorientaatioihin seuraavasti: Mitä vähemmän henkilöstöä on, sitä enemmän osaamisen johtamisen tavoitteet liittyvät sekä Strategiaohjattuun yhteisölliseen orientaatioon että Teknologiseen orientaatioon.

Henkilökunnan määrää on pidetty aiemmissa tutkimuksissa kontrollimuuttujana, joka vaikuttaa osaamisen johtamiseen (ks. Moffet & McAdam 2006; Sinkula 1994, 40; Bontis ym. 2002, 13). Henkilökunnan määrällä on vaikutusta osaamisen johtamisen rakenteeseen myös Moffetin ja McAdamin (2006) tutkimuksessa. Heidän tutkimustulostensa mukaan pienissä organisaatioissa teknologiaa käytetään tiedon paikallistamiseen ja suurissa tehokkuuden hakemiseen ja automatisointiin. Tämä tutkimus ei tutkinut tätä kyseistä eroa, mutta yhteys teknologisen orientaation ja henkilökunnan määrän välillä tuli selvästi esiin.

6.5 Tutkimuksen käytännöllinen kontribuutio

Kunnat kohtaavat lähitulevaisuudessa monenlaisia haasteita: tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatimukset, työntekijöiden ikärakenne, työvoimasta kilpailu, osaamisen merkitys kilpailutekijänä ja taloudellinen ahdinko (ks. esim. Kettunen 2003). Vähemmällä pitäisi tuottaa enemmän ja paremmin. Nämä edellyttävät muutoksia myös johtamisessa. Hondeghemin ja Vandermeulenin (2000) mukaan osaamisen johtaminen toimii ikään kuin välittäjänä henkilöstöresurssien ja organisaation osaamisen

välillä. Osaamisen johtaminen toimii välittäjänä myös organisaation osaamisen ja strategisten tavoitteiden välillä.

Tässä luvussa tarkastelen tuloksia, jotka kertovat kuntien osaamisen johtamisen tilanteesta vuonna 2004. Nostan esiin mielenkiintoisimpia tuloksia ja pohdin niiden merkitystä tutkimuskirjallisuuden valossa.

6.5.1 Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa on alkuvaiheessa

Kuntien osaamisen johtamisen nykytilanne on murroksessa. Osaamisen johtaminen on suuressa osassa kuntia vielä alkuvaiheessa ja kunnat painottavat paljolti osaamisen johtamisen teknologista puolta. Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio eivät vielä ole vahvimpia komponentteja kuntien osaamisen johtamisessa. Kunnista löytyy kuitenkin kokonaisuudessaan halua kehittää osaamisen johtamista. Tavoiteorientaatiosta saatiin esille, että sekä Strategiaohjattua yhteisöllistä orientaatiota ja Strategialähtöistä järjestelmäorientaatiota koetaan tarpeelliseksi kehittää tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen määritelmistä nousi tutkimuksessa esille se, että osaaminen ja osaamisen johtaminen ymmärretään nimenomaan osaamisen ja tiedon hallintana, keräämisenä ja hyödyntämisenä. Tämä viittaa osaamisen johtamisen ensimmäiseen sukupolveen, eli kronologisen kehityksen näkökulmasta osaamisen johtamisen alkuvaiheeseen. Osaamisen johtamisen levinneisyydestä kertoo se, että vastanneista noin 45 prosentin mukaan osaamiskartoituksia ja ydinosaamisalueiden määrityksiä käytetään jollakin kunnan toimialoista.

Kunnat ovat osaamisessaan hyvin eri vaiheissa ja niiden orientaatio osaamisen kehittämiseen painottuu eri tavoin. Ryhmät jakaantuivat selvästi neljään ryhmään, Innostuneisiin aloittelijoihin, Teknisiin aloittelijoihin, Edistyneisiin ja Kehittyneihin. Ryhmittelyssä tulee esille että, kaksi ensimmäistä ryhmää ovat selkeästi alkuvaiheessa osaamisen johtamisessaan. Suuntautumisen perusteella voidaan olettaa, että nämäkin ryhmät ovat menneet eteenpäin vuoden 2004 jälkeen. Teknisten aloittelijoiden ryhmässä tulee kuitenkin esille, ettei tavoitteissakaan tule esille voimakkaasti tarvetta kehittää Strategiaohjattua yhteisöllistä orientaatiota. Huomionarvoista on, että

Edistyneiden ryhmään kuuluu 68 kuntaa 230 kunnasta. Edistyneiden ryhmässä osaamisen johtamisen kaikki tunnistetut orientaatiot tulevat voimakkaimmin esille.

Myös tulevaisuuden osaamistarpeita kunnat hahmottivat eritasoisesti. Vuorovaikutustaitoja ja oman ammattialan osaamista pitää 66 % kunnista erityisen voimakkaasti tulevaisuuden osaamistarpeena. Täysin samaa mieltä siitä, että toisten innostaminen ja tietotekniikkaosaaminen ovat tulevaisuuden osaamistarpeita, on 60 % vastanneista kunnista. Vähemmän positiivisia ovat vastaukset kielitaidon ja kansainvälistymistaitojen kohdalla: monessakaan kunnassa ei olla täysin samaa mieltä siitä, että nämä olisivat tulevaisuuden osaamistarpeita. Tämä voi olla hälyttävä signaali siitä, ettei kansainvälistymistarvetta ole kunnissa tarpeeksi tiedostettu.

Tilannetta voidaan pitää kuitenkin suhteellisen positiivisena, koska osaamisen johtaminen on kuitenkin esillä kunnissa ja niiden toiminnassa. Teknisten työvälineiden hallinta osaamisen johtamisessa on hyvällä tasolla kokonaisuudessaan, mitä voidaan pitää hyvänä alkuna. Tarkasteltaessa osaamisen johtamisen sukupolviajattelua, aluksi pitää hallita osaamisen tekninen kartoittaminen, ja siksi osaamisen johtamisen painottuminen ensimmäiseen sukupolveen ei ole negatiivinen seikka, vaan sitä on pidettävä osaamisen johtamisen hyvänä alkuna. Kuntien tavoitteissa tulevat esille myös seuraavat sukupolvet. Toisessa osaamisen johtamisen sukupolvessa korostuvat yhteistyö ja yhdessä oppiminen, ja kolmannessa uuden luominen ja innovatiivisuus. Nämä kaikki näkyvät myös kuntien asettamissa osaamisen johtamisen tavoitteissa, joten kehityksen suunta on ainakin teorian valossa oikea.

6.5.2 Osaamisen johtamiseen ei panosteta kunnissa riittävästi

Vastaajista 83 prosenttia oli sitä mieltä, että tällä hetkellä osaamisen johtamiseen ei panosteta riittävästi. Panostamisen vähyyden syyksi nousee resurssien vähyys, mutta myös ajanpuute nousi esille syynä panostamisen vähyyteen. Hondeghem (2002) on esittänyt, että osaamisen johtamisesta koettavan hyödyn saaminen on keskeinen motivaatio osaamisen johtamisen toteuttamiseen. Osaamisen johtaminen pitää nähdä potentiaalisena lisäarvona yksilöille, organisaatiolle ja

palvelunsaajille. Osaamisen johtaminen sinällään voisi olla ratkaisu resurssipulaan. Osaamisen johtamisen avulla toimintoja voitaisiin uudistaa ja osaamista hallita tehokkaammin.

Osaamisen johtamisen esteet voivat olla riippuvaisia esimerkiksi resursseista, johdon osallistumisesta tai siitä, pidetäänkö asiaa tärkeänä. Tässä tutkimuksessa resurssipula nousi pääsyyksi siihen, ettei osaamisen johtamiseen panosteta, mikä voi viitata myös siihen, ettei osaamisen johtamisesta vielä tiedetä tarpeeksi. Uudet asiat jäävät helposti vanhan koneiston jalkoihin. Monestikaan ei huomata ajatella, että yleinen resurssipula voisi helpottua, jos toimintoja uudistettaisiin ja osaamisen johtamiseen panostettaisiin. Sellaisissa kunnissa, joissa osaamisen johtamiseen panostetaan tarpeeksi, vallitsee useimmin myös myönteinen ilmapiiri. Tästä voi päätellä, ettei motivaation ja ilmapiirin kielteisyyttä välttämättä tunnusteta tai tiedosteta syyksi siihen, ettei osaamisen johtamiseen panosteta tarpeeksi. Tässä tutkimuksessa voidaan positiivisesti todeta, että 49,3 prosenttia vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittämistä. Resurssipulalla voidaan kuitenkin usein päätyä selittämään asioita, joihin ei ole aitoa kiinnostusta paneutua. Laulainen (2006) on tutkimuksissaan osoittanut, että ajan löytäminen strategiselle yhteistyölle, yhteinen näkemys asioista, vuorovaikutteinen ote ja hyödyn kokeminen ovat kuntien tuloksellisuuden arvioinnin keskeisiä tekijöitä. Laulainen esittää, että mitä tietoisempia strategisesta tahtotilasta ollaan, sitä vahvemmalla pohjalla kehittäminen on.

6.5.3 Osaamisen johtaminen kytkeytyy huonosti kunnan strategiaan

Tutkimustulosten mukaan osaamisen johtaminen ymmärretään kunnissa melko huonosti strategiaan liittyvänä asiana. Osaamisen johtamisen määritelmää kysyttäessä vastauksista vain 20 prosenttia kuuluu luokkaan, jossa osaamisen johtaminen määritellään strategiaan liittyväksi. Osaamisen johtamisen onnistumisen keskeinen haaste tutkimuskirjallisuuden mukaan on sitoa osaamisen johtaminen strategiaan. Osaamispohjainen strateginen johtaminen korostaa erityisesti tätä näkökulmaa, ja useat tutkijat tuovat esiin, että tavoitteellinen osaamisen johtaminen rakentuu strategian kautta (ks. Sanchez & Heene 1996; 1997b; Hamel 1994).

Tutkimustulosten mukaan osaamisen johtamisen tavoiteorientaatioina Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio ja Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio tulevat hyvin esille. Näin ollen kunnissa ollaan menossa tämän suhteen oikeaan suuntaan. Avoimen kysymyksen vastaukset osoittavat, että osaamisen johtamisella on saatu aikaan tuloksia erityisesti osaamisen kehittymisen alueella, yhteistyön ja työhyvinvoinnin sekä yleisen kehityksen alueella.

6.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan yleisesti tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin suhteen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Validiteetilla – tutkimuksen pätevyydellä – puolestaan tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu oikeaa asiaa eli sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Reliabiliteetti voidaan todeta eri tavoin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kehitetty erilaisia tilastollisia menetelmiä, joiden avulla luotettavuutta voidaan tarkastella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213–215.)

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kuntien osaamisen johtamista. Kiinnostuksen kohteena tutkimuksen alussa oli se, millaista kuntien osaamisen johtaminen on kyselyn tekemishetkellä ja millaisia tavoitteita kunnat asettavat osaamisen johtamiselle. Kyselyyn sisältyi paljon kysymyksiä, joita ei otettu mukaan pääkomponenttianalyysiin, koska osa kysymyksistä perustui tutkimuksen tilaajan sen hetken tiedontarpeisiin. Pääkomponenttianalyysiin ei otettu myöskään mukaan kysymyksiä, joiden hajonta oli heikko tai joiden kysymyksenasettelu todettiin huonoksi. Tutkimustuloksien reliabiliteetti varmistettiin käyttämällä Cronbachin alphaa. Menetelmää käytetään yleisesti faktorianalyysin ja pääkomponenttianalyysin luotettavuuden mittaamisessa (Vehkalahti 2002). Validiteettia osoitettiin sillä, että tulokset ovat johdettavissa tutkimuskirjallisuudessa esitetyistä osaamisen johtamisen näkemyksistä. Tutkimuksessa ei käytetty ennalta testattua mittaristoa. Esitestausta ei voida välttämättä pitää mittarin validiteetin osoituksena, vaan tutkimuksen validiteetti voidaan myös perustella yhdistämällä kyselyn muuttujat aiempaan teoreettiseen keskusteluun. Lisäksi tutkimuksen sisäinen validiteetti on yhteydessä siihen, miten

teoreettista käsitteistöä on sovellettu. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten muut tutkijat tulkitsevat tutkijan esittämät tutkimustulokset (ks. esim. Hair ym. 1998).

Tutkimuksen kohteena olivat kaikki Suomen kunnat ja niissä henkilöstöasioista vastaavat ihmiset. Kyselyä suunniteltaessa heidät päätettiin ottaa vastaajiksi, koska kuntien osaamisen johtaminen linkittyy pitkälti henkilöstöjohtamiseen. Tämä voitiin todeta pitkälti aikaisempaan suomalaiseen keskusteluun tutustumalla. Siitä voidaan olla eri mieltä, antavatko henkilöstöasioiden asiantuntijat oikean ja ainoan kuvan kuntien osaamisen johtamisesta. Tutkimusta tehtäessä henkilöstöasioiden asiantuntijoiden relevanttius tietolähteenä perustui myös siihen, että heidän voitiin katsoa tietävän kunnissa eniten osaamisen johtamisen yleisestä tilanteesta.

Vaikka tutkimuksen vastausprosentti oli korkeahko, 52 %, ei voida tietää, miksi osa jätti vastaamatta. Voi olla, että kaikissa kunnissa ei tunneta osaamisen johtamista erillisenä johtamisalueena ja näin ollen kyselyyn jätettiin vastaamatta. Kyselytutkimuksessa on aina se riski, että vastaaja vastaa kysymyksiin huolimattomasti ja kaikki kyselyn vastaanottaneet eivät vastaa ollenkaan. Vastaamattomien ryhmä voi muodostaa ryhmän, jonka vastaukset olisivatkin olleet tärkeitä kokonaisuuden kannalta. Kyselylomakkeen kysymyksiin voidaan saada vastaukset, mutta vastaajat ovat voineet käsittää osan kysymyksistä aivan toisin kuin tutkija oli ajatellut. Vastaajien virheet voivat johtua myös kysymyksen asettelusta: kysymyksillä saatetaan virheellisesti mitata ennemmin sitä, mikä on vastaajien toivoma asioiden tila, kuin sitä, miten asiat todellisuudessa ovat. Tätä ongelmaa tässä tutkimuksessa vältettiin siten, että lähes kaikki kysymykset kysyttiin sekä nykytilanteen että tavoitteiden näkökulmasta. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin tällä tavoin parantamaan.

Tämän tutkimuksen sisäistä validiteettia varmistettiin teoriaan perehtymisellä ja väittämien muotoilemisella aiemmin esitettyjen teorioiden ja kirjallisuuden perusteella. Tutkimuksessa rakennettujen mittareiden reliabiliteetit ovat luotettavia Cronbachin alpha -arvojen perusteella. Sisäistä validiteettia heikentää kuitenkin se, ettei väittämiä oltu testattu aiemmissa tutkimuksissa. Tutkimuksessa käytetyt menettelyt ovat perusteltuja, koska käsillä olevassa tutkimuksessa ei ollut tavoitteena todentaa hypoteeseja. Kyselylomake tehtiin alustavien haastattelujen ja kirjallisuuden pohjalta, kuitenkin niin, ettei selkeää teoreettista mallia ollut. Kyselylomakkeen testaamiseen

käytettiin asiantuntijoita, jotka olivat mukana projektissa ja joilla oli monipuolinen tietämys kuntasektorin toiminnasta.[10] Kyselyn perusteella saatiin kattava kuva Suomen kuntien osaamisen johtamisen nykytilanteesta ja tulevaisuuden haasteista.

6.7 Tutkimuksen rajoitukset ja puutteet

Tutkimuksessa on käsitelty osaamisen johtamisen teoriataustaa sekä kuntien osaamisen johtamisen nykytilaa ja tavoitteita. Tutkimus oli luonteeltaan alustava, ja huolimatta tämän tutkimuksen tuloksista lisää tutkimusta aiheesta tarvitaan edelleen. Tässä tutkimuksessa vastaajina olivat kuntien henkilöstöasioiden asiantuntijat. Jokaisesta kunnasta haluttiin saada kokonaisnäkemys, eikä ainoastaan esimerkiksi jonkin tietyn sektorin näkemystä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli hahmottaa osaamisen johtamista yleisellä tasolla, mutta mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi esimerkiksi se, eroavatko tietyt kunnan toimialat osaamisen johtamisessaan.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan kuntien osaamisen johtamista henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksen pohjalta. Aiheellista olisi tutkia koko kunnallista päätöksentekoa osaamisen johtamisen näkökulmasta. Kunnalliseen päätöksentekoon kuuluu paljon erilaisia toimijoita ja paljon erilaista osaamista ja tietoa. Niiranen (2006) on tutkinut kuntien tuloksellisuuden arviointia huomioiden kuntaorganisaation monikerroksisuuden.

Jatkossa tutkimuksen aiheiksi nousevat erityisesti osaamisen johtamisen tulosvaikutukset eli se, voidaanko osaamisen johtamisen tuloksia mitata kunnissa. Kuntien yhdistyessä osaamisen johtaminen ja hallinta nousee erityiseen asemaan, ja olisi hyvä tutkia, mitä taloudellisia tuloksia osaamisen johtamisen avulla voidaan saavuttaa. Kiinnostavaa olisi myös tutkia yhdistyneiden kuntien osaamisen johtamista siltä kannalta, millaisia erityispiirteitä kuntien yhdistyminen tuo osaamisen johtamiseen.

[10] Kuntaosaaja 2012 -hanke on osa Suomen Kuntaliiton, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja Kuntien eläkevakuutuksen Kuntatyö 2010 -ohjelmaa, joka pyrkii parantamaan kuntien valmiuksia tulevassa työvoimakilpailussa. Kuntaosaaja 2012 –hankkeella pyrittiin edistämään osaamisen johtamista kuntasektorilla ja löytämään työhön sopivia työkaluja. Hankkeen toteuttamisesta vastasi Efektia Oy. Hankkeeseen kuului osana osaamisen johtamisen nykytilan kartoitus kunnissa.

Lähteet

Aaltonen, J. (2006). *Perusterveydenhuollon menoeroja selittävät tekijät ja terveyskeskusten kustannustehottomuus*. VATT-keskustelualoitteita 403, Valtion taloudellinen tutkimuslaitos, Helsinki.

Aho, M. & Timonen, H. (toim.) (2002.) *Osaamistarpeita ja niiden taustaa Suomessa vuonna 2012*. Väliraportti 1. Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto Koulutuspolitiikka. Helsinki.

Ahonen, Heli & Engeström, Yrjö & Virkkunen Jaakko (toim.) (2000). Knowledge Management - The second generation: Creating competencies within and between work communities in competence laboratory, 282–305, Teoksessa: Y. Malhotra (toim.), *Knowledge Management and Virtual Organizations*. Hershey & London: Idea Group Publishing.

Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107–136.

Alvesson, M., Kärreman, D. (2001). Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, 38(7), 995–1018.

Alvesson, M. (1993). Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and The Struggle With Ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015.

Antonacopoulo, E. Fitzgerald, L. (1996). Reframing competency in management development. *Human Resource Managament Journal*, 6(1), 27–49.

Anttiroiko, A.-V. & Haveri, A. (2007). Uusi paikallinen hallintotapa. Teoksessa: Anttiroiko, A.-V., Haveri A. Karhu, V., Ryynänen, A. & Siitonen, P. (toim.). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Kunnallistutkimuksia. Tampere University Press, Tampere.

Anttiroiko, A.-V. (2000). *Strateginen tietojohtaminen kunnallishallinnossa*. Hallinnon tutkimus 1.

Anttiroiko, A.-V. & Hoikka, P (1999). *Kuntien tulevaisuus. Pohdintoja kuntainstituution tulevaisuudesta eristyisesti tietoyhteiskunta kehityksen valossa*. Tampereen yliopistopaino, Tampere.

Archvili, A., Page, V.& Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7 (1), 64–77.

Argyris, C. (1990). *Integrating the individual and the organization*. New Brunswick and London. Transaction Publishers. (Alkup. John Wiley & Sons, New York 1964).

Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*. Reading (Mass.), Addison-Wessley.

Becker, B.E. & Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of management*, 32(5), 898–925.

Binney, D. (2001). The knowledge management spectrum – understanding the KM landscape. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 33–42.

Blackler, F. (1993). Knowledge and the Theory of Organizations: Organizations as Activity Systems and the Reframing of Management. *Journal of Management Studies*, 30(6), 863–884.

Blackler, F., Reed, M. & Whitaker, A. (1993). Epilogue – An agenda for research. *Journal of Management Studies*, 30(6), 851–862.

Blackler, F.(1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021–1046.

Bounfour, A. (2003). The IC-dVal® approach. *Journal of Intellectual Capital*, 4 (3) 396–412.

Bontis, N., Crossan M.M. & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies* 39(4), 437–469.

Bontis, N. (2004). National Intellectual Capital Index: A United Nations initiative for the Arab region. *Journal of Intellectual Capital* 5, 13–39.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: a model for effective performance*. John Wiley & Sons, New York.

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, Vol. 29, 97–122.

Burgoyne, J.G. (1993).The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects. *Personnel Review*, 22 (2), 6–13.

Burrel, G. & Morgan, G. (1998). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. (Alkuperäinen painos 1979). Ashgate Publishing Company, England.

Cabrera, A. & Cabrera, E.F. (2002). Knowledge-sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23, 687–710.

Castells, M. (1998). *The Rise of Network Society*. Blackwell, Oxford.

Cook, S. & Brown, J. (1999). Bridging epistemologies: generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381–400.

Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2001). *Business Research Methods*. 7. painos. McGraw-Hill Irwin, USA.

Cortina, J.M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 98-104.

Cortina J.M. (2002). Big things have small beginnings: An assortment of "minor" methodological misunderstandings. *Journal of Management*, 28(3), 339–362.

Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: how organizations know what they know.* Harward Business School Press, Boston.

Dedijer, S. (2002). Ragusa: Intelligence and security. *International Journal of Intelligence and Counter Intelligence*, XV;1, Spring, 1301–1806.

Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: a school district example. *Journal of Knowledge Management.* 9(6), 42–52.

Edvisson L. (2005). Regional Intellectual Capital in Waiting: A Strategic Intellectual Capital Quest. Teoksessa: Bonfour, A. & Edvinsson, L. (toim.). *Intellectual capital for communities – nations, regions and cities.* Elsevier Butterworth Heinemann, USA.

Edvisson, L. & Malone, M.S. (1997). Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. HarperBusiness, New York.

Eronen, A. (1998). *Yrityksen henkisen pääoman arviointi malleja ja tunnuslukuja*. Keskustelun aiheita No: 626. ETLA, Helsinki.

Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard business review*, July-August, 78–91.

Grant, R. M. (1996). Toward knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.

Grant, R. M. (2005). *Contemporary strategy analysis*. Fifth Edition. Blackwell Publishing, USA.

Goddard, J. 1997: The Architecture of core Competence. *Business Strategy Review.* 8(1), 43–52.

Guest, D.E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of management studies*, 24(5), 503–521.

Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.

Hair, J.F., Jr., Andersson, R.E, Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis.* 5. painos. Prentice Hall, New Yersey.

Hamel, G. (1994). The Concept of Core Competence. Teoksessa: Hamel, G. & Heene, A. (toim.) *Competence-based competition.* John Wiley & Sons, England.

Hamel, G. & Heene, A. (1994). *Competence-based competition*. John Wiley & Sons, England.

Hassel, L. (2007). A Continental philosophy perspective on knowledge management. *Info System,* 17, 185–195.

Haveri, A. (2002a). Uusi julkinen johtaminen kunnallishallinnon reformeissa. *Hallinnon tutkim*us, 1, 4–19.

Haveri, A. (2002b). Kuntien uusi johtaminen – suuntaviivoja tulevaisuuteen. *Kunnallistieteen aikakauskirja*, (2), 222–226.

Haveri, A. (2004). Seutujohtaminen osana paikallista hallintaa. Teoksessa: Majoinen, K., Mäki, J. & Tammi, T. (toim.). *Seutujohtamisen vaihtoehdot*. Sisäministeriö. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Himanen, P. (toim.) (2004). *Globaali tietotyhteiskunta. Kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen*. Teknologiakatsaus 155/2004. Tekes, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2003). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Heene, A. & Sanchez, R. (1997). *Competence-based strategic management*. John Wiley& Sons, England.

Heene, A. & Bartholomeeusen, L. (2000). An Agenda for Bridging Competence-based (strategic) Management and Competency-based HumanResource Management. Teoksessa: Sanchez, R. & Heene, A. (toim.) *Implementing Competence-based Strategies*, 125–140. Jai Press Inc, USA.

Hondeghem, A (2002). Competence Management: The State of the Art in the Public Sector?. Teoksessa: Horton, S., Hondeghem, A. & Farnham, D. (toim.) *Competence Management in the Public Sector. European Variations on a Theme.* University of Partsmouth, England.

Hondeghem, A. & Vandermeulen, F. (2000). Competency management in Flemish and Dutch civil service. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (4), 342–353.

Hong, J. & Ståhle P. (2003) Combetence-based Perspective on Knowledge Management and its Strategic Implications. *Nordic Conference on Business Studies Reykjavik, 14–16 of August 2003.*

Hong, J. & Ståhle, P. (2004). Co-evolution of Knowledge and Competence and its Strategic Implications. *Fifth Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 2–3.4.2004, Innsbruck.*

Hong, J. & Ståhle, P. (2005). The Co-evolution of Knowledge and Competence Management. *International Journal of Management Concept and Philosophy*, 1(2), 129–145.

Hood, C. (1991). Public Management for all Seasons? *Public Administration Review.* 69 (Spring), 3–19.

Horton, S. (2002). The Competence Movement. Teoksessa: Horton, S., Hondeghem, A. & Farnham, D. (toim.) *Competence Management in the Public Sector. European Variations on a Theme.* University of Partsmouth, England.

Jalonen, H. (2007). *Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä.* Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 693. Tampere.

Kakabadse, N. K. & Kakabadse, A. & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: Towards taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75–91.

Kamensky, M. (2000). *Strateginen johtaminen*. Kauppakaari, Helsinki.

Kaplan, D. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action.* Harvard Business School Press. Boston.

Ketchen, D.J., Jr & Shook, C.L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique. *Strategic Management Journal* 17, 441–458.

Kettunen, P. (2003). *Kuntien eloonjäämisen taito*. Kunnallisalan kehittämissäätiö KAKS, tutkimusjulkaisut, nro 35. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi.* Edita, Helsinki.

Kivelä, S. & Mannermaa, M. (1999**).** *Kuntien tulevaisuus, Kunta-alan tulevaisuusbarometri 1999.* Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science* 3(3), 383–397.

Koivuniemi, T. (2004). *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä*. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 333. Saatavilla www-muodossa: http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5943-1.pdf. .Viitattu 2.4.2007.

Komninos, N. (2002). *Intelligent Cities*. Spon Press, London.

Kostiainen, J. (2002). *Urban Economic development policy in the network society*. The Finnish Association of Graduate Engineers TEK, Tampere.

Kotonen, U. (1999). Etelä-Karjalan kuntien taloudellinen kehitys suunnittelukaudella 1999–2001. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 27 (2), 144–153.

Kuntalaki 17.3.1995/365. Edilex.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 15/2000: Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus. Saatavilla www-muodossa: http://www.kuntatyonantajat.fi/ .Viitattu 15.3.2004.

Laulainen, S. (2006). Yhdessä keskustellen kohti tuloksellisuutta – strategisen vuoropuhelun merkitys. Teoksessa: Niiranen, V. & Laulainen, S. (toim.). *Osaamisella tuloksellisuutta – arvioinnilla tasapainoa.* Kuopion yliopisto. OSAATKO-KARTUKE-hankkeen julkaisuja 9. Kuopio.

Legge, K. (1995). *Human resource management. Rhetorics and realities.* Macmillan, Basingstoke.

Lehtonen, T. J. (2002). *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Tamperensis 867. Tampere.

Leonard, D. Sensiper, S (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review.* 40 (3), 112–132.

Liebeskind, J. (1996). Knowledge, strategy and the theory of the firm. *Strategic management Journal*, 17, 93–107.

Lindgren, R. Stenmark, D. Ljunberg J. (2003). Rethinking competence systems for knowledge-based organizations. *European Journal of Information Systems* 12, 18–29.

Lumijärvi, I. (1999). *Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi*. Työturvallisuuskeskus. Kuntayhtymä. Oy Edita Ab, Helsinki.

Lumijärvi, I. Ratilainen, K. (2004). *Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana?: tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittarin kehittämistyöstä*. Tampereen yliopisto, Tampere.

Lähdesmäki, K. (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Acta Wasaensia, 113 Hallintotiede 7. Vaasa.

Lähteenmäki, S. Storey, J. & Vanhala, S. (1998). HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal*, 8 (2), 51–65.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. JTO-palvelut OY, Tampere.

Lönnqvist, A. (2007). Mistä tietojohtamisessa on kyse? Teoksessa: Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Ståhle, P. (.toim). *Tietojohtaminen tutkimusalueena*. Pilot-kustannus Oy, Tampere.

Mabey, C. Salaman, G. & Storey, J. (1998). *Human Resource Management. A strategic Introduction*. Blackwell Publishers. USA.

Maula, M. (1999). *Multinational companies as learning and evolving systems: a multiple-case study of knowledge intensive service companies: an application of autopoiesis theory*. Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis A-154. Helsinki.

McAdam, R. & Reid, R. (2000). A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training*, 24/6, 317–329.

McGill, M.E. & Slocum, John W. Jr. (1993).Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 67–79.

Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. International Methelp, Helsinki.

Miles, R. (1975). *Theories of management. Implications for organizational behavior and development.* McGraw-Hill, Tokyo.

Moffet, S., McAdam, R. & Parkinson, S. (2002). Developing a model for technology and cultural factors in knowledge management: A factor analysis. *Knowledge and process management*, 9 (4), 237–255.

Moffet, S. & McAdam, R. (2006). The effects of Organizational Size on Knowledge Management Implementation: Opportunities for Small Firms? *Total Quality Management*, 17(2), 221–241.

Määttä, S. & Ojala, T. (1999). *Tasapainoisen onnistumisen haaste. Balanced scorecard ja johtaminen julkisella sektorilla*. Edita Oy, Helsinki.

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2002). *Managing Knowledge Work*. Palgrave Macmillan, New York.

Niiniluoto, I. (1996). *Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi*. 5. painos. Hallinnon kehittämiskeskus, Edita, Helsinki.

Niiranen, V., Stenvall, J., Lumijärvi, I., Meklin, P. & Varila, J. (2005). Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? KARTUKE-tutkimuksen lähtökohdat, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Teoksessa: Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.). *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa.* KARTUKE-tutkimusohjeman julkaisuja 3, Otavan Kirjapaino, Keuruu.

Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (2005). *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa.* KARTUKE-tutkimusohjeman julkaisuja 3, Otavan Kirjapaino, Keuruu.

Niiranen, V. & Laulainen, S. (2006). *Osaamisella tuloksellisuutta – arvioinnilla tasapainoa.* OSAATKO-KARTUKE-hankkeen julkaisuja 9, Kuopion yliopisto, Kuopio.

Niiranen, V. (2006). Haasteita monessa kerroksessa –tuloksellisuuden arviointi kunnassa. Teoksessa: Niiranen, V. & Laulainen, S. (toim.). *Osaamisella tuloksellisuutta – arvioinnilla tasapainoa.* OSAATKO-KARTUKE-hankkeen julkaisuja 9, Kuopion yliopisto, Kuopio.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14–37.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, London.

Nonaka, I. & von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27, 1179–1208.

Norris, N. (1991). The trouble with competence. *Cambridge Journal of Education*, 3, 331–341.

North, K., Kares, S. (2005). Ragusa or How to Measure Ignorance: The Ignorance Meter. Teoksessa: Bonfour, A. & Edvinsson, L. (toim.). *Intellectual capital for communities –nations, regions and cities.* Elsevier Butterworth Heinemann, USA.

Nummenmaa, T. (2004). *Tutkimusaineiston analyysi*. WSOY, Porvoo.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill, New York.

OECD (1996). *Integrating people management into public service reform*, Paris.

Ollila, R. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana.* Acta Wasaensia, 156, Sosiaali- ja terveyshallinto I, Vaasan yliopisto, Vaasa.

Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Ditsributed Organizing. *Organization Science*; May/Jun 13 (3), 249–273.

Otala, L. (1993). *Lifelong learning based on industry-university cooperation: a strategy for European industry's competitiveness*. Väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu, Espoo.

Otala, L. (2000). *Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö: hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö.* Työministeriö, Helsinki.

Otala, L. (2002). *Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa*. WSOY, Helsinki.

Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The learning company – a strategy for sustainable development.* McGrav- Hill Book Company, UK.

Pettigrew, A., Ferlie E. & McKee, L. (1992). *Shaping Strategic Change: Making Change in a Large Organization – the case of the National Health Service*. Sage, London.

Pirttilä, A. (1997). *Competitor information and competitive knowledge management in a large, industrial organization*. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tieteellisiä julkaisuja 63. Lappeenranta.

Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Uusittu painos, alkuperäinen 1966. Doubleday & Company, Inc., USA.

Pollit, C. & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform. A Comparative Analysis.* 2. painos. Oxford University Press, New York.

Popper, M & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: mechanism, culture and feasibility. *Management learning*, 31(2), 181–196.

Prahalad, C.K & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79–91.

Päätalo, M. (2005). *Strategisista valinnoista kokonaishallintaan: kunnan palvelurakenneprojektin toteutus muutosprosessina*. Acta-väitöskirjasarja, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Pöyhönen, A. (2004). *Modeling and measuring organizational renewal capability*. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrataensis, 200, Lappeenranta.

Rainio, P. (2004). *Rekrytointiopas kunta-alalle. Kuntatyö 2010 -projekti*. Suomen Kuntaliitto, Kuntien työmarkkinalaitos, Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. (2001). *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. & Edvinson, L. (1997). *Intellectual capital: Navigating the new business landscape.* New York University Press, New York.

Ruggles, R. (1998). The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, spring, 40(3), 80–89.

Ruohotie, P. Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Edita Oy Ab, Helsinki.

Salminen, A. (1995). *Hallintotiede. Organisaation hallinnolliset perusteet*. Painatuskeskus Oy, Helsinki.

Sanchez, R. & Heene, A. (1996). Strategic goals. Teoksessa: Sachez, R. & Heene, A. (toim.) *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic management.* Bergamon, Oxford.

Sanchez, R., Heene, A. & Thomas, H. (1996). Towards the theory and practice of competence-based competition. Teoksessa: Sachez, R. & Heene, A. (toim.) *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic management*. Bergamon, Oxford.

Sanchez, R. & Heene, A. (1997a). A Competence perspective on strategic learning and knowledge management. Teoksessa: Snachez, R. & Heene, A. (toim.) *Strategic Learning and Knowledge Management.* John Wiley & Sons, Chichester.

Sanchez, R. Heene, A. (1997b). Competence-based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research, and Practice. Teoksessa: Heene, A. & Sanchez, R. (toim.). *Competence-based strategic management.* John Wiley& Sons, England.

Sanchez, R. (2001). Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles of the Competent Organization. Teoksessa: Sanchez Ron (toim.). *Knowledge Management and Organizational Competence.* Oxford University Press, New York.

Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57, 518–532.

Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management journal*, Feb2000, 43, 9–25.

Scarbrough, H. & Swan J. (2001). Explaining the Diffusion of Knowledge Management: The Role of Fashion. *British Journal of Management*; 12, 3–12.

Scheel, C. (2002). Knowledge clusters of technological innovation systems. *Journal of Knowledge Management*, 6 (4), 356–367.

Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization.* Doubdelay, USA.

Sinkula, J.M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58 (1), 35–45.

Skyrme, D.J. (2000). Developing a knowledge strategy: from management to leadership. Teoksessa: Morey, D., Maubury, M. & Thuraisingham, B. (toim.). *Knowledge Management. Classic and Contemporary Works*. The MIT Press, Cambridge.

Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: Paradox and descriptive self-awareness, *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 100–111.

Sotarauta, M. (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana*. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Finnpublishers, Jyväskylä.

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for Superior performance*. John Wiley & Sons, Canada.

Spender, J.-C. (1996a). Making knowledge the basis for a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45–62

Spender, J.-C. (1996b).Organizational knowledge learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change*, 9 (1), 63–78.

Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard BusinessReview*, March-April, 57–69.

Starbuck, W.H. (1992). Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of management Studies*, 29(6), 713–740.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007). *”Mees romppeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa*. Lapin yliopisto, Suomen Kuntaliitto, Työsuojelurahasto, Helsinki.

Stewart, J.D. & Ranson, S. (1988). Management in the Public Domain. *Public Money & Management*, Spring/Summer, 13–19.

Storey, J. (1989). Human Resource Management in the Public Sector. *Public Money and Management*. Autum, 19–24.

Styhre, A. (2003). Knowledge management beyond codification: knowing as practice/concept. *Journal of Knowledge Management*, 7 (5), 32–40.

Ståhle, P. (1998). *Supporting a System’s Capacity for Self-renewal*. Väitöskirja, Helsingin yliopisto, Helsinki.

Ståhle, P. & Grönroos, M. (1999). *Knowledge management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY, Helsinki.

Ståhle P. & Grönroos M. (2000). *Dynamic Intellectual Capital. The Theory and Practice of Knowledge Management.* WSOY, Vantaa.

Ståhle P., Ståhle S. & Pöyhönen A. (2003a). *Analyzing Dynamic Intellectual Capital. A System-based Theory and Application*. Lappeenranta University of Thechnology. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 152. Lappeenranta.

Ståhle, P. & Sotarauta, M. (2003b). *Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa*. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 15. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003, Helsinki.

Ståhle, P, Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. (2004). *Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen.* Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004, Helsinki.

Suomen Kuntaliitto (1998). *Kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätösmallit*. Helsinki.
Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. Berret-Koehler, San Francisco.

Swan J. & Scarbrough, H. (2001). Editorial Knowledge Management: Concepts and Controversies. *Journal of Management Studies*, 38(7), 913–921.

Syväjärvi, A. (2005). *Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Acta Universitatis Lapponiensis 83, Lapin yliopisto, Rovaniemi.

Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2003). Ydinosaaminen asiantuntijan organisaatiokäyttäytymisen johtajana. *Hallinnon tutkimus* 2, 116–127.

Sädevirta, J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen.* Helsinki.

Sänkiaho, R. (1974). *Temput ja kuinka ne tehdään: monimuuttujamenetelmät kansan palvelijoina*. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisuja 220, Jyväskylä.

Taatila, V. (2004). *The concept of organizational competence: a foundational analysis*. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management.* The Plimpton press Norwood mass, USA.

Tilastokeskus käsikirja 28 (2004)**.** *Kunnat ja kuntapohjaiset aluejaot.* Helsinki

Tilastokeskus (2004).Tilastollinen kuntaryhmittely. Saatavilla www-muodossa: http://tilastokeskus.fi/tk/tt/luokitukset/index_alue_keh.html.Viitattu 15.10.2004.

Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, winter special issue, 17, 11–25.

TT:n tulevaisuusluotain 2003: *Osaamisintensiivinen Suomi 2012 loppuraportti*. Teollisuuden ja Työnantajien Keskusliitto Koulutuspolitiikka. Helsinki.

Tuomi, I. (1999). Corporate knowledge: theory and practice of intelligent organizations. Väitöskirja, Helsingin yliopisto, Helsinki.

Tuomi, I. (2002). The future of knowledge management, *Lifelong Learning in Europe*, 2, 69–79.

Tuomi, J. (2008). *Tutkija ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Tammi, Jyväskylä.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harward Business School Press, Boston.

Van Wart, M. & Berman, E. (1999). Contemporary public sector productivity values. Public productivity & management review 22 (3), 326–347.

Vehkalahti, K. (2002). Monimuuttujamenetelmät. Saatavilla www-muodossa: (http://www.helsinki.fi/~kvehkala/mmm/moniste.pdf).Viitattu 20.8.2007.

Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7, 225–246.

Viedma Marti, J.M. (2003). *Cities' intellectual capital benchmarking system (CICBS) – A methodology and framework for measuring and managing intellectual capital of cities: a practical application in the city of Mataró*. Saatavilla www-muodossa: http://intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicationes/CICBS.pdf .Viitattu 20.3.2006.

Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensia, 109, Liiketaloustiede 44 Johtaminen ja organisaatiot, Vaasa.

Viitala, R. (2005a). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*. 17 (7/8), 436–451.

Viitala, R. (2005b). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Virkkunen, J. (2002). Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa: Virkkunen J. (toim.) *Osaamisen johtaminen muutoksessa – Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä.* Työelämän kehittämisohjelman raportteja 20, Helsinki.

von Krogh, G. & Roos, J. (1995). A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel review*, 24(3), 56–76.

von Krogh, G. (1999). *Developing a knowledge-based theory of the firm*. Saatavilla www-muodossa: http://www.dialogonleadership.org/vonKrogh-1999cp.html. Viitattu 27.1.2006.

Wright P.M. & Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management. *Journal of Management,* 28(3), 247–276.

LIITTEET

Liite1

Osaamisen johtamisen nykytilankartoitus

efektia

Hyvä henkilöstöasiantuntija!

Käsillä olevan kyselyn avulla selvitetään, kuinka kunnissa johdetaan ja kehitetään osaamisen johtamista. Kyselyn tuloksista kootaan raportti, jossa tarkastellaan osaamisen johtamisen nykytilaa ja tulevaisuuden haasteita kunnissa. Vastauksesi on tärkeä vaikka organisaatiossasi ei puhuttaisi osaamisen johtamisesta tai siihen ei juuri nyt panostettaisi. Vastaa joka tapauksessa.

Tulokset tullaan julkaisemaan erillisenä raporttina syksyllä 2004. On tärkeää, että teidänkin kuntanne on mukana, kyselyyn osallistuneiden kuntien nimet tullaan mainitsemaan raportissa. HUOM! Raportointi tapahtuu kuitenkin yleisellä tasolla, eli jokaisen kunnan tietoja käsitellään tuloksia julkaistaessa anonyymisti.

Kiitos yhteistyöstä!

Taustatiedot

1.Kunta

2.Asema organisaatiossa/tehtävänimike

3.Lähimmän esimiehesi virkanimike

4.Kunnan henkilöstömäärä

Osaaminen ja osaamisen johtaminen

Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön tehtäviin. Osaaminen voidaan jakaa yksilö- ja organisaatiotason osaamiseen. Olennaista on se, että osaamiskäsite ymmärretään koko laajuudessaan. Osaamisen johtamista toteutetaan erilaisten nimikkeiden alla. Osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen ja organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen. Osaamisen johtaminen on strategista johtamista.

Vastaa seuraaviin väittämiin mielipiteesi mukaisesti, asteikolla 1=täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=vaikea sanoa, 4= jokseenkin erimieltä, 5= täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
5. Meillä on hyvät tietotekniset välineet osaamisen hallintaan	○	○	○	○	○
6. Osaamisella tarkoitetaan ihmisten tietoja ja taitoja	○	○	○	○	○
7. Organisaatiossamme on työntekijöiden osaamisesta koottu tietojärjestelmä	○	○	○	○	○
8. Meillä panostetaan osaamiseen kaikissa henkilöstöryhmissä	○	○	○	○	○
9. Osaamisen kartoitus on tärkeä osa osaamisen hallintaa	○	○	○	○	○
10. Tietojärjestelmän työntekijöiden osaamisesta pitäisi olla parempi	○	○	○	○	○
11. Meidän pitäisi käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita enemmän osaamisen analysoinnissa	○	○	○	○	○
12. Meillä arvostetaan yhdessä oppimista enemmän kuin yksilöosaamista	○	○	○	○	○
13. Meillä pitäisi olla paremmat tietotekniset välineet osaamisen hallintaan	○	○	○	○	○
14. Osaamisen kehittäminen on aina organisaatiossa syntyvää ja yhteisöllistä	○	○	○	○	○
15. Käytämme ulkopuolista asiantuntijaa osaamisen analysointiin	○	○	○	○	○
16. Yhdessä oppimiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota	○	○	○	○	○
17. Osaamisen kehittämisessä pitäisi panostaa enemmän verkostoitumiseen	○	○	○	○	○
18. Osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittava tietotaito tulevaisuudessa	○	○	○	○	○
19. Osaamisen johtaminen tarkoittaa uuden tietämyksen ja osaamisen luomista	○	○	○	○	○
20. Verkostoituminen on meille tapa laajentaa osaamistamme	○	○	○	○	○
21. Osaamisen johtamisella tähdätään innovaatioihin ja luovuuteen	○	○	○	○	○
22. Osaamme hyödyntää epävarmuutta ja kaaosta rakentavasti luovuuden lähteenä	○	○	○	○	○
23. Meillä tarvitaan enemmän yhteistä ideointia	○	○	○	○	○
24. Kuntamme strategia heijastuu osaamisen johtamiseen	○	○	○	○	○
25. Hyödynnämme kattavasti organisaation sisäistä osaamista	○	○	○	○	○
26. Toimintatavat uudistuvat meillä hitaasti	○	○	○	○	○
27. Synnytämme uusia toimintatapoja ideoimalla yhdessä	○	○	○	○	○
28. Meidän pitäisi hyödyntää paremmin epävarmuutta ja kaaosta	○	○	○	○	○
29. Meidän täytyisi hyödyntää tehokkaammin organisaation sisäistä osaamista	○	○	○	○	○
30. Osaamisen kehittämisessä pitäisi huomioida paremmin kaikki henkilöstöryhmät	○	○	○	○	○
31. Kunnan strategia pitäisi ottaa paremmin huomioon osaamisen johtamisessa	○	○	○	○	○
32. Tarvitsemme enemmän rohkeutta uusien toimintatapojen käyttöönottoon	○	○	○	○	○

33.Onko organisaatiossanne kartoitettu ydinosaamisalueita?

○ Kyllä

○ Ei

Jos on kartoitettu, mitä ne ovat?

34. Mitä osaamisen johtaminen lyhyesti sanottuna mielestäsi on?

Toimenpiteet ja työvälineet osaamisen johtamisessa

Seuraavassa luetellaan osaamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä/työvälineitä. Mitä niistä käytetään järjestelmällisesti työyhteisössäsi? 1.Kaikilla toimialoilla 2. Osalla toimialoista 3.Tietääkseni ei millään toimialalla.

	1	2	3
35. Osaamiskartoitus	○	○	○
36. Ydinosaamisalueiden määrittely	○	○	○
37. Tuloskeskustelut	○	○	○
38. Tietojärjestelmä osaamisen johtamisen hallintaan	○	○	○
39. Mentorointi	○	○	○
40. Työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet	○	○	○
41. Johtamis- ja esimiestaitojen kehittäminen	○	○	○
42. Organisaation ulkopuolella järjestettävät koulutustilaisuudet	○	○	○
43. Organisaation sisäiset koulutukset	○	○	○
44. Johtamisen/esimiestyön kehittäminen	○	○	○
45. Muutosten hallinnan kehittäminen	○	○	○
46. Yhteistyön kehittäminen	○	○	○
47. BSC (Balanced scorecard tasapainotettu tulosmittari)	○	○	○
48. Muu, mikä?	○	○	○

Jos vastasit äskeiseen kysymykseen muu mikä, niin tähän voit kirjoittaa vastauksesi.

49. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä tuloksia, joita em. toimenpiteillä ja työvälineillä on saavutettu?

Osaamisen johtaminen ja strategia

Vastaa seuraaviin väittämiin mielipiteesi mukaisesti, asteikolla 1=täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=vaikea sanoa, 4= jokseenkin erimieltä, 5= täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
50. Organisaation strategiat ohjaavat jokapäiväistä työskentelyä	○	○	○	○	○
51. Henkilöstön osaaminen on tärkein organisaatiomme menestystekijä	○	○	○	○	○
52. Organisaatiomme tärkein tavoite on tuottaa tarvittavia palveluita	○	○	○	○	○
53. Henkilöstön kehittämiseen pitäisi käyttää enemmän resursseja	○	○	○	○	○
54. Strategista keskustelua pitäisi käydä enemmän	○	○	○	○	○
55. Organisaatioomme on laadittu osaamisen/henkilöstön kehittämisstrategia	○	○	○	○	○
56. Kuntamme strategian pitäisi tulla paremmin esille jokapäiväisessä työskentelyssä	○	○	○	○	○
57. Organisaatiossamme käydään strategista keskustelua	○	○	○	○	○
58. Käytämme henkilöstön kehittämiseen tarpeeksi resursseja	○	○	○	○	○
59. Organisaatioomme pitäisi laatia osaamisen/henkilöstön kehittämisstrategia	○	○	○	○	○
60. Johto on osallistunut osaamisen määrittelemiseen	○	○	○	○	○
61. Suunnittelun pitäisi olla hajautetumpaa ja vuorovaikutteisempaa	○	○	○	○	○
62. Suunnittelu tapahtuu organisaatiossamme keskitetysti	○	○	○	○	○
63. Työntekijät tuntevat organisaatiomme strategian	○	○	○	○	○
64. Johdon pitäisi osallistua enemmän osaamisen määrittelemiseen	○	○	○	○	○
65. Työntekijät tuntevat toistensa työtehtävät ja – tavoitteet	○	○	○	○	○
66. Työntekijöiden pitäisi paremmin tutustua organisaatiomme strategiaan	○	○	○	○	○
67. Suunnittelu on organisaatiossamme hajautettua ja vuorovaikutukseen pohjautuvaa	○	○	○	○	○
68. Työntekijöiden pitäisi perehtyä toistensa työtehtäviin ja – tavoitteisiin	○	○	○	○	○
69. Suunnittelun pitäisi olla keskitetympää	○	○	○	○	○
70. Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä	○	○	○	○	○
71. Työyhteisön ilmapiiriä pitäisi parantaa, jotta osaaminen kehittyisi	○	○	○	○	○

72. Jos osaamisen kehittämistä tuetaan tai kannustetaan, miten se tapahtuu?

73. Jos johto on osallistunut osaamisen määrittelemiseen, millä tavalla?

74. Onko osaamisen johtaminen kunnassanne osa prosessi- ja tulosjohtamista, jos on miten?

Minkälainen suhtautuminen seuraavilla ryhmillä on mielestäsi osaamisen johtamiseen?
Vastaa mielipiteesi mukaisesti, asteikolla 1. Positiivinen 2. Melko positiivinen 3. Negatiivinen 4. Melko negatiivinen 5. En osaa sanoa

	1	2	3	4	5
75. Poliittiset päättäjät	○	○	○	○	○
76. Esimiehet	○	○	○	○	○
77. Kunnan johto	○	○	○	○	○
78. Työntekijät	○	○	○	○	○

Tulevaisuuden haasteet kuntien osaamisen johtamisessa

Työyhteisössäni tarvitaan lähitulevaisuudessa seuraavaa osaamista/taitoja. Vastaa seuraaviin väittämiin mielipiteesi mukaisesti, asteikolla 1=täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=vaikea sanoa, 4= jokseenkin erimieltä, 5= täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
79. Oman ammattialan osaaminen	○	○	○	○	○
80. Tietotekniikkaosaaminen	○	○	○	○	○
81. Strateginen osaaminen	○	○	○	○	○
82. Vuorovaikutustaidot	○	○	○	○	○
83. Viestintätaidot	○	○	○	○	○
84. Kansainvälisyystaidot	○	○	○	○	○
85. Neuvottelutaidot	○	○	○	○	○
86. Kielitaito	○	○	○	○	○
87. Verkostoitumistaidot	○	○	○	○	○
88. Monialaosaaminen	○	○	○	○	○
89. Visiointikyky	○	○	○	○	○
90. Mukautumiskyky	○	○	○	○	○
91. Innovatiivisuus	○	○	○	○	○
92. Toisten innostaminen	○	○	○	○	○
93. Muu mikä	○	○	○	○	○

Jos vastasit äskeiseen kysymykseen muu mikä, niin tähän voit kirjoittaa vastauksesi.

94. Osaamisen johtamiseen panostetaan tällä hetkellä riittävästi työyhteisössäni.

○ Kyllä

○ Ei

95. Jos ei panosteta tarpeeksi, mistä se mielestäsi johtuu?

96. Jos panostetaan tarpeeksi, mistä se mielestäsi johtuu?

Mikä on mielestäsi hyvä tapa kehittää osaamista?
Merkitse sopivat vaihtoehdot, asteikolla 1= erinomainen tapa, 2= sopii melko hyvin, 3= sopii huonosti

	1	2	3
97.Yhteistyö kollegoiden kanssa	○	○	○
98.Työn kautta oppiminen (erilaiset projektit, työtehtävien vaihdot)	○	○	○
99.Työyhteisön koulutusohjelmat	○	○	○
100.Työpaikan ulkopuoliset koulutusohjelmat	○	○	○
101.Omaehtoinen opiskelu	○	○	○
102.Tieteellinen tai ammatillinen jatkotutkinto	○	○	○
103. Muu mikä	○	○	○

Jos vastasit äskeiseen kysymykseen muu mikä, niin tähän voit kirjoittaa vastauksesi.

104. Mitä haasteita kehittämiselle on tulossa 1-3 vuoden aikana kunnassanne?

105. Minkälaista uutta oppimista nämä haasteet edellyttävät?

Kiitos vastauksestasi!

☐ Haluan lähettää vastaukset
Jag vill skicka svaren
I want to submit my answers

Lähetä Skicka Submit

Liite 2.

Pääkomponentit nykytilanne ja tavoitteet ja niiden sisältö

1. Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio

Ensimmäisessä pääkomponentissa ilmenee strategian liittyminen osaamisen johtamiseen, yhteistyön merkitys. Pääkomponentti kuvaa erityisesti ihmisten johtamista. Teoreettisesti taustalla tässä pääkomponentissa ovat HRM ja oppivan organisaation tunnusmerkit.

2. Innovatiivinen orientaatio

Toisessa pääkomponentissa tulee esille innovatiivinen ja luova asenne. Tämä pääkomponentti rakentuu vain nykytilaa kuvaavissa muuttujissa. Tähän pääkomponenttiin latautuvat muuttujat osoittavat, että osaamisen johtamisen rakenteeseen kuuluu myös innovatiivisuus. Teoreettisesti taustalla tässä pääkomponentissa on tietojohtaminen ja uuden tietämykseen luomiseen liittyvät asiat.

3. Teknologinen orientaatio

Tähän pääkomponenttiin kuuluu vain yksi muuttuja, joka kuvaa tietoteknisten välineiden tärkeyttä osana osaamisen johtamista. Tämä muuttuja olisi voinut olla strategialähtöisessä järjestelmäorientaatiossakin, mutta erityisesti nykytilaa koskevassa pääkomponenttianalyysissä se erottui selkeästi omaksi pääkomponentikseen. Tässä tulee esille se, että tekniikka erottuu omaksi pääkomponentikseen osaamisen johtamisessa. Teoreettisesti taustalla on tietojohtamisen näkemys.

4. Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio

Neljännessä pääkomponentissa tulee esille strategialähtöisyys, jossa painottuu myös järjestelmäperustaisuus. Osaamistietokannan voitaisiin ajatella kuuluvan myös teknologiseen orientaatioon. Tämä pääkomponentti osoittaa selkeästi, että osaamisen johtaminen on myös rakenteellista johtamista. Esille nousee enemmän asioiden johtaminen kuin ihmisten johtaminen. Teoreettisesti taustalla tässä pääkomponentissa ovat tietojohtaminen ja HRM painottaen osaamispohjaista strategista johtamista.

Liitetaulukko 1. Pääkomponenttianalyysissä käytetyt muuttujat nykytilanne

	Havainnot	Minimi	Maksimni	Keskiarvo	Keskihajonta
2:24. Kuntamme strategia heijastuu osaamisen johtamiseen	230	1	5	2.69	1.009
2:25. Hyödynnämme kattavasti organisaation sisäistä osaamista	229	1	5	2.93	.936
2:8. Meillä panostetaan osaamiseen kaikissa henkilöstöryhmissä	229	1	5	2.34	.836
2:27. Synnytämme uusia toimintatapoja ideoimalla yhdessä	230	1	5	2.86	.976
9:57. Organisaatiossamme käydään strategista keskustelua	229	1	5	2.53	1.070
2:12. Meillä arvostetaan yhdessä oppimista enemmän kuin yksilöosaamista	230	1	5	3.00	.831
9:65. Työntekijät tuntevat toistensa työtehtävät ja – tavoitteet	227	1	5	3.13	.948
2:21. Osaamisen johtamisella tähdätään innovaatioihin ja luovuuteen	229	1	4	2.00	.710
2:19. Osaamisen johtaminen tarkoittaa uuden tietämyksen ja osaamisen luomista	229	1	5	2.20	.946
2:5. Meillä on hyvät tietotekniset välineet osaamisen hallintaan	230	1	5	2.32	.994
2:15. Käytämme ulkopuolista asiantuntijaa osaamisen analysointiin	230	1	5	4.01	.985
2:7. Organisaatiossamme on työntekijöiden osaamisesta koottu tietojärjestelmä	230	1	5	4.22	.969
9:55. Organisaatioomme on laadittu osaamisen/henkilöstön kehittämisstrategia	229	1	5	3.61	1.358

Liitetaulukko 2. Pääkomponenttianalyysissä käytetyt muuttujat tavoitteet

	Havainnot	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
2:29. Meidän täytyisi hyödyntää tehokkaammin organisaation sisäistä osaamista	228	1	5	1.81	.680
2:23. Meillä tarvitaan enemmän yhteistä ideointia	229	1	4	1.97	.749
2:16. Yhdessä oppimiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota	230	1	5	2.00	.787
2:30. Osaamisen kehittämisessä pitäisi huomioida paremmin kaikki henkilöstöryhmät	227	1	5	1.92	.802
9:68. Työntekijöiden pitäisi perehtyä toistensa työtehtäviin ja – tavoitteisiin	227	1	4	2.05	.693
9:54. Strategista keskustelua pitäisi käydä enemmän	228	1	5	1.78	.810
2:31. Kunnan strategia pitäisi ottaa paremmin huomioon osaamisen johtamisessa	229	1	5	2.10	.875
2:13. Meillä pitäisi olla paremmat tietotekniset välineet osaamisen hallintaan	230	1	5	2.99	1.189
2:10. Tietojärjestelmän työntekijöiden osaamisesta pitäisi olla parempi	229	1	5	2.14	.957
9:59. Organisaatioomme pitäisi laatia osaamisen/henkilöstön kehittämisstrategia	228	1	5	2.15	1.026
2:11. Meidän pitäisi käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita enemmän osaamisen analysoinnissa	230	1	5	3.17	.974

Liitetaulukko 3. Ryhmittelyssä mukana olleiden muuttujien merkitsevyys

ANOVA

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio * Ward Method	Between Groups	(Combined)	24.344	3	8.115	35.256	.000
	Within Groups		52.018	226	.230		
	Total		76.363	229			
Innovatiivinen orientaatio * Ward Method	Between Groups	(Combined)	49.164	3	16.388	58.945	.000
	Within Groups		62.832	226	.278		
	Total		111.996	229			
Strategiohjattu järjestelmäorientaatio* Ward Method	Between Groups	(Combined)	37.341	3	12.447	35.937	.000
	Within Groups		78.275	226	.346		
	Total		115.615	229			
Teknologia orientaatio* Ward Method	Between Groups	(Combined)	134.917	3	44.972	111.354	.000
	Within Groups		91.274	226	.404		
	Total		226.191	229			

Liitetaulukko 4. Merkitsevyyden toteamiseen käytetty Pearsonin khiin neliö -testiä

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24.088(a)	6	.001
Likelihood Ratio	22.543	6	.001
Linear-by-Linear Association	7.339	1	.007
N of Valid Cases	230		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.56.

Liitetaulukot 5.

Model Fitting Information

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	625,124			
Final	554,545	70,579	9	,000

Goodness-of-Fit

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	693,650	660	,176
Deviance	553,159	660	,999

Pseudo R-Square

Cox and Snell	,267
Nagelkerke	,285
McFadden	,113

Likelihood Ratio Tests

Effect	-2 Log Likelihood of Reduced Model	Chi-Square	df	Sig.
Intercept	607,861	53,316	3	,000
Henkilökunnanmäärä	560,473	5,928	3	,115
v62	591,665	37,120	3	,000
v72	569,467	14,922	3	,002

The chi-square statistic is the difference in -2 log-likelihoods between the final model and a reduced model. The reduced model is formed by omitting an effec from the final model. The null hypothesis is that all parameters of that effect are 0.

Liitetaulukko 6. Kollineaarisuus selittäjinä henkilökunnan määrä ja muuttujat 9:60 ja 9:70

	Toleranssi	VIF	Ominaisarvo	Kuntoisuus
Henkilökunnan määrä	.962	1.039	.889	1.825
9:60 Johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn	.919	1.088	.096	5.554
9:70 Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä	.935	1.069	.052	7.558

.

Liitetaulukko 7. Kollineaarisuus selittäjinä henkilökunnan määrä, ryhmät ja muuttujat 9:60 ja muuttuja 9:70

	Toleranssi	VIF	Ominaisarvo	Kuntoisuus
Henkilökunnan määrä	.952	1.051	1.096	1.845
ryhmä1	.671	1.491	1.003	1.929
ryhmä2	.661	1.512	.802	2.157
ryhmä 3	.538	1.857	.240	3.942
9:60. Johto on osallistunut osaamisen määrittelemiseen	.784	1.276	.095	6.264
9:70. Ilmapiiri organisaatiossamme tukee osaamista ja sen kehittämistä	.880	1.136	.033	10.706

Liitetaulukko 8. Osaamisen johtamisen toimenpiteet ja työvälineet keskiarvot ja hajonnat Erojen testaamiseen käytettiin jakauman muodosta riippumatonta Kruskal-Wallis-testiä. (Ka.= keskiarvo ja s= hajonta).

Toimenpiteet ja työvälineet	Innostuneet aloittelijat	Tekniset aloittelijat	Edistyneet	Kehittyvät	Khiin-neliö	Tilastollinen merkitsevyys
Osaamiskartoitus	Ka. 2.42 s .613	Ka. 2.58 s .533	Ka. 2.18 s .626	Ka. 2.65 s ,481	21.621	**0.000**
Ydinosaamisalueiden määrittely	Ka. 2.43 s .617	Ka. 2.51 s .601	Ka. 2.24 s .605	Ka. 2.58 s .533	11.429	0.100
Tuloskeskustelut	Ka. 1.48 s .652	Ka. 1.68 s .631	Ka. 1.29 s .490	Ka. 1.54 s .537	14.803	**0.002**
Tietojärjestelmä osaamisen johtamisen hallintaan	Ka. 2.88 s .393	Ka. 2.77 s .423	Ka. 2.45 s .610	Ka. 2.72 s .453	22.856	**0.000**
Mentorointi	Ka. 2.40 s .574	Ka. 2.68 s .506	Ka. 2.46 s .559	Ka. 2.79 s .414	19.429	**0.000**
Työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet	Ka. 1.23 s .472	Ka. 1.40 s .563	Ka. 1.22 s .452	Ka. 1.39 s .526	7.166	0.067
Johtamis- ja esimiestaitojen kehittämine	Ka. 1.42 s .577	Ka 1.65 s .641	Ka. 1.22 s .484	Ka. 1.63 s .555	25.254	**0.000**
Organisaation ulkopuolella järjestettävät koulutustilaisuudet	Ka. 1.15 s .357	Ka. 1.46 s .537	Ka. 1.26 s .477	Ka. 1.39 s .491	13.042	**0.005**
Organisaation sisäiset koulutukset	Ka. 1.40 s .574	Ka. 1.65 s .582	Ka. 1.25 s .469	Ka. 1.56 s .535	20.393	**0.000**
Johtamisen/esimiestyön kehittäminen	Ka. 1.31 s .512	Ka. 1.72 s .701	Ka. 1.24 s .461	Ka. 1.61 s .559	27.349	**0.000**
Muutostenhallinnan kehittäminen	Ka. 2.00 s .684	Ka. 2.29 s .563	Ka. 1.71 s .548	Ka. 2.07 s .704	24.974	**0.000**
Yhteistyönkehittäminen	Ka. 1.43 s .500	Ka. 1.89 s .588	Ka. 1.37 s .516	Ka. 1.75 s .635	30.869	**0.000**
BSC	Ka. 2,.02 s .911	Ka. 2.60 s .678	Ka. 2.29 s .799	Ka. 2.60 s .651	17.440	**0.001**

ACTA UNIVERSITATIS LAPPEENRANTAENSIS

296. JASTRZĘBSKI, RAFAŁ PIOTR. Design and implementation of FPGA-based LQ control of active magnetic bearings. 2007. Diss.

297. GRÖNLUND, TANJA. Development of advanced silicon radiation detectors for harsh radiation environment. 2007. Diss.

298. RUOKONEN, MIKA. Market orientation in rapidly internationalizing small companies – evidence from the software industry. 2008. Diss.

299. OIKARINEN, TUIJA. Organisatorinen oppiminen – tapaustutkimus oppimisprosessien jännitteistä teollisuusyrityksessä. 2008. Diss.

300. KARHULA, JUKKA. Cardan gear mechanism versus slider-crank mechanism in pumps and engines. 2008. Diss.

301. RAJAMÄKI, PEKKA. Fusion weld metal solidification: Continuum from weld interface to centerline. 2008. Diss.

302. KACHINA, ANNA. Gas-phase photocatalytic oxidation of volatile organic compounds. 2008. Diss.

303. VIRTANEN, PERTTU. Evolution, practice and theory of European database IP law. 2008.

304. TANNINEN, KATI. Diffusion of administrative innovation: TQM implementation and effectiveness in a global organization. 2008. Diss.

305. PUISTO, ANTTI. The initial oxidation of transition metal surfaces. 2008. Diss.

306. FELLMAN, ANNA. The effects of some variables on CO_2 laser-MAG hybrid welding. 2008. Diss.

307. KALLIOINEN, MARI. Regenerated cellulose ultrafiltration membranes in the treatment of pulp and paper mill process waters. 2008. Diss.

308. PELTOLA, SATU. Capability matrix – identifying and evaluating the key capabilities of purchasing and supply management. 2008. Diss.

309. HONKAPURO, SAMULI. Performance benchmarking and incentive regulation – considerations of directing signals for electricity distribution companies. 2008. Diss.

310. KORHONEN, KIRSI. Facilitating coordination improvement efforts in cross-functional process development programs. 2008. Diss.

311. RITVANEN, VIRPI. Purchasing and supply management capabilities in Finnish medium-sized enterprises. 2008. Diss.

312. PYNNÖNEN, MIKKO. Customer driven business model – connecting customer value to firm resources in ICT value networks. 2008. Diss.

313. AL NAZER, RAMI. Flexible multibody simulation approach in the dynamic analysis of bone strains during physical activity. 2008. Diss.

314. The Proceedings of the 7th MiNEMA Workshop. Middleware for Network Eccentric and Mobile Applications. Ed. by Pekka Jäppinen, Jouni Ikonen and Jari Porras. 2008.

315. VÄÄTÄNEN, JUHA. Russian enterprise restructuring – the effect of privatisation and market liberalisation on the performance of large enterprises. 2008. Diss.

316. DABAGHMESHIN, MAHSA. Modeling the transport phenomena within the arterial wall: porous media approach. 2008. Diss.

317. HAIMALA, JUHA. Supplier´s position in project marketing networks. 2008. Diss.

318. UOTILA, TUOMO. The use of future-oriented knowledge in regional innovation processes: research on knowledge generation, transfer and conversion. 2008. Diss.

319. LAPPALAINEN, TOMMI. Validation of plant dynamic model by online and laboratory measurements – a tool to predict online COD loads out of production of mechanical printing papers. 2008. Diss.

320. KOSONEN, ANTTI. Power line communication in motor cables of variable-speed electric drives – analysis and implementation. 2008. Diss.

321. HANNUKAINEN, PETRI. Non-linear journal bearing model for analysis of superharmonic vibrations of rotor systems. 2008. Diss.

322. SAASTAMOINEN, KALLE. Many valued algebraic structures as measures of comparison. 2008. Diss.

323. PEUHU, LEENA. Liiketoimintastrategisten vaatimusten syntyminen ja niiden toteutumisen arviointi keskisuurten yritysten toiminnanohjausjärjestelmähankkeissa: Tapaustutkimus kolmesta teollisuusyrityksestä ja aineistolähtöinen teoria. 2008. Diss.

324. BANZUZI, KUKKA. Trigger and data link system for CMS resistive plate chambers at the LHC accelerator. 2008. Diss.

325. HIETANEN, HERKKO. The pursuit of efficient copyright licensing – How some rights reserved attempts to solve the problems of all rights reserved. 2008. Diss.

326. SINTONEN, SANNA. Older consumers adopting information and communication technology: Evaluating opportunities for health care applications. 2008. Diss.

327. KUPARINEN, TONI. Reconstruction and analysis of surface variation using photometric stereo. 2008. Diss.

328. SEPPÄNEN, RISTO. Trust in inter-organizational relationships. 2008. Diss.

329. VISKARI, KIRSI. Drivers and barriers of collaboration in the value chain of paperboard-packed consumer goods. 2008. Diss.

330. KOLEHMAINEN, EERO. Process intensification: From optimised flow patterns to microprocess technology. 2008. Diss.

331. KUOSA, MARKKU. Modeling reaction kinetics and mass transfer in ozonation in water solutions. 2008. Diss.

332. KYRKI, ANNA. Offshore sourcing in software development: Case studies of Finnish-Russian cooperation. 2008. Diss.

333. JAFARI, AREZOU. CFD simulation of complex phenomena containing suspensions and flow through porous media. 2008. Diss.

334. KOIVUNIEMI, JOUNI. Managing the front end of innovation in a networked company environment – Combining strategy, processes and systems of innovation. 2008. Diss.

335. KOSONEN, MIIA. Knowledge sharing in virtual communities. 2008. Diss.

336. NIEMI, PETRI. Improving the effectiveness of supply chain development work – an expert role perspective. 2008. Diss.

337. LEPISTÖ-JOHANSSON, PIIA. Making sense of women managers´ identities through the constructions of managerial career and gender . 2009. Diss.