



Turun yliopisto  
University of Turku

# **KUNTASEKTORILLE REKRYTOIDUN HENKILÖN TYÖURALLA MENESTYMISEN MAHDOLLISUUKSIA JA KOMPASTUSKIVIÄ OSAAMISEN NÄKÖKULMASTA**

Case: Porin kaupungin organisaatiot

Johtamisen ja organisointi  
Pro gradu -tutkielma  
PJOPG

Laatija:  
Ulla-Maija Tommila

Ohjaaja:  
TkT Kirsi Liikamaa

16.12.2023

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Ulla-Maija Tommila

**Otsikko:** Kuntasektorille rekrytoidun henkilön työuralla menestymisen mahdollisuuksia ja kompastuskiviä osaamisen näkökulmasta

**Ohjaaja:** TkT Kirsi Liikamaa

**Sivumäärä:** 107 sivua + liitteet 2 sivua

**Päivämäärä:** 16.12.2023

### Tiivistelmä

Kuntasektorin organisaatioissa yksilön työuralla kehittyminen rekrytoinnista lähtien osaamisresurssien näkökulmasta on merkitykseltään suuri nykyisessä tietoteknisessä ja digitalisoituneissa alustataloustehtävissä. Yksilön koulutuksensa tuoma substanssiosaaminen, ammatilliset kompetenssit sekä sosiaalispsykologiset vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä myös etätyössä organisaation näkökulmasta. KVTESin (2017, 297–298) ja Sydänmaanlakan (2015, 13–15) mukaan kuntalain uudistuksissa suositeltiin uuden julkisen johtamismallin (New Public Management, NPM) mukaisten kannattavuustekijöiden seuraamista. Uudistusten yhteydessä ilmeni, että yli puolet kaikista kunnan menoista muodostuu henkilöstömenoista. Kustannusten seuraamisen näkökulmasta on välttämätöntä tutkia rekrytointipäätösten vaikuttavuutta henkilöstömenoihin sekä kuntatyönantajan roolin muuttamista kuntatyönostajaksi.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on, *miten Porin kaupungin organisaatioissa tapahtuu kannattava rekrytointi sekä työuralla eteneminen henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta?* Päätutkimuskysymystä tarkasteltiin teoriakirjallisuuden, mutta myös osittain sekundäärilähteiden kuten Porin kaupungin julkaisemien omien tilastojen sekä raporttien lähtökohdista. Työn teoreettinen viitekehys pohjautuu vahvasti teoriakirjallisuuteen koskien kuntasektorin rakenteita, rekrytointiprosessia, työuralla etenemistä, osaamisen kehittämistä sekä osaamisen kehittymisen hyödyntämistä. Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tapaustutkimuksen mukaisesti teemahaastatteluilla Porin kaupungin toimialojen useassa organisaatioissa. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta esimiestä ja kuutta alaisiantuntijaa, joiden vastausten välillä suoritettiin myös vertailua.

Haastattelututkimuksessa ilmeni, että niissä Porin kaupungin puoluepoliittisten byrokraattien johtamissa organisaatioissa, joissa haastateltujen mielestä oli autoritääriin hierarkkinen rakenne, rekrytoitavaksi pääseminen ja työuralla eteneminen omien osaamisresurssien avulla oli rajoittunutta. Haastattelujen mukaan rajoittuneisuutta lisäsi sementoitunut johtamiskulttuuri, jossa johtohenkilöt sekä esimiehet omasivat pitkän työuran. Lisäksi haastatteluissa korostui näkemys esimiesasemassa olevien henkilöiden erilaisista sidonnaisuuksista, jotka osoittivat piilokorruption muotoja, joista Salminen ja Viinamäki (2017) ovat tehneet laajan tutkimuksen. Sen mukaan sidonnaisuuksien uskottiin vaikuttavan työuralla etenemisen mahdollisuuksiin ja kompastuskiviin. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että kuntatyönantajan kannattaisi ottaa käyttöön erilaisia standardoituja suoritusmittauksia eri-ikäisten ja kuntoisten työkykyä sekä osaamistaitoja kartoittamaan. Nuorten haastateltujen mielestä rekrytoinnit kannattaisi tehdä anonyymisti. Tutkimuksen haastattelut tukevat teoreettisia käsityksiä siitä, että henkilöstöpolitiikassa tulisi panostaa oikeudenmukaiseen kohteluun, kustannuksien karsimiseen sekä mielekkään työuran muodostamiseen ottamalla viitteitä uudesta Lean johtamis- ja toimintamallista.

**Avainsanat:** rekrytointi, työura, kannattavuustekijät, osaamisen kehittäminen, osaamisen kehittyminen

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset.....	9
1.2	Tutkimuksen aihepiiri ja keskeiset käsitteet .....	10
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	12
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSEN TIETEENFILOSOFISET TAUSTAOLETUKSET JA METODOLOGIA .....	14
2.1	Kvalitatiivinen case-tutkimus.....	14
2.2	Tutkimusaineiston hankinta .....	17
2.3	Tutkimuksen kulku.....	19
2.4	Kannattavuusnäkökulmien teorialähteinä NPM ja LEAN .....	21
2.4.1	NPM periaatteella ”value for money” -ajatukseen .....	21
2.4.2	Lean periaatteilla ”go and see” -ajatukseen .....	22
3	REKRYTOINTI JA TYÖURA KUNTASEKTORIN BYROKRAATTISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ .....	24
3.1	Rekrytoinnin haasteet.....	24
3.1.1	Työnhakijana kuntatyönantajan palvelukseen .....	25
3.1.2	Rekrytointi ja kannattavuustekijät henkilöstöpolitiikassa .....	28
3.1.3	Rekrytointipäätöksellä kauaskantoiset seuraukset.....	31
3.2	Työuran haasteet .....	34
3.2.1	Henkilöstösuunnittelu ja työuran muodostuminen .....	35
3.2.2	Urahallintataitojen tarpeellisuus työurakehityksessä.....	39
3.2.3	Koulutuksen realiteetit työuralla etenemisessä.....	42
4	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA KEHITTYMINEN TYÖURALLA .....	45
4.1	Organisaation oppimiskehä ja osaamisen kehittäminen .....	45
4.1.1	Organisaation HRM-johtaminen ja HRD-kehittäminen .....	46
4.1.2	Osaamisen kehittäminen ja esimiehen johtamistaidot .....	48
4.2	Yksilön oppimiskehä ja osaamisen kehittyminen .....	52
4.2.1	Life long learning ja ammattipätevyyden vahvistaminen.....	53
4.2.2	Uuden osaamisen huomioiminen työurakehityksessä .....	56
5	KUNTATYÖNANTAJAN REKRYTOINTITARVE JA TYÖURALLA ETENEMINEN OSAAMISEN KEHITTYESSÄ .....	59
5.1	Arvokkuuslähtöinen henkilöstö- ja työurasuunnittelu .....	59
5.1.1	Arvokkuuslähtöinen urasuunnittelu ja innovatiivinen ajattelu .....	60

5.1.2	Yksilöä tukeva henkilöstösuunnittelu ja työuralla eteneminen .....	64
5.2	Intellektuaalisen osaamispääomatarpeen kehittäminen .....	67
5.2.1	Osaamispääoman arvostus ja ammatillinen esimiestyö .....	68
5.2.2	Osaamispääoman mittaus ja palkitseva suoritusarviointi .....	72
5.3	Työnantajan vai työnostajan rooli digiajan rekrytoinneissa.....	76
5.3.1	Työnantajan rekrytointipaineita ja henkilöriskien huomioiminen...	77
5.3.2	Työnostajan rekrytointitarve itseohjautuvissa tehtävissä.....	81
6	LOPUKSI .....	86
6.1	Tutkimuksen yhteenveto keskeisistä tuloksista .....	86
6.2	Johtopäätökset ja pohdinta .....	91
6.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	93
6.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	95
	LÄHTEET.....	97
	LIITE 1    SAATEKIRJE .....	108
	LIITE 2    TEEMAHAASTATTELURUNKO .....	109

## KUVIOT

KUVIO 1	Urahallinnan vaiheet urakolmiona .....	41
KUVIO 2	Organisaation oppimiskehä .....	45
KUVIO 3	Yksilön oppimiskehä.....	52

# 1 JOHDANTO

Julkisessa keskustelussa kuntasektorin palvelutuotantoa sekä henkilöstöä on haluttu ja halutaan vähentää toimintojen kannattavuutta kyseenalaistamalla Solakiven ja Virénin (2006, 26) mukaan. Heidän mukaansa verorahoin ylläpidettävä palvelutuotanto nähdään sosioekonomisesti kannattamattomana taloudellisesti, tuotannollisesti ja toiminnallisesti. Myös Wiberg (2014, 46) puhuu kuntapalvelujen kalleudesta ja erityisesti henkilökustannusten jyrkkä noususuunta on lisännyt vastustusta kuntapalveluja kohtaan, vaikka henkilöstöhallinnossa on huomioitu tuottavuuteen liittyviä näkökulmia, jotka Jämsän ja Mannisen (2000, 8, 35) sekä Grönroosin (2006, 232) mukaan ovat liittyneet pääasiassa rekrytointien tarpeellisuuteen sekä pätevien henkilöiden valintoihin.

Kuntasektorin byrokraattinen toiminta konemaisena näyttää staattisuudessaan hiipumisen merkkejä Leppälän (2014, 24) mielestä, eivätkä julkiset keskustelut henkilöstöhallinnon hierarkkisessa arvoasteikkojärjestelmässä ilmenneistä sosiaalipsykologisista ongelmista tule vähentämään hiipumista. Henkilöstöpoliittisiin liittyviä ongelmia ei ole esitetty perusteettomasti Viitalan (2008) ja Kaasalaisen (2011, 14) mukaan, sillä ongelmat epäoikeudenmukaisesta kohtelusta ovat päätyneet kanteluihin ja valituksiin. Sosiaalipsykologisten ongelmien aiheuttajia Salmisen ja Viinamäen (2017) tuoreen tutkimuksen mukaan ovat useimmiten kuntatyöntekijät itse omilla organisaatioissaan harjoittaessaan epäoikeudenmukaista reviiriäajattelua sekä erilaisia piilokorruption muotoja kuten syrjimistä tai suosimista.

Edellä mainittuja ongelmia on yritetty ratkaista vuosien ajan, kuten kirjallisuuden<sup>1</sup> (ks. Möttönen & Niemelä 2005, 80–81) mukaan asiaa on tuotu esille. He mainitsevat, miten uuden julkisen johtamisopin (new public management, NPM) keinoin on korostettu taloudellisuuden, tehokkuuden sekä vaikuttavuuden kannattavuusnäkökulmia tuotannossa. Myös Sydänmaanlakka (2015, 13–15) on käsitellyt teoksessaan<sup>2</sup> NPM-mallin keinoja kuntien henkilöstöhallinnossa ja havainnollistanut, miten Suomen yli 300 kunnan byrokraattisen toimintaympäristön hierarkkisissa rakenteissa noin 440000 yksilön työvoimajoukko saadaan toimimaan kokonaistaloudellisesti kannattavasti.

Henkilöstöpoliittisten toimintojen kannattavuutta on tuotu esille Porin kaupungin julkaisemassa henkilöstöraportissa, jonka mukaan veronmaksajien rahoista maksettiin yhden vuoden aikana 6000 rekrytoidusta noin 270 miljoonaa euroa henkilöstökuluja

---

<sup>1</sup> Möttönen, Sakari – Niemelä, Jorma (2005) *Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

<sup>2</sup> Sydänmaanlakka, Pentti (2015) *Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* BALTO print, Liettua.

(Henkilöstöraportti 2016). Rekrytointi on siis kallis investointi Grönroosin (2006, 232) ja Kilven (2017) mukaan eikä vuosia kestäviin virherekrytointeihin ole varaa. Etänä tehtävien töiden määrä lisääntyy ja fyysistä läsnäoloa ei tarvita kaikilla työpaikoilla. Grönroos ja Kilpi suosittelevatkin rekrytoimaan dynaamisia henkilöitä, jotka mukautumiskykyisinä osoittavat pätevyytensä muutenkin kuin pelkästään muodollisen koulutuksen eli ammatillisen tutkinnon perusteella.

Pätevistä henkilöistä puhutaan myös Tilastokeskuksen (2018) itsenäistä työskentelyä käsittelevässä raportissa. Siinä mainitaan, miten teknistyneet digitaaliset tehtävät edellyttävät vahvaa osaamista, sillä työtehtäviä suoritetaan etänä itsenäisesti verkossa erilaisilla alustoilla ajasta tai paikasta riippumatta. Raportin mukaan digiteknologian yleistyminen kuntasektorilla tulee lisäämään henkilöstöpoliittisia paineita rekrytoinnissa ja työurakehityksessä sekä myös talouden rakenteissa.

Sosioekonomisia ja sosiaalipsykologisia ongelmia tarkastellessaan Womac ja Jones (1996, 15, 22) sekä Modig ja Åhlström (2013) ovat havainneet tutkimuksissaan, että ongelmaratkaisuissa yksilökeskeisyys sekä työhyvinvointiseikat ovat jääneet vähemmälle pääpainon ollessa enemmän kollektiivisissa ja taloudellisissa seikoissa. He ovat suositelleet uuden Lean-toiminta- ja johtamismallin keinoja ongelmien ratkaisuisissa, sillä Leanissa ohjeistetaan eri tason johto- ja esimiesasemassa olevia kohtaamaan ratkaisukeskeisesti niin sosiaalipsykologisia kuin sosioekonomisia ongelmia.

Edellä mainittujen ongelmien tutkiminen isossa kuntaorganisaatiossa oli haastavaa ja se tuntui tutkijasta jopa uhkarohkealta. Tutkimusaiheen pääpaino liittyi sosiaalipsykologisiin ongelmiin, joita tarkasteltiin osittain myös sosioekonomisten näkökulmien kanssa. Aiheen valintaan johdatti osittain sekä määräaikaisten että vakituisten kollegoiden erilaiset kokemukset työsuhteasioissa. Tutkimusaiheen ajankohtaisuutta lisäsi teoriakirjallisuudessa sekä julkisessa keskustelussa esiintyvät kuntatyönantajan toimintaan liittyvät kriittiset kommentit sekä niiden todenperäisyyden selvittäminen.

Tutkimuskohteessa, case-Porin kaupungin organisaatiot, toimintoja ylläpidetään verovaroin, joten oli avartavaa tehdä kauppatieteeseen perustuvassa tutkimuksessa katsaus myös liiketaloudelliseen kontekstiin, jota tarkastellaan lyhyesti NPM- ja Lean toiminta- ja johtamismallien teorioiden näkökulmista. Kuntasektorin käytänteiden tiedostaminen on tarpeellista, joten tutkimuksen avulla syvennetään ymmärrystä Porin kaupungin toimintaympäristöstä ja henkilöstöpolitiikasta sekä julkaistaan haastateltavien johtohenkilöiden ja esimiesten sekä asiantuntija-alaisten kokemuksia. Tutkijan epäilykset Porin kaupungin toimintojen hiipumisesta ja henkilöstöpoliittisista epäoikeudenmukaisuuksista, johtivat hänet tarkastelemaan syvällisemmin rekrytointiprosessia ja työuralla menestymisen kompastuskiviä eli ongelmakohtia yksilön näkökulmasta.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on hankkia subjektiivista tietoa eri informanteilta eli haastateltavilta ja yhdistää saatua empiriaa teorian kanssa viitekehyksiin sopiviksi. Kokonaiskuvan aikaansaamiseksi tutkija etsi vastauksia siihen, miten rekrytointi sekä työurakehitys saadaan kokonaistaloudellisesti kannattavaksi aina rekrytointipäätöksestä työuran päättymiseen yksilön osaamisen kehittymisen näkökulmasta kohteessa case-Porin kaupungin organisaatiot. Jotta tutkimustavoite voitiin selvittää, niin tutkija tarkasteli henkilöstöpoliittisia ongelmia kuntasektorin byrokraattisessa työympäristössä ja selvitti syvällisemmin rekrytoinnin, työuran sekä osaamispuutteen merkitystä myös etätöntehtävien kohdalla.

Rekrytointitilanteissa tapahtuvien ongelmakohtien selvittäminen on välttämätöntä, sillä niillä saattaa olla merkitystä niihin perusteisiin, joilla henkilö alkujaan valitaan työsuhteeseen. Rekrytointipäätös mahdollistaa usein työuran alkamisen, mutta työuralla menestyminen ei tapahdu automaattisesti tai ongelmitta. Rekrytoituilla henkilöillä on erilaisia keinoja hallita menestymistään, joten tutkija halusi selvittää osaamisresurssien kehittymisen merkitystä työuralla menestymisessä. Tutkimusongelmien selvittäminen tapahtui näiden viitekehysten näkökulmasta siten, että tutkimukselle asetettiin yksi päätutkimuskysymys ja kaksi sitä tukevaa alatutkimuskysymystä.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- *Miten Porin kaupungin organisaatioissa tapahtuu kannattava rekrytointi sekä työuralla eteneminen henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta?*

Alatutkimuskysymykset ongelmanratkaisuun ovat:

- *Millaisia haasteita liittyy rekrytointiin ja miten työsuhteessa olevaa yksilöä tuetaan työurahallinnassa?*
- *Millaisia haasteita liittyy osaamisen kehittämiseen ja miten yksilön osaamisen kehittymistä arvostetaan työuralla?*

Tutkimusaihe oli laaja kokonaisuus, joten sen rajaaminen oli välttämätöntä onnistuneen tutkimusraportin aikaansaamiseksi. Tutkimuksen tekstissä alaotsikoiden teema-aiheita kulkee osittain pääotsikoiden viitekehysten lomassa, sillä molempia tutkittiin yhdessä niin sosioekonomisten kuin sosiaalipsykologisten tekijöiden näkökulmasta. Teksteissä ei tuodaan esille kokonaisuudessaan kuntasektorin byrokraattista toimintaympäristöä, taloushallinnon budjettilaskelmia, työehtosopimus- ja työläinsäädäntöasioita tai eri lakien juridisia näkökulmia, joten näissä asioissa tarkkoihin detaljeihin ei paneuduta yksityiskohtaisesti, vaan ne esitetään katsauksen

omaisesti. Kuntasektorin rekrytointiprosessin kuvaamisessa keskitytään organisaation sisällä tapahtuviin rekrytointitapahtumiin, joilla on merkitystä Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piiriin kuuluvien työuramuodostukseen eikä kunnallisen tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimuksen (TTES) piiriin kuuluvien. Työhyvinvointiin liittyvien seikkojen esittelyä rajataan laajuutensa vuoksi ja niitä tuodaan esille lähinnä yksilön näkökulmasta. Työhyvinvointiseikkojen tarkastelussa ei keskitytä tasa-arvoseikkoihin kuten nais- ja miesnäkökulmasta liittyvään syrjimättömyyteen, vaan keskitytään kaikkien kuntatyöntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun näkemyksiin viitaten perustuslain 6. yhdenvertaisuuspykälään.

## 1.2 Tutkimuksen aihepiiri ja keskeiset käsitteet

Tässä osiossa tutustutaan tämän pro gradu -tutkimuksen aihepiiriin ja keskeisiin käsitteisiin. Aihepiiriin tutustuminen edellyttää osittaista kuntasektorin hallinnon sekä toimintaperiaatteiden esittelemistä, vaikkakin Porin kaupungin organisaatiot noudattavat samoja periaatteita, kuin Möttösen (2012) esittämä kuntien toimintamalli, jossa toiminta perustuu puoluepoliittisten johtajien keskitettyyn vallankäyttöön ja hierarkkinen ohjausmuoto noudattaa ylemmän organisaatiotason auktoriteetti- ja määräysvaltaa. Kuntasektorin paikallishallinnon muodostaa kuntakonserni, joka on byrokraattisesti suuri kokonaisuus monine tytäryhtiöineen. Lisäksi on useita toimielimiä kuten kunnanvaltuustoa, kunnanhallitusta, lautakuntia, johtokuntia sekä toimikuntia. (Möttönen 2012, 39, 42.)

Porin kaupunkiorganisaatioon kuuluivat 1.6.2017 konsernihallinnon toimiala, sivistystoimiala, tekninen toimiala, ympäristö- ja lupapalvelut -toimiala sekä perusturva (Porin kaupunkikonserni 2017). Tämän tutkimuksen kohteena on siis Porin kaupungin viisi toimialaa ja niiden sisällä olevia strategisten yhtiöiden organisaatioita, joista käytetään jatkossa käsitettä Porin kaupungin organisaatiot.

Kaikkien kuntien palvelutuotanto ja henkilöstöhallinto eivät kuitenkaan toteudu samoin kaikissa kunnissa, vaikka noudattavat samoja periaatteita, sillä kuntien koolla on merkitystä niihin. Palvelutuotanto voi siis muodostua yli 500 erilaisesta lakisääteisestä tehtävästä ja sen lisäksi monesta kunnan itse itselleen asettamasta tehtävästä. (Sydänmaanlakan 2015, 121–122.) Näitä tehtäviä suorittavat tahot ovat voittoa tavoittelemattomia (non profit) eli yleishyödyllisiä organisaatioita, jotka Druckerin (2008, 27, 29) mukaan pitävät palvelutuotantonsa tehtävät tärkeinä ja tarpeellisina turvaten itsensä sekä henkilöstönsä.

Tällainen voittoa tavoittelematon toimintaperiaate kiinnosti tutkijaa, joten hän laajensi aihepiiriä verovaroin ylläpidettävän palvelutuotannon tarkasteluun, josta kerrottiin eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa, *Hyvinvointiyhteiskunta 2030*.

Ilmola ja Casti (2014, 31, 55) perustelivat, että verorahoin ylläpidettävä palvelutuotanto kunnissa on kalliimpaa kuin yksityisen sektorin samanlainen tuotanto, johtuen siitä, että kuntatyönantaja ei ole määritellyt henkilökunnan työnjakoa järkevästi ja tuottavasti. Myös Lähdesmäki (2003, 60) mainitsi, että henkilöstön palkkamenoihin käytettiin vuosittain valtava rahamäärää, vaikka Harisalonen (2008, 17) sekä Parantaisen (2011) mukaan NPM-mallin mukaisilla kannattavuustekijöiden seurannoilla oli päästy osittain eroon rahaa ja resursseja haaskaavista toimintatavoista. Samanaikaisesti, kun Pyöriän (2009) mainitsema e-work (electronic work) eli etätöyön nähtiin tuovan niin taloudellisia kuin työhyvinvointia lisääviä hyötyjä.

Tutkija havaitsi, että kirjallisuudessa mainittiin usein kannattavan toiminnan yhteydessä NPM-malli ja sen kolme e:tä eli taloudellisuus (economy), tehokkuus tai tuottavuus (efficiency) ja vaikuttavuus (effectiveness). Puhuttiin myös uudesta Lean-mallista, jonka kokonaistaloudellisesti kannattavaan tähtääviä ohjeistuksia noudatettiin monen kaupungin toimintojen seurannoissa. Kannattavuuden sekä tuottavuuden tarkastelu oli ajankohtaista, sillä julkinen media sekä eri aloilla olevat tutkijat toivat kirjoituksissaan näkemyksiä kuntapalveluja vastaan, vedoten aineellisten voimavarojen kuten tulojen ja menojen epäsuhtaan verorahoin tuetuissa toiminnoissa. Tutkijan mielestä olikin välttämätöntä tarkastella kannattavuusnäkökulmia liittyen sekä sosioekonomisten ongelmien ratkaisuihin, joten liiketaloudelliseen kontekstiin kuuluvina NPM- ja Lean-mallien teoriaa tuodaan syvällisemmin esille 2.4 kohdassa.

Näiden sosioekonomisten tekijöiden lisäksi tuli esille myös sosiaalispsykologisia ongelmia. Esimerkiksi TV1:n julkaisemassa tutkivan journalismin MOT-ohjelmassa Aunila (2011) kertoi, miten poliittisen puolueen jäsenkirjalla pääsi kuntasektorin tehtäviin. Ohjelmassa tuotiin esille epäoikeudenmukainen toiminta rekrytoinnissa, sillä Suomen 19 kaupungissa 43 % johtajista oli todistettavasti rekrytoitu pätevinä henkilöinä puoluetustan perusteella. Samansuuntaisia näkemyksiä esitti tieteelliseen tutkimukseen perustuva emeritusprofessori Ari Salmisen ja tutkimusjohtaja Olli-Pekka Viinamäen (2017) tekemä tutkimus sosiaalispsykologisista ongelmista. Tutkimuksen tulokset osoittivat sen, että monen organisaation henkilöstöhallinnossa sallittiin erilaisia piilokorruption muotoja kuten suosimista tai syrjimistä, vaikkakin niitä tietoisesti peiteltiin tai vähäteltiin.

Tutkija seurasi TV-ohjelmia ja mediakirjoittelua sekä luki eri alojen tutkimustietoa sosiaalispsykologisista ongelmista kuntasektorilla ja keräsi Porin kaupungin päälehden, Satakunnan Kansan, julkaisemia artikkeleja henkilöstöhallinnossa tapahtuvista ongelmista. Nämä näkökulmat sekä työkavereilta että haastateltavilta saamat kommentit osoittivat, miten sosioekonomisilla ja sosiaalispsykologisilla tekijöillä on suuri merkitys niin organisaatiolle itselleen kuin siellä työskenteleville yksilölle. Tutkijan tarkoitus ei ollut esitellä menestyvien organisaatioiden onnistuneita tilanteita osaavien eli pätevien

yksilöiden taholta, vaan hän toi enemmän esille rekrytoinnissa sekä työuralla ilmenneitä ongelmia sekä menestymisen esteitä eli kompastuskiviä.

Tutkimusaihe johdatti henkilöstöpoliittisten toimintojen selvittämiseen Porin kaupungin toimintaympäristössä huomioimalla niin sosioekonomisia kuin sosiaalispsykologisia näkökulmia. Tutkija syvensi tutustumistaan organisaatioiden sisällä tapahtuvan rekrytointiprosessin kulkuun, joka johti siihen, että ensimmäiseksi viitekehykseksi muodostui rekrytointi ja sen merkitys. Teoriakirjallisuuden teksteissä rekrytointi, työura ja urahallintataidot liitettiin usein toisiinsa työhyvinvoinnin näkökulmasta, joten tutkija sisällytti rekrytoinnin ja työurahallinnan ensimmäisen viitekehyksen alle.

Rekrytoinnin sekä työurakäsitteiden selvittäminen syvensi tutkimaan lopuksi pätevän eli osaavaa työntekijän merkitystä organisaation voimavarana. Kirjallisuudessa mainittiin intellektuaalisen ja inhimillisen osaamispääoman (jatkossa osaamisen) näytelevän suurta osaa rekrytoinneissa sekä urakehityksessä, joten toiseksi viitekehykseksi muodostui osaamisen merkitys työsuhteen aikana. Osaamista tarkastellaan organisaation näkökulmasta osaamisen kehittämisenä sekä yksilön näkökulmasta osaamisen kehittymisenä. Osaavasta henkilöstä käytetään kuvausta pätevä henkilö, kuten Grönroos (2006), Jämsä ja Manninen (2000) sekä Kilpi (2017) ovat sen määritelleet.

Kolmas viitekehys muodostui kannattavuusnäkökulmasta, johon viitattiin katsauksen omaisesti läpi tutkimuksen liittäen aina varsinaisiin teema-aiheisiin ja muihin esiin tulleisiin ilmiöihin.

Näiden sosioekonomisten ja sosiaalispsykologisten ongelmien syvällisen tarkastelun jälkeen, tutkija päätyi oman mielenkiinnon ja käytännön kehittämisen innoittamana ajankohtaiseen aihevalintaan, jossa selvitettiin kannattavuustekijöitä huomioiden rekrytointiprosessia ja rekrytoitun yksilön työuralla menestymistä henkilökohtaisen osaamisen näkökulmasta.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tämä tutkimus rakentuu kuuteen pääluukuun. Ensimmäinen luku johdattelee lukijan tutkimuksen aihepiiriin, jossa määritellään tutkimuksen päätutkimusongelma ja kaksi alaongelmaa sekä esitetään tutkimuksen tavoite ja määritellään aihepiirin rajaukset. Toisessa pääluvussa tuodaan esille tutkimuksen toteutuksessa käytettäviä tieteenfilosofisia tekijöitä sekä esitellään tutkimuskohde, case-Porin kaupungin organisaatiot. Tieteenfilosofisten taustaoletusten sekä metodologisten valintojen yhteydessä käsitellään kvalitatiivista lähestymistapaa ja sille ominaista aineiston hankintamenetelmää jatkuen aineiston analysointiin. Luvun lopussa tehdään

teoriakatsaus kuntasektorin käyttöön suositelluista NPM-mallista sekä uudesta Lean toiminta- ja johtamismallista, joihin viitataan myös tutkimustekstissä.

Tutkimuksessa kolmas, neljäs ja viides pääluke tukevat tutkimuksen tavoitteen ja ongelmakohtien käsittelyä sekä muodostavat vuoropuhelun valittujen teemojen sisällä haastatteluista saadun empiirisen tiedon ja teoriakirjallisuuden faktoihin perustuen. Kolmannessa pääluvussa keskitytään kuntatyönantajan rooliin työmarkkinoilla sekä henkilöstöpolitiikkaan byrokraattisessa toimintaympäristössä. Henkilöstöpoliittinen tarkastelu kohdistuu rekrytoinnin ja työuran haasteisiin huomioidaan myös kannattavuustekijöitä. Syvällisempi tarkastelu kohdistuu henkilöstösuunnitteluun, rekrytointitilanteisiin sekä mahdollisuuksiin hallita työurakehitystä. Tämän luvun tarkoitus on pyrkiä vastaamaan ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen eli *millaisia haasteita liittyy rekrytointiin ja miten työsuhteessa olevaa yksilöä tuetaan työurahallinnassa*. Neljännessä pääluvussa paneudutaan osaamisen kehittämiseen ja kehittymiseen työuran aikana. Osaamisen kehittämistä tarkastellaan organisaation näkökulmasta ja vastaavasti osaamisen kehittymistä yksilön näkökulmasta. Osaamisen kehittämisen sekä -kehittymisen yhteydessä tuodaan esille teoriaa oppimiskehämalleista ja viitataan henkilöstön johtamismenetelmiin sekä elinikäisen oppimisen hyötyihin. Tässä luvussa pyritään vastaamaan toiseen alatutkimuskysymykseen eli *millaisia haasteita liittyy osaamisen kehittämiseen ja miten yksilön osaamisen kehittymistä arvostetaan työuralla*. Viidennessä luvussa yhdistetään tutkimuksen alaotsikoiden viitekehykset ja tarkastellaan kuntatyönantajan rekrytointitarpeita ja yksilön työuralla kehittymistä osaamisen näkökulmasta. Tämän pääanalyysin tarkoitus on puretua haastattelun empiriasta esiin tulleisiin ilmiöihin, joita jäsennetään eri teemoiksi. Teemoja selvennetään teoria edellä kyseessä olevaa ilmiötä vastaavaa teoreettista taustaa vasten sekä etsitään vastauksia päätutkimuskysymykseen eli *miten Porin kaupungin organisaatioissa tapahtuu kannattava rekrytointi sekä työuralla eteneminen henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta*.

Tutkimuksen viimeisessä yhteenveto ja johtopäätökset luvussa kootaan yhteen pohdinnan kautta tutkimuksen keskeiset tulokset ja esitetään aikaansaadut johtopäätökset, jotka vastaavat esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## **2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSEN TIETEENFILOSOFISET TAUSTAOLETUKSET JA METODOLOGIA**

### **2.1 Kvalitatiivinen case-tutkimus**

Tutkimukselta odotetaan aina jotakin tarkoitusta, joka määrittää tutkimusstrategisia valintoja. Strategisten valintojen yhteydessä on huomioitava, että tutkimus noudattaa tiettyjä tieteenfilosofisia perusoletuksia, joten tutkijan onkin oltava erityisen huolellinen käsitellessään tiedon luonnetta ja erilaisia taustaoletuksia valitsemassaan tutkimusmenetelmässä sekä -metodissa. (Burrell & Morgan 1979, 3; Eskola & Suoranta 1998, 20; Myers 2013, 119.) Metodologia eli tutkimusmenetelmä jakautuu Puusan ja Juutin (2011, 22–25) mukaan, joko kvalitatiiviseen eli laadulliseen tai kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimus on ei-numeraalisen aineiston kuvaamisena, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuu numeraalisuus ja tilastolliset näkökulmat, vaikkakin tutkimusstrategisesti molempia tarkastellaan eri piirteiden mukaan joko ennustettavina, kartoittavina, kuvailevina tai selittävinä.

Tutkija tutustui kahteen edellä mainittuun metodologiaan ja päätyi tutkimusprosessin aikana kvalitatiivisen tutkimusmetodin valintaan perustuen sen etuihin, joita Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 161) sekä Kniivilä, Lindblom-Ylänne ja Mäntynen (2012, 57) toivat esiin. Heidän mukaansa kvalitatiivinen tutkimus sopii parhaiten silloin, kun kuvataan todellisen elämän monimuotoisuutta ja pyritään paljastamaan tai kartoittamaan uusia totuudenmukaisia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Koska kyseessä on ilmiöiden tutkiminen, niin Myersin (2013, 5) mielestä laadullisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen voidaan selvittää ja ymmärtää ihmisten toimintaa. Juuri tätä tutkija halusi ja valitsi laadullisen tutkimusmetodin paljastaakseen case-Porin kaupungin organisaatiossa esiintyviä sosioekonomisia ja sosiaalispsykologisia ongelmakohtia, joita kartoitettiin ja kuvailtiin tutkimusstrategisesti organisaatioiden rekrytointitilanteissa sekä työurakehityksessä.

Tutkimuksen tekemisessä on Kniivilän ym. (2012, 135) mukaan hallittava tieteellisen tekstin jäsentelyn ero joko induktiivisesti tai deduktiivisesti. Induktiivisuus kuvaa yleisen ongelman ratkaisua yksittäistapausten perusteella, mutta vastaavasti deduktiivisen näkemyksen mukaan yksittäinen ongelma ratkaistaan tekemällä yleistys. Eskolan ja Suorannan (1998, 83) mukaan induktiivinen analyysi tarkoittaa sitä, että teorian lähtökohtana on saatu tutkimusaineisto, jonka yksittäisistä havainnoista edetään yleisempiin väittämiin tukeutuen teoriasta saatuihin näkemyksiin. Tieteellisen tekstin jäsentelyssä ja kirjoittamisessa on Puusan ja Juutin (2011, 12–15) mukaan huomioitava tieteenfilosofisina lähtökohtina myös epistemologian, ontologian ja logiikan merkitys. Epistemologia perustuu tieto-opilliseen tarkasteluun tiedonsaannin yhteydessä, jossa

kysytään siitä, mikä metodinen ote olisi paras lähestyttäessä tutkimuskohdetta. Vastaavasti ontologiassa kysytään sitä, millainen jokin ilmiö on todellisuudessa syvällisesti tarkasteltuna.

Tekstin jäsentelyyn liittyy vielä tieteenfilosofisten taustaoletusten erottelu, joka Burrellin ja Morganin (1979, 1–3) mukaan jaotella joko objektivismiin tai subjektivismiin. Objektivistisella lähestymistavalla pyritään lainalaisuuksien havainnollistamiseen siten, että totuus nähdään suhteellisena. Vastaavasti subjektivistinen lähestymistapa tuo esille yksilön havainnot subjektiivisina eli tieto perustuu yksilön henkilökohtaiseen kokemukseen ympäristöstään ja itsestään. Neilimon ja Näsin (1980, 35) mielestä subjektivistinen näkökulma auttaa tutkijaa ja tutkittavia vuorovaikutukseen, jolloin subjektiiviset kokemukset ovat koko ajan esillä ja ovat siksi Burrellin ja Morganin (1979, 3–4) mukaan omiaan kvalitatiiviselle tutkimukselle, sillä metodinen ote antaa tutkijalle vapauden tarkastella ilmiöitä eri näkökulmista sekä kerätä aineistoa henkilöiden omista tulkinnoista aidoissa tilanteissa.

Tutkija oli tietoinen tieteenfilosofisista periaatteista tekstin jäsentelyssä ja kirjoittamisessa, joten hän valitsi tähän laadulliseen tutkimukseen ontologisen metodin sekä subjektiivisen lähestymistavan sen vuorovaikutteisten henkilökontaktien takia. Tämä tutkimus perustui induktiiviseen lähestymistapaan, jossa yksittäisiä ilmiöitä nostettiin esiin ja tarkasteltiin syvällisesti teoriaan tukeutuen.

Liiketaloudellisissa tutkimuksissa ongelmien tarkastelun yhteydessä käytetään tapaustutkimusta eli case-tutkimusta, jossa määritellään sekä kohde sekä tapaus. Tutkimuskohteesta voidaan kerätä yksittäisiä tapauksia käsiteltäväksi esimerkiksi teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun keinoin perustuen haastateltavien vapaamuotoisiin vastauksiin eikä valmiisiin vaihtoehtoihin. (Metsämuuronen 2007, 28; Myers 2013, 5, 260; Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 182.) Tapaustutkimuksen tutkimusmenetelmät muodostavat säännöt siis teemahaastattelulle, joten puolistrukturoituja vastauksia saadaan jäsenellä eri teema-alueiksi sekä muokata viitekehysten näkökulmasta. Jäsentelyn ansiosta tieteellisestä kirjoittamisesta muodostuu vuoropuhelu eli dialogi, jossa saatua haastattelutietoa analysoidaan ja viitataan aikaisemmin kirjoitettuun tieteelliseen tekstiin. (Alasuutari 2011, 82–83; Kniivilä ym. 2012, 16.)

Tämän liiketalouteen liittyvän tutkimuksen kohteena oli case-Porin kaupungin organisaatiot, joissa tutkittava tapaus muodostui yksittäisestä ongelmasta kohteen henkilöstöpolitiikassa. Tutkija etsi vastauksia ongelmiin teemahaastattelun keinoin kohteessa työskentelevien esimiesten ja alaisten kokemuksista. Tutkimusmetodina puolistrukturoitu haastattelu osoittautui parhaaksi vaihtoehdoksi, sillä sen avulla saatiin syvällisempää tietoa tutkittavista ilmiöistä. Vuoropuhelun aikaansaamiseksi tutkija yhdisteli saatua tutkimusaineistoa eri teemoiksi viitekehysten alle ja lisäsi tieteellisiä tutkimustekstejä sekä muita kirjoituksia, joista muodostui dialogi yhdessä teorian ja empirian kanssa.

Laadullisessa tutkimuksessa teemahaastattelun yhteydessä saatuja näkökulmia voidaan syventää ongelmamiöiden syy-seuraussuhteilla tai vertailemalla ilmiöitä joidenkin tapausten välillä. Vertailulla halutaan selvittää ilmiön eri piirteitä kuten mikä on erilaista tai mikä on yhteneväistä. Vertailun idea perustuu siihen, että etsitään sellaisia elementtejä, jotka selvästi eroavat toisistaan. Parivertailu on siinä mielessä tuloksia tuottava menetelmä, koska silloin voidaan löytää jokin looginen paremmuus tai huonous vertailtavissa olevissa tekijöissä. (Melin 2005, 58–59; Valli 2015, 133–134.) Vaikka epämukavien ilmiöiden julkaiseminen on haastavaa, niin Scheinin (1991, 290) mukaan: ”Mikään ei muutu ennen kuin käytössä olevan teorian seuraukset tehdään julkisiksi ja näkyviksi skandaaleiksi, joita ei voi kätkeä, välttää eikä kieltää.”

Henkilöstöpoliittisten ilmiöiden etsimisessä tutkija syvensi tutkimusongelman tarkastelua ja vertaili haastateltavien eli johtohenkilöiden sekä esimies- ja alaisryhmien eriäviä elementtejä. Parivertailussa se ryhmä, joka lukumääräisesti edusti enemmistöä tai vähemmistöä esimerkiksi epäonnistuneesta etenemisestä työuralla, sai näkemyksensä julkiseen esittelyyn tutkimuksen tekstissä.

Tutkija otti viitteitä myös julkisista sekundäärilähteistä kuten eri lehtien ja TV-ohjelmien sekä tietokirjailijoiden paljastamista kätkeyistä näkökulmista, jotta tutkimuksessa esiin tulleet vastaavanlaiset ongelmamiöt tulisivat julkisiksi. Tutkijan mielestä sekundäärilähteiden käyttämisestä puolsi se näkemys, että sekundääritietoa voidaan verrata Nonakan ja Takeuchin (1995) määrittelemään hiljaiseen tietoon, joka on tieteellisesti vaikea todistaa, vaikka sellaisen tiedon olemassaolo myönnetään ja tunnetaan.

Tieteellisen tutkimuksen toteutus onkin Hirsjärven ym. (2009, 119–120) mukaan monitahoinen kokonaisuus, sillä tutkimusstrategiset vaiheet eivät kulje järjestyksessä, vaan niitä voidaan käsitellä tutkimuksen aikana jokaista erikseen. Tutkimuksen tekemisen voi aloittaa ongelman asettamisesta ja siirtyä aineiston keräämisen yhteydessä aineiston kuvaamiseen sekä analysointiin, josta toteutus jatkuu tutkimustulosten esittelyn kautta johtopäätösten tekoon päättyen tutkimusraportin julkaisuun. Tutkija noudatti tutkimuksen tekemisessä tällaisia Hirsjärven ym. (2009) näkemyksiä ja aloitti yhden ongelman asettamisesta, joka täsmentyi aineiston keräämisen myötä. Aineiston kerääminen ja haasteltavien kommentit synnyttivät uusia ongelmakohtia käsiteltäväksi ja vastaavasti ongelma-aiheiden teoriaan tutustumisen. Kerätyn aineiston kuvaaminen ja analysointi oli välttämätöntä, jotta tutkija kykeni muodostamaan kokonaisuudessaan tämän julkaisukelpoisen tutkimusraportin.

## 2.2 Tutkimusaineiston hankinta

Kvalitatiivisen tutkimuksen ilmiöiden luonne ja rakenne määrittävät Kanasen (2008, 34–35, 37) mukaan tutkimusaineiston hankinnassa havaintoyksiköiden määrän eli harkinnanvaraisen otannan, vaikka tutkimus on mahdollista tehdä vain yhtä havaintoyksikköä käyttäen. Informanttien eli haastateltavien määrä (n) ei ratkaise tutkimusaineiston laatua, joten pienikin määrä riittää antamaan kattavan kuvauksen tutkimusaiheesta, sillä tulkintojen syvyys on tärkeämpää kuin informanttien lukumäärä. Virolainen (2012, 134) kuitenkin suosittelee valitsemaan ylimmällä tasolla olevia informantteja, koska heillä on yleensä laaja-alainen näkemys ja viime kädessä myös vastuu organisaationsa toiminnasta, kun taas Myersin (2013, 260) mielestä on etsittävä työtehtävissä olevien esimiesten ja alaisten näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkija valitsi oman harkintansa mukaan informantit Porin kaupungin puhelinluettelosta eri organisaatioissa työsuhteessa olevista henkilöistä. Heidän kanssaan selvitettiin halukkuutta osallistua kyseiseen tutkimukseen ja lupautuneille lähetettiin saatekirje (liite 1). Tutkija ei siis valinnut pelkästään ylimmän tason informantteja vaan myös keski- ja suorittavan portaalan asiantuntija-alaisia edustaen eri ammattiryhmiä, joilla oli laaja-alaista näkemystä organisaatioiden toiminnoista. Tutkija perusteli informantin valintaa (n=12) tutkimuksen laadun kannalta sillä, että valitut 6 esimiestason viranhaltijaa vastasivat rekrytoinneista sekä henkilöstöasioista sekä 6 asiantuntija-alaista olivat henkilöstöhallinnon viranhaltijoina. Kaikki haastatellut tiesivät niistä ilmiöistä, joita tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia. Toisena perusteena valinnalle oli sukupuolijakauma eli yhtä monta miestä ja naista. Kolmantena perusteena oli palvelusvuosien pituus 3 ja 40 vuoden väliltä. Niistä henkilöistä, jotka olivat olleet palveluksessa alle 20 vuotta, käytettiin termiä nuoret. Vastaavasti vanhoista puhuttiin silloin, kun työura oli kestänyt yli 20 vuotta.

Vuorovaikutus informanttien kanssa tulee olla luottamuksellista Hirsjärven ja Hurmeen mukaan eikä tutkija saa tuoda teemahaastattelussa julki haastateltavien nimiä ilman heidän suostumustaan. Jotta vältetään yksityisyyden suojan rikkomiselta, niin informantit tulee merkitä anonyymeina. (Hirsjärvi ja Hurme 2006, 48.) Tutkija huomioi yksityisyyden suojaan siten, että organisaatioiden nimiä ei mainita, jotta vastauksista ei voida todentaa henkilöidenkään nimiä. Tutkija merkitsi informantit anonyymeiksi siten, että johto- ja esimiestason henkilö eli esimies oli E1-E6 ja alaisiasiantuntija A1-A6. Ainoa henkilöä koskeva tieto oli palvelusvuodet ja tutkija noudatti Henkilötietolain

(99/523) säädöksiä<sup>3</sup>, joten hän ei missään vaiheessa paljastanut, eikä paljasta tulevaisuudessakaan, millekään taholle haastateltaviaan eikä organisaatiotahoja.

Tutkimusaineiston keruumenetelminä voidaan Eskolan ja Suorannan (1998, 84, 87) mukaan käyttää haastattelua, kyselyä, havainnointia tai teoriatietoa, jotka perustuvat erilaisiin dokumentteihin, kuten Kananen (2008, 75) mainitsema teemahaastattelu sopii hyvin laadulliseen tapaustutkimukseen käyttäen erilaisia lomakehaastattelumalleja kuten esimerkiksi puolistrukturoitua formaalia lomakehaastattelua, jossa ei ole valmiita vaihtoehtoja rastitettavana.

Lomakkeen suunnittelussa on oltava erityisen huolellinen Eskolan ja Suorannan (2001, 85) sekä Tuomen ja Sarajärven (2009, 71) mukaan, sillä kysymykset tulee olla kaikille samoista aihealueista eli teemoista ja kysymyksiin vastaaminen tapahtuu objektiivisesti informanteilta ilman tutkijan omia mielipiteitä. Teemahaastattelun sosiaalinen luonne mahdollistaa Metsämuurosen (2007, 235) ja Myersin (2013, 120) mukaan kattavan subjektiivisen tiedonhankinnan, koska tutkijan on mahdollista keskustella syvällisesti ja monipuolisesti samoista teemoista, vaikka haastateltavien määrä olisi pieni. Kananen (2008, 55) kuitenkin huomauttaa, että vain muutaman henkilön käsittävä teemahaastattelu voi muodostua työlääksi ja aikaa vieväksi, sillä informanttien antama aineisto on usein monisäikeistä ja yksilökohtaisesti ainutlaatuista sekä lauseet on kirjoitettu erimittaisina.

Tämän tutkimuksen aineiston keräämisessä käytettiin kaikilla informanteilla samanlaista puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa (liite 2), joka sisälsi muutaman taustakysymyksen ja varsinaisten viitekehysten alla eri teemoihin liittyviä kysymyksiä sekä yhden vapaavalintaisen kysymyksen. Kyselylomakkeet lähetettiin puhelinkeskustelussa lupautuneille henkilöille sähköpostitse etukäteen täytettäväksi. Haastateltavat saivat tutustua rauhassa ja vastata kysymyksiin, joten kuukauden päästä pidettiin ensimmäiset noin kaksi tuntia kestävät kahdenkeskiset tapaamiset haastateltavien ehdottamassa paikassa. Tutkija luuli saavansa lopulliset vastaukset takaisin vuoden 2017 loppuun mennessä, mutta muutama henkilö perui osallistumisensa, sillä he kokivat tutkimukseen osallistumisen haittaavan uusien nimitysten saamista kaupungin organisaatiomuutoksissa. Tutkimuksen teko viivästyi ja tutkija joutui etsimään uusia haastateltavia vuoden 2018 aikana. Myös aikaisemmin peruuttaneet henkilöt ilmoittivat uudestaan halukkuudesta tutkimukseen, sillä heidät oli siinä välissä rekrytoitu uusiin tehtäviin, joten vasta vuoden 2018 lopussa tutkija sai koko haastatteluaineiston valmiiksi. Tutkimuksen loppuun saattaminen viivästyi vuoden 2023

---

<sup>3</sup> Henkilötietolaki 523/1999. Ajantasainen lainsäädäntö-FINLEX. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>>, haettu 30.12.2017.

loppupuolella, sillä tutkijan perhepiirissä tapahtuneen onnettomuuden takia tukija joutui omaishoitajan rooliin.

Kaikkiaan 12 henkilön yksilöhaastatteluun perustuva tutkimusaineisto muodostui siten, että haastattelulomakkeessa oli 52 samanlaista kysymystä, joista saatiin puhtaaksikirjoitettua 98 sivua dokumentoitua tietoa. Kanasen (2008, 55) maininta oli totta, sillä tässä tutkimuksessa tutkijalta meni viikkoja siihen, että hän sai litteroitua sekä kirjoitettua materiaalin oikeiden teemojen alle yhdessä teorian kanssa. Erityisesti vapaamuotoisen kysymyksen kohdalla nousi esiin piilossa olevia ilmiöitä, jotka lisäsivät havaintotapahtumien käsittelyä. Tutkijan näkökulmasta teemahaastattelu osoittautui kuitenkin erittäin onnistuneeksi, sillä kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita tutkimusaiheesta. Tutkimuksessa syvällistä kahdenkeskistä keskustelua vahvisti vielä se, että vain yhden haastateltavan kohdalla käytiin sähköpostikeskustelua.

### 2.3 Tutkimuksen kulku

Jo ensimmäisestä haastatteluaineistosta alkaa tutkimusaineiston analyysivaihe, jossa tutkija havainnoi käsiteltävistä ilmiöistä erityispiirteitä, jakautumisia ja toistuvaisuuksia. Analysointi perustuu päättelyyn ja uudelleen tulkintaan jäsennetystä aineistosta, jotta voidaan luoda sanallisesti uusi kuvaus tutkittavasta teema-alueen aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 100, 110.) Tutkimusanalyysin tarkoitus on siis lajitella tutkimusaineisto uudelleen, jotta tutkittavan ilmiön syvälliset arvoitukset paljastuvat ja saavat aikaan merkityskokonaisuuksia eli teemoja, jotka kasvattavat informaatioarvoa tutkittavasta kokonaisilmiöstä. Tutkittavaa ilmiötä määritellään aiheeseen sopivan teorian tai mallin mukaisesti, jotta tutkimusaineistosta muodostuu teoreettinen kokonaisuus. (Kananen 2008, 88; Hirsijärvi & Hurme 2008, 136; Laine 2010, 43.) Tutkija perehtyi heti informanttien aineistoon ja tutki monipuolisesti teoriakirjallisuudessa esitettyihin näkemyksiin, joista hän alkoi määritellä tämän tutkimuksen teemoja.

Empiirisen aineistolähtöisen analyysin teko on vaativaa Tuomen ja Sarajärven (2004, 98–99) mielestä, sillä tutkija voi liiaksi päättää käyttämänsä menetelmät ja käsitteet, joilla saattaa olla vaikutuksia tutkimustuloksiin. Tutkijan tarkoituksena on kuitenkin yhdistellä aineistolähtöisyyden teemoihin sopivia teorioita ja malleja, joista syntyy uusia ajatussuuntia.

Aineistolähtöisten ilmiöiden tarkastelu tapahtuu Kanasen (2008, 59) ja Metsämuurosen (2007, 208–210) mukaan siten, että tutkimuskohteessa olevaa tapausilmiötä tarkastellaan tietoa keräämällä, arvioimalla sekä jäsentämällä teemoittain, kun taas ilmiöön liittyviä kysymyksiä verrataan alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin ja niitä täydennetään tutkimuksen aikana lopulliseen muotoonsa.

Tutkimuksen analyysimenetelmä ja tiedonkeruumenetelmä ovatkin riippuvaisia toisistaan Kanasen (2008, 79–80) sekä Vilkan (2005, 126) mukaan, sillä kerätyn aineiston vertailu ja täydentäminen tapahtuu siten, että tutkija koodaa eli luokittelee aineistosta oleellisen tiedon tiivistetyssä ja ymmärrettävässä muodossa. Aineiston luokittelussa on oltava tarkka ja huolellinen, sillä pienikin määrä laadukkaita haastatteluja voi antaa merkittävän tiedon, jotka tulee huomioida tutkimusanalyysin teossa.

Tutkija on tässä kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa, case-Porin kaupungin organisaatiot, kerännyt aineistoa puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa käyttäen ennalta suunniteltujen viitekehysteorioiden näkökulmista ja samalla etsinyt saamastaan aineistosta haastavia ja merkittäviä erityispiirteitä ilmiöistä. Vastauslomakkeista löytyikin runsaasti tutkimusaiheeseen liittyviä relevantteja asioita, joita tutkija siirsi erilliselle kokoamislomakkeelle sitä mukaan, kun kyselylomakkeita palautettiin sekä vertaili niitä suunniteltuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkija muokkasi uudelleen koodaamansa tekstit muodostaen kokonaisnäkemyksen aineistosta ja käsitteli saamaansa tietoa teoriapainotteisesti ja aineistolähtöisesti teemojen mukaan vaikuttamatta itse mitenkään saatuihin tuloksiin.

Tutkimusanalyysin tekemisessä litteroidun eli koodatun aineiston luokittelu ja siinä esiin tulleisiin yhtäläisyyksiin perehtyminen on tärkeää Alasuutarin (2011, 51) ja Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 147) mukaan, sillä empiiriseen aineiston ymmärtäminen helpottaa sisältöanalyysin tekoa, kun etsitään vaihtoehtoja aikaisempiin teorioihin ja malleihin tai luodaan uusia näkemyksiä pelkistämällä. Vilka (2005, 140) ja Alasuutari (2011, 40) suosittelevat nostamaan esiin tiivistetystä tutkimusmateriaalista pelkistämällä keskeisiä ilmiöitä, sillä heidän mielestään yksikin esiin tullut havaintopoikkeus kumoo muut säännöt, joten sellaista ilmiötä tulee tarkastella uudelleen.

Tutkimuksessa yksilöhaastatteluin saadun aineiston analyysi muodostui helpommaksi empirian tullessa tutuksi aineistoa lajiteltaessa ja litteroitua aineistoa siirrettäessä lopulliselle kokoamislomakkeelle, josta muodostui selkeitä ja ymmärrettäviä merkityskokonaisuuksia omien teema-alueiden alle. Tutkija oli tutustunut koko tutkimuksen ajan eri teoriateksteihin, joita hän täydensi empiriaa käsitellessään. Tutkimuksessa hyödynnettiin informanttien suoria lainauksia, joten sisältöanalyysi perustui todellisiin näkemyksiin kysymyslomakkeen teemojen alle. Myös teemahaastattelun vapaamuotoisen kuudennen kysymyksen alla ilmeni Alasuutarin (2011) mainitsemia yksittäisiä havaintopoikkeuksia, joiden ilmiöitä analysoitiin eri teoriakäsitteiden avulla omiksi merkityskokonaisuuksiksi.

Tätä tutkimusta tehdessään tutkija noudatti Kanasen (2008, 136) ohjeistusta siinä, että tutkimusaineistoa käsitellessä ilmiöiden tuloksia ei saa vääristellä ja tutkijan on pyrittävä totuudenmukaiseen tutkimusanalyysin tekemiseen, jotta lopputulos noudattaa tieteen eettisiä periaatteita muodostaen uutta tietoa.

## 2.4 Kannattavuusnäkökulmien teorialähteinä NPM ja LEAN

Kunnan palvelutuotannon kannattavuutta ja verorahojen kuluttamista seurataan erilaisin liiketaloudellisin periaattein. Palvelutuotannossa ei edellytetä taloudellisten tulosten saamista, vaan tuottavuuskasvua, joka saadaan sillä, kun samalla henkilömäärällä kyetään tuottamaan palveluja enemmän. Näin ei ole tapahtunut työvoimavaltaisella kunta-alalla verrattaessa yksityisen sektorin palvelutuotantoa sekä henkilöstöpoliittisia tekijöitä. (Ilmola & Casti 2014, 16.) Kuntatyönantaja on kuitenkin pyrkinyt kannattavaan toimintaan noudattamalla lakia (13.4.2007/449), jonka tarkoituksena on työtehtävien kehittäminen sekä palvelutuotannon tuloksellisuuden lisääminen. Tuloksellisuutta on tavoiteltu myös yhteistoimintalain (20.12.2013/1138) ohjeistuksin, jossa kehoitetaan tekemään vuosittain henkilöstösuunnitelmia ja kartoittamaan henkilöiden työkykyä sekä ammatillisia osaamisvaatimuksia. (KVTES 2017, 297–298.)

Monen suomalaisen kunnan toimintojen kustannusten seurannassa on noudatettu uuden julkisen johtamismallin eli New Public Managementin (NPM) periaatteita. Englantilaisen Christopher Hoodin ansiosta NPM-johtamismalli sai alkunsa 1970-luvun lopulla Iso-Britannian valtionhallinnon uudistuksissa. Kansainvälisesti laajamittaiseksi levinnyt systeemi jalkautui 1990-luvulla suomalaiseen julkishallintoon noudattaen yksityisen sektorin liiketaloudellisia periaatteita, joten tuhlailevia julkisen sektorin byrokraatteja haluttiin muistuttaa taloudellisuuden (economy), tehokkuuden (efficiency) ja vaikuttavuuden (effectiveness) periaatteista palvelutuotannossa. Näitä kolmea e:tä eli kannattavuustekijöitä mitattiin sekä palvelutuotannossa että henkilöstöhallinnossa, joten niiden seurantojen myötä iskulauseeksi muodostui ”*value for money*”, vastinetta rahalle. (Gruening, 2001; Lähdesmäki, 2003, 59.)

Vastinetta rahalle halutaan myös Lean toiminta- ja johtamismallin keinoin, joka saattaa olla vielä melko vieras. Tuotannon saaminen kokonaistaloudellisesti kannattavaksi perustuu ”*go and see*” -ajatukseen, jossa johtajat ovat paikan päällä kaikissa tilanteissa ja kehittävät arvoa tuottavaa toimintaa hukan (muda), epätasaisuuden (mura) sekä ylikuormituksen (muri) vähentämisellä. (Hines, Found, Griffiths & Harrison 2008, 5; Torkkola 2016, 23–25.)

### 2.4.1 NPM periaatteella ”*value for money*” -ajatukseen

NPM-doktriinin mukaisia kehitysideoita on suunnattu julkisen sektorin taloushallintoon, päätöksentekoon sekä henkilöstöpolitiikkaan. Taloushallinnossa on seurattu kolmen e:n näkökulmia kuntasektorin byrokraattisen toimintaympäristön eri toiminnoissa. Tarkastelukulmaa on lisätty virkamiesten ja poliittisten päätöksentekijöiden yhteistyöhön, sillä havaittiin, että virkamiehet hoitivat itsekseen ammattialaansa liittyvät

tehtävät, kun taas poliittiset päättäjät korostivat omaa puoluettaan ja henkilökohtaisia agendojaan varmistaen puolueen jatkumon. (Hood, 1991; Sydänmaanlakka, 2015, 59.)

Brown, Waterhouse ja Flynn (2003) esittivät näkemyksen siitä, että julkinen sektori on monopoliasemassa ilman tuottovelvoitetta ja NPM-mallin toimintamenetelmien käyttöönotto aiheuttaa haasteita monopoliaseman vuoksi. Heidän mukaansa vaikeuksia ilmenee erityisesti kunnan kilpailuilla markkinoilla, sillä useat kuntatoimijat eivät hallitse kilpailutilanteita. Kilpailutilanteet osoittautuivat haasteellisiksi myös Siltalan (2008, 440, 442) mukaan, sillä henkilökunnasta monikaan ei hallinnut taloudellisten tekijöiden merkitystä ollessaan sitoutuneita ammattinsa mukaisiin sisällöllisiin tehtäviin.

Hoodin (1991) ja Grueningin (2001) mukaan New Public Management -doktriinin mukaisista kehitysideoista on kansainvälisesti todettu olevan hyötyä taloushallinnossa, päätöksenteossa ja henkilöstöpolitiikassa. Suomessa yhteiskuntakriittisiä kannanottoja NPM:n näkemyksiä vastaan on antanut historian professori Juha Siltala (2008, 451), jonka mukaan liiallinen taloudellisiin seikkoihin pidättäytyminen voi johtaa julkisten palvelujen alasajoon. Vastaavasti kunnallistalouden emeritusprofessori Pentti Meklin (2008, 393–394) kehottaa sekä kannattavuustekijöiden että taloudellisten seikkojen syvälliseen tarkasteluun kaikissa toiminnoissa, sillä julkisen sektorin tuottavuuden parantaminen on välttämätöntä mittaustavasta riippumatta, jos halutaan hyvinvointipalvelujen jatkuvan Suomessa.

Erilaisten sopeutumispaineiden ratkaisuisa tarvitaan Salomäen (2002, 67–68) sekä Lämsän, Uusitalon ja Lämsän (2005, 15) mukaan kuntaorganisaatioiden realistista uudistamista, riippumatta siitä, millaisessa ideologisessa työkuultuurissa eletään ajallisesti tai millaisia tuottavuusnäkökulmia tavoitellaan. Tämän tutkimuksen edetessä tutkijalle on vahvistunut käsitys, jonka mukaan harva kiistä, etteikö Hoodin (1999) näkemys ”*value for money*” olisi edelleen kunnan verorahoitteisessa toiminnassa välttämätöntä. Näin ollen tutkija syventää näkökulmaa uuden vaihtoehdon Lean johtamis- ja toimintamallin perustuvaan näkemykseen ”*go and see*”.

#### **2.4.2 Lean periaatteilla ”go and see” -ajatukseen**

Kuntaorganisaatioiden kannattavuutta tutkineet Modig ja Åhlström (2013, 71–73) ovat tuoneet esille tutkimuksiensa tuloksena näkemyksiä Lean-filosofiasta<sup>4</sup>, sekä julkaisseet teoksen *Tätä on Lean*. He lähtevät Lean ajattelussa siitä ajatuksesta, että käytettävissä

---

<sup>4</sup> Modig, Niklas – Åhlström, Pär (2013) *Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin*. 3. painos. (alkuteos *Detta är Lean 2011*, käänös Maarit Tillman) Rheologica Publishing, Ruotsi.

olevia niukkoja resursseja ei saa haaskata, joten toimintojen on oltava tehokkaita. Lean toiminta- ja johtamistapa tähtää tehokkuuteen Womackin ja Jonesin (1996, 15) mukaan siinä, että kaikki arvoa tuottamattomat toimenpiteet pyritään systemaattisesti poistaa ja muuttaa arvoa tuottaviksi. Arvoa saadaan aikaan Hinesin ym. (2008, 5–6) sekä Torkkolan (2016, 24–25) mukaan siten, että toiminnoissa kaikkea sitä hukkaa eli mudaa, mikä ei tuota arvoa, tulee välttää. Mura taas kuvaa heikkoa tuotantoa sekä määrällisesti että laadullisesti, joita tulee vähentää. Muri keskittyy henkilökunnan parannusprosesseihin työtehtävien teossa sekä osaamistason ylläpidossa.

Lean-filosofian periaatteet erottuvat Hinesin ym. (2008, 7) mukaan länsimaisesta johtajuudesta siten, että painopisteenä on ”keinojen johtaminen” (management by means, MBM), kun taas länsimainen johtajuus perustuu ”tulosten tavoitteluun” (management by results, MBR). Lean johtajat eivät pidä laskentatoimen raportteja tärkeimpinä, vaan heidän toimintansa perustuu ”*go and see*” -ajatukseen, jossa johtajat ovat koko ajan tietoisia työyhteisön tapahtumista ja samanaikaisesti huomioivat organisaation arvokkainta resurssia, henkilökuntaa.

Lean organisaatioiden kehittäminen lähtee dynaamisesta tarkastelutavasta siten, että uudistusehdotukset tehdään kaikille näkyviksi, korostaen asiakaslähtöisyyttä, jonka keskiössä on asiakkaan kokemukset arvokkaasta tuotteesta tai palveluksesta. Näkyvyys paljastaa myös sisään rakentuneita sosiaalispsykologisia ominaisuuksia kuten työntekijäyksilön roolin. (Hines ym. 2008, 7; Modig & Åhlström 2013, 152–153.)

Lähdesmäki (2003, 59–61) ja Hines ym. (2008, 6, 26) korostavat, miten ihmisten johtamisessa (leadership) huomioidaan yksilönäkökulma, jossa henkilöstönvoimavarat arvioidaan yksilöllisesti. Ihmisten johtaminen asioiden johtamisen (management) kanssa nivoutuu yhteen, vaikka tehtäväkeskeinen tehokkuusnäkökulma korostuu. Modig ja Åhlström (2013, 117) kertovat, miten vanhojen organisaatiokulttuurien lähtökohdista Leanin periaattein tehdään uudenlaisia toimintavalintoja sovellettaessa työmenetelmien mottoa: ”oikeaan tarpeeseen, oikeaan aikaan ja oikeaan laatuun”,

Suomessa Lean-filosofia on melko uutta ja sitä on esitellyt Lean-johtaja, DI Sari Torkkola kirjassaan *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Torkkola on Lean toiminta- ja johtamistavan puolestapuhuja ja on suositellut sitä kuntasektorille. Hän on havainnut Leanin periaatteiden auttavan sosioekonomisten tekijöiden hallinnassa sekä selkeyttävän sosiaalispsykologisia näkökulmia henkilöiden vastuiden ja vallan merkityksissä. (Torkkola 2016, 213.) Kuntatyöntekijöille Lean on vielä vierasta, vaikka joissakin kunnissa henkilöstölle on tuotu teoriaa tutuksi eri koulutustapahtumissa. Espoon Keilaranta Business Center on Julkishallinnon Lean Workshop-koulutuspaikka, joka järjestää Lean-koulutuksia tavoitellessaan kuntaorganisaatioiden palvelutuotannon parantamista, rekrytointien onnistumista sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä. (Julkishallinnon Lean Workshop 2018.)

### **3 REKRYTOINTI JA TYÖURA KUNTASEKTORIN BYROKRAATTISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

#### **3.1 Rekrytoinnin haasteet**

Suomi on muuttunut innovatiiviseksi tieto- sekä kilpailuyhteiskunnaksi ja julkinen sektori on valmistautunut kohtaamaan erilaisia muutostarpeita. Kunnan työmarkkinoita on kehitetty avoimemmiksi ja byrokraattinen toiminta on kokenut vallan hajautuksen, sillä uuden julkisen johtamismallin (NPM) ohjeistukset ovat mahdollistaneet työelämän vertailun yksityisen sektorin kanssa. Liiketalouden näkemyksiin perustuen vertailu on nostanut esiin kuntien palvelutuotantoon sekä henkilöstöpolitiikkaan liittyviä ongelmia, joita on tarkasteltu kannattavuustekijöiden näkökulmasta. (Hämäläinen & Heiskala 2004, 94; Möttönen & Niemelä 2005, 86–87; Leppälä 2014, 24.)

Kuntasektori tuottaa palvelujaan pääasiassa kansalaisten maksamilla verovaroilla, eikä Hannulan (2000, 2) mukaan palvelutuotantoon tarvittavia rahoja hankita tuottavalla toiminnalla kuten yksityissektorilla. Hannula mainitseekin, että kaikkien toimintojen mittaaminen kannattavuuden sekä kustannustehokkuuden näkökulmasta on tärkeää, sillä kuntaorganisaation sisäisen tehokkuuden eli tuotoksen ja käytetyn panoksen suhteista tulee olla selvillä. Tuotoksella siis mitataan palvelun laatua sekä määrää ja panoksella taas henkilökunnan työn määrää palvelun tuottamisessa. Erityisesti henkilöstömenojen seuraaminen on Jämsän ja Mannisen (2000, 7) mielestä välttämätöntä, jotta saadaan selkeitä euromääräisiä lukuja rahallisesta kannattavuudesta palvelujen tuottamisessa.

Kannattavuusmittausten suhteen Solakivi ja Virén (2006, 11, 26) ovat pessimistisiä, sillä kuntaorganisaatioissa eletään liikaa omintakeista ja suojattua elämää. Toimintojen tarpeellisuutta ja kannattavuutta perustellaan byrokraattien preferenssien eli eri hierarkiatasolla olevien poliittisten puolueiden näkemyksiä omaavien virkamiesten mieltymysten mukaan.

Toimintojen kannattavuutta voidaan kuitenkin Sydänmaanlakan (2015, 124) mukaan tarkastella realistisesti henkilöstömenojen rahallisten kustannusten näkökulmasta. Hän mainitsee, että Suomessa oli vuonna 2015 noin 317 kuntaa ja eri toimintoihin oli rekrytoituna yli 420 000 henkilöä, joka tarkoitti kustannuksissa sitä, että yli puolet kaikista menoista muodostui henkilöstömenoista. Vastaavasti Porin kaupungin henkilöstöraportin ja talousarvion mukaan kaupungin organisaatioissa oli rekrytoituna eri tehtävissä 5988 henkilöä, joista vakituisia oli 85,8 %, määräaikaisia 12,9 %, oppisopimussuhteisia 0,2 % ja työllistettyjä 1,1 %, joten kuntatyöntekijän palveluksessa olevien henkilöstömenot muodostivat talousarvion mukaan suurimman yksittäisen menoerän kaupungin menoista. (Henkilöstöraportti 2016, 5, 11; Talousarvio 2017, 8.)

### 3.1.1 Työnhakijana kuntatyönantajan palvelukseen

Suomessa kuntasektorin palvelukseen hakevan henkilön palvelussuhde voi muodostua monesta eri tehtävästä, sillä kuntatyönantajalla on tarjota työnhakijoilleen noin 7600 erilaista ammattinimikettä. Valtava määrä henkilöitä toimii näissä tehtävissä, ja rekrytoinnit ovat mahdollistaneet monelle työuralle pääsyn, sillä henkilöstöraporttien mukaan noin joka viides suomalainen työskenteli kuntien palveluksessa. (KT Kuntatyönantajat 2017.) Nimikkeiden määrä on kuitenkin kaupunkitasoisesti erilainen asukasmääränsä vuoksi, ja Porin kokoisessa kaupungissa ammattinimikkeitä oli yli 500. Nimikkeet muodostuivat joko virka- tai työsuhteen perusteella joko käytännön tehtäviin tai johtamistehtäviin. (Henkilöstöraportti 2016, 6.)

Haastatteluissa ilmeni, että suurin osa henkilöistä hakeutui kaupungin palvelukseen netissä tai lehti-ilmoitusten perusteella. Osa oli käynyt itse henkilökohtaisesti eri organisaatioissa ja osa oli käyttänyt suhteita. Työnhakija rekrytoitiin tilanteen mukaan joko määräaikaiseen tai vakinaiseen palvelusuhteeseen. Osa haastatelluista mainitsi, että määräaikaisten palvelusuhteiden suosiminen oli yleistä ja tämänkaltainen käytäntö johti siihen, että monen työnhakijan työsuhteita uusittiin tietyn ajanjakson jälkeen eri tehtävien mukaan. Ikävintä oli kuulla se, että työntekijöillä saattoi olla kymmeniä määräaikaista työsuhteita ja ajallisesti niiden kesto oli eräässäkin organisaatiossa ollut yli 20 vuotta ennen vakinaistamista. Kaikkien haastateltujen mukaan tällainen toiminta oli kuntatyönantajalle lainmukaista. Ongelmana ilmeni se, että määräaikaisella työntekijällä ei ollut mahdollisuuksia suunnitella työuraansa ennen vakinaistamista.

Suurin osa haastatelluista mainitsi, että työnhakijoiden oli vaikea päästä kaupungin palvelukseen, sillä usein organisaation esimies yksin esitteli tai päätti valta-asemansa mukaan rekrytoitavien kohtelusta. Vanhempien haastateltujen joukossa oli monia henkilöitä, jotka myönsivät rehellisesti, että työnhakijat tarvitsivat apuvoimia henkilöiltä, jotka toimivat suosittelijoina ja mahdollistavat rekrytoinnin vakituisen työsuhteen muodostumisessa. Organisaatioiden rekrytointitilanteissa oli myös eri käytäntöjä, sillä jotkut edellyttivät työnhakijaa osallistumaan erilaisiin haastatteluihin tai testeihin, kun taas toisissa henkilökohtainen näyttäytyminen riitti.

*”Lehti-ilmoituksessa yleisenä hakuna haettiin henkilöä tiettyyn tehtävään vakinaisen jäädessä eläkkeelle. Minut kutsuttiin kahteen eri haastatteluun ja niiden lisäksi vielä psykologisiin testeihin sekä ulkopuolisen tahon haastatteluihin joten todella monitahoisen prosessin jälkeen minut viimein valittiin nuorena henkilönä Porin kaupungin palvelukseen.” (E1)*

Kuntatyönantajan palvelukseen pyrkivä työnhakija kohtaa Mattilan (2018, 66–67) mukaan erilaisia henkilöhaasteita rekrytointitilanteissa. Rekrytointipäätöksiä tekevät

henkilöt ovat usein iäkkäitä ja heillä on suuri vaikutusvalta, sillä seniorijohtajia pidetään ihmistuntijoina, kun he arvioivat työuraansa alkavia henkilöitä. Ammattinimikkeisiin ei ole aina tarkoitus etsiä parhaita tähtiä eli päteviä henkilöitä, vaan Mattilan mielestä seniorirekrytoijat luovat usein itse haluamansa tähdet ja rekrytoivat työyhteisöönsä sopivia kopioita itsestään sekä edellisistä työntekijöistään.

Viitala (2008) ja Wiberg (2014) mainitsevat kuitenkin rekrytoinnin perustuvan oikeudenmukaiseen ja suunniteltuun toimintaan, joka noudattaa lain edellyttämiä kriteereitä. Viitala korostaa perustuslain 6. eli yhdenvertaisuuspykälän merkitystä sillä, että *”Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.”* Wiberg taas korostaa perustuslain 125. pykälän merkitystä tehtävien kelpoisuus- ja nimitysperusteisiin liittyvistä säännöksistä, joiden mukaan *”Yleiset nimitysperusteet julkisiin virkoihin ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto.”*

Aivan kuin Mattila (2018, 67), niin myös Viitala ja Wiberg mainitsevat, että rekrytointiprosessin aikana voidaan joissakin tapauksissa muuttaa pätevyyskriteerejä ja lakien noudattamisella ei voida uskottavasti vakuuttua siitä, millä perusteilla rekrytointi on tehty ja onko paras työnhakija tullut valituksi. (Viitala 2008, 110; Wiberg 2014, 65.)

Lähes kaikkien haastateltujen mukaan kaupungin organisaatioissa ohitettiin rekrytointia sitovia lain edellyttämiä seikkoja, sillä jo harjoittelupaikkoihin pyrkivän henkilön taustatekijöillä, kuten puoluepoliittisella kannalla, suosittelijalla ja muilla henkilösuhteilla, oli merkitystä palvelusuhteen syntymisessä.

Haastatteluissa suurin osa esimiehistä mainitsi, että henkilöt hakeutuivat yleensä koulutustaan vastaaviin tehtäviin, kun taas suurin osa asiantuntija-alaisista mainitsi, että organisaatiossa oli sekä esimiehiä että alaisia, joilla oli puutteellinen tai eri koulutus, mitä tehtävä edellytti. Rekrytointivastuussa olevat esimiehet kertoivat valitsevansa työnhakijoita pitämänsä rekrytointihaastattelun perusteella, mutta vaativimpiin johtotehtäviin hakeutuvien henkilöiden oli lähes aina esittäydyttävä lautakunnille, jotka tekivät valintapäätökset. Muutama esimies mainitsi, että virheellisiäkin rekrytointeja tapahtui, mutta kukaan ei puuttunut esimiesten tekemiin rekrytointipäätöksiin, ellei rekrytoimatta jäänyt henkilö itse valittanut.

*”Voin myöntää, että rekrytointitilanne oli minulle pakollinen tilaisuus ja työhaastattelu suoritettiin muodon vuoksi muiden hakijoiden kanssa, vaikka valintani oli jo tehty taustatietojeni perusteella. Henkilö voidaan myös valita lautakuntaa näkemättä suoraan esittelijän esityksen mukaan. Monelle kollegalleni työnsaanti olisi ollut mahdotonta ilman sosiaalisia ja puoluepoliittisia henkilösuhteita.”* (A5)

Työnhakija voikin kohdata Mattilan (2018, 66) mainitsemia henkilöhaasteita sekä Salmisen ja Viinamäen (2017) mainitsemia korruption ilmenemismuotoja. Korruptio määritellään sosiaalisesti epätasa-arvoksi, joka on tuomittava lainvastaisena sekä eettisesti epäilyttävänä. Henkilöstöhallinnossa ilmenevät poliittiset palvelusuhteet, pätevyysvaatimusten muuttaminen, tiettyjen työsuhteiden luominen ”oikeille henkilöille” sekä uralla kehittymiseen vaikuttaminen kuuluvat korruption ilmenemismuotoihin. Usein puhutaan myös piilokorruptiosta, joka ei tule selkeästi ilmi eikä ole näkyvää, mutta sitä tapahtuu organisaatioissa. Yhtenä piilokorruption muotona pidetään nepotismia, joka tarkoittaa ystävien ja puoluetovereiden suosimista sekä vastaavasti muiden syrjimistä. (Salminen & Viinamäki 2017, 2–3, 15.)

Haastatteluissa suurin osa mainitsi, että kaverisuhteilla oli merkitystä rekrytointitilanteissa. Yksi nuori esimies kehotti katsomaan Porin kaupungin ”nepotismi” puhelinluetteloa, joka on hänen mielestään todiste henkilösuhtein perityistä suojatyöpaikoista. Puhelinluettelossa esiintyi tiettyjä sukunimiä, joita oli suosittu jo kolmannessa polvessa ja vanhempia suvun jäseniä palkittu 40-vuotispalvelumitallein. Haastateltavat kertoivat, että luettelossa oli vielä niiden sukunimien kirjo, jotka olivat olleet ehdokkaina politiikassa tai ay-toimissa ja siten mahdollistettu työpaikka avio- sekä avopuolisoille ja heidän jälkeläisilleen sekä tuttaville.

Moni esimies ja asiantuntija-alainen mainitsi rekrytointitilanteissa ilmenneistä epätasa-arvoisista kohteluista, joihin ei aina voitu vaikuttaa, sillä laki velvoitti Porin kaupunkia ottamaan sakon uhalla pitkään työttömänä olleita henkilöitä määräaikaisiin työsuhteisiin sekä tukityöllistämään nuoria alle 30-vuotiaita joihinkin tehtäviin ilman pätevyyttä. Tällaiset henkilövalinnat koettiin puolueellisina ja vääristävän kunnan työmarkkinoita sekä syrjivän pätevien henkilöiden rekrytointia, vaikkakin joidenkin työllistettävien oli onnistunut saada vakituisen työsuhde.

*”Olen päässyt kaupungille työvoimapalvelujen kautta pitkäaikaistyöttömänä ja olen ollut monessa perättäisessä määräaikaisessa työsuhteessa Porin kaupungilla lähes koko työurani. Kuuluisin jo eläkeläisiin, mutta minulla on oikeus olla kaupungin asiantuntijatehtävissä 68 vuotiaaseen asti, ja niin aion olla, koska lopullinen eläkkeeni tulee nousemaan huomattavasti.” (A2)*

Kuntatyönantajalla on velvoitteita työllistää eri keinoin henkilöitä kirjoittaa sosiaalipsykologi Riitta Kuismanen (2016), mutta hän myös kysyi huolestuneena Helsingin Sanomien mielipideosastossa, että *Luoko hallitus kahden kerroksen työnhakijoita?* Kuismanen mainitsi, että Suomen päättäjiltä oli tullut lakiehdotus siitä, että kuntasektorin vastuulla on vaikeimmin työllistettävien henkilöiden rekrytointi ja vastaavasti valtio huolehtisi helpoimmin työllistettävät eli koulutetut. Uudistus johti siihen, että jos kunta ei pysty työllistämään tai aktivoimaan jäljelle jäänyttä työvoimaa,

niin se joutuu verorahoista maksamaan Kelan sakkomaksua vähintään puolet työmarkkinatuesta, joka oli vuonna 2015 pitkäaikaistyöttömien kohdalla noin 402 miljoonaa euroa.

Myös Aalto yliopiston rahoituksen professori Vesa Puttonen (2018) oli huolissaan työnhakijoista ja hän mainitsi Essi Lehdon 21.1.2018 julkaisemassa Satakunnan Kansan haastattelussa, että ”*Enää ei ole koulutusta vastaavaa työtä, on vain työtä.*” Kirjoituksessa Puttonen puhui siitä, miten esimerkiksi tohtoreita oli koulutettu yhteiskunnan varoilla ja moni heistä oli työttömänä työnhakijana. Puttosen mukaan ei voi toimia niin, että ensisijaisesti kouluttautuneille työnhakijoille tarjotaan automaattisesti koulutusta vastaavaa työtä. Ei myöskään ole kannattavaa, että yleensäkin tehdään sellaista työtä, jolle ei ole kysyntää, vaan on oltava pätevyys ja työpanos, jonka tuotoksesta joku maksaa työntekijälle.

### **3.1.2 Rekrytointi ja kannattavuustekijät henkilöstöpolitiikassa**

Kuntaorganisaatioiden sosioekonomista kannattavuutta tutkiessaan Wiberg (2014, 42, 47) on havainnut sen, että byrokraatit kilpailevat toisten virastojen byrokraattien kanssa samoista veronmaksajien rahoista vuodesta toiseen budjettien perusfaktoja paljoakaan muuttamatta. Wibergin mukaan huolestuttavaa henkilöstöhallinnon talouden näkökulmasta on se, miten organisaatioiden virka- tai työsuhteissa on rekrytoituna runsaasti henkilöitä, eikä kenenkään tarvitse vuosittain perustella kenellekään, miksi ja mistä henkilökunnalle maksetaan palkkaa.

Esitteessä *Porin kaupunki esittäytyy 2017* mainittiin, että kaupungin organisaatioihin oli työllistynyt eri ammattiryhmiin kaikkiaan noin 7200 henkilöä. Tämä tilasto osoitti, että Porin kaupungin asukasmäärään suhteutettuna joka 11. porilainen oli rekrytoitu joko virka- tai työsuhteeseen.

Haastattelujen mukaan Porin kaupungissa oli kiinnitetty erityistä huomiota sosioekonomisiin ja sosiaalipsykologisiin tekijöihin vuoden 2017 aikana. Kannattavuussyistä oli viety läpi suuri organisaatiomuutos rakenteita uudistamalla ja muodostamalla strategisia yhtiöitä sekä toimialoja kuten Konsernihallinnon toimiala, Sivistystoimiala, Tekninen toimiala, Ympäristö- ja lupapalvelut -toimiala sekä Perusturva. Haastateltavat työskentelivät näiden toimialojen eri organisaatioissa ja heiltä kysyttiin näkemyksiä ja käytännön kokemuksia aikaisemmin mainittujen NPM-mukaisten kannattavuustekijöiden merkityksestä henkilöstöpolitiikassa.

Asiantuntija-alaisten mukaan virkamiehet ja poliitikot yhdessä suunnittelivat kaupungin toiminnot ja henkilömäärät sekä raha-asiat, joten kannattavuustekijöiden seurannoilla ei ollut heille suoranaista merkitystä. Haastatteluissa ilmeni, että kaikille asiantuntijoille NPM-käsite oli vieras, eivätkä he olleet edes kuulleet sellaisesta. Vain

muutaman henkilön työtehtäviin liittyi henkilöstön lukumäärän ja henkilöstökustannusten seuraaminen sekä raporttien esittäminen johdolle ja ylemmille esimiehille, mutta se tapahtui pääasiassa keväällä ennen kausityöntekijöiden valitsemista.

*”En mä tiedä mitä se sun NPM juttu tarkoittaa toiminnoissa tai henkilöstöpolitiikassa. En ole edes kuullut semmosesta mitään...Eihän alaiset eikä esimiehet voi vaikuttaa budjetteihin ja määrärahoihin ja palkkamenoihin vaan lautakunnassa ne käsitellään.” (A2)*

Vastaavasti esimiehet olivat paremmin perillä verorahojen merkityksestä, budjettien laadintasysteemistä, byrokraattien preferensseistä, hallintokoneistojen toiminnoista sekä käytännön rekrytointipolitiikasta, mutta suurimmalle osalle NPM-käsite oli myös vieras. Vain kaksi esimestä oli tietoisia NPM:n kannattavuustekijöistä, sillä he olivat olleet MBA-johtamiskoulutuksessa, jossa puhuttiin niin sosioekonomisista kuin sosiaalipsykologisista tekijöistä kuntaorganisaatioissa. NPM-malli ei kuitenkaan ollut käytössä heidän organisaatioissaan, joten he eivät osanneet kertoa siitä, miten käytännössä kolmea e:tä, taloudellisuutta, tehokkuutta sekä vaikuttavuutta seurattiin henkilöstöhallinnossa. Esimiesten vastauksista ilmeni se, että kannattavuusnäkökulmia ei seurattu erikseen, sillä valmiiksi budjetoidut palkkamenot ja henkilömäärät pysyivät vuodesta toiseen lähes samoina. Lähinnä vain tuntipalkkaisten ja määräaikaisten henkilöstömenojen ja työtehtävien tarpeellisuutta seurattiin tarkemmin.

*”Esimiestehtävissä ei ole koskaan esitetty tällaista NPM käsitettä, joten en ole tietoinen siitä, miten sitä käytännössä huomioidaan toiminnoissa tai rekrytointitilanteissa. Joitakin henkilöstöhallintoon liittyviä lukuja kuten henkilömääriä ja palkkamenojen euromääriä seuraan eri raporteista ja tilastoista.” (E6)*

Haastattelut osoittivat, että byrokraattisuus sekä hierarkkisuus olivat juurtuneet melko syvälle esimiesten ja asiantuntija-alaisten ajatuksiin, joten he eivät tarkkaan seuranneet verorahojen kuluttamista eikä NPM kannattavuustekijät olleet saaneet niiden edellyttämää painoarvoa. Ainoa poikkeus sosioekonomisten sekä sosiaalipsykologisten tekijöiden seurannassa oli tapahtunut Noormarkun sekä Lavian kuntaliitosten yhteydessä, sillä Porin kaupungin palkkalistoille oli tullut uusia henkilöä viiden vuoden irtisanomissuojan turvaamina. Haastatellut kertoivat, että henkilöstöhallinnossa ei siis tarvittu varsinaista julkista rekrytointia virka- ja työsuhteisiin, vaan heitä varten keksittiin sopivia tehtäviä Porin kaupungin organisaatioissa.

Osa haastatelluista mainitsi, että kaupungin verorahoja kului näiden kuntaliitoslaisten tehtävien perustamiseen, sillä esimerkiksi yhden kunnanjohtajan titteliä vastasi Porissa kaupunginjohtaja, eikä niitä voinut olla montaa. Haastatellut myös mainitsivat, että palkkalistoille ilmaantui erilaisia henkilöitä, jotka olivat osittain näennäistehtävissä ja heidän palkkansa noudatti lähtökunnan palkanmääräysperusteita, jotka olivat joissakin tehtävissä suurempia kuin Porissa samassa tehtävässä.

Haastatteluissa nousi myös esiin, että kuntaliitostyöntekijöitä oli myös alhaisemmilla koulutustasoilla, joilla oli pieni palkka. Heillä oli suuri halukkuus jäädä omaan kotikuntaansa töihin tai vaihtoehtoisesti jäädä eläkkeelle, sillä pienen palkan vuoksi heidän ei kannattanut tulla Poriin töihin kymmenien kilometrien takaa. Osalle sallittiinkin osittainen etätöiden tekeminen muutamana päivänä viikossa.

*”Kuntaliitosten tai organisaatiomuutosten yhteydessä oli mahdollista, että Porin kaupunki työnantajana osoitti toisen tehtävän, jopa alentamalla henkilön palkkaa, noudattaen silti laillisesti kuntapuolen palkkatasoa.” (E2)*

*”Etätöitä kaikki ei saa tehdä koska siinäkin on kyse ihmissuhteista. Nuorille perheellisille sallitaan mutta yksinäisille eläkeiässä oleville ei...joten varhennettua eläkettä odotellen” (A6)*

Henkilöstöpolitiikan kannattavuutta ja rekrytointiin liittyviä haasteita ovat tutkineet Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2009, 109) EU-maissa toteutetusta *Kansainvälinen tietojen vaihto aktiivisesta ikääntymisestä* – projektista. Projektissa suurimpana haasteena ei ollut rekrytointi vaan se, että ei löydy keinoja, millä työntekijät saadaan pysymään työelämässä pidempään.

Suomessa taas oli päinvastainen suuntaus, sillä Kuntien eläkevakuutuksen (Keva) tilastosuunnittelija Katinka Lybäck (2010) mainitsee, että Kevan julkaisemissa työvoimapolitiittisissa tilastoissa oli havaittu työurien pidentymistä. Tilastot osoittivat, että kunnissa työskenteli vuonna 2010 yli 10000 eläkeiässä olevaa 63–68-vuotiasta työntekijää ja yli 63-vuotiaiden määrä oli vahvasti noususuuntainen.

Suomen Kuntaliiton kehittämispäällikkö Erja Lindberg (2015) näkee kuitenkin kunnan työmarkkinat pitkällä tähtäimellä huolestuttavina. Lindbergin mukaan helpoimmin rekrytoitavien eli nuorten korkeasti koulutettujen työttömien määrä oli nousussa ja rekrytointipäätöksiä oli vähennetty, sillä kuntien talous oli heikolla pohjalla eikä näköpiirissä ollut työkaluja, joilla ratkaistaisiin edes 300–499 päivää työttömänä olleiden työllistyminen eli alhaisemman koulutuksen saaneet.

### 3.1.3 *Rekryointipäätöksellä kauaskantoiset seuraukset*

Kunta- ja palvelurakennelakia uudistettiin ja pyrkimyksenä oli henkilöstövoimavarojen tehokas ja tuottava käyttö eli sosioekonomisesti kannattava henkilöstöhallinto. Näihin tavoitteisiin pääseminen edellytti, että organisaatiot laativat kokonaisvaltaisen henkilöstön kehittämissuunnitelman, jossa selvitettiin tarvittavat vakanssit sekä nimikkeet. (Kuntatyönantaja 2007, 6.) Suunnitelmassa pyrittiin ratkaisemaan myös sosiaalispsykologisia ongelmia henkilöstöpoliittisilla uudistuksilla, joissa suunniteltiin Kauhasen (2009, 64–65) mukaan pitkäkestoisia kasvupolkukaavioita keskittyen henkilöiden urakehitykseen. Pitkätähtäimen henkilöstösuunnitelmien hyöty nähtiin Kauhasen mukaan kannattavana, sillä organisaatiot kykenevät ennakoimaan tarpeen mukaisia sekä kauaskantoisempia rekryointimahdollisuuksia.

Haastatteluissa ilmeni, että yli puolelle haastatelluista oli onnistuttu Porin kaupungilla tekemään rekrytoinnin jälkeen pitkäkestoisia kasvupolkuja, joissa he olivat olleet yli 20 vuotta. Vastaavasti niiden nuorten haastateltujen, joiden palvelusaika oli alle 20 vuotta, kokivat enemmän ongelmia. Heistä osaa oli piinannut vuosien epävarmuus erilaisissa tehtävissä, sillä he olivat odotelleet rekryointipäätöstä vakituisiin tehtäviin, joka pääsääntöisesti muodostettiin eläkkeelle lähtevän vakanssille. Haastatteluiden mukaan organisaatioissa oli parhailaan monia harjoittelijoita ja määräaikaista työntekijöitä odottamassa eläkeikään asti kestäviä vakansseja, sillä nykyäänkin rekrytoinnit tapahtuivat samoihin vanhoihin vuosia olleisiin tehtäviin ilman tarkempaa suunnittelua, joten urakehityskin jäi monen kohdalla siihen.

*”Harjoittelupaikan jälkeen minua kehoitettiin jäämään töihin yhteen organisaatioon, jossa olin alle vuoden. Siellä esimies tuli haastattelemaan ja kysyi siirtyisinkö vaativampaan tehtävään, johon suostuin. Yli 10 vuoden palveluksen jälkeen päällikkö suositteli toisen organisaation asiantuntijatehtäviin eli nykyisiin tehtäviin. Itse en siis kertaakaan ole hakenut mihinkään tehtävään, eikä näihin tehtäviin ollut rekryointisuunnitelmia, mutta urapolkuni olen edennyt yhdellä koulutuksella onnistuneesti vastuullisella tyylilläni.” (A2)*

*”Toisiin tehtäviin siirtymiseen ei ole ollut työurallani mahdollisuuksia ja sitä olisi ollut hankala toteuttaa, koska tarkkaan suunnitellussa rekryointipäätöksessä minut aikanaan määrättiin tämän vakanssin alle, jossa olen ollut vuosia.” (E5)*

Työyhteisössä monet iäkkäät henkilöt ovat olleet rekryointipäätöksen jälkeen lähes samoissa tehtävissä pitkän työuransa, joten heidän kasvupolkuensa on jäänyt melko suppeaksi. Kunta- ja palvelurakennemuutoksilla on tavoiteltu henkilöstösuunnitelmien huolellista tekemistä, keskittyen henkilöstön kehittämiseen, henkilöstöresurssien

mitoittamiseen sekä henkilöstövoimavarojen hyödyntämiseen organisaatioiden tehtävissä. (Ilmarinen 2006, 79–80; Viitala 2008, 233.)

Monella haastatellulla tuntui olevan ristiriitainen kuva omien organisaatioiden kyvykkyydestä hoitaa rekrytointeja onnistuneesti. Erityisesti lyhyen työuran tehneet henkilöt mainitsivat poliittisten uudistusten hankaloittavan kannattavien rekrytointien tekoa, aivan kuten Porin kaupungin viimeisimmän organisaatiomuutoksen yhteydessä. Nuorten haastateltujen mielestä uusia rekrytointipäätöksiä tehtiin jopa liikaa, vaikka he kokivat rakenteelliset muutokset tarpeellisina kustannustehokkaamman palvelutuotannon aikaansaamiseksi.

Vanhemmat esimiestason haastatellut olivatkin tyytyväisempiä rakennemuutoksiin kuin asiantuntijahaastateltavat. Suurin osa vanhemmista asiantuntija-alaisista näki asian päinvastoin, sillä heidän mielestään organisaatiomuutoksia tehtiin lähinnä julkisuuskuvan parantamiseksi, tuoden kaupunkia esille uusien karhusymbolien varustetuilla esitteillä. Osa haastatelluista kuitenkin mainitsi, että kustannuksia vievillä organisaatiomuutoksilla päästiinkin lehtien palstoille, mutta ne eivät toimineet parannuksena kuntalaisille, vaan suurelle osalle kaupungin henkilökuntaa.

Osa nuoremmista haastatelluista mainitsi, että osalle henkilökunnasta muodostettiin psykologisia työsopimuksia, joissa henkilöitä ryhdyttiin kouluttamaan uusiin tehtäviin kaupungin kustannuksella. Monen haastatellun mielestä organisaatiouudistuksen aikaisissa rekrytointipäätöksissä korostui johtotason reviirijattelu, sillä henkilökunnalle tehtiin uusia työsopimuksia erityisesti päällikkötason, keskijohdon sekä esimiestason vakansseihin, mitä oudoimmilla ammattinimikkeillä.

*”Organisaatiomuutosten yhteydessä pääasiassa johto- ja esimiesportaan henkilöille syntyi uusia nimikkeitä. Tehtävät kyllä pysyi samana, mutta nimikkeitä muutettiin kuten esimerkiksi vanha kaupungin puutarhurin nimike muutettiin uudeksi infran kunnossapitotoimintayksikön esimieheksi.” (A4)*

*”Organisaatiomuutos muutti aiemmat selvät ammattinimikkeet epämääräisiksi ja mitään kertomattomiksi mössöiksi monessa organisaatiossa. Voidaan kysyä, miten henkilömitoitus ja henkilöstövoimavarat huomioitiin ennen rekrytointipäätöksiä sekä miten kuntalainen tietää, mitä tekee ja missä organisaatiossa on esim. toimialajohtaja?” (E6)*

Rekrytointipäätös henkilön vakinaistamisesta tai toisiin tehtäviin siirtymisestä ratkaisee sekä organisaation että yksilön tulevaisuudensuunnitelmia. Organisaatio tarvitsee onnistuneita henkilövalintoja toimintansa jatkumiseksi kilpaillessa muiden kanssa. Vastaavasti yksilön on näytettävä työnantajalle kykynsä ensimmäisestä

rekrytointihetkestä alkaen, sillä henkilön kyvykkyys muodostaa kilpailuvaltin muihin rekrytoitaviin nähden. (Järvilehto 2013, 91; Leppälä 2014, 152.)

Rekrytointitilanteissa on kuitenkin ymmärrettävä, kumman osapuolen näkökulmasta on kyse, työnantajan vai työntekijän. Sydänmaanlakan (2012) mukaan tulisi keskustella psykologisesta työsopimuksesta. Psykologinen työsopimus työnantajan näkökulmasta tarkoittaa sitä, että työnantaja antaa puitteet työntekoon ja vastavuoroisesti työntekijä sitoutuu omatoimisesti ylläpitämään ja kehittämään osaamistaitojaan työnantajan osoittamien työtehtävien suorittamisessa. Vastaavasti työntekijän näkökulmasta katsottuna, työnantaja huolehtii eri keinoin työntekijän osaamisen kehittämisestä ja pitää hänet työmarkkina-arvoisena koko palvelusuhteen ajan. (Sydänmaanlakka 2012, 169–170.)

Haastatelluista esimiehistä yli puolet koki olevansa koulutustaan ja taitojaan vastaavassa ammatissa, vaikka he kertoivat, että Porin kaupungin organisaatioissa oli muita esimiehiä odottelemassa rekrytointia muihin tehtäviin. Osa haastatelluista esimiehistä mainitsi, että muutamien rekrytoitujen esimiesten ja alaisten kohdalla psykologinen työsopimus oli toteutunut onnistuneesti sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta, sillä organisaatioissa oli henkilöitä, jotka saman aikaisesti työskentelivät omissa tai muissa yrityksissä. Heidän osaamiskyvykkyystään oli muodostunut kilpailuvaltti muihin nähden, sillä rekrytointiprosessien aikana esimiehiltä testattiin usein substanssi- ja kompetenssiosaamista ja selvitettiin aikaisempia urapolkuja.

Vastaavasti asiantuntija-alaisten vastauksissa ilmeni enemmän kuin esimiesten, että alaisten tiedoista, taidoista tai erikoisosaamisesta ei oltu kiinnostuneita rekrytointihaastattelun yhteydessä tai sen jälkeen, sillä koulutodistus riitti työsuhteen saamisessa. Osa asiantuntija-alaisista kuitenkin mainitsi tyytyväisyytensä omaan psykologiseen työsopimukseensa siksi, että heidän organisaatioissaan järjestettiin runsaasti säännöllisiä koulutuksia ammattitaidon ylläpitämiseksi työuran aikana tai mahdollisuutena edetä uusiin ylemmän tason tehtäviin.

*”Olen ollut monessa kaupungin työhaastattelussa, eikä erikoisosaamisestani ole ollut hyötyä. Rekrytoinneissa suositaan usein perustutkintoa, vaikka työtehtävät edellyttäisivät laajempia tai erikoisalan tietoja. Työsuhteen aikana on kyllä järjestetty kiitettävästi kursseja henkilöstön ammattitaitojen lisäämiseksi ” (A1)*

*”Harvoin on pitkántähtäimen suunnitelmia rekrytoinneille ja vieläkin haetaan sopiva tuttu tai poliittinen henkilö, jota sitten jatkossa koulutetaan tehtävään. Rekrytointi tehdään usein kiireellä, papereita ei oikeasti lueta ja taustoja tarkasteta. Usein ”sopiva” perustellaan ja ”pätevä” sivuutetaan, joten puoluekanta tai ”sopiva” menee edelle valinnoissa, eikä päätöksistä monikaan uskalla edes valittaa.” (E3)*

Druckerin (2008, 142) mukaan rekryointipäätöksillä on siis kauaskantoisia seurauksia, joten kuntatyönantajan tulisi Wibergin (2014, 65) mielestä noudattaa erittäin tarkasti henkilöstöön kohdistuvia lakeja ennen rekryointipäätöstä rekryointivalituksien välttämiseksi. Wiberg korostaa tärkeimpinä lakeina rekryointiprosessin alusta lähtien perustuslain 125. pykälän eli virkojen kelpoisuusvaatimuksiin ja nimitysperusteisiin liittyviä säännöksiä sekä perustuslain 6. yhdenvertaisuuspykälää.

Kuntatyönantajan velvollisuus noudattaa lakeja on osittain epäonnistunut emeritusprofessori, tuomari Jyrki Virolaisen (2012) mukaan, sillä hän on työurallaan käsitellyt monia epäoikeudenmukaisia rekryointitapauksia. Hän mainitsee, että Suomessa virkanimityksistä on tullut yksi pitkäkestoisempia korruption ilmiöitä laeista huolimatta ja ollaan melko yleisen ilmiön ytimessä, sillä tällaisia tapauksia on kymmenien vuosien aikana ratkaistu aikaa ja kustannuksia vievissä oikeudenkäyntikäsittelyissä.

### 3.2 Työuran haasteet

Kunnan työmarkkinoilla edellytetään lakien huomioimista, kuten kunta- ja palvelurakenneuudistuskia (laki 169/2007), jonka mukaan kunnat tekevät toimeenpanosuunnitelmia henkilöstöresurssien riittävydestä sekä kehittämistarpeista. Henkilöstön kehittämisessä pyritään huomioimaan yksilöiden mahdollisuuksia hallita työurakehitystään koulutuksen sekä osaamistaitojen kehittymisen näkökulmasta. (Kuntatyönantaja 2007, 6.)

Henkilöstöhallintoon liittyvillä päätöksillä on myös erittäin kalliita seurauksia Druckerin (2008, 142) mukaan, joten hän suosittelee organisaatioita kysymään rehellisesti itseltään: ”*Mistä panoksesta ja tuloksista tämän organisaatio pitäisi itseään vastuullisena?*” Vastaavasti organisaatioissa työskentelevien tulisi kysyä: ”*Mistä panoksesta ja tuloksista minun pitäisi pitää itseäni vastuullisena?*” Druckerin mielestä vastuullisuuden ymmärtäminen saa aikaan kustannustietoisuutta ja oikeudenmukaisia rekryointeja tavoiteltaessa kannattavia sekä pitkiä palvelussuhteita.

Lakien noudattajana kuntatyönantaja ei saisi joutunut Helsilän (2006, 40) mielestä julkisen tarkkailun kohteeksi henkilöstöpoliittisten epäonnistumisten näkökulmista, sillä niillä on taipumus lisätä vastustusta kunnan palvelutuotantoa kohtaan. Näin on kuitenkin tapahtunut Haunian (2005, 275) ja Lahden (2006, 30–31) mukaan. Voimakkain kritiikki on kohdistunut kuntatyöntekijöiden rekryointien tarpeellisuuteen, jolla mahdollistetaan kannattamattomia työsuorituksia kymmeniä vuosia kestävien työurien aikana. Haunia ja Lahti ovat esittäneetkin henkilöriskeihin liittyviä näkökulmia

sellaisella oletuksella, että työurien aikana yksilöt saattavat toimia liikaa omavaltaisesti tai pahimmassa tapauksessa haitata organisaatioiden tavoitteiden toteutumista.

Saman suuntaisesta ongelmasta kirjoittaa YTT, yliassistentti Pasi Pyöriä artikkelissaan *Työpoliittisessa Aikakauskirjassa 2/2009*. Pyöriän mukaan e-work eli kansanomaisesti etätyö, mahdollistaa tuottavuuden ja työn joustavuuden kehittämisen sekä fyysisten toimitilojen uudelleen mitoituksen. Pyöriä näkee suurimpana ongelmana yksilön vapauden työaikaan, sillä työntekijä voi liiaksi valita mieleisen työrytmin. Toisaalta myös fyysinen työpaikka muodostaa haasteita, sillä velvollisuus työpaikalla olemiseen höltyy ja luo eripuraa niitä kohtaan, jotka ovat säännöllisesti työpaikallaan. Kaikilla ei ole kotona työhuonetta, joten työskentely kotona perheenjäsenten kanssa luo turvallisuusriskin tietojen käsittelyssä.

Viitalan (2008, 236) mukaan kuntatyönantaja pyrkii monin eri keinoin puolustamaan itseään ja kuntatyöntekijöihin kohdistuvia syytöksiin. Hänen mielestään henkilöstöpoliittisia ongelmia voidaan kuitenkin minimoida huolella tehdyllä henkilöstösuunnittelulla, josta vastaavat organisaation johto ja esimiehet noudattaen poliitikkojen suunnitelmia. Henkilöstösuunnittelun piiriin kuuluu tarkat perustelut suunnitteilla olevista organisaation töistä ja henkilötarpeista, jotta rekrytoitun alkava työura osataan kohdistaa virka- tai työsuhteen edellyttämien työtehtävien mukaan.

### **3.2.1 Henkilöstösuunnittelu ja työuran muodostuminen**

Kunnan verorahoin tuettujen toimintojen toivotaan olevan henkilöstöhallinnollisesti kannattavia Solakiven ja Virénin (2006) mukaan ja kannattavuutta selvitetään osittain erilaisina rahallisina laskelmina. Rahalliset laskelmat eivät aina riitä, sillä niillä mitataan useimmiten kykyä aikaansaada rahallista tuloa, vaikka kannattavuuteen liittyy myös eitaloudellisia osatekijöitä. Yhtenä tärkeänä osatekijänä Kaasalainen (2011) mainitsee raha- ja henkilöresursseja vaativan henkilöstösuunnittelun. Henkilöstösuunnittelu itsessään ei vie paljoakaan euroja, mutta siinä ennakoidaan rahanmenoja mahdollisesti pitkille työurille rekrytoitavien kustannuksista sekä ammattinimikkeiden perustamisesta. (Solakivi & Virén 2006, 25; Kaasalainen 2011.)

Tämän tutkimuksen haastatteluihin osallistuneiden esimiesten näkemysten mukaan case-organisaatioissa henkilöstösuunnitteluja tehtiin, mutta ne toistuivat lähes samanlaisena vuodesta toiseen, ja ne olivat luettavissa kaupungin henkilöstöraporttien vuosijulkaisuista. Esimiesten mukaan kaupungin henkilökunnan lukumäärä oli lähes vakio, joten eri organisaatioiden budjeteissakin oli tiedossa rahamäärä vakituisen henkilöstön palkkamenoista. Vain kaksi vanhempaa esimiestä ilmoitti olevansa kiinteästi mukana organisaationsa henkilöstösuunnitelmien tekemisessä.

Yhdessä organisaatiossa oli laadittu julkisen henkilöstösuunnitelman lisäksi erillinen henkilöstöä koskeva kustannusarvio sekä tarvekartoitus. Haastattelujen mukaan organisaatioissa oli kollegaesimiehiä, jotka seurasivat vain pintapuolisesti henkilöstösuunnitteluun liittyviä asioita, sillä he katsoivat niiden olevan johtoportaan ja poliitikkojen päätettävissä noudattaessaan eri lakien ohjeistuksia.

Vastaavasti asiantuntija-alaiset kertoivat olevansa erittäin harvoin mukana organisaationsa henkilöstösuunnitelmissa, mutta osittain esimiestehtäviin osallistuvat alaiset olivat tietoisempia organisaationsa henkilöstösuunnitelmista. Muutamat alaiset toivatkin julki, että parin viimeisen vuoden ajan heidän organisaationsa henkilöstösuunnittelussa oli suosittu työuran alkajiksi enemmän nuoria kuin vanhempia yli 50-vuotiaita. Monen haastatellun mielestä henkilöstösuunnitelmat olivat useimmiten salaisia, sillä rekrytoitavan tehtävä- sekä palkkausasiat käsiteltiin hierarkian ylemmillä tasoilla ja vasta päätösten jälkeen tuotiin tiedoksi organisaation alemman tason esimiehille.

*”Henkilöstösuunnittelu tapahtuu rutiininomaisesti samojen vanhojen henkilömitoitusten ja budjettien kanssa, koska harvoin on rahaa palkata vuosittain uusia henkilöitä, vaikka tarvetta olisi. Työtehtävät ovat myös lakisääteisiä joten sekin vaikuttaa henkilöstön suunnitteluun ja rekrytoinnin tarpeellisuuteen.” (E5)*

Suurin osa esimiehistä oli kuitenkin sitä mieltä, että henkilöiden ikärakenteella ei ollut merkitystä henkilöstösuunnitelmissa, mutta rekrytointitilanteissa saattoi olla. Joissakin tehtävissä iäkkäät työntekijät eivät olisi kyenneet hoitamaan tehtäviään, sillä laki edellytti eri ikäisten työkykyisyystestejä, kuten kuorma-autonkuljettajien ajokorttikontrollin viiden vuoden välein. Tämän tapaisissa tilanteissa oli luonnollista rekrytoida nuoria joko kuntasektorin sisältä tai ulkopuolelta osatyökyvyttömiä siirtyessä muihin organisaation tehtäviin. Haastatellut kertoivat, että organisaatioiden rahatilanteen mukaan määräaikaisiin tehtäviin rekrytoitiin eri ikäisiä henkilöitä, joten heidän kohdallaan henkilöstösuunnitelmat jäivät vähemmälle lyhyen työsuhteen vuoksi.

*”Henkilöstösuunnitelmien tarkoitus on muodostaa vakansseja, jotka täytetään sopivaan reviiriin kuuluvien nuorten ja iäkkäämpien henkilöiden tasapainotuksella. Organisaationi henkilöstöraportista näkee, että alle nelikymppiset ovat harvinaisia iäkkäiden henkilöiden hallitessa pitkiä työuria.” (A2)*

Työuralle pääsy on monelle nuorelle haastavaa, sillä työ- ja harjoittelupaikkoja on vaikea saada koulutuksesta huolimatta Sorjasen ja Vainion (2020, 59, 66,) mukaan. He

mainitsevat, että vuonna 2019 oli yli 33000 korkeasti koulutettua työtöntä korkeakoulutettujen keskusjärjestön Akavan tekemän julkaisun mukaan. Sorjasen ja Vainion (2020, 10, 40) mielestä työntekijän iällä on merkitystä työmarkkinoilla. He määrittelevät henkilöt ikäryhmittäin X-sukupolven (1960 syntyneiden) ja Y-sukupolven (1980 syntyneiden) sekä Z-sukupolven (1997 jälkeen syntyneiden) joukoiksi. Nuorimmat ovat millenniaaleja (1985 jälkeen syntyneet), joita Suomessa on yli 700000. Sorjanen ja Vainio mainitsevat, että vuonna 2018 näistä kaikista ikäluokista 73 prosenttia työskenteli kokoaikaisessa työsuhteessa Tilastokeskuksen tilastojen mukaan.

Vastaavasti Porin kaupungin henkilöstöraportin mukaan palveluksessa olevien henkilöiden keski-ikä oli 46,8 vuotta, kun taas 50-vuotiaita tai sitä vanhempia työntekijöitä oli 2539 kappaletta eli noin 49,5 % kaikista. Raportissa mainittiin vanhuuseläkkeelle jääneiden keski-ikäksi 63,8 vuotta. (Henkilöstöraportti 2016, 7, 9.)

Haastatteluissa ilmeni, että alaisilla ja esimiehillä oli erilaisia käytännön kokemuksia ikärakenteen merkityksestä henkilöstösuunnittelussa. Enemmistö nuorista esimies- ja alaishaastatelluista korosti, että iän merkitys kohdistui määräaikaisiin sekä tilapäisiin henkilöihin erityisesti palkkauksen näkökulmasta, sillä nuoria esimiesosaamisen hallitsevia määräaikaisia rekrytoitiin enemmän alaistehtäviin kuin esimieheksi. Tuli siis edullisemmaksi palkata korkeasti koulutettu nuori henkilö alaisille tarkoitetulla nimikkeellä, vaikka todelliset tehtävät olivat samoja, jota teki pitkän työuran omaava esimieshenkilö korkeammalla palkkaustasolla.

Lähes kaikkien haastateltujen asiantuntija-alaisten mielestä henkilöstösuunnittelu ei ollut avointa, vaan esimiesten ja johdon taholta reviiirajattelun tapaisia näkökulmia esiintyi ja niiden olemassaolo tiedostettiin case-organisaatioissa. Myös osa nuoremmista esimiehistä yhtyi näkemykseen reviiireistä siinä, miten kaupungin palkkalistoilla olevat monet vakituiset henkilöt oli rekrytoitu ammattiyhdistysten ja poliittisten puolueiden mandaatilla omaten siten pätevän henkilön vaatimustason.

*”Määräaikaisten nimikkeille on helpompi valita tiettyjä henkilöitä, koska henkilökemiat eivät ole niin haastavia lyhyen työuran aikana ja palkkaustasoakin voidaan säädellä kustannustehokkaasti.” (E1)*

*”Organisaatioissa suunnitellaan erilaisia nimikkeitä perustuen lakeihin ja tarpeisiin, mutta rekrytointipäätökset ovat usein tapahtuneen suunnitelmallisesti ”pärstäkertoimen” mukaan. Työuran aikana nimike saattaa pysyä samana, mutta tehtävien sisältöön esimies voi vaikuttaa joko suosimalla toisille palkankorotuksia tai töiden laajentamisella.” (A3)*

Lähes kaikki haastatellut mainitsivat, että poliittisten henkilöiden työpanos omassa organisaatiossa oli jäänyt vähäiseksi, sillä he olivat usein työaikana luottamustoimiensa

sallimissa kokouksissa tai matkoilla. Erityisesti nuoremmat haastatellut kertoivat henkilöstösuunnittelun epäonnistuneen juuri siinä, että varsinaisista tehtävistä poissa olevien poliittisten henkilöiden työurat sallittiin ja niitä suunniteltiin eteenpäin, paikalla olevien tehdessä heidän työnsä. Kritiikkiä antaessaan he mainitsivat vielä, että nämä kaupungin 'suojatussa työpaikassa' olevat henkilöt vääristivät käytännössä kaupungin henkilöstön lukumäärää, sillä samaiset henkilöt laskettiin lakisääteisissä tehtävissä työtätekevien joukkoon.

*”Jos haluttaisiin välttää erinäisten reviirien muodostumista ja noudattaa lain mukaisia henkilömitoituksia, niin puoluepoliittisten lautakuntien käyttäminen henkilöiden rekrytointitilanteissa tulisi kieltää ja valita ulkopuolinen asiantuntijataho, joka testaa ja valitsee taidoiltaan parhaimmat ja puolueettomat henkilöt työsuhteisiin.” (E4)*

*”Henkilöstösuunnittelu on niin salaista, että on ollut tapauksia, että joku henkilö vain tuli organisaatiomme tehtäviin jollakin nimikkeellä, mutta kukaan lähityökaverini ei tiennyt, mitä se tuli tekemään ja kuinka kauan sen työura tulisi kestävään. Sitä henkilöä ei myöskään esitelty organisaatiossamme ja se hävisi yhtenä päivänä pois.” (A6)*

Se, että monet haastatellut kokivat henkilöstösuunnittelun epäonnistuneen, niin suurin osa vanhemmista haastateltavista mainitsi, ettei henkilöstösuunnittelulla ollut suurtakaan merkitystä, jos sitä yleensäkin oli. Heidän mukaansa raha oli ratkaissut, joten viimeisen kymmenvuoden aikana ulkopuolelta oli rekrytoitu johtotehtäviin uusia henkilöitä. Vastaavasti vakituisen henkilöstön sisäistä sijoittelua eri tehtävissä oli suosittu siten, että henkilöstön kokonaismäärä pysyi vuodesta toiseen lähes samana.

Henkilöstösuunnittelu on tarpeellista ja se tulee olla huolella valmisteltuna ennen rekrytointitilanteita, sillä kuntatyönantajan tehtävät ja nimikkeet perustuvat kuntalain 11 luvun 87 § mukaan noudatettaviin ohjeistuksiin. Työtehtävät eivät aina edellytä viran perustamista, vaan tehtäviä voi suorittaa poikkeustapauksessa muutenkin. Pääperiaate on se, että kunnan viranhaltijoihin sekä kuukausipalkkaisein työntekijöihin sovelletaan pääasiassa kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta, joka antaa selkeät selitykset tehtäväkuvauksista sekä niiden vaatimuksista. (Kuntalaki 410/2015; KVTES 2017, 18, 32–33.)

Se, että henkilöstösuunnittelussa noudatetaan lain mukaisia ohjeistuksia Wibergin (2014, 45–47) ja Kaasalaisen (2011,14) mukaan, niin suunnitelmienkin tulee olla julkisempia, jotta veronmaksajat tietävät millaisia kollektiivisia etuuksia on suunniteltu kunnan poliittisille virkamiehille ja työntekijöille. Wibergin ja Kaasalaisen mielestä yhtenä kohtuuttomana etuutena pidetään irtisanomissuojaa omalle työsuhteelleen,

riippumatta siitä, onko työuran aikana töitä vai ei. Virkamiesten reviirijatteluun perustuva omien intressien päätöksiin nojautuva kohtuuton etuisuus tapahtui kuntaliitosten yhteydessä, sillä monia tarpeettomia työsuhteita jatkettiin suunnitelmallisesti viidellä vuodella eteenpäin.

Virkamiesverkoston johto- ja esimieshenkilöiden puoluepoliittiset palvelusuhteet ovatkin pahimpia kähmännän ilmenemismuotoja kirjoitta juristi Jyrki Virolainen (2012) blogissaan 546, eikä kähmännän takia työyhteisöjen elävässä elämässä voida noudattaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Tällaista käytäntöä on turha kieltää, Virolaisen mielestä, sillä eri paikkakunnilla ilmenevät henkilöstöpoliittiset ongelmat näkyvät ulospäin ja niiden todenperäisyys tulee esiin mediakirjoitteluissa sekä hänen että monen muun juristin oikeudenkäyntien raporteissa.

Kustannustehokas henkilöstösuunnittelu on haastavaa kunnallispolitiikan dosentti ja hallintotieteiden tohtori Silvo Kaasalaisen (2011) mukaan, sillä kuntatyöntekijöiden henkilöstösuunnittelu reviirijatteluineen ei aina noudata oikeudenmukaisuuden periaatetta. Suomessa on käytäntönä niin sanottu virkapaketti eli urapaketti, jossa tietty poliittinen puolue saa reviirinsä mukaisia henkilöitä palvelusuhteisiin. Rekrytoidun henkilön palvelusuhde takaa työuran, sillä se kestää usein henkilön eläkeikään saakka. (Kaasalainen 2011, 14–15.)

### ***3.2.2 Urahallintataitojen tarpeellisuus työurakehityksessä***

Kuntatyönantaja tarjoaa lukuisia työtehtäviä ja palvelukseen rekrytoidulla henkilöillä on erinomaisia mahdollisuuksia suunnitella työuraa monipuolisesti aina eläkkeelle siirtymiseen asti (KT Kuntatyönantajat 2017).

Henkilö ei yksin kykene toteuttamaan työurasuunnitelmiaan organisaatiossaan, vaan yksilön työurakehitykseen tarvitaan Virolaisen (2012) mainitsemaa hallintolain edellyttämää hyvää hallintoideologiaa. Organisaatiossa ei saa sallia huonoa johtamista erilaisin suosimiskeinoin tai etuuksien hyväksymisellä, sillä ne eivät ole hyvän hallinnon ilmenemismuotoja. Virolaisen mukaan hyvä hallinto näkyy organisaatiossa yksilöitä tukevinä toimintoina, joissa yksittäisen yksilön toiveita käsitellään viran- tai toimenhaltijakollegoiden taholta asianmukaisesti ja puolueettomasti.

Tämän tutkimuksen haastateltujen mielipiteissä oli havaittavissa, että organisaatioiden henkilöstöhallinnossa ei aina noudatettu hyviä johtamistapoja. Muutaman esimiehen mukaan niissä tapauksissa, joissa käsiteltiin yksilöiden työurahallintaa, syntyi tilanteita, että suosittiin jotain henkilöä enemmän kuin toista. Esimiehistä enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että yksilön omat intressit ja kyvyt auttoivat yksilöä uralla kehittämisessä, kun taas vähemmistö esimiehistä koki, että ulkopuoliset tekijät olivat määräävämpiä.

Vastaavasti enemmistö alaisista tunsi, että ulkopuoliset tekijät olivat määränneet urakehityksen sekä tehtäväkuvien muutokset, joten he tai heidän kollegansa eivät itse voineet vaikuttaa omilla kyvyillään tai taidoillaan työurakehitykseen. Yhtenä urakehityksen esteenä he mainitsivat, vain harvoille sallitut etätöiden tekemisen mahdollisuudet, jotka vaikuttivat muutenkin työtehtäviä rasittavina niiden kohdalla, jotka olivat työpaikalla. Suurin osa niistä haastatelluista, joiden organisaatioissa oli etätöimahdollisuus, mainitsivat etätöiden vähentävän uralla kehittymisen intoa, sillä etätööntekijät olivat tavallaan piilossa omissa tutuissa tehtävissään.

*”Työkohteissani johtaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin kollektiivisesti eikä yksilöä huomioiden, joten työurahallintani on perustunut tilannehallintaan ja erilaisiin näyttelijäntaitoihin kohdatessani ylempiä arvoisia henkilöitä, joilla on ollut vaikutusvaltaa päättää työuralla etenemisestäni.” (A2)*

*”Olen tarvinnut erilaisia taitoja urakehityksessäni, sillä monipuolinen osaaminen, sosiaaliset taidot, laaja yhteistyöverkosto, harrastukset sekä organisaatiolta saama tuki ovat yhdessä auttaneet etenemistäni johtoasemaan.” (E1)*

*”Etätö sopii vain harvoihin tehtäviin, sillä silloin henkilö ei ole tavattavissa fyysisesti ja hänen työpanoksensa tapahtuu pääasiassa puhelimitse tai tietokoneella. Kommunikointi ja vuorovaikutus kasvotusten vähenee. Etätööntekijästä alkaa tulla vieras henkilö työyhteisössä eikä uudet työntekijät tiedä hänestä eikä hänen henkilökohtaisista voimavaroistaan paljoakaan.” (E4)*

Kuntatyöntekijöiden työurien kehitystä ovat tarkastelleet Lämsä ym. (2005, 133) erilaisten sosiologisten ja psykologisten näkökulmien kautta. Psykologisen lähtökohdan mukaan *”people make careers”* eli silloin yksilöt luovat itse subjektiivisesti uransa identiteetin rakentamisella. Siinä yksilö kokee oman urakehityksensä johtuvan hänen omista taidoistaan ja kyvykkyydestään työtehtävässään. Vastaavasti sosiologit lähtevät liikkeelle objektiivisen käsityksen mukaan niin, että *”careers make people”* eli silloin yksilön ulkopuoliset tekijät määrittävät urakehityksen, joten työurat ovat siten eri rakenteiden kautta muodostuneita. Siinä yksilön urakehitys tapahtuu kohoamalla organisaation hierarkiassa ylöspäin johtaviin asemiin asti.

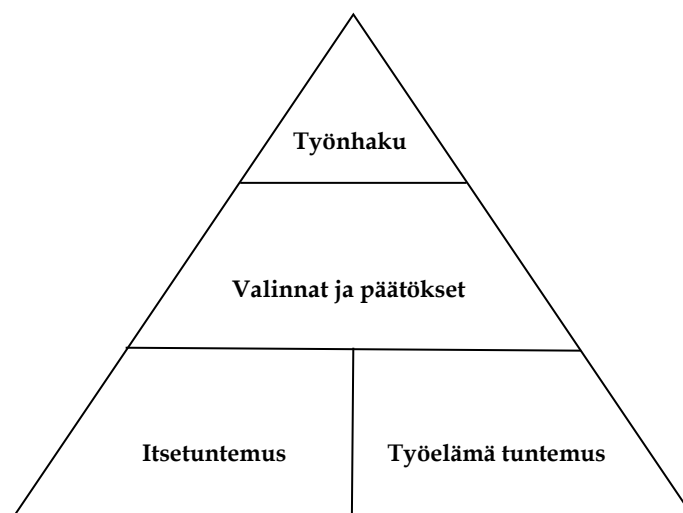
Etätö saattaa olla erittäin haastavaa sekä työntekijälle että organisaatiolle Harpazin (2002) mukaan. Hänen mielestään etätööntekijälle tulee enemmän mahdollisuuksia esimerkiksi vapaa-ajan, työajan, matkakustannusten hyödyntämiseen ja henkilö voi myös työskennellä samanaikaisesti toisen työnantajan palveluksessa. Harpaz (2002) kuten Pyöriä (2009) kertovat, että etätöissä ongelmana voi ilmetä valvonnan puute, joka heikentää työntekijän osaamistasoa ja työnantajan odottamaa työn tuottavuutta.

Monen nuoren haastatellun mielestä urakehitys oli vanhoja työntekijöitä suosivaa, sillä yli 60 vuotta täyttäneitä henkilöitä oli mukana urakehityksessä, sillä perusteella, että heillä oli vakituinen työsuhde. Nuoret olivat närkästyneitä siitä, että iäkkäät johtohenkilöt tukivat ikäisiään kollegoitaan tai alaisiaan pysymään työuralla, vaikka tiedettiin heidän työkykynsä olevan rajoitteinen kokopäivätyöhön ja heille sallittiin jo niistä syistä etätyön mahdollisuus.

Osalla esimieshaastatelluilla oli positiivisia kokemuksia siitä, että muutamassa organisaatiossa oli tehty henkilöstölle työkykyisyys- ja osaamistestejä, joilla oli merkitystä urakehityksessä aina eläkeikään asti. Niissä organisaatioissa johdon taholta suunniteltiin työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia työuralla etenemiseksi joko omassa organisaatiossa tai mahdollisesti siirtymisenä toisen organisaation palvelukseen.

Osa haastatelluista piti syrjivänä sitä, että työuran loppupuolella olevien asiantuntija-alaisten työkykyä testattiin enemmän kuin esimiesten. Haastateltujen mielestään oli epäoikeudenmukaista se, että alaiset eivät voineet puuttua työkyvyiltään heikon esimiehensä urakehitykseen, mutta yksi ja sama esimies sai päättää mielipiteellään alaistensa kohtalon työurakehityksessä.

Työuralla menestyminen edellyttää yksilön syventymistä asiaan, joten mistään helposta asiasta ei ole kyse, mainitsee Aarnikoivu (2010, 40, 42–43). Aarnikoivun mukaan on tärkeä ymmärtää työelämässä urahallintataitojen merkitys sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Hän on kuvannut urahallinnan vaiheita erityisesti yksilön näkökulmasta ja esittää eri vaiheet urakolmiona. Urakolmiossa on neljä eri osaa, jotka muodostuvat itsetuntemuksesta, työelämän tuntemuksesta, valinnoista ja päätöksistä sekä työnhausta. Kuviossa 1 esitetään eri vaiheita urahallintataidoista ja niitä konkretisoidaan kolmikerroksisena urakolmiopyramidina.



Kuvio 1 Urahallinnan vaiheet urakolmiona (Aarnikoivu 2010, 43)

Aarnikoivun mukaan urakolmiopyramidin tarkastelu alkaa alimmalta tasolta, jossa ovat rinnakkain itsetuntemuksen ja työelämän tuntemus. Yksilön itsetuntemuksen osa-

alue on tärkeä, sillä siinä yksilö tunnistaa omat vahvuutensa ja on tietoinen omasta osaamisestaan, taidoistaan sekä vahvuuksistaan. Itsetuntemuksen lisäksi yksilö tarvitsee rinnalleen työelämän tuntemuksen osa-alueen, jossa yksilö tiedostaa työnantajan odotukset urakehityksestä. Aarnikoivun mukaan urakolmion keskimmaisella tasolla tehdään vaihtoehtoisia valintaehdotuksia ja päätöksiä liittyen esimerkiksi koulutukseen, käytännön toimintatapoihin sekä aikataulun suunnitteluun. Urakolmion ylimmäisellä tasolla yksilö on viimeistelyvaiheessa, jossa hän on tietoinen urasuunnitelmastaan. Aina yksilön haaveet eivät toteudu työurakehityksessä, mutta henkilön tulisi ymmärtää omat urahallinnan vaiheet. Ryhtyessä työnhakuun, henkilön tulee olla totuudenmukainen ja kriittinen markkinoidessaan työnantajalleen koulutus-, työ- ja osaamiskykyisyyttään.

### **3.2.3 Koulutuksen realiteetit työuralla etenemisessä**

Suomi maailmantaloudessa –selvityksen loppuraportissa mainittiin, että Suomi on seuraavien 15 vuoden aikana EU-maita huonommassa asemassa väestön ikääntymisen vuoksi ja ikääntyvien työntekijöiden kouluttaminen nähtiin tärkeänä osaamisen vahvistamiseksi. Monella tutkinnot ovat vanhentuneet ja uusia ammatillisia valmiuksia tarvitaan erityisesti teknologian tuomissa uusissa ammateissa. (Ilmarinen 2006, 33–34). Näihin haasteisiin suomalainen koulutusyhteiskunta on varautunut, sillä jo 1990-luvun alussa kolmella neljästä oli ylemmän keskiasteen tutkinto. Koulutettuja työntekijöitä syntyi yli tarpeiden, sillä työtä arvostettiin sen ammattinimikkeen mukaan. Koulutusyhteiskunta on toisaalta vääristänyt todellisen työelämän realiteetteja, varsinkin, kun valmistuneiden nuorten tiedot ja osaaminen ovat osittain ristiriidassa työnantajan konkreettisten työtehtävävaatimusten kanssa. (Siltala 2004, 156–157, 189; Kiviranta 2010, 86–87.)

Haastatteluissa ilmeni, että lähes kaikilta esimiehiltä ja alaisilta edellytettiin jonkun alan koulutusta Porin kaupungin palvelukseen tullessaan. Osalla vanhemmista alaisista oli vain perusasteen eli perus-, kansalais- tai keskikoulun mukainen pätevyys, kun taas nuoremmilla alaisilla oli ammattikorkeakoulututkintoja kuten tradenomi ja insinööri. Vastaavasti useimmilla esimiehillä oli vähintään ylemmän keskiasteen koulutus, joka liittyi jonkun alan ammattitutkintoon kuten merkonomin tai erikoisammattitutkintoon kuten erikoissairaanhoidtaja. Organisaatioihin oli rekrytoituna sekä alaisia että esimiehiä, joilla oli myös ylemmän asteen koulutus kuten maisterin tai diplomi-insinöörin tutkinto.

*”Kuntasektorilla olin ollut epäpätevänä määräaikaisena työntekijänä ja lehdessä oli ilmoitus avoinna olevasta vakituisesta työpaikasta. Haastattelijoina olivat lähiesimies ja hänen esimiehensä ja he yhdessä päättivät valita minut, joten sain nuorena henkilönä vakituisen työsuhteen juuri koulutuspätevyuteni mukaan.” (A3)*

*”Eräässä organisaatiossa toimenkuvia muutettiin, joten vaadittavan koulutuksen omaavana hain tehtävään ja minut valittiin sisäisellä haulla. Minulla oli työuraa takana, joten ei ollut haastattelua, koska olin vanha tuttu työntekijä.” (E5)*

Haastatteluista ilmeni, että koulutuksella oli lähes aina merkitystä siihen, miten henkilö rekrytoitiin talon ulkopuolelta johto- ja esimiestason tehtäviin. Koulutuksella ei kuitenkaan aina ollut merkitystä silloin, kun työuralla eteneminen tapahtui sisäisen siirron perusteella.

Max Weber (1978, 960, 999) on vuosikymmeniä sitten todennut, että koulutuksella ja oppiarvolla on suuri merkitys työsuhteen muodostumisessa sekä työuralla etenemisessä. Weberin mukaan koulutus takaa henkilön pääsemisen erityisesti yhteiskunnallisiin byrokraattisiin organisaatioihin, joissa järjestelmä ylläpitää täsmällistä hierarkiaa sekä valta-asemaa. Työuralla eteneminen onkin haastavaa, sillä yksilö on pelkkä ratas suuressa koneistossa, joten rataan poistaminen aiheuttaa ongelmia. Weber onkin kyseenalaistanut sen, että tuottaako koulutusjärjestelmä automaattisesti osaavimpia työntekijöitä julkisen sektorin tehtäviin, vai onko byrokraattinen järjestelmä suotu vain oppiarvon saaneille.

Lähes kaikkien haastateltujen esimiesten mukaan työuralla etenemisessä koulutuksella oli suuri merkitys, sillä organisaation taholta maksettiin ulkopuolisen järjestämiä kursseja sellaisille henkilöille, joiden tiedettiin siirtyvän toisiin tehtäviin. Kuitenkin suurin osa asiantuntijahaastatelluista mainitsi, että heille järjestetyillä koulutuksilla ei ollut sellaista painoarvoa kuin esimiehille tarkoitetuilla koulutuksilla, sillä harvoin alaiset pääsivät etenemään urallaan esimiestason tehtäviin.

Haastatteluissa ilmeni, että organisaatioissa järjestettiin runsaasti muutaman päivän kestoisia yleissivistäviä kursseja, mutta niiden tarkoituksena oli päivittää ammattitaitoa, eikä niiden perusteella voinut siirtyä muihin tehtäviin. Vastaavasti pidempikestoisilla ammatillisilla jatko- ja erikoistumiskoulutuksilla sekä ammattiyhdistysten järjestämällä lyhyilläkin koulutuksilla oli mahdollisuuksia edetä työuralla parempipalkkaisiin tehtäviin tai siirtyä sisäisellä siirrolla esimerkiksi tietyn alan asiantuntijaksi toiseen organisaatioon.

*”Kunta-alan vakansseille on lähes aina pääsykriteerinä jonkun alan koulutuksen oppiarvo, mutta vakanssilta irtisanoutuminen työuralla etenemisen vuoksi on hankalaa, vaikka kouluttautuisi uudelle alalle. Työtehtävissä voidaan kehittyä ja siirtyä sisäisellä siirrolla uudelle ammattinimikkeelle, mutta mitä kertoo koulutustasosta tai pätevydestä se, jos nimikkeenä on asiantuntija tai erityisasiantuntija.” (A5)*

*”Esimiesten työurakehityksessä koulutuksella on merkitystä ja siksi organisaatiossani on satsattu monipuoliseen koulutukseen merkittävässä määrin, varsinkin asiantuntijoiden ammatilliseen- sekä johtamiskoulutukseen.” (E4)*

Työurallepääsy kuntasektorilla edellyttää jonkun alan koulutusta ja tutkintoa Aaltosen ja Wileniuksen (2002, 159) mukaan, mutta heidän mielestään se ei yksistään riitä, vaan sen lisäksi tarvitaan ammatillista kasvamista, joka Jarviksen (2004, 40–43) mukaan tapahtuu perus- tai ammattiin johtava koulutuksen päättymisen jälkeen. Jarvis mainitsee, että on huomioitava ero yleissivistävän ja ammatillisen aikuiskoulutuksen välillä, vaikkakin molemmista on hyötyä yksilölle. Yleissivistävä koulutus perustuu usein yksilön vapaaehtoiseen ja vapaa-aikana tapahtuvaan omien taitojen sekä tietojen hankkimiseen, kun taas ammatillinen koulutus liittyy peruskoulutuksen jälkeen tapahtuvaan tutkintoon johtavaan koulutukseen tai tietyn alan jatkokoulutukseen.

Ammatillisella koulutuksella tavoitellaan Kauhasen (2009, 147) mukaan ajan tasalla olevia tieto-, taito- sekä kokemusvalmiuksia, joista puhutaan asiantuntijuuskäsitteellä. Asiantuntijatehtävät olivatkin Lehtisen ja Niinimäen (2005, 8) mukaan niin suosittuja, että julkisen sektorin palvelutehtäviin oli rekrytoitu suurin osa ammattikorkeakoulun ja yliopiston käyneistä henkilöistä.

Digitaalisen ja luovan työn kansainvälisesti tunnetuimpiin suomalaisiin kouluttajiin kuuluva asiantuntija Esko Kilpi (2017) mainitsee, että asiantuntijat tarvitsevat jatkuvaa koulutusta työuransa aikana hallitakseen uuden globaalin työelämän asiantuntijatehtävät digitekniikan avulla. Kilven mukaan työsaantiin, työtehtäviin sekä työuralla etenemiseen liittyvät osaamisodotukset ovat niin korkealla ja niiden toteutuminen edellyttää jatkuvaa ammattialaan liittyvää koulutusta. Pelkkä ammattialan koulutus ei kuitenkaan ole psykologi Martti Puttosen (1993, 11–12) mielestä riittävä, vaan hän on pitänyt psykologisen koulutuksen merkitystä aivan ensisijaisena koulutusmuotona kaiken muun kehittämisen rinnalla. Puttosen mielestä varsinkin esimiesten ja johtohenkilöiden parissa psykologisten taitojen puuttuminen johtaa usein siihen, että työyhteisön henkilöstön kehittäminen saattaa epäonnistua ja työuralla menestymisen mahdollisuudet kariutua.

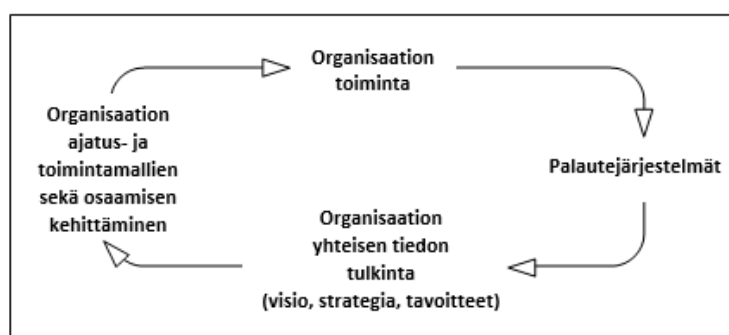
## 4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA KEHITTYMINEN TYÖURALLA

### 4.1 Organisaation oppimiskehä ja osaamisen kehittäminen

Organisaatioissa osaaminen nähdään hierarkkisenä ja monitahoisena osaamisen kombinaationa, jossa osaamisen komponentit kytkeytyvät eri tavoin toisiinsa muodostaen osaamiskokonaisuuden yksilöiden osaamisresursseista, jotka välittyvät palvelutuotannossa ulkopuolisille sekä organisaatiossa sisäänpäin (Viitala 2008, 109).

Osaamisresurssien kehittäminen perustuu jatkuvaan tilanteiden hallintaan ja toimintatapojen uudistamiseen. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä tarvitaan vuorovaikutteista johtajuutta. Osaavissa organisaatioissa ei siis toimita enää esimiehen käskyttäessä saman tason alaisiantuntijoita auktoriteettivallalla, vaan ihmiskeskeisellä johtajuudella. Se sopii nykyisiin dynaamisiin organisaatioihin siitä syystä, että organisaatioilta edellytetään nopeiden uudistusten hallintaan ja yksilöiden osaamisresurssit perustuvat digiteknologian hallitsemiseen, sillä työtehtäviä tehdään usein etänä ja itsenäisesti verkosto- sekä virtuaaliorganisaatioissa. (Spiik 2004, 76; Sydänmaanlakka 2012, 53; Järvinen 2017, 83; Kilpi 2017.)

Organisaatiossa osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat Sydänmaanlakan (2012) mukaan ydinasioita liiketoiminnan menestymisessä ja organisaation elinkaariajattelussa. Organisaation oppimisella tarkoitetaan kykyä, jolla organisaatio pystyy uudistamaan toimintatapojaan sekä hallitsemaan tulevaisuutta henkilöstönsä osaamistaidoilla. Osaamista kehitetään erilaisten oppimisprosessien avulla, joista muodostuu oppimiskehäprosessi, jota havainnollistetaan seuraavan kuvion (kuvio 2) avulla.



Kuvio 2 Organisaation oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2012, 54)

Organisaation oppimiskehä perustuu suunnitelmallisiin prosesseihin organisaation toimintaympäristössä, jossa henkilöstö toimii ihmiskeskeisesti osaamisen kehittäjänä. Osaamisen kehittäminen lähtee kattavan tiedon keräämisellä palautejärjestelmään, josta

saatua tietoa hyödynnetään tulevaisuuden suunnitelmissa kuten uusien visioiden ja strategioiden aikaansaamisessa. Palautejärjestelmän tarkoitus ei ole pelkästään kerätä tietoa organisaation toimintojen kehittämiseksi, vaan saadulla tiedolla pyritään selvittämään henkilökunnan henkilöstövoimavaroihin sekä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, joita voidaan kehittää tarpeen mukaan. (Sydänmaanlakka 2012, 54–56.)

#### **4.1.1 Organisaation HRM-johtaminen ja HRD-kehittäminen**

Henkilöstöpolitiikassa henkilöstövoimavarojen kehittäminen (human resource development, HRD) ja henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM) nähdään yleisellä tasolla käsittävän samaa asiaa. HRD tarkoittaa johtamisen ja osaamisen kehittämistä korostaen yksilön näkökulmaa siten, että rekrytoinnista alkaen henkilön voimavaroja kehitetään urapolun loppuun asti koulutuksen ja työssäoppimisen keinoin. HRM puolestaan on henkilöstöhallintoa, joka perustuu operatiiviseen ja hallinnolliseen johtamiseen, jossa keskitytään henkilöstövoimavarojen suunnitteluun kuten rekrytointien tarpeellisuuteen, työaikojen seurantaan, suoritusten arvioimiseen ja palkitsemiseen sekä työhyvinvointitekijöihin. (Kuntatyönantaja 2007.)

Haastateltujen esimiesten mukaan Porin kaupungin henkilöstöpalvelut yksikkö toimi yhteistyössä organisaatioiden kanssa antaen ohjeistuksia henkilöstövoimavarojen kehittämisessä sekä johtamisessa. Monen esimiehen mielestä henkilöstöpalvelun välinen organisatorinen yhteistyö oli pääasiassa sähköpostitse tapahtuvaa ja harvoin oli henkilöiden välisiä tapaamisia. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen nähtiin kuitenkin organisaatioissa tärkeänä ja sitä toivottiin uudistettavan.

Lähes kaikkien haastateltujen mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen johto- ja esimieshenkilöiden taholta nähtiin tapahtuvan heikosti. Kehityskeskustelut olivat pakollisina toimintoina saaneet liian suuren arvon, vaikka niistä muodostui yksilölle vuosittain lähes samanlainen kirjallinen dokumentti kehittämistarpeista, joita ei monenkaan kohdalla kyetty toteuttamaan.

Monen asiantuntijahaastattelun mielestä HRD-kehittäminen nähtiin noudattavan liika kollektiivisuuden periaatetta, sillä heiltä yksilönäkökulma jäi usein huomioimatta, kun taas esimiehille se oli tavanomaisempaa.

Tässä asiayhteydessä kaikilta haastatelluilta tiedusteltiin myös NPM tuntemusta siinä, miten henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja kehittämisessä huomioitiin kannattavuustekijöitä. Haastattelujen mukaan NPM-menettelyjä ei ollut käytössä eikä monessakaan organisaatioissa tehty muutenkaan tarkkoja seurantoja henkilöstövoimavarojen kehittämisen onnistumisesta, kannattavuudesta tai vaikuttavuudesta. Useimpien haastateltujen mielipiteissä NPM vaikuttavuus ilmeni

siinä, että yksilötason henkilöstövoimavarojen kuten osaamistarpeiden kehittäminen onnistui paremmin hierarkian ylemmillä tasoilla olevien henkilöiden kohdalla, sillä he itse vastasivat henkilöstövoimavarojensa johtamisesta eri keinoin. Haastateltavat kertoivat, että johtotason henkilöt budjetoivat rahaa organisaation koulutuksiin ja siten saivat laillisesti panostaa oman itsensä kehittämiseen kalliimpien ja pidempikestoisten koulutusten muodossa kuin alaiset, unohtamatta johtohenkilöiden tekemiä ulkomaan opintomatkoja.

*”NPM:stä en tiedä henkilöstövoimavarojen johtamisessa tai kehittämisessä, mutta oliskos niin että vanhoja esimiehiä ja päälliköitä koulutetaan enemmän, jotta osaisivat olla johtotehtävissä. Meille alaisille on kyllä järjestetty lyhyitä koulutuksia ammattitaitojen kehittämiseen kuten atk-alaan liittyviä.” (A4)*

*”Henkilöstöjohtamisessa huomioidaan henkilökunnan kehittämistarpeita ja organisaatio järjestää koulutuksia koko henkilökunnalle ja kouluttautumiseen kannustetaan osittain työaikajärjestelyin. Henkilöstön voimavarojen kehittäminen perustuu pääasiassa lakisääteisiin koulutuksiin, mutta myös omaehtoista koulutusta suositaan substanssi- ja kompetenssiosaamisen kehittämiseksi.” (E1)*

*”Henkilöstöjohtaminen on puutteellista ja rahaa kulutetaan epäpätevien rekrytointeihin ja se näkyy koulutusmäärärahojen ja työpahoinvoinnin lisääntymisenä. Moni esimies- tai johtohenkilö keskittyy auktoriteetti johtajana käskyttäjänä eikä hän suinkaan suunnittele kustannustehokkaasti yhdenkään työntekijän taitojen kehittämistä kuin itsensä.” (A2)*

Henkilöstövoimavarojen johtamisen sekä kehittämisen toteutuksen onnistumisesta on kritiikkiä antanut työelämän laadun tutkija, professori Juhani Ilmarinen (2006, 80–81) siitä, miten henkilöstöpolitiikassa on keskitytty liiaksi sosioekonomisten näkökulmien kuten NPM kannattavuustekijöiden seurantaan ja vastaavasti sosiaalipsykologisia näkökulmia kuten työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden tarkastelu on jäänyt vähemmälle. Portsmouthin yliopiston tohtori sekä julkishallinnon opettaja Sylvia Horton (2002, 3) on puolestaan nähnyt NPM-mallin vahvuutena henkilöstöhallinnossa, sillä se on mahdollistanut monipuolisen tarkastelun sekä henkilöstövoimavarojen johtamisessa, että kehittämisessä. Horton antaa kuitenkin kritiikkiä siitä, että julkisen sektorin perinteinen henkilöstövoimavarojen kehittäminen on ollut liikaa yksilön koulutuksen tuomaa muodollista pätevyyttä korostavaa eikä henkilön todelliseen kompetenssiosaamiseen perustuvaa.

Myös Aaltonen ja Wilenius (2002, 17–18) sekä Viitala (2008, 113, 257–258) ovat havainneet, että organisaatioissa yksilöiden voimavarojen syvälinen tarkastelu on usein

jäänyt tekemättä, vaikka se on yksi tärkeimmistä tehtävistä henkilöstöä hallinnoivilla johto- ja esimieshenkilöillä. Johtohenkilöiden vastuulla on tehdä suunnitelmia, joiden avulla kyetään selvittämään henkilöstön kompetenssiosaaminen, jotta voidaan osoittaa yksilöiden selviytymismahdollisuudet toimia työtehtävien edellyttämistä vaatimuksista. Vastaavasti kompetenssiosaamisen lisäksi tulee olla selvillä myös yksilön koulutuksen tuomasta substanssiosaamisesta, mikä on inhimillisen pääoman näkyvin muoto eli ammattitaito, joka on tietylle alalle ominaista eli alaspesifiä osaamista.

#### **4.1.2 Osaamisen kehittäminen ja esimiehen johtamistaidot**

Ammatillisen osaamisen kehittäminen perustuu 1.1.2014 voimaan tulleeseen lakiin, jolla tavoitellaan sekä palvelutuotannon että työelämän laadun parantamista. Osaamisen kehittäminen on henkilöstöjohtamista, joka on määritelty toteutettavaksi jatko-, täydennys- sekä uudelleen koulutuksena. (KT Kuntatyönantajat 2018.)

Johtaminen kuntien isoissa matriisiorganisaatioissa muodostuu yleensä vetovastuussa olevasta asioita hoitavasta johtajasta ja vastaavasti järjestelmän alapäässä on sekoittuneena sekä henkilöstöjohtamiseen että asiajohtamiseen paneutuneita johtohenkilöitä ja esimiehiä (Mattilan 2018, 109). Erityisesti keskijohdon ja lähiesimiesten tehtävä perustuu Järvisen (2017, 61) mielestä ylimmän johdon toiveiden siirtämiseen hierarkkisesti alimmille tasoille asti, joka Ilmarisen (2006) mukaan tapahtuu joko asioiden tai ihmisten johtamismenetelmillä. Ihmisten johtamisesta eli leadership-johtamisesta (leadership management) puhutaan silloin, kun kyseessä on esimies-alaistyöhön ja organisaatiokulttuuriin liittyvien toimintojen johtaminen. Vastaavasti asioiden johtamisessa eli manageroinnissa (management) johdetaan organisaation päätöksentekoprosesseja, jotka liittyvät toimintojen organisointiin, suunnitteluun ja kontrollointiin. (Ilmarinen 2006, 50.)

Niin alaisten kuin esimiesten haastatteluvastauksissa oli selkeästi havaittavissa, että esimiesten asioiden johtamisosaaminen ja vuorovaikutuskyvyt henkilöstöjohtamisessa nousivat merkittävimiksi johtamistaitojen ongelmatekijöiksi. Lähes kaikki asiantuntija-alaiset kokivat, että ylin johtaja sekä ylimmällä tasolla olevat päälliköt olivat etäisiä jopa tuntemattomia. Heidän kanssaan ei ollut esimies-alaisyhteistyötä, kuten tapahtui väliportaana johtohenkilöiden ja esimiesten kanssa.

Muutama asiantuntijahaastateltu mainitsi, että kaikkien esimiesten kanssa ei voinut keskustella henkilökohtaisista työasioista, saati osaamistaitojen kehittämisestä, sillä monessa organisaatiossa oli mahdotonta kohdata esimiehiä kasvotusten. Haastatteluista ilmeni, että osa esimiehistä kävi aamuisin pikaisesti leimaamassa kellokorttinsa, ja he olivat suurimman osan työpäivästä työasialla rakennuksen ulkopuolella tai palaverissa tai etätöissä.

Haastatteluissa muutama organisaatio sai asiantuntija-alaisten kehuja henkilöstöjohtamisessa, sillä niissä oli sekä nuoria että vanhoja päteviä esimiehiä, jotka kuuntelivat kaikkia työntekijöitä organisaation toiminnan kehittämiseksi ja suunnittelivat niiden perusteella koulutustapahtumia yksittäisen henkilön osaamisen vahvistamiseksi.

Haastatellut esimiehet näkivät myönteisemmin omat päällikköesimiehensä sekä muut johtohenkilöt osaamisen kehittämisessä. Useimman esimiehen välillä oli paljonkin erilaisia yhteydenottoja ja tapaamisia liittyen organisaation toimintojen sekä myös heidän voimavarojensa kehittämiseen. Kuitenkin muutama vanhempi esimies mainitsi, että organisaatioissa oli selkeästi havaittavissa se, että iäkkäämpiä henkilöitä ei enää kiinnostanut omien voimavarojen kehittäminen eikä nykyiset johtohenkilöt tai johtamistyylyt, koska iäkkäät olivat jo työuransa loppupuolella.

Nuoremmat esimiehet kokivat osaamisen kehittämisen tärkeänä koko työura-ajan ja he korostivat asiajohtajuusosaamista enemmän kuin henkilöjohtajuutta, sillä heidän mielestään ensisijaisen tärkeää oli saada työtehtävät tehtyä virheettää ja ajallaan valmiiksi. Nuorten esimiesten mukaan Porin kaupungin organisaatioissa oli erilaisia asioiden sekä ihmisten johtamistyyliä, mutta ne riippuivat organisaatioiden esimiehistä sekä tehtävien luonteesta, kumpaa painotettiin enemmän.

*”Organisaatioiden ylemmillä tahoilla yleensä päätetään henkilöstöasiat ja esimies esittää niitä organisaatiossa. Urani alkuvaiheessa minua siirrettiin sisäisillä siirroilla eläköityvien henkilöiden tehtäviin sen enempiä minulta kysymättä osaamistasoani, koska tehtävät tuli saada hoidettua jotenkin.” (A6)*

*”Minulla oli 4 ensimmäistä vuotta hyvä esimies niin asia- kuin henkilöjohtajana, joka kehityskeskustelujen kautta vei tietoa ylöspäin ja sai aikaan muutoksia osaamiseni kehittämisessä ja myös organisaation toimintojen parantumisena. Mutta esimiehen vaihduttua organisaation asiat hoidettiin jotenkin eikä kehityskeskusteluja ollut 9 vuoteen. Johdon ja esimiesten hyvä ammatillinen asenne on erotettavissa niin henkilöiden johtamisessa kuin toimintojen kehittämisessä.” (E3)*

Yhden henkilön vastuulle on erittäin haastavaa antaa samanaikaisesti sekä asia- että ihmisjohtamisvastuuta Salmisen ja Viinamäen (2017, 50) mielestä, sillä monellakaan johtajalla ei ole minkäänlaista johtamisalan koulutusta virkaan valittaessa. Mutta Mattilan (2018, 37–39) mukaan johtajat itse ovat tietoisesti hakeutuneet pelkästään substanssiosaamisensa perusteella muodollisesti pätevänä työsuhteeseen, josta heille on useimmiten muodostunut vuosia kestävä johtamisura. Mattilan mielestä on tapauksia, jossa monen johtamisura on päättynyt nopeasti kyvyttömyyteen ja osaamattomuuteen.

Psykiatrian dosentti, ylilääkäri Hannu Lauerman (2015, 167, 169) näkemyksen mukaan, johtajauralle aikovilla voi olla niin voimakas suosion, vallan tai arvon kaipuu, että tällaiset ”valkokaulusyksilöt” eli johto- ja esimieshenkilöt kiilaavat itsensä keinoja kaihtamatta pätevien henkilöiden edelle päästäkseen vain hierarkkisessa arvoasteikossa korkealle.

Organisaatiossa osaamisen kehittäminen on strategista henkilöstöjohtamista Puttosen (1993, 14) ja Viitalan (2008, 117) mukaan, joka edellyttää johto- ja esimiesasemassa olevilta henkilöiltä vankkaa sosiaalista pääomaa. Puttosen ja Viitalan mielestä moneltakaan johtohenkilöltä ei ole edellytetty psykologisista tiedoista ja taidoista muodostunutta sosiaalista pääomaa, vaikka heiltä edellytetään osaamista ihmisten johtamisesta hallitakseen erilaisin tunnelatauksin varustettuja henkilöitä.

Minna-Maaria Hiekkataipaleen 13.4.2018 valmistuneen väitöskirjan mukaan henkilöiden johtamisen tekee vaikeaksi se, että organisaatiokulttuuri on kadottanut hyvät hallintotavat ja henkilöstö on muodostunut epäeettiseksi salliessaan hyväksikäyttää ihmissuhteita, eivätkä yksittäiset johto- tai alaishenkilöt uskalla puuttua henkilöstöhallinnon epäeettiseen toimintaan. (Hiekkataipale 2018.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että Porin kaupungin organisaatioissa henkilöiden johtaminen oli käytännössä erittäin haastavaa, sillä työyhteisöissä työskenteli haastateltavien mielestä kouluttautumattomia sekä epäpäteviä johtajia ja esimiehiä sekä alaisia, mutta niiden kaikkien kanssa oli vain osattava tulla toimeen.

Vanhempien esimiesten haastatteluissa ilmeni, että moni koki olevansa pätevä sekä asioiden että henkilöiden johtamisessa, sillä perusteella, että he olivat olleet yli 20 vuotta lähes samassa virka-asemassa. He uskoivat tietävänsä, miten henkilöstön osaamista kehitetään, sillä he olivat selvittäneet monissa kehityskeskusteluissa puutteita osaamisessa ja sen perusteella suunnitelleet koulutuksia.

Vastaavasti muutama asiantuntija-alainen mainitsi, että nuoremmat juuri koulusta tulleet esimiestason henkilöt olivat virkaintoisempia osoittamaan pätevyyttään sekä valtaansa alaistensa johtamisessa, sillä esimiehinä he olivat olleet useimmissa johtamiskoulutuksissa kuin vanhemmat esimiehet. Suurin osa asiantuntijoista oli sitä mieltä, että nuoremmat esimiehet paneutuivat kuitenkin paremmin kaikkien yksilöllisen osaamisen kehittämiseen ja omasivat paremmat johtamistaidot kuin vanhemmat esimiehet.

Porin kaupungin organisaatioissa oli panostettu erilaisiin johtamiskoulutuksiin ja vuodesta 2003 lähtien tulevaisuuden johtamiseen tähtäävää koulutusta oli toteutettu Tampereen teknillisen yliopiston järjestämällä MBA-koulutusohjelmalla. Koulutus oli suunnattu sekä yksityisten että julkishallinnon avainhenkilöille ja ylemmälle johdolle. Tämän noin 30000,00 euroa maksavan lähes kaksi vuotta kestävä 80 opintopisteen MBA-koulutuksen tarkoitus oli auttaa johtohenkilöitä löytämään niin omia kuin toisten

voimavaroja ja nousemaan kyvykkäinä johtajina uudelle 2020-johtajuuden tasolle. (MBA-koulutus 2018.)

Kuitenkin lähes kaikkien haastateltujen mukaan johtamiskoulutuksista ei saatu tarvittavaa hyötyä yksilön osaamisen kehittämisessä, vaikka organisaatioissa oli vuosittain maksettu muutamille johto- ja esimiestason henkilöille heidän omien voimavarojensa kehittämisestä esimerkiksi MBA-koulutus. Johtamiskoulutukset nähtiinkin lähinnä koulutuksen suorittaneen henkilön meriittinä omassa ansioluettelossa ja urakehityksessä.

*”Ennen vakinaistamistani tähän organisaatioon minulla oli iäkäs kaupungin kouluttama esimies, joka vastasi yksinään lähes 10 vuotta kaiksesta johtamisesta istuen pääasiassa omassa työhuoneessaan, eikä hänen johtamistaidoistaan uskaltanut kukaan vakituinen valittaa mihinkään, saati minä, joka määräaikaisena olisin saanut heti potkut.” (A2)*

*”Minulla on ollut pääasiassa osaavia ja rehellisiä esimiehiä asia- että ihmisjohtajina, mutta on ollut myös henkilöitä, jotka eivät ole olleet kyvykkäitä. Ongelmana onkin se, että mikään taho ei arvioi johtohenkilöiden selviytymistä johtotehtävissä, ei edes 6 kuukauden koeajan jälkeenkään, ellei henkilö tee julkista virkavirhettä.” (E2)*

Esimiesten johtamistaitoja sekä esimiesasemaa kyseenalaistetaan, sillä kunnan eri organisaatioiden tulevaisuutta suunnitellaan melko iäkkäiden johtohenkilöiden näkemysten mukaan. Johtamiskoulutuksissa on tuotu esille sitä, miten työyhteisöissä johtohenkilöiden sekä alaisten suhde on muuttunut. Nykyään molemmat ovat lähes tasavertaisia alansa asiantuntijoita ja siitä näkökulmasta pääpaino on siirtynyt asiajohtamisesta leadership-johtamiseen. (Lundell ym. 2011, 290.)

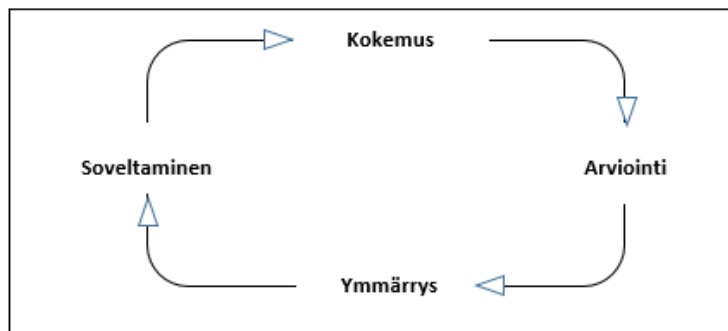
Johtoasemissa olevilta kyvykkäiltä henkilöiltä edellytetään Huuhkan (2010, 49–50) mukaan johtajalle ominaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, vaikka tieteellisessä tarkastelussa ei kuitenkaan ole määritelty selkeitä johtajan ominaisuuksia, mutta sen sijaan eri tutkimustöiden perusteella on nostettu esiin kolme merkittävää ominaisuutta kuten rehellisyys, henkinen kypsyys ja energisyys. Näiden ominaisuuksien lisäksi edellytetään Järvisen (2017, 82–83) mielestä myös konkretiaa johtamiskyvykkyydessä, joka näkyy esimiehen ammatillisena käyttäytymisenä perustuen avoimeen vuorovaikutukseen työyhteisössä.

## 4.2 Yksilön oppimiskehä ja osaamisen kehittyminen

Jotta avoin organisatorinen systeemi toimii, niin Torkkolan (2016, 98, 108) mukaan tulevaisuuden työyhteisöissä tarvitaan edelleen esimiehiä, joista yhden esimiehen päätehtävänä tulisi olla henkilöstön kehittäminen eli leadership-johtajuus ja vastaavasti toisen tehtävänä oman ammattialan työtehtävien kehittäminen eli asiajohtajuus. Torkkolan mielestä asioiden ja ihmisten johtamisen eriyttämisen uuden Lean-systeemin keinoin on tärkeää, sillä siinä opastetaan henkilöstöä intensiiviseen yhdessä tekemiseen panostaen yksilökohtaisen osaamisen kehittämiseen ja kehittymiseen.

Organisaatioissa johtajuudella on merkitystä Järvillehdon (2013, 60–61) mukaan, kun keskustellaan osaamisen kehittämistekijöistä ja ihmisen osaamisen kehittymisestä. Ihminen oppii aina jokaisen kokemuksen kautta ja oppiminen muuttaa aivoissa fyysisiä rakenteita. Järvillehto mainitseekin, että taitavan yksilön taidot ovat osoitus siitä, mitä ihminen pystyy tekemään konkreettisesti tässä hetkessä ja mitä näkyvää hän saa aikaan.

Kokemuksen merkitystä yksilön osaamisen kehittämisessä sekä osaamisen kehittämisessä on tutkinut myös Sydänmaanlakka (2012, 50–52) tuomalla esille mallin yksilön oppimiskehästä. Hänen mukaansa oppimiskehä muodostuu oppimisprosessista, jossa korostuu tietojen, taitojen, asenteiden, kokemusten sekä erilaisten kontaktien vahvistaminen. Seuraava kuvio (kuvio 3) havainnollistaa yksilön oppimiskehää Sydänmaanlakan kuvaamana oppimisprosessina.



Kuvio 3 Yksilön oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2012, 51)

Oppimisprosessi tapahtuu yksilön aivoissa hänen lahjakkuutensa ja aikaisempien tietojen perusteella, mutta kaiken lähtökohtana on henkilökohtainen halu sekä kyky uuden oppimiseen. Oppimisprosessi saa alkunsa siitä, että yksilö muokkaa kokemustensa kautta syntyneitä kokemustietoja, jota hän arvioi syvällisesti ja rehellisesti. Tietojen arviointi muokkaa henkilöä ymmärrysvaiheeseen, jossa henkilön todellinen lahjakkuus nousee esiin. Ymmärrysvaiheen jälkeen seuraa soveltamisvaihe, jossa eri lahjakkuuksin varustetut henkilöt soveltavat sisäistettyä tietoa käytännössä eri

yhteyksiin. Sydänmaanlakan mukaan oppimisprosessin tulee sisältää nämä neljä eri vaihetta eli kokemuksen, arvioinnin, ymmärryksen sekä soveltamisen, jotta yksilön osaamis pääoma pääsee kehittymään. Myös Spiik (2004, 76) ja Viitala (2008, 109) ovat havainneet tutkimuksissaan sen, että onnistuneet oppimiskokemukset lisäävät mielenvirkeyden kasvamista, joka taas vahvistaa henkisen pääoman kehittämistä sekä ideointiajattelua, joten aivot eivät ole tyhjäkäynnillä rutiininomaisissakaan tehtävissä.

#### ***4.2.1 Life long learning ja ammattipätevyden vahvistaminen***

Euroopan unionin ohjeistusten mukaisella elinikäisellä oppimisella (life long learning) on todettu olevan suoranaisia vaikutuksia yksilön osaamisen kehittämiseen Ilmarisen (2006) mukaan ja kuntien työyhteisöitä on kehoitettu luomaan strategioita sekä henkilöstösuunnitelmia, joilla kannustetaan työelämässä jatkuvaan uuden oppimiseen (Ilmarinen 2006, 165). Jatkuvan elinikäisen oppimisen lähtökohdaksi Jarvis (2004, 64) mainitsee lapsuuden, josta oppiminen jatkuu läpi eliniän olematta sidoksissa tiettyyn ikävuoteen. Jarvisen mukaan elinikäisen oppimisen näkökulmasta on kuitenkin tärkeää erottaa ajallinen seikka eli onko kyseessä hiljakkoin koulusta valmistunut nuori vai kauan sitten koulunsa päättänyt yksilö ja sellaisen ammattipätevyden vahvistaminen.

Haastatteluiden mukaan vain muutamassa Porin kaupungin organisaatiossa oli selkeät strategiat, joiden perusteella järjestettiin vuosittain tarkoin suunniteltuja koulutustapahtumia. Haastatteluissa ilmeni, että näissä organisaatioissa koettiin tärkeänä johdattaa henkilökunta uusimpien innovaatioiden ääreen, joten siellä panostettiin työaikaiseen oppimiseen, joka toteutettiin yksilön ammattipätevyden kehittämällä iästä riippumatta.

Haastatteluissa nousi esiin, että oli myös organisaatioita, joissa ei ollut tarkkoja suunnitelmia ammattipätevyden lisäämiseksi, vaikka organisaatioissa puhuttiin elinikäisestä osaamisen kehittämisestä. Näissä organisaatioissa ongelmia syntyi koulutuksen tasosta sekä ammattiin valmistumisen ajankohdasta. Haastattelujen mukaan usein iäkkäimmillä työntekijöillä oli suppeampi koulutus ja vuosikymmeniä valmistumisestaan, joten he olisivat tarvinneet pitkäkestoisempaa opetusta esimerkiksi atk-ohjelmissa sekä erilaisissa alustatalouden tehtävissä. Muutama haastateltava esitti huolensa siitä, että organisaatioissa oli epäpäteviä henkilöitä, jotka olisivat tarvinneet osaamisensa vahvistamista työtehtävissä, mutta juuri he eivät osallistuneet koulutuksiin, sillä kukaan ei sitä vaatinut.

*”Koulutuksiin osallistuminen riippuu omasta mielenkiinnosta, koska vain virkaehtosopimuksen mukaisiin koulutuksiin on pakko osallistua. Uusia*

*työtehtäviä tulee harvoin, mutta vanhempia henkilöitä koulutetaan kyllä uusiin tehtäviin, joten koulutuksen järjestäminen perustuu tarpeeseen.” (A5)*

Elinikäinen oppinen aikuisiällä on haastavaa niin yksilön kuin työyhteisön näkökulmasta, mainitsee Järvilehto (2013). Hän on perehtynyt elinikäiseen oppimiseen yksilön näkökulmasta ja kuvaa, miten Stanfordin yliopiston psykologian professori Carol Dweck on tutkinut syvällisesti yksilön asennetta oppimisessa. Dweckin mukaansa joillakin yksilöillä on havaittu olevan erityinen kasvun asenne (growth mindset), joka ilmenee siten, että yksilö haluaa muokata ja kehittää ominaisuuksiaan vielä aikuisiällä. Dweck on havainnut, että tällaisilla yksilöillä on erityinen kyky kohdata uusia haasteita ja he ovat huomattavasti sinnikkäämpiä oppimaan aikuisena uutta kuin useimmat muut. Järvilehdon mielestä elinikäisen oppimisen suosiminen organisaatioissa kannustaa muitakin kuin kasvun asenteen omavia henkilöitä kehittymään sekä näyttämään ammattipätevyyttään. (Järvilehto 2013, 58–59.)

Haastateltujen esimiesten kohdalla ilmeni enemmän halukkuutta ja tarvetta työura-aikaisen ammattipätevyyden lisäämiseen kuin asiantuntija-alaisten kohdalla. Asiantuntijahaastateltavien mukaan organisaatioiden taholta oli järjestetty koulutustilaisuuksia vuosittain koko henkilöstölle kollektiivisesti, mutta niissä ei huomioitu henkilöitä, jotka olisivat yksilöinä tarvinneet tietyn osaamisensa kehittämistä. Vaikka organisaatioissa oli tarvetta uudelle tiedolle, niin enemmistö haastatelluista mainitsi, että monen henkilön omaehtoisesti talon ulkopuolelta hankkimaa uutta tietoa tai osaamista oli hyödynnetty työyhteisössä erittäin vähän viimeisten vuosien aikana.

*”Joidenkin henkilöiden kohdalla, jotka itse vapaaehtoisesti ovat lisänneet ammattipätevyyttään on haluttu myös jarruttaa kehityshalukkuutta, etteivät etenisi urallaan paremmilla taidoilla ja tiedoilla, kuin kollegansa, vaikka siitä olisi ollut hyötyä omalle organisaatiolle.” (E3)*

Innovatiivisissa ja digitehtäviä suorittavissa organisaatioissa saatetaan pitää töissä henkilöitä, jotka osaavat tehdä hyvin vain tiettyjä yksittäisiä työtehtäviä vanhojen perinteiden mukaan. Toisin sanoen joissakin organisaatioissa pidättäydytään tuottamaan lähinnä sitä, mitä työyhteisössä olevat yksilöt osaavat tehdä. Kehityshalukkuuden puute saattaa heikentää organisaatioiden ja yksilöiden menestymistä sekä vähentää työura-aikaista kouluttamista ja kouluttautumista. Todellista ammatillista osaamista on vaikea todentaa ilman arviointi- ja mittaamisenmenetelmiä, joilla aidosti halutaan selvittää oppimis- ja työsuoritustuloksia. (Parantainen 2011, 108–109; Järvinen 2017, 103, 117.)

Suurin osa haastatelluista koki, että Porin kaupungin organisaatioissa oltiin edelleen vanhoihin toimintatapoihin piintyneitä ja vain muutamassa organisaatiossa oli uskaltauduttu innovatiivisille ajatuksille. Muissa organisaatioissa tehtävät olivat siis

pysyneet lähes samanlaisina ja henkilöiden ammattipätevyys perustui yksilön rekrytointitilanteen mukaisiin dokumentteihin, joten ammattipätevyys pysyi samana koko työura-ajan.

Haastattelut osoittivat, että kaikkien organisaatioiden sisällä toteutettiin erilaisia koulutuksia, jotka lisäsivät henkilöiden osaamistaitoja esimerkiksi atk-laitteiden käyttämisessä uusissa digiteknisissä tehtävissä. Suurin osa nuorista haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että koko henkilöstön koulutuksiin oli panostettu liikaa vedoten tehtäväuudistuksiin ja lakimuutoksiin, vaikka olisi tarvittu koulutusta siihen, miten selvittää huonon työkyvykkyyden ja -kunnan omaavan henkilön kanssa. Se, että yksilön työkyky saattoi huonontua työuran aikana, ei kuitenkaan huonontanut hänen ammattipätevyyttään.

*”Työkyvykkyyden ja osaamisen arvioiminen lähtee pääsääntöisesti työntekijän taholta, jos hän ilmoittaa kyvykkyytensä heikenneen. Jos mahdollista, niin henkilöä pyritään ensisijaisesti kouluttamaan. Monille uudelleen sijoitettaville ja ikäihmisille on mahdollista tehdä erilaisia osaamis- ja työkykyarviointeja.” (E5)*

Yhdeksi parhaimmista keinoista vahvistaa ammattipätevyyttä on Jämsän ja Mannisen (2000, 23, 25) mukaan elinikäinen aikuiskoulutus, jossa yhdistetään yksilön iän tuoma laajoja kokonaisuuksia käsittävä kompetenssiosaaminen ja asioiden monipuolinen tarkastelu käytännön kokemusten kautta. Iästä riippumatta ammattipätevyys ja ammattitaito näkyvät kuitenkin Viitalan (2005, 113) mielestä siinä, miten henkilö kykenee käyttämään henkilökohtaisia kvalifikaatioitaan eli osaamisvalmiuksiaan organisaation edellyttämässä työtehtävissä sekä substanssiosaamistaan eli ydinosaamista jollain tietyllä spesifillä alalla kuten kirurgit anatomian tuntemuksessa. Viitala korostaa, että organisaation on oltava tietoinen henkilöstönsä osaamisresursseista ja sen on tehtävä erilaisia suoritusmittauksia, joilla selvitetään osaamisresursseja sekä niiden kehittämistarpeita.

Substanssitietojen nykyaikaistamiseksi on olemassa erilaisia näyttötutkintoja, jotka tukevat hyvin elinikäistä oppimista. Näyttötutkinnon avulla voi kehittää osaamistaan ja uudistaa ammattipätevyyttään sekä suorittaa erillispätevyyksiä. (Näyttötutkinto-opas 2016, 26, 55.) Ammattipätevyyden vahvistaminen onkin välttämätöntä Suomen Ammattiliitojen Keskusjärjestön (SAK) koulutuspäällikön Mikko Koskisen (2017, 13) mielestä, sillä SAK:laisten nykyinen koulutustaso on matalampi verrattuna muihin palkansaajiin. Koskisen mukaan työssäkäyvistä noin 600 000 suomalaisen perustaidoissa kuten ongelmanratkaisutaidoissa ja digiosaamisessa on todettu selkeitä puutteita. Hän suosittelee osaamiskartoitusten sekä suoritusarviointien käyttöönottoa sillä, silloin organisaatiot kykenisivät paremmin suunnittelemaan koulutuksia uusien tehtävien toteuttamisessa sekä lisäämään henkilöstönsä ajanmukaista osaamista.

#### 4.2.2 *Uuden osaamisen huomioiminen työurakehityksessä*

Kunta-alan toimintaympäristön ja henkilöiden toimenkuvien muuttaminen on koettu hankalaksi, vaikka monet uudistuneet työtehtävät edellyttäisivät palvelusuhteessa olevien osaamisen kehittämistä. Organisaatiokulttuurin käytänteet on opittu pitkän ajan kuluessa ja ne noudattavat sitkeästi vanhoja perinteitä, vaikka työympäristö muuttuu nopeasti digiajan vauhdilla. Organisaation rakenteiden sekä henkilöstön toimintatapojen kehittäminen tarvitsee dynaamista johtajuutta, uusia innovatiivisia ideoita sekä poisoppimista vanhoista käytänteistä. (Schein 1991, 26; Sydänmaanlakka 2015, 34.)

Lähes kaikkien haastateltujen mukaan organisaatiokulttuuria on vaikea muuttaa Porin kaupungin organisaatioissa. Johtaminen tapahtui ylhäältä alaspäin ja uudistuksista huolimatta henkilöiden työtehtävät olivat säilyneet lähes samanlaisina rekrytoinnista lähtien, vaikka nimikkeisiin oli tehty muutoksia. Organisaatioissa oli halukkuutta edetä vaativampiin tehtäviin uuden osaamisen kehittymisen myötä, mutta siitä syystä tuskin kukaan pääsi etenemään urallaan, sillä se olisi edellyttänyt uusien toimien sekä virkojen perustamista tai lopettamista.

Haastateltujen asiantuntija-alaisten mukaan vain muutamia alaishenkilöitä oli päässyt osaamisen kehittymisen vuoksi siirtymään eri tehtäviin siten, että titteliä oli nimellisesti muutettu ja palkkausta nostettu. Oli tapahtunut myös niin, että alaiselle oli määrätty ylemmälle tasolle siirtyneen esimiehen tehtäviä, joita oli työkavereiden avustuksella opetettu tekemään ilman palkkauksen tai nimikkeen muutosta. Monen haastatellun asiantuntija-alaisen mielestä organisaatioiden johtohenkilöt korostivat innovatiivisuuden sekä osaamisen kehittämisen tarpeellisuutta omien etujensa vuoksi, sillä harvoin osaamisen kehittymistä huomioitiin alaisten työurakehityksessä. Haastatteluissa ilmeni, että ylemmän tason henkilöitä arvostettiin osaamisen kehittymisestä jo muutaman päivän koulutuksen perusteella. Heidän kohdallaan uuden osaamisen huomioiminen oli niin arvostettua joissakin organisaatioissa, että siitä saatiin syy uusien osaavien esimiesten ja johtohenkilön rekrytointiin sekä heille nimettyjen toimistohuoneiden uusimisen.

*”Organisaatiomme on osannut hyödyntää innovatiivista osaamistaan siten, että olemme muuttaneet kaupungin kiinteistöissä eri toimipisteisiin ja rakentaneet uusilla nimillä olevia toimitiloja sekä niihin uusin kalustein varustettuja työntekijöiden huoneita. Tehtäviin on valittu vuosittain uusia johto- ja esimiesportaan henkilöitä, koska vanhoja tehtäviä on pilkottu pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Ollaan siis osattu haaskata rahaa uusiin rakennelmiin ja suurentaa henkilökuntamme lukumäärää vaikka perinteiset palvelut on monen vuoden ajan tuotettu samalla lailla.” (A2)*

*”Nykyinen työyhteisöni on innovatiivinen ja siellä arvostetaan henkilöitä, jotka kouluttavat itseään myös talon ulkopuolella. Olin ollut vuosia vastaavanlaisissa hommissa Porin kaupungilla ja halusin edetä työssäni, joten koulutin itseäni omalla ajallani. Sitten tuli tilaisuus hakeutua sisäisen haun kautta haastavampiin tehtäviin ja minut valittiin osoittamani uuden osaamisen takia.” (A4)*

Vastaavasti osa haastatelluista esimiehistä mainitsi, että työyhteisöissä ei ollut tapahtunut käytännön tasolla suuriakaan muutoksia, eivätkä heidän tehtävänsä olleet merkittävästi uudistuneet vuosien aikana. Esimiehet olivat kuitenkin tyytyväisempiä kuin alaiset tapahtuneisiin rakennemuutoksiin, sillä perusteella, että uudistukset olivat toimineet hyvinä oppimistapahtumina koko henkilökunnalle.

Esimiesten mukaan monille organisaatioiden esimiehille oli tapahtunut uuden osaamisen myötä onnellisia uralla etenemisiä. Eteneminen uralla oli tapahtunut joko vaakasuuntaisesti toiseen yksikköön tai hierarkkisesti ylöspäin johtotasolle, mutta eteneminen ei aina edellyttänyt uutta erityisosaamista. Esimiesten haastatteluista kävi ilmi, että esimiehille oli tullut enemmän mahdollisuuksia siirtyä toisiin tehtäviin uuden osaamisen kehittymisen myötä kuin vastaavasti alaisilla.

*”Edelleenkin organisaatioissa pyritään pitämään vanhasta ja tutusta kiinni ja pääsääntöisesti vastustetaan uutta, vaikka kuinka itse osaisi perustella uudistusten tarpeita. Innovaatiokokeilun innoittamina innovatiivisia uudistuksia kokeillaan, mutta ne jätetään kesken eikä saateta suunnitellusti loppuun. Kuullaan lauseita: ei näillä palkoilla, ei näillä aamuilla, ei muuten vaan.” (E3)*

*”Työyhteisössäni kannustetaan työntekijöitä oppimaan uutta, joten vuosittain käydään systemaattisesti läpi jokaisen osaamis- ja koulutustarpeet. Meillä halutaan, että osaavat ja innovatiiviset työntekijät ovat organisaation kehittäjiä, jotta organisaatiokin kehittyy onnistuneempien työtehtävien tekemisessä.” (E1)*

Kuntatyössä edetään ja kehitytään Sundqvistin (2002, 44, 49) mukaan siten, miten organisaation eri työvaiheet mahdollistavat yksilön kokonaisvaltaisen kehityksen ja uralla etenemisen. Organisaatioissa on siis paljon erilaisia tehtäviä, mutta niissä urakehitys ei tapahdu aina suoraviivaisesti hierarkiassa ylöspäin tai horisontaalisesti. Vaakasuuntaista kehitystä tapahtuu lähinnä silloin, kun työntekijää ohjataan tietoisesti hänen taitojensa mukaisesti tehtäviin osaamista laajentamalla tai siirtymällä aivan uudelle osaamisen tasolle.

Työssä siirtymisen esteenä Alaräisänen (2014, 141–142) on havainnut sen, että jos työntekijä hallitsee liian hyvin tehtävänsä, niin silloin organisaatiossa voi olla vaikeuksia siirtää työntekijää toisiin tehtäviin. Organisaatioissa tarvitaan tiettyjä

luotettavia ja älykkäitä henkilöitä, joten heidän työpanoksensa on organisaatiolle tärkeää. Koska organisaatio ei halua luopua hyvästä työntekijästä, niin Alaräisäsen mielestä joskus on jopa ”vaarallista” työskennellä liian hyvin.

*”Olen tiimityössä ja aika paljon ajasta etätöissä kotona. Olisin halunnut siirtyä toisiin tehtäviin uuden koulutuksen myötä, mutta minulle sitä ei suotu, koska tilalleni ei olisi saatu yhtä pätevää etätöntyöntekijää.” (A1)*

Muutaman asiantuntija-alainen oli kohdannut epätasa-arvoista kohtelua työntekijän halutessa siirtyä toisiin tehtäviin. Näissä organisaatioissaan esimiesten ja asiantuntija-alaisen vuorovaikutus oli virallista ja tittelinkipeys esti toisia etenemästä, vaikka tehtiin tiimimäistä asiantuntijatyötä. Haastatteluista kävi ilmi, että näissä organisaatioissa kilpailtiin samalle henkilölle myönnettävistä monista eri tittleistä eli yksi titteli ei riittänyt, vaan haluttiin muutaman vuoden kuluttua toista vähän parempaa titteliä.

Tiimityöskentelyyn perehtynyt liikkeenjohdon konsultti Karl-Magnus Spiik (2004, 116) on havainnut työurakehitystä sekä työhyvinvointiasioita tutkiessaan sen, että moni innovatiivinen yksilö haluaa kehittyä pois vanhoista tehtävistään uusiin mielekkäämpiin tehtäviin. Martimo, Antti-Poika ja Uitti (2010, 29) kritisoivat kuitenkin sitä, että mielekkäältä tuntuva työ ei sinänsä ole tavoiteltavin työnteon muoto, sillä siihen sisältyy omat vaaransa. Heidän mukaansa liian mielekäs tai innovatiivinen työ saattaa viedä mukanaan ja aiheuttaa yksilön kokonaisyhyvinvoinnin huonontumisen esimerkiksi stressin, väsymyksen tai jopa tapaturmien muodossa.

Viitala (2005, 14) puolestaan on sitä mieltä, että mielekästä työuraa kohti tulee pyrkiä osaamisen johtamiseen perehtyneiden henkilöiden voimin. Mielekäs työura yksilön näkökulmasta kuvaa uuden osaamisen onnistunutta kehittymistä sekä organisaation näkökulmasta kykyä hyödyntää ja palkita osaamisesta.

## 5 KUNTATYÖNANTAJAN REKRYTOINTITARVE JA TYÖURALLA ETENEMINEN OSAAMISEN KEHITTYESSÄ

### 5.1 Arvokkuuslähtöinen henkilöstö- ja työurasuunnittelu

Kunta-alalla työuralla eteneminen on yksilön näkökulmasta erittäin haastavaa ja urakehitys ei aina ole kasvusuuntainen, vaan esteeksi voi muodostua kompastuskiviä, jolloin yksilön asema jostain syystä alkaa taantua tai laskea. Vastaavasti positiivisena mahdollisuutena voi olla ylöspäin tai horisontaalisesti suuntautuva johtaviin asemiin tähtäävä kehitys. Uralla eteneminen perustuu joko lyhyeen tai pitkään kronologiseen ajanjaksoon. Monelle henkilölle alun nousujohteisuudesta aina loppuvaiheeseen asti kestävä työura on tyypillinen vuosikymmeniä kestävien työssäoloaikojen perusteella. (Lähteenmäki 1995, 28–29; Lämsä ym. 2005, 136–137 & Mattilan 2018, 37.)

Työurien suunnittelussa keskitytään Lähteenmäen (1995, 30) mukaan usein koulutuksen tuomaan vahvuuteen, joten työura liitetään usein koulutettuihin sekä arvostetussa ammatissa oleviin johtohenkilöihin. Asiaa syvällisemmin tarkasteltuna työurakehitys nähdään arvokkaana työelämän kestäväenä elinikäisenä oppimisprosessina, jossa henkilön ammatillinen identiteetti kasvaa kehityksen myötä. Myös Järvilehto (2013, 128) näkee työuran arvokkaana, jota toteutetaan henkilöstösuunnitelmien mukaan elinikäisen aikuiskoulutuksen keinoin siten, että tuetaan työntekijän näkemystä päästäkseen sellaiseen tehtävään, josta hän aidosti pitää ja arvostaa.

Arvokkuuslähtöisessä henkilöstö- ja työurasuunnittelussa Alaräisänen (2014, 76–77) mukaan on tärkeää tarkastella sellaista seikkaa, että kummalle taholle työuran laadukkuus on merkittävämpää, työntekijälle vai työnantajalle. Työuran laadukkuus ja henkilöiden arvostus näkyy Harran ja Pyykkösen (2004, 12–13) mielestä siinä, mihin suuntaan ja millä keinoin osaamista kehitetään organisaation lähtökohdista, jotta se motivoi ja tukee yksilöiden ammatillista kasvumishalua.

Nykyteknologinen innovatiivinen toiminta edellyttää Harisalón (2008, 283–285) mukaan yksilöllistä henkilöstösuunnittelua, jossa etsitään yksilöllisiä osaamistaitoja. Innovatiivisten osaamistaitojen puuttuminen voi johtaa Salomäen (2002, 23) mielestä siihen, että työnteossa ylläpidetään vanhoja toimintoja tuttujen toimintojen vuoksi ja tehdään vain se, mikä on ennenkin osattu tehdä. Niin Harisalo (2008) kuin Salomäki (2002) ovat molemmat kannustaneet innovatiivisen ja luovan ajattelun lisäämiseen henkilöstöpolitiikassa. Heidän mukaansa arvokkuuslähtöisyys tarkoittaa myös kannattavuustekijöiden selvittämistä organisaation näkökulmasta eli suunnitellaan mitkä tehtävät ovat välttämättömiä ja mistä voitaisiin luopua.

### 5.1.1 *Arvokkuuslähtöinen urasuunnittelu ja innovatiivinen ajattelu*

Sana innovaatio (innovation) on ollut käytössä Antolan ja Pohjalan (2006, 19) mukaan jo 200 jKr. kuvaten asioiden muuttumista ja uudistumista niin yksilöiden kuin organisaatioiden näkökulmasta. Hämäläinen ja Heiskala (2004, 46) määrittelevätkin innovaatiot yleisiksi innovaatioiksi organisaatioiden näkökulmasta, sillä ne sisältävät taloudellisia, teknologisia ja sosiaalisia innovaatioita. Heidän mukaansa taas yksilöt toteuttavat innovatiivista ajattelua, jotta uusilla innovaatioilla voidaan muuttaa organisaation vallitsevia käytäntöjä sekä suorituksia kannattavammiksi.

Aaltosen ja Wileniuksen (2002, 55, 159) mukaan organisaation sisällä syntyvillä sosiaalisilla innovaatioilla tulisi syvällisemmin kartoittaa henkilökunnan tarvetta eri tehtävissä sekä heidän työurakehitystään. Henkilökunnan kehittämisessä tarvitaankin Cohenin (2013, 513–515) mukaan innovatiivisia esimiehiä. Cohen mainitsee, että monellakaan esimiehellä ei ole intoa tai taitoa edistää alaistensa urakehitystä oppimisen näkökulmasta, vaan he esiintyvät mieluummin hyvänä kaverina esimiesroolissaan kuin paneutuisivat tukemaan alaistaan uuden oppimisessa.

Sosiaalisten innovaatioiden merkitystä analysoidessaan Alaräisänen (2014) on syventynyt taloustieteilijän Joseph Schumpeterin (1883–1950) kuoleman jälkeen julkaistuun teokseen *History of Economic Analysis*, joka käsittelee taloustieteellisen analyysin historiaa korostaen innovaatioiden merkitystä henkilöstön urasuunnittelussa. Wikipediassa (2017) mainitaan, miten Schumpeterin tutkimusten mukaan kuka tahansa organisaatiossa työskentelevä voi olla innovaattori, jos hän osoittaa halunsa ja kykynsä uusien innovatiivisten asioiden kehittämisessä sekä toteuttamisessa. Alaräisänen mukaan henkilöstön innovatiivinen ajattelu tukee kaikkien työurakehitystä ja johtaa organisaatiota jatkuvaan käytäntöjen uudistamiseen. (Alaräisänen 2014, 45–46; Wikipedia, Schumpeter 2017.)

Pullanin (2016, 34, 46–47) mukaan teknologia muuttaa työtä ja tulevaisuuden työ tulee olemaan enemmän määrin luovaa virtuaalista etätyötä, joka edellyttää virtuaalijohtajuutta ja paneutumista alaisten kyvykkyyksiin. Vanhat organisaatiokäytänteet tulee Pullanin mielestä unohtaa ja opetella uudet virtuaalisen etätyön taidot, jolloin esimiehiltä ja alaisilta edellytetään itsensä tuntemista omista heikkouksista ja vahvuuksista.

Haastattelujen perusteella innovatiivinen ajattelu toteutettuna yleisillä innovaatioilla ei toteutunut kaikissa tutkimuksen kohdeorganisaatioissa. Suurin osa haastatelluista mainitsi, että harvoin oli tapahtunut kannattavampien toimintojen tai uusimman teknologian käyttöönottoa. Myös työyhteisöissä ilmenneiden sosiaalisten innovaatioiden hyödyntäminen koettiin erittäin vaikeana ja aikaa vievänä asiana.

Monen haastatellun mielestä innovatiivista ajattelua ei suosittu, sillä henkilökunta oli perehdytetty siihen, että kunnan toimintoja ylläpidettiin verovaroin eikä toiminnassa

tarvinnut pelätä taistelua olemassaolosta. Olemassaolon taistelu näkyi kuitenkin muutaman esimieshaastattelun mukaan organisaatioiden sisäisten rakenteiden uudistamisessa. He mainitsivat, että yksittäisissä työtehtävissä oli toteutunut teknologiaan liittyvää selkeää uudistumista, erityisesti digitalisaatio-osaamista kehittämällä. Edelleen tehtiin liikaa päällekkäisiä tehtäviä, joita esimiehet kuitenkin uskoivat, että jatkossa tällaisia tehtäviä tullaan vähentämään taloudellisesti kannattamattomina.

Vastaavasti usean alaishaastattelun mukaan kaikissa organisaatioissa ei ollut tarkoitus tehdä uusia uutta viimeisten innovaatioiden mukaan, vaan tehtiin niin, että pärjättiin kohtuudella. Kyseisissä organisaatioissa ei kilpailtu kenenkään kanssa, joten henkilökunnaltakaan ei myöskään vaadittu erityistä innovatiivisuutta ja etätöiden tekeminen vähensi organisaatiossa tapahtuvien innovaatioiden kehittelyä.

Lähes kaikkien haastateltujen mukaan henkilöstö- ja työurasuunnittelu sekä innovatiivinen toiminta oli suurimmaksi osaksi riippuvaista esimiehestä. Porin kaupungin organisaatioissa oli eri tasoisia esimiehiä, sillä joillakin oli alle viisi asiantuntija-alaista ja vastaavasti toisilla oli kymmeniä asiantuntija-alaista, joten haastateltujen mukaan ei voitu toimia samoilla pelisäännöillä.

Vain kaksi haastateltua esimiestä olivat ylpeitä siitä, että heidän organisaatioissaan arvostettiin innovatiivista ajattelua ja innovatiivisuuden arvostus näkyi myös palkitsemisessa sekä työurakehityksessä. Arvostus ilmeni sellaisten henkilöiden kohdalla, jotka keksivät toteutettavia innovaatioita. Nämä haastatellut esimiehet mainitsivat, että vertailussa muiden kaupunkien vastaaviin tehtäviin, he olivat tietyissä tehtävissä jäljessä kehityksestä. Pysyäkseen kehityksessä mukana heidän on entistä enemmän panostettava uusimpiin innovaatioihin ja kehitettävä organisaationsa henkilökuntaa sen mukaisesti.

*”Harvoin organisaatioissa tapahtuu sellaista urakehitystä, että esimiehet suosittelisivat työntekijöitään uusimman innovaatio-osaamisen ääreen, vaan mieluummin tukeudutaan perinteisiin tapoihin menen vanhoilla käytänteillä eteenpäin.” (E6)*

*”Innovatiivisten alaisten ehdotuksesta on hankala saada mitään uutta käytäntöön, koska kuntahierarkiassa pääasiassa vain johto ja esimiehet tuovat uudet ideat esille, hyväksyen ne sitten itse. Usein on kyse organisaation haluttomuudesta ja syynä sanotaan aina rahallisen panostuksen heikkous.” (A1)*

Monet menestyvät työyhteisöt panostavat linkaariajatteluun sekä innovatiiviseen henkilöstö- ja urasuunnitteluun työhyvinvoinnin näkökulmasta siten, että henkilöt olisivat tyytyväisiä ja viihtyisivät mielekkäässä työssä (Sydänmaanlakka 2012, 73).

Työyhteisöjä sekä työuria tutkiessaan Parantainen (2011, 121) on kuitenkin kritisoinut sitä, että työyhteisön tulisi olla viihtyisä sekä työtehtävien kivoja. Hänen mukaansa monelta on unohtunut varsinaisen työn tarkoitus, jossa henkilö voidaan rekrytoida lyhyeksi aikaa tekemään tietty tehtävä ja palkka maksetaan tehdyistä tuloksista. Parantainen mainitseekin, että perinteisen pitkän työuramallin mukainen työnteko ja siinä kehittyminen eivät enää riitä uusia innovaatioita vaativissa organisaatioissa. Ei riitä sekään, että työt tehdään oikein, vaan hänen mukaansa tulee tehdä oikeita töitä tarpeen mukaan.

Filosofian tohtori, Pekka Himanen (2010, 141, 145, 152) on puolestaan pitkien arvolähtöisten työurien kannattaja. Hän kannustaa yksilöiden työssäoloaikojen pidentämistä hallitulla työurasuunnittelulla, jonka lähtökohtana on arvokkuuslähtöinen johtamis- ja työkuulttuuri (dignity-based leadership and work culture). Arvokkuuslähtöisyys lähtee rikastavasta vuorovaikutuksesta, jonka ytimessä johtajat sekä esimiehet toimivat yhdessä työntekijöiden kanssa. Myös Torkkola (2016, 6–7) on samoilla linjoilla Himanen (2010) kanssa ja suosittelee tutustumaan Lean johtamis- ja toimintamalliin mainiten, että Lean perustuu rikkaaseen vuorovaikutukseen, jossa osaamisen kehittymistä ja työuralla etenemistä tapahtuu kaiken aikaa yhteistyössä organisaation henkilökunnan kanssa.

Työelämän laadun tutkijana Juhani Ilmarinen (2006, 413) ja organisaatiopsykologina toiminut Pekka Järvinen (2017, 30) ovat havainneet työelämää seuranneina työurien pidentämisen aivan päinvastoin kuin Himanen (2010). Se, että työajasta tulee täysipäiväinen, noin kahdeksan tuntia, ja jatkuu ihmisen ikääntyessä, ei ole Ilmarisen ja Järvisen mielestä paras ratkaisu kaikille työntekijöille. Heidän mukaansa kaikilla osaaminen ei jakaannu tasaisesti, jolloin työkuormituksen vähentäminen sekä jakaminen olisi potentiaalinen ja parempi vaihtoehto. Ilmarinen on kyllä samaa mieltä Himanen (2010) ja Torkkolan (2016) kanssa vuorovaikutuksellisesta esimiesten ja työntekijöiden yhdessä työskentelystä siinä, että läheisessä yhteistyössä voi kehittyä arvoltaan laadukkaampia työuria niin yksilön kuin organisaation tarpeista katsottuna. Siltala (2004, 450) on myös huolestunut siitä, että monella pitkän työuran omaavilta henkilöillä on ilmennyt motivaatiokatoa työntekemisessä, sillä henkilöt tekevät viimeisinä vuosina tehtävänsä rutiininomaisesti ja vastaavasti odottavat eläkepäiviensä alkua suurella innolla.

Porin kaupungilla oli kannustettu pitkien työurien tekoon, joka ilmeni lähes kaikkien esimiesten sekä asiantuntija-alaisten vastauksissa. Useat haastatellut olivat olleet kymmeniä vuosia kestäneen työuran lähes samassa työkohteessa ja moni ilmoittivat jatkavansa työuraansa mahdollisesti 68-vuotiaaksi saakka. Henkilöstöraportti 2016 osoitti, että suurin osa henkilökunnasta kuului X-sukupolven joukkoon eli 1963 syntyneisiin tai sitä vanhempiin, joten pitkiä työuria oli odotettavissa jatkossakin. Joidenkin vanhempien haastateltujen mukaan työurasuunnittelua oli toteutettu työuran

loppupuolella, sillä työkuorman jakamisessa sekä osaamisen kehittämisessä oli todettu hyvinä ratkaisuinä esimerkiksi työtehtävien delegoiminen nuoremmille, työnkierrolla, vuorotteluvapaalla ja etätöiden tekemisellä.

Suurin osa haastatelluista kertoi, että halutuimmaksi vaihtoehdoksi oli muodostunut etätöiden tekeminen. Etätöiden teettäminen koettiin ensinnäkin arvostuksena vanhempia henkilöitä kohtaan sekä toiseksi kaikkien kohdalla työhyvinvointia parantavaksi asiaksi. Etätyöt mahdollistivat työajan ja vapaa-ajan yhteensovittamisen niissä organisaatioissa, joissa se tehtävien puolesta oli mahdollista. Mutta haastatellut kertoivat, että etätöillä oli huonojakin puolia kuten dialogin vähäisyys ja syvällisempi perehtyminen innovaatioihin.

*”Etätyöt eivät sovi kaikille eikä kaikkiin tehtäviin. Toimistotöissä etätö on kannattavaa, mutta innovatiivisten asioiden suunnittelijoille se ei sovi.” (E2)*

*”Työurien pidentyessä etätöiden teettäminen olisi hyödyllinen ja kustannustehokas vaihtoehto, mutta esimiehen päätöksellä sitä ei anneta kaikille henkilöille, vaikka tehtävät sallisi.” (A6)*

*”Työuralla kehittyminen on vähäistä tällaisen ikääntyneen johtohenkilön kohdalla, eikä omia motiiveja tai innovaatioita enää arvosteta nuorten ollessa parempia keksijöitä.” (E6)*

Se, miten arvokkuuslähtöinen urasuunnittelu ja innovatiivinen ajattelu kuntaorganisaation toiminnoissa saadaan kohtaamaan toisensa, on Aaltosen ja Lindroosin (2012, 130) mukaan mahdollista kaikissa työyhteisöissä. He suosittelevat ottamaan käyttöön uusia tieteseen perustuvia johtamismalleja, joissa kannustetaan koko henkilökuntaa arvostamaan yhteistyöhön sekä jatkuvaan vuoropuheluun.

Yhtä tällaista johtamismallia edustaa Torkkolan (2016, 219) mukaan Lean-johtamismalli, joka perustuu psykologisista lähtökohdista kutsumukselliseen johtajuuteen. Kutsumuksellinen esimies toimii visionäärinä, joka dialogin avulla etsii alaisista kykyjä havaiten heidän osaamisensa ja kutsumuksensa tiettyihin tehtäviin. Kutsumuksellisessa johtajuudessa nostaa esille näkemyksiä henkilöiden työura-aikaisesta vastuullisuudesta ja sitoutumisesta työtehtävissään sekä oman ja muiden yksilöiden roolien arvostuksen työyhteisössä.

### **5.1.2 Yksilöä tukeva henkilöstösuunnittelu ja työuralla eteneminen**

Tämän päivän hyvinvoivat työyhteisöt ovat dynaamisia, innovatiivisia ja moniaineksisia populaatioita, joten Leppälän (2014, 149) mielestä yksilön tarkastelukulma korostuu entisestään organisaatioiden henkilöstösuunnitelmissa. Leppälän mukaan henkilöstösuunnitelmat eivät kohdistu vain tietokantoja käyttäviin alustatalouden töitä tekeviin nuoriin ja koulutettuihin henkilöihin, vaikka nämä edelläkävijät suunnittelevat organisaatiotaan uusien innovaatioiden ympärille. Vesterisen (2006, 30–31) mukaan organisaatioissa monet iäkkäämmät ja pitkän työuran tehneet henkilöt tekevät usein työura- ja henkilöstösuunnitelmia kollegoilleen ja itselleen, joten työhyvinvointiasiat nousevat vahvana esiin. Työhyvinvointitoiminta koostuukin Harran ja Pyykkösen (2004, 12) mukaan yksilön työhyvinvoinnin ja työkyvyn sidosteisuudesta, johon liittyy kiinteästi johto- ja esimiestason tekemät henkilöstösuunnitelmat.

Lisääntynyt etätöskentely edellyttää uudenlaista henkilöstösuunnittelua Järvisen (2021) mukaan, sillä spontaanit tapaamiset työpaikalla ovat vähentyneet. Käytäväkeskustelut ovat loppuneet ja samalla myös hiljainen tieto loppuu. Järvisen mielestä työntekijän vaikuttaminen asioihin kapenee etätöissä, ja työpaikalla olevat henkilöt ovat etulyöntiasemassa omaan urakehityksen muodostumisessa. Vastaavasti esimies henkilöstösuunnitelman tekijänä vieraantuu työntekijöistään eikä kykene arvioimaan henkilöiden osaamista ja taitoja.

Kaikilla haastatelluilla oli selkeä näkemys oman yksilöllisen työuransa muodostumisesta, vaikka niihin kaikkiin ei liittynyt selkeitä suunnitelmia. Monen haastatellun vanhemman esimiehen mukaan yleisiä henkilöstösuunnitelmia oli tehty henkilöstöpalveluyksikön kanssa, mutta varsinaisesti yhteen henkilöön kohdistuvaa suunnitelmaa ei aina viety sinne, sillä rekrytointitilanteita tapahtui lyhyellä aikavaroituksella.

Useimpien haastateltujen nuorten esimiesten ja asiantuntijoiden mukaan julkisia henkilöstösuunnitelmia oli vähän organisaatioissa, vaikka tiedossa oli henkilöiden toiveita uralla etenemisestä. Erityisesti nuoremmat haastatellut mainitsivat epäoikeudenmukaisuutta siinä, että yksilön työhyvinvointiin liittyvillä asioilla ei ollut painoarvoa henkilöstösuunnitelmissa tai urakehityksessä pätevien sekä terveiden henkilöiden kohdalla. Heidän mukaansa tehtiin huomattavasti enemmän yksilöllisiä urasuunnitelmia työrajoitteisille sekä ikääntyville henkilöille, jotta he pystyisivät olemaan ajallisesti pidempään työtehtävissään esimerkiksi etätöiden muodossa.

Vanhemmat haastatellut olivatkin tyytyväisempiä nykyisiin käytänteisiin henkilöstösuunnittelussa, kuin nuoremmat.

*”Työurani alusta lähtien olen edennyt erilaisten henkilöstösuunnitelmien mukaan hierarkkisesti ylemmille tasoille, eikä ikääntymiseni olen estänyt uralla etenemiseeni.” (E5)*

Nuoremmat haastatellut mainitsivat, että henkilöstösuunnitelmissa sekä toteutuksissa esiintyi puutteita, sillä heidän mukaansa vanhempien henkilöiden urakehitys ei ollut aina toteutunut tehtävien edellyttämien kriteerien perusteella. Kaikki haastatellut yhtyivät näkemykseen siitä, että oli monia henkilöitä, jotka olivat edenneet vaativiin esimies- ja johtotehtäviin vain peruskoulun tai ammattikoulun käyneinä sekä kronologisen aikamääritelmän eli palvelusvuosien mukaan. Ilmeni myös tapauksia, joissa henkilöstösuunnitelmat oli toteutettu niin, että tietyn puolueen mandaatilla oleva työntekijä ylennettiin päällikkötasolle, sillä hän esiintyi seuraavissa vaaleissa tietyn puolueen tai ay-liikkeen ehdokkaana.

Hannuksen (1993, 330) mukaan yksilöitä tukevan toimintamallin omaksuminen edellyttää organisaatiolta uuden ajattelutavan omaksumista ja tilannehallintaa. On tärkeää kyetä laatimaan aitoja henkilöstösuunnitelmia organisaatioissaan sekä luotsaamaan henkilöitä voimavarojensa mukaan uusia uria kohti.

Työuran muodostuminen on yksilölle psykologisesti merkittävä asia, joten Helsilän (2006, 23) mukaan henkilöstösuunnitelman tekeminen edellyttää sen tekijöiltä erityistä ammattitaitoa. Helsilän mielestä organisaatioissa on vaikea arvioida yksittäisen johtajan, esimiehen tai kollegan ammattitaitoa kattavasti, mutta henkilökunta kyllä havaitsee ja tiedostaa oikeudenmukaisuuden suunnitelmien toteuttamisessa, vaikka kaikki päätöksiä tekevät henkilöt olisivat yhtä ammattitaitoisia koulutukseltaan.

Cohenin (2013, 516) mukaan yksittäisenkin esimiehen vuorovaikutustaitoja voidaan parantaa silloin, kun esimiestason henkilöitä kehitetään säännöllisesti, jotta he omaksuisivat uusia johtamismalleja sekä ymmärtäisivät alaistensa tarpeita työkyvyn ylläpitämisessä sekä osaamisen kehittämisessä.

Haastattelujen mukaan tutkimuksen kohdeorganisaatioissa tehtiin lain edellyttämiä henkilöstösuunnitelmia, jotka toistuivat paperilla vuodesta toiseen samanlaisina pitäen henkilökunnan kokonaisuutena lähes samanlaisena. Haastatteluissa ilmeni, että joissakin organisaatioissa oli tehty sellaisia yksilöllisiä urasuunnitelmia, joiden mukaan samoihin tehtäviin oli palkkaussyistä rekrytoituna sekä toimenhaltijoita että viranhaltijoita toimenhaltijan saadessa pienempää palkkaa.

Nuorten esimiesten mukaan edelleen on alkuperäisessä virkasuhteessa iäkkäämpiä kollegoita esimiestehtävissä, vaikka alaisten lukumäärä oli laskenut aikaisemmista kymmenistä henkilöistä muutamaaan, eivätkä tehtävät täyttäneet enää viran edellytysten mukaisia vaatimuksia.

Vastaavasti asiantuntija-alaiset kertoivat haastatteluissa, että henkilöstösuunnitelmia oli toteutettu tietyn ammattiyhdistysliikkeen mukaisesti siten, että organisaation

samoissa tehtävissä samalla nimikkeellä oli sekä kuukausi- että tuntipalkkaisia. Tällainen epäoikeudenmukainen järjestely oli aiheuttanut työpahoinvointia, koska samasta työstä maksettava rahallinen palkka oli parempi tuntipalkkaisten kohdalla. Tämä johtui siitä, että tuntipalkkaiselle sisältyi erilaisia palkan lisiä, joita kuukausipalkkaiset eivät saaneet.

Henkilöstösuunnitelmia käsiteltäessä haastatteluissa nousi esiin myös määräaikaisten henkilöiden kohtelu, sillä heille ei tehdä erillisiä työurasuunnitelmia, vaikka sellaisia henkilöitä oli kaupungin organisaatioissa. Heille tehtiin pääsääntöisesti vain vuodeksi kerrallaan työsuhde jotain tiettyä tehtävää varten, vaikka määräaikainen henkilö voitiin kuitenkin ilman erillistä henkilöstösuunnitelmaa vakinaistaa nopeastikin johtajan päätöksellä sisäisellä rekrytoinnilla, jos organisaation sisällä nähtiin tarvetta sellaiseen tehtävään. Näin oli tapahtunut myös kahdelle haastatellulle, jotka olivat olleet yli kymmenen vuotta Porin kaupungilla erilaisissa määräaikaisissa tehtävissä.

*”Määräaikaiselle työntekijälle tehdään harvoin organisaation taholta yksilökohtaisia urasuunnitelmia. Itse olin suunnitellut työurani koulutukseni perusteella, mutta vakituinen työsuhteeni ei muodostunutkaan sille alalle, vaan toisiin tehtäviin.” (A1)*

*”Viimeaikaisten organisaatiomuutosten yhteydessä yksilösuunnitelmia toteutettiin siten, että joillekin henkilöille tehtiin uusia nimike- ja toimenkuvamuutoksia. Myös julkisuudelta piilossa olevilla sisäisillä työnkierroilla eri organisaatioiden välillä on parannettu monen henkilön urakehitystä ja palkkausta.” (E2)*

Useissa kuntaorganisaatioissa ura- ja henkilöstösuunnittelu on muodostunut enemmän kollektiiviseksi eikä kaikilla johto- tai esimieshenkilöillä ole mahdollisuuksia kollegiaalisessa organisaatiokulttuurissa yksilöitä tukeviin ratkaisuihin. Järvisen mukaan on kuitenkin oikeudenmukaista, että henkilöstösuunnitelmissa käsitellään yksilöllisesti urakehitystä sekä palkkaukseen liittyviä asioita. Hänen mielestään on kohtuullista ja oikeudenmukaista, että sellaiselle yksilölle maksetaan parempaa palkkaa ja arvostetaan työurallaan sillä perusteella, että hän suoriutuu tehtävistään paremmin kuin muut. (Järvinen 2018, 93, 237.)

Nuoremmat haastatellut mainitsivat, että monessa organisaatiossa oli esimiehiä, joilla oli intoa yksilöiden tehtäväkuvien sekä palkkauksen tarkentamiseen työurien aikana, mutta niihin ei saatu ammattijärjestöjen tukea. Osa haastatelluista nuorista oli erittäin kriittisiä ja he mainitsivat, että ammattiyhdistykset noudattavat kollegiaalista periaatetta, jossa työntekijät nähdään massana. Yksittäistä yksilöä ei saanut nostaa esille, joten kuntatyönantajan maksama palkkaussysteemi noudatti periaatetta, jossa pätevin työntekijäyksilö sai samaa palkkaa kuin huonoin.

Kriittisesti ajattelevat haastatellut mainitsivat puoluepoliittisten lautakuntien päätösten keskittyvän liikaa kaupungin organisaatiomuutoksiin sekä ulospäin näkyvän imagon rakentamiseen, vaikka organisaatioiden sisällä tapahtuvilla laadukkailla toiminta- ja henkilöstösuunnitelmilla kunnan imagoa olisi voitu parantaa huomattavasti entisestään.

*”Ei täällä HRään ole panostettu, kuin paperilla hienoina lauseina henkilöstösuunnitelmissa. Mutta PRään on laitettu rahaa, kun katsoo uutta Porin imagomainosta ja millaisia viihdekeskuksia työtiloista on tehty etätöitä tekevissä organisaatioissa.” (A2)*

Henkilökunnan kehittäminen ja työuralla kehittyminen on Järvilehdon (2013, 128) ja Järvisen (2018, 88, 91) mukaan haastava yhtälö kunnan kollegiaalisessa toimintaympäristössä, sillä se edellyttää johtohenkilöiltä ja esimiehiltä syvällistä perehtymistä yksilöiden sekä organisaation voimavararesursseihin. Järvilehdon ja Järvisen mielestä on kannattavaa tehdä yksilöitä tukevia henkilöstösuunnitelmia yhdessä urasuunnitelman kanssa, missä on selvitetty, minkälaisia osaamis- ja kokemustason omaavia yksilöitä tarvitaan organisaation työtehtävissä.

## **5.2 Intellektuaalisen osaamis pääomatarpeen kehittäminen**

Virtuaalinen ja verkostomainen työympäristö on haastanut menestyvimmätkin organisaatiot kehittämään henkilöstönsä osaamis pääomaa. Teknologia itsessään on vain virtuaalista työtä, joten työntekijöillä tulisi olla samanlainen osaamistaso teknologiavälineiden käyttämisessä. Intellektuaalisen pääoman tarve lisääntyy, joten sen ylläpitäminen ja kehittäminen on kaikin keinoin välttämätöntä. Intellektuaalisen osaamis pääoman katsotaan muodostuvan pääosin inhimillisestä, rakenteellisesta sekä sosiaalisesta pääomasta. Inhimillinen pääoma (human capital) muodostuu henkilön tiedoista, taidoista sekä kokemuksesta ja vastaavasti rakenteelliseen pääomaan kuuluu tietotekniset järjestelmät ja tietämyshallinta. Sosiaalisella pääomalla kuvataan työyhteisön vuorovaikutustaitoja ja luottamuksellista yhteistyötä. (Pullan 2016, 89–91; Aaltonen & Wilenius 2002, 51, 63.)

Viitala (2008, 97, 99) on painottanut inhimillisen pääomaan tärkeyttä ja määritellyt sen yksilön kokonaisvaltaisena henkisenä pääomana eli kokonaishyvinvoinnintina, joka liittyy psyykkiseen, fyysiseen sekä sosiaaliseen hyvinvoinnintiin. Henkinen pääoma muodostuu osaamisesta, joka on saatu koulutuksen ja kokemuksen kautta erilaisina tietoina, taitoina sekä asenteina. Asiantuntijoiden näkökulmasta inhimillisestä pääomasta puhtaan aineettomana pääomana (intangible assets), näkymättömänä

voimavarana (invisible assets), tietopääoma (knowledge assets) tai älyllisenä pääoma (intellectual capital), vaikka yleisellä tasolla puhutaan ammattiosaamisesta.

Intellektuaalisen pääoman kehittämistarve on Sydänmaanlakan (2012, 26) mukaan saanut valtavat mittasuhteet. Erityisesti ollaan huolissaan inhimillisen osaamispääoman vanhentumisesta, sillä tiedon määrä lisääntyy koko ajan ja se puoliintuu viiden vuoden aikana. Puoliintumisaika tarkoittaa periaatteessa sitä, että tietyn tutkinnon tieto ei ole enää relevanttia, joten tutkinnon tietomäärästä ei voidaan soveltaa kuin 50 % viiden vuoden kuluttua. Jarvis (2004, 55–56) kuitenkin mainitsee, että relevantin tiedon ja ammattiosaamisen ylläpitämiseksi intellektuaalisten pääomatarpeiden kehittäminen onnistuu parhaiten täydentämällä säännöllisin väliajoin ammattitutkintojen jälkeen työntekijän tietoja ja taitoja uusimmilla koulutusmuodoilla.

Osaamispääoman kehittämisessä Viitala (2008, 63–65) kehottaa vielä perusteellisesti tarkastelemaan sitä, miten tarpeen mukaista osaamista kuten ydinosaaamista (core competence) tai ydinpätevyyttä (core capability) kehitetään sekä miten niiden hyödyntäminen työtehtävissä tarkoittaa. Ydinosaaamisella eli ydinkyvykkyydellä tarkoitetaan sellaista osaamista, joka painottuu monipuolisiin erityistietämyksiin, joista yhtenä merkittävänä on digiajan teknologinen tietotaito. Viitalan mukaan organisaation osaamispääoman tarve perustuu ydinosaaamiseen erottuakseen kyvykkyydellään muista organisaatioista. Ydinpätevyys perustuu yksilön kelpoisuuteen ja pätevyyteen, jolla hän erottuu muista kokonaisvaltaisella osaamisellaan ja pystyy toimimaan osaamisalansa asiantuntijana.

### **5.2.1 Osaamispääoman arvostus ja ammatillinen esimiestyö**

Kuntaorganisaatioiden työelämän laatua on pyritty parantamaan taloudellisesti erilaisilla henkilöstötuottavuuden johtamiskeinoilla, kuten NPM-mallilla. Henkilöstötuottavuuden tason on havaittu johtuvan organisaatioiden panostuksesta henkilöstökehittämisessä sekä yksilön osaamispääoman onnistuneesta kehittämisestä vastaten organisaation tarpeita. Henkilöstötuottavuuteen kuuluu kiinteästi henkilöstön osaamispääoman sekä työkyvykkyyden varmistaminen läpi koko työuran. Tämä toivomus on suuri haaste johto- ja esimiestasolle, sillä se korostaa uudenlaista johtajuutta, jolla kannustetaan jatkuvaan uuden oppimiseen. (Juuti & Vuorela 2006, 27; Torkkola 2016, 32.)

Johtajuus kunnan autoritäärisessä organisaatiossa on kuin kolmioyritys, jonka kärjestä johto valuttaa tietoa itseään alemmalla tasolla oleville päälliköille, jotka vuorostaan antavat tiedon esimiehille tai työnjohtajille, jotka taas antavat tiedon alimmalla tasolla oleville työntekijöille. (Spiik 2004, 117.) Vastaavasti päälliköt ja esimiehet työskentelevät johtotehtävissä yhteistyötaitoillaan johdon kanssa ylöspäin ja

suorittavan portaan työntekijöihin alaspäin ollen avainasemassa siinä, miten henkilöstöasioita viedään läpi. (Erämetsä 2003, 126–127.)

Organisaatiossa esimies-alaissuhde perustuu symbioosiin, jossa niin esimiehet kuin alaiset tarvitsevat toisiaan yhteisten asioiden hoitamisessa. Symbioosissa esimiehen asema korostuu, sillä hänen henkilökohtaiset vuorovaikutustaitonsa ovat johtamisen ja alaistaitojen onnistumisessa aivan olennaisia seikkoja. Esimiehen odotetaan ensisijaisesti olevan tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohdatessaan alaisiaan. (Zemke ym. 1999, 146.) Se ei suinkaan tarkoita sitä, että kaikkia kohdellaan samoin, vaan epäoikeudenmukainen kohtelu kuten suosiminen tai syrjiminen pyritään estämään työyhteisössä (Virolainen 2012, 34, 39).

Esimies- ja alaistaitojen epäoikeudenmukaista käytöstä kriittisemmin tarkastellut Mattila (2018, 111–112) on havainnut, että johtohenkilöiksi ja esimiehiksi on valikoitunut epäsosiaalisia henkilöitä, joiden intresseissä ei ole arvostaa alaisten tai kollegoiden onnistumisia, saati perehtyä syvällisesti henkilöstönsä tuottavuuteen. Saman suuntaisia näkemyksiä on Lauerma (2011) havainnut tutkimuksissaan ja mainitsee, että negatiivista käyttäytymistä harjoittavien henkilöiden ilmeneminen ei ole harvinaista koulutettujen työntekijöiden piirissä. Lauerman mukaan edellä mainittuja epäsosiaalisia häiriöpersoonia eli ”valkokauluspsykopaatteja” esiintyy menestyvinä johtajina ja asiantuntijoina eri ammattialoilla, joten raakuus on saatu naamioitumaan tittelien taakse. (Lauerman luentomateriaali 2011.)

Monen haastatellun vastauksissa oli havaittavissa, miten hierarkkinen jäykkä järjestelmä ei toiminut onnistuneesti esimies-alaisuhteissa. Alaiset kokivat esimiehiä voimakkaammin, että heidän esimiehillään oli valta vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti heidän osaamistaitojensa arvostamisessa. Muutaman alaisen vastauksissa ilmeni, että periaatteessa kukaan esimies ei ollut aidosti kiinnostunut heidän osaamistaidoistaan vaan mieluummin työkykyisyydestä, varsinkin silloin kuin henkilö oli poissa tai sairastunut. Lähes kaikki haastatellut mainitsivat, että esimiesten käytös riippui organisaatiosta, sillä esimiesten käytös- ja toimintatavat olivat perehdytyksen myötä saatu aikanaan omalta esimieheltä.

*”Yksittäisen henkilön osaamisen arvostaminen on täysin riippuvaista siitä, millainen manipuloija on esimiehenä. Toinen esimies huomaa ja huomioi alaisensa suoritustason, mutta toinen ei välitä pätkäkään onko töissä vai ei. Samat asiat eivät sovi toiselle esimiehelle, mitkä taas sopii toiselle.” (A6)*

Thoma Erikson on kouluttanut suurten yritysten johtajia sekä työntekijöitä, ja hän on nostanut esiin esimies-, kollega-, ja alaiskonflikteja. Erikson puhuu organisaation ongelmallisista vuorovaikutussuhteista, joissa esiintyy manipulointimestareita, jotka ovat näkymättömiä taustavaikuttajia. Manipuloijakin kilpailee olemassaolostaan, joten

taitava vastustaja on saatava alistettua tai nostettua. Manipuloinnilla vaikutetaan tietoisesti toiseen yksilöön siten, että lopputulos on manipuloijan kannalta parempi hyvässä tai pahassa. (Erikson 2018, 58, 101.)

Myös Pekka Järvinen kouluttajana puhuu samasta asiasta suosikkijärjestelmänä, joka on todellista johtavassa olevien henkilöiden kohdalla. Järvisen mukaan on kuitenkin muistettava, että esimiestyö on ammatillista käyttäytymistä, joka perustuu lakiin ja työehtosopimuksiin. Johtaja tai esimies on henkilö, joka nauttii työjohto- eli direktiovallasta, jolla johdetaan ja valvotaan alaisten työntekemistä työnantajan ohjeistusten mukaan. (Järvinen (2018, 76, 82.)

Haastatteluissa muutama vanhempi esimies mainitsi, että kollega tai esimies oli jostain syystä hankaloittanut ja pitkittänyt toisen uralla etenemisessä, koska eivät olleet arvostaneet henkilön laajaa osaamistasoa. Tilanne oli muuttunut vasta esimiehen vaihduttua. Myös usea nuorempi esimies väitti, että heidän kokemuksensa mukaan kuntaorganisaatioissa esiintyy piilossa olevaa ja laillistettua virkamiesten kollektiivista epäasiallista käytöstä. Epäamatillista esimiestyötä ei uskalleta tuoda minkään virkamiehen taholta julkisuuteen, joten moni pätevä henkilö on haastattelujen mukaan joutunut olemaan virkamiesalistuksen kohteena.

Vastaavasti melkein kaikki nuoret esimiehet kertoivat toimineensa siten, että he itse arvostivat omaa osaamistaan tuoden sitä jatkuvasti esille organisaatioissaan. Moni heistä joutui olemaan esillä myös organisaationsa ulkopuolella tehden omien esimiestensä tehtäviä. Haastatteluissa ilmeni, että muilta saatu palaute paljasti heidän osaamistasonsa paremmuuden, joten se lisäsi pätevyyden esilletuomista omassa organisaatiossa. Näiden esimiesten mukaan he olivat saaneet positiivisempaa palautetta organisaation ulkopuolelta enemmän kuin organisaation sisällä, joten heistä osa oli päässyt etenemään urallaan ulkopuolisten henkilöiden johdatuksella nykyisiin tehtäviin.

Haastatelluista suurin osa yhtyi siihen näkemykseen, että työyhteisöissä oli esiintynyt ja esiintyi edelleen kollegoja, esimiehiä sekä johtohenkilöitä, joiden kautta moni oli kokenut tullessa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti, vaikkakin suurin osa haastatelluista oli nyt tyytyväisiä olotilaansa. Epäoikeudenmukaista kohtelua saaneet kertoivat, että heidän hankkimaansa uusinta osaamistaan ei arvostettu ja he olivat joutuneet tai joutuvat ”kamppailemaan” puolueellisten esimiesten kanssa selvittääkseen hankalista tilanteista. Epäasialliseen kohteluun joutuneet haastatellut kysyivätkin tutkijalta, että kenelle he voisivat valittaa kohtelustaan, sille omalle esimiehellekö, joka kiusaa heitä. Oli myös ollut tapauksia, joissa epäeettisen käytöksen toteamiseksi käräjäoikeus oli käsitellyt epäoikeudenmukaisen esimiehen toimintaa. Tällaisen prosessin kaikki haastatellut kokivat erittäin vastenmielisenä ja viimeisenä keinona.

*”Työuralla kehitymisessä johdon ja esimiesten rooli näkyy silloin vahvana, jos työntekijällä on positiivisia henkilökohtaisia suhteita heihin eli silloin suhteilla pääsee eteenpäin, osaamistaitoja testaamatta.” (E6)*

*”Minulla on ollut monia lupauksia ylennyksistä, mutta minua hieman kauemmin palvelleen esimiestaidottoman henkilön alaisuudessa en päässyt etenemään ennen kuin vasta urani loppupuolella, kun tuli uusi nuori esimies, joka arvosti osaamistani.” (A2)*

Esimies- ja alaitaitojen epäonnistumisen ennakoimiseen on Wibergin (2014, 75) mielestä varauduttava organisaatioissa. Hänen mielestään ulkopuolisen puolueettoman arvioitsijatahon käyttäminen tasapainottaa organisaation viranhaltijoiden ja henkilökunnan väärinkäytöksiä omissa vuorovaikutuskäytännöissä. Alaräisänen (2014, 76–77) mukaan on oikeudenmukaista niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta antaa jonkun ulkopuolisen asiantuntijatahon arvioida tai testata koko henkilökunnan vuorovaikutustaitoja, työkykyisyyttä sekä osaamistasoa, vaikka niiden toteuttaminen yleisellä tasolla koetaan haastavaksi ja jopa epäoikeudenmukaiseksi.

Osaamisen arvostaminen ja hyödyntäminen esimiesten taholta on Aaltosen ja Wileniuksen (2002, 51) sekä Sydänmaanlakan (2012, 209) mukaan johtajuuden tärkeimpiä tehtäviä niin työnantajan kuin yksilön näkökulmasta. Heidän mielestään esimiesten tulisi arvostaa sitä, että alaisenkin osaamispääomaresurssi on yksilön itsensä henkilökohtaisesti omistamaa eikä sitä voida siirtää tai varastoida muille yksilöille. Myös Virolainen ja Virolainen (2016, 191) näkevät tärkeänä arvostaa alaisten henkilökohtaisia osaamisvahvuuksia. Heidän mukaansa juuri henkilökohtaisia osaamisvahvuuksia tulisikin kehittää enemmän kuin henkilön heikkouksia, sillä silloin on mahdollisuus, saadaan aikaan parempia osaamissuorituksia työnantajan käyttöön.

Haastateltujen niin alaisten kuin esimiesten vastauksissa oli selkeästi havaittavissa, että he kokivat ajoittain osaamattomuuden tunnetta työtehtävissään. Esimiehet kokivat enemmän kuin alaiset rakenteelliseen pääomaan eli tietoteknisten ohjelmien hallintaan liittyvää osaamattomuutta, sillä heidän työskentelynsä verkostoympäristössä ei ollut niin intensiivistä päivittäin kuin asiantuntija-alaisten. Vastaavasti asiantuntija-alaiset kokivat esimiesten sosiaalisten taitojen olevan puutteellisia, sillä organisaatioissa esiintyi toisten alaisten suosimista ja sortamista.

Vanhemmat haastatellut halusivat enemmän inhimillisen pääoman kehittämistä kuin nuoremmat, koska heidän koulutuksestaan oli pitkä aika. Heidän ydinpätevyytensä kokonaisuudessaan omalla alalla oli hyvä, vaikka he mainitsivat, että heidän osaamisensa arvostus oli koko organisaation taholta puutteellista.

*”Tietotekniset koulutukset ovat puutteellisesti suunniteltu kollektiivisesti iäkkäämmille henkilöille ja moni kuluttaakin työaikaa tuntitolkulla tietokoneella olevien ohjeiden selvittämiseen ja tulkitsemiseen, vaikka tarvittaisiin hetkellistä käytännön opetusta.” (A4)*

Haastattelun mukaan yksilöllisen osaamispääoman kehittäminen oli onnistunut hyvin vain muutamassa organisaatioissa, sillä siellä esimiehet keskustelivat aidosti kollegoiden ja alaisten osaamisalueiden kehittämistarpeista. Näiden organisaatioiden esimies- ja alaishaastatellut mainitsivat, että osaamisvoimavarojen kehittäminen lähti organisaation tarpeista ja koulutuksen jälkeen jatkui yksilön uusimman ydinpätevyysosaamisen jakamisena työyhteisön käyttöön lähinnä eri asiantuntijatiimien sekä projektitöiden yhteydessä. Asiantuntija-alaisten mukaan näissä organisaatioissa ei esiintynyt suosimista, vaan esimiestyö noudatti korkeimpien johtohenkilöiden toiveita työhyvinvoinnin maksimoimisessa.

*”Osaamista arvostetaan ja organisaatioissa on ollut monipuolisia kehittymismahdollisuuksia, mutta työntekijän oma halu ratkaisee, mitä osaamattomuutta itsessä täytyy kehittää.” (E4)*

*”On ollut pari ammattitaitoista esimestä ja muutama hyvä kollega, jotka ovat nähneet älylliset kykyni ja tukeneet kehittämään muitakin henkilökohtaisia erityistaitojani sekä mahdollistaneet erityiskoulutukseni.” (A5)*

Myös Aaltonen ja Lindroos (2012, 143) puhuvat älykkäistä ihmisistä, mutta he näkevät asian toisin ja mainitsevat että, työyhteisöissä on myös sellaisia älykkäitä ja terveitä yksilöitä, jotka tulevat töihin kuluttamaan aikaansa ilman suurempaa innostusta työtehtäviään kohtaan. Aaltosen ja Lindroosin mukaan tällaiset henkilöt tulee huomioida ja katsoa, onko heidän haluttomuutensa syynä huono fyysinen kunto vai eikö heitä kiinnosta nykyiset työtehtävät, koska eivät pääse toteuttamaan kykyjään ja osaamispääomaansa.

### **5.2.2 Osaamispääoman mittaus ja palkitseva suoritusarviointi**

Osaamisen kehittämisen ja kehittymisen yhteydessä puhutaan älykkäistä organisaatioista, jotka Hannuksen (1993, 330) ja Druckerin (2008, 71) sekä Väisäsen (2012) mukaan tunnetaan siitä, että siellä pyritään tekemisen laatuun. Älykäs organisaatio aloittaa uudistamisen uudistamalla henkilökuntansa osaamispääomaa, jotta he kehittyisivät tekemään asioita toisin kuin aikaisemmin. Henkilökunnan

osaamis pääoman mittaaminen on tarpeellista osaamistarpeiden kehittämisessä, jos halutaan mahdollistaa yksilöllisesti osaamisen kehittyminen. Siksi tulisi nostaa esiin sellaisia henkilöitä, joiden erityisvahvuuksia voidaan mitata.

Salomäen (2002, 23) mukaan älyllisen pääoman omaavan henkilön toiminta on erotettavissa. Jokainen on havainnut työyhteisöissään sellaisia henkilöitä, jotka eivät saa osaamisensa mukaista arvostusta. Sellaisen yksilön älyllisen pääoman kehittämiseksi ei riitä tavanomaiset ammattitaidon lisäämiseen liittyvät koulutukset, vaan sellainen henkilö tarvitsee haastavia tehtäviä sekä innovatiivisen ajattelun lisäämistä. Näyttötutkinto-oppaan (2016, 27) ja Koskisen (2017, 13) mukaan yksilön osaamisen kehittyminen tulee huomioida ja palkita, joten sitä varten on kehitetty erilaisia menetelmiä, joilla selvitetään osaamisen arviointiin liittyviä laadullisia kuvauksia sekä millaiseen tietoon osaaminen perustuu.

Yksilön suoritusarvioinnin käyttöönotolle onkin tarvetta Helsilän (2006, 61) mukaan, sillä arvioinneilla saadaan näkemyksiä yksilön pätevydestä (competence) eli todellisesta osaamisesta, tiedoista sekä taitoista. Suoritusarviointi osoittaa yksilön kyvyn suoriutua käytännön tehtävissä (competency) eli pätevyystekijöiden hallitsemisesta eri toiminnoissa.

Tämän tutkimuksen moni alais- ja esimieshaastateltu koki, että organisaatioissa järjestettiin paljon erilaisia tapahtumia, joissa uusia toimintatapoja sekä osaamistarpeita tuotiin esille. Osassa organisaatioissa oli sellaisia henkilöitä, joilla oli voimakas halu saada osallistua järjestettäviin tapahtumiin ja tuoda esille pätevyyttään ja osaamisensa kehittymistä nykyisissä tehtävissään. Kuitenkin sellaisten henkilöiden kohdalla, jotka halusivat näyttää saamiaan uusia taitoja ja tietoja, ilmeni ongelmia siinä, että organisaatioissa ei ollut mahdollisuutta osoittaa, hyödyntää tai julkisesti testata opittua uutta tietoa vanhoissa rutiinitehtävissä.

Erityisesti moni nuorempi esimieshaastateltu oli huolissaan joidenkin kollegojen todellisesta ammattipätevydestä sekä tehdyn työn laadusta, sillä organisaation sisällä työsuorituksia ei saanut mitata käytännössä eikä henkilöiden pätevyyttä arvioida erillisillä suoritusarvioinneilla. Muutaman esimiehen mukaan heidän osaamispätevyytensä oli testattu jo rekrytoitaessa, joten testauksia ei tarvita sen jälkeen, sillä heidän tehtävänsä on enimmäkseen uudistusten suunnittelua ja osallistumista aktiivisesti palavereihin johtoportaan kanssa ilman alaisia.

*”Minulle on tehty monia testejä sekä onnistuneita että epäonnistuneita, mutta ne kertovat vain sen elämänhetken tilanteen, joka jo vuoden päästä voi olla erilainen.” (E5)*

Se, että suoritusarvioinneissa on kyse subjektiivisesta ja objektiivisesta arvioinnista, niin Helsilän (2006, 88, 116) mielestä arviointikriteerien luotettavuudesta tulee

varmistua. Luotettava mittaaminen tapahtuu objektiivisesti osoittaen suoritusarvioinnin tulokset reliaabeleina eli pysyvinä, jolloin tulokset ovat samoja, kun niitä toistetaan. Tulosten tulee olla myös valideja eli riittävällä tasolla, kun mitataan todellisuudessa olevaa tietoa.

Erityisesti asiantuntija-alaisten haastatteluissa kävi ilmi, että useimmissa organisaatioissa ei analysoitu osaamista käytännön tasolla yksilön näkökulmasta, vaikka monessa organisaatioissa oli toteutettu vain alaisten kohdalla näyttötutkintoon perustuvia arviointeja. Näyttötutkinto oli todettu erittäin hyväksi koulutusmuodoksi, koska siinä selvitettiin samanaikaisesti organisaation tarpeet uuden osaamisen kehittämisessä sekä saavutettiin konkreettisesti yksilön osaamispääoman kehittyminen käytännön tehtävissä, jota voitiin myös mitata ja arvioida. Muutaman asiantuntija-alaishaastattelun mukaan esimiestenkin kohdalla voitaisiin toteuttaa näyttötutkinnon mukaista koulutusmuotoa tasapuolisuuden näkökulmasta.

*”Organisaatiossani ei arvioida yksilön suorituksia, eikä niistä kukaan ole kiinnostunut. Itse olen tietoinen, että olen osittain osaamaton työtehtävissäni, sillä saamani koulutus ja nykyiset työtehtävät eivät kohtaa toisiaan, enkä ole saanut kunnollista perehdytystä tai koulutusta tehtäviini. Onneksi meillä ei palkita enempää hyvästä suorituksesta kuin huonosta.” (A4)*

Organisaatioiden osaamisen hyödyntämisen lähtökohtana nähdään usein ensisijaisesti henkilön oma arviointi osaamisestaan ja työtehtävistään suoriutumisesta. Aina tällainen itsereflektointi ei toteudu, joten on perusteltua käyttää erilaisia arviointijärjestelmiä. Arviointijärjestelmillä voidaan tarkastella sekä suoritusten arviointia (performance assesment) että osaamisen arviointia (competence assesment), jossa ulkopuolella olevat henkilöt tarkastelevat työntekijän toimintoja ja onnistumista työtehtävien suorittamisessa. Suoritusarvioinneista on havaittu olevan hyötyä työurasuunnittelussa ja palkitsemisjärjestelmissä sekä resurssien kohdentamisessa. (Viitala 2008, 152–153; Lehtinen & Niinimäki 2005, 102, 127.)

*”Esimiesten osaamisen kehittymistä ei arvioida tai testata organisaatiossani mitenkään työuran aikana. Lahjakas esimies saa saman kuukausipalkan kuin vähemmän lahjakas, joten osaamisesta ei erikseen palkita” (E6)*

Haastatteluissa ilmeni, että suurimmalle osalle esimiehistä riitti itsereflektointi lähinnä kehityskeskustelujen yhteydessä, jossa henkilö itse mainitsi osaamisensa puutteita. Lähes kaikki vanhemmat esimiehet kokivat arviointijärjestelmät epämiellyttävinä sekä epäluotettavina, koska niiden perusteella voitaisiin eri arvostaa

henkilöitä. Vastaavasti muutama nuorempi esimies puolusti arviointimenetelmien käyttöä, koska ne oikeudenmukaistavat palkitsemisjärjestelmiä.

Joillekin esimiehille arviointijärjestelmien käyttöönotto tuntui vastenmieliseltä, mutta ei mahdottomalta. He olivat kuitenkin sitä mieltä, että eri arviointijärjestelmät olivat aivan turhia, sillä työt tulee muutenkin tehtyä eikä palkka muutu, vaikka olisi kuinka pätevä, mutta työtehtävät voivat lisääntyä, jos todetaan oikein taitavaksi.

*”Ei näissä kunnan hommissa oo tarttettu 100 vuoteen minkäänlaisia työarviointeja kunnei isoisäänikään, isääni tai minua ole arvioitu työn tekemisestä ja jos semmosta tehtäisiin niin täältä potkittais liian taitavat talentit ja idolsit hiekkalaatikosta pois.” (A2)*

Osaamista voidaankin arvioida tai hyödyntää Sydänmaanlakan (2012, 62, 64) mukaan palautteen antamisella niin yksilölle kuin organisaatiolle. Hänen mukaansa organisaatioissa on käytössä palautejärjestelmiä, mutta usein ne ovat painottuneet liikaa taloudellisiin arvoihin, joten harvoin on käytössä Wibergin (2014, 76) mielestä objektiivisia mittareita, joilla seurataan juuri henkilökunnan aikaansaannoksia organisaation toiminnoissa. Wibergin mukaan mittauksissa ja palautteissa on kiinnitettävä erityinen huomio toimintojen valvontaan ja vertailuun, jotta se ei jää yksipuolisesti virkamiesten itsensä päätettäväksi ilman ulkopuolisia henkilöitä.

Osaamisen kehittymistä voidaan kuitenkin arvioida Sipilän (1996, 17–18) mielestä käytännössä sillä, miten osaamista hyödynnetään organisaatioissa. Osaamisen osoitus on siinä, että ne henkilöt, jotka hankkivat uutta osaamista, kykenevät myös siirtämään oppimaansa muille organisaation jäsenille käytännön tehtävissä.

Asiantuntija-alaisten ja esimiesten haastattelut osoittivat, että harvassa organisaatiossa oli selkeää toimintamallia osaamisen kehittymisen arvioinneista tai palautejärjestelmistä, saati osaamisen hyödyntämiskeinoista. Näyttää siis siltä, että monessakaan organisaatiossa ei osattu hyödyntää ja opastaa muita jäseniä saaduilla uusilla osaamistiedoilla.

Muutama esimieshaastateltu koki, että heidän kehityskeskustelujensa tuoma yhteenveto riitti arvioinniksi osaamistasosta ja osaamisen kehittämistarpeesta. Asiantuntija-alaiset puolestaan pitivät kehityskeskusteluja turhina, sillä enemmistö alaisista mainitsi, että heidän osaamisestaan ei oltu aidosti keskustelu eikä kukaan ollut sitä testannutkaan, mutta heidän esimiestensä työt nähtiin paljon arvokkaampana, vaikkei heidänkään tekemisiään testattu.

*”Organisaation järjestämä vuosittainen kehityskeskustelu on jokaisen oma osaamiskartoitus, koska vastaavasti niiden perusteella laaditaan henkilöstölle koulutus suunnitelma, joka tukee myös organisaation suoriutumiskykyä.” (E1)*

Osaamisen kehittyminen ja työsuorituksen arvioiminen on Mattila (2018, 10, 15, 29) mukaan välttämätöntä niin yksilöiden kuin organisaation näkökulmasta. Hän mainitsee, että kuntaorganisaatioissa suoritusarviointien seuraamattomuuden vaarana voi olla se, että työntekijät itse kehittävät toimintojaan ja vastaavasti esimiehet tai johtohenkilöt keräävät kiitokset alaistensa kehitysideoista. Organisaation henkilökunnan suoritusarviointien yhteydessä tulisi Mattilan mielestä arvioida myös tulevaisuuden johtajuudelle asetettuja tavoitteita. Hänen mukaansa organisaatioissa saatetaan elää vanhojen osaamisperinteiden lumossa, ja ne säilyvät esimiehillä ylpeyden aiheina, vaikka ”*parasta ennen -päiväys oli aikoja sitten ohitettu.*”

### 5.3 Työnantajan vai työnostajan rooli digiajan rekrytoinneissa

Kuntatyönantajien kehittämispäällikkö Terttu Pakarinen (2015) sanoo, että organisaatioiden kehittämisessä perinteiset ajatusmallit ovat hiipumassa eikä voida välttyä digitalisaation tuomilta uusilta muutoksilta, joten Alasoinin (2015, 26) mukaan suurimpana uhkakuvana nähdään nykyiset tavat rekrytoida henkilöitä vähentyviin työpaikkoihin. Tällaisia uhkakuvia lieventämään Martela ja Jarenko (2015, 163, 177) ovat havainneet tulevaisuuden työelämän megatrendiksi itseohjautuvat organisaatiot, jotka luopuvat keskusjohtoisista sekä hierarkkisista organisaatioista siirtyen itseohjautuviin organisaatioihin ilman monia johtajia tai esimiehiä.

Kunnan rooli työnantajana on muuttumassa työnostajaksi Viitalan (2008) mukaan, tarkasteltaessa nykypäivän itseohjautuvia organisaatioita. Digitalisaatio on muuttanut työntekijöiden rooleja, eikä ole tietyn tehtävän ja työhuoneen hallitsijaa, vaan työntekijän itseohjautuvan oppimisen (self-managed learning) muoto korostuu. Jo nyt edellytetään, että työntekijä kehittää omaehtoisesti itseään, sillä kuntatyönantajan resurssit henkilökuntansa kouluttamiseen ovat vähäiset. Itseohjautuva työnteko olikin lisännyt verkossa työskentelemistä sekä samanaikaisesti etätyötä tekevien henkilöiden määrä oli lisääntynyt. (Viitala 2008, 274; Pakarinen 2015.)

Kasvion (2014, 216, 227) mukaan työn teettäminen ja toimintatavat ovat muuttaneet myös kriteereitä henkilöstöpolitiikassa. Moni kuntatyönantaja on tehnyt rekrytointipäätöksiä henkilöiden osaamistaitojen perusteella käyttäen erilaisia suhdeverkostoja, jotka ovat saaneet aikaan entistä suuremman kilpailun pätevien ja ei pätevien työntekijöiden välillä. Harisalón (2011, 29) mukaan nykyiset resurssit eivät enää riitä rekrytoimaan yksinään ahertavia työntekijöitä omaan huoneeseensa verkkotyöskentelyyn alustatalouden tehtävissä, vaan kuntaorganisaatioissa ostetaan päteviä työntekijöitä digitaalisiin tehtäviin.

Monet tehtävät edellyttävät siis Harisalon (2011, 29) mainitsemaa osaamista tiedon siirtämisen ja hyödyntämisen tietoteknisillä laitteilla eri kohteiden välillä, mutta Nonakan ja Takeuchin (1995, 62–72) mukaan kaikissa tulevaisuuden tehtävissä ei kuitenkaan tarvita tietoteknisillä laitteilla siirrettävää tietoa. Nonaka ja Takeuchi ovat määritelleet eksplisiittiseksi tiedoksi (explicit knowledge) sellaisen tiedon, joka on rationaalista ja objektiivista tietoa kuten esimerkiksi matemaattiset ilmaisut. Heidän mukaansa työtehtävät edellyttävät myös sellaista tietoa, joka on henkilön omaa niin sanottua hiljaista tietoa (tacit knowledge), joka perustuu henkilön omista kokemuksista ja näkökulmista muodostuneeseen tietoon, jota ei voi helposti kommunikoida toiselle. Nonakan ja Takeuchin mielestä näiden molempien tietojen olemassaolo on ymmärrettävä, ja ne ovat yhdessä edelleen välttämättömiä monessa tulevaisuuden tehtävässä.

### **5.3.1 Työnantajan rekrytointipaineita ja henkilöriskien huomioiminen**

Kunnan toiminta tarkoittaa aina kustannuksia ja erityisesti henkilöstön rekrytointi kulutta paljon verorahoja, joten henkilöstön tuottavuuden sekä organisaation toiminnan kannattavuuden mittaaminen on välttämätöntä Meklinin (2008, 387) mukaan. Toimintojen kannattavuutta onkin mitattu Näsin, Hokkasen ja Latvasen (2001, 22) mainitsevilla NPM mukaisilla kannattavuustekijämittareilla, mutta Kasvion (2014, 218) mukaan pelkkä rahamääräinen seuranta ei riitä digiajan sopeutumispaineisiin.

Rekrytointipaineisiin tarvitaan kokonaiskannattavan toiminnan mittaamista, joka perustuu tarpeenmukaiseen henkilöstörekrytointiin ja tehokkaaseen toimintaan. Monissa organisaatioissa onkin otettu käyttöön kokonaiskannattavuuden mittaamiseen Hinesin ym. (2008, 5) suosittellemaa Lean johtamis- ja toimintafilosofiaa. Vastaavasti Anderson (2006, 141–142, 146–147) on teoksessaan<sup>5</sup> kuvannut italialaisen taloustieteilijän Vilfredo Pareton (1848–1923) epäoikeudenmukaisen jakautumisen teoriaa, jossa käsitellään 80/20 sääntöä. Siinä vertaillaan tehokkuutta ja tehottomuutta sekä resurssien hallintaa. Pareto mainitsee ajankäytön seurannan tärkeyden, sillä työntekijän ajankäytössä 20 prosenttia ajasta johtaa 80 prosenttiin tuottavuudessa.

Nykyinen digiaika on hallintotieteen emeritusprofessorin Risto Harisalon (2011, 34) mukaan lisännyt paineita henkilöstöpolitiikassa. Harisalo on tutkimuksissaan havainnut, että digiajan haasteita ei kyetä kohtaamaan. Joillakin henkilöillä on ilmennyt pyrkimys

---

<sup>5</sup> Anderson, Chris (2006) *Pitkä häntä. Miksi tulevaisuudessa myydään vähemmän enempää.* (alkuteos The Long Tail. Why the Future of Business Is Selling Less for More 2006, käänös Kimmo Pietiläinen) Terra Cognita Oy, Helsinki.

välttää uusia toimintatapoja, sillä ne voivatkin paljastaa virheitä työtehtävissä sekä puutteita työntekijän tiedoissaan ja taidoissaan. Harisalon mukaan näin ovat toimineet psykologisesti monet organisaatiot, joilla ei ole osaamista tai pakottavaa tarvetta uusiin haasteisiin, vaan johdon taholta pidättäydytään hanakasti vanhoihin toimintatapoihin.

Haastattelujen yhteydessä kävi ilmi, että organisaatiouudistukset olivat lähes säännöllisiä uudistuksia muutaman vuoden välein ja niihin oli rahaa, joten rekrytointitalanteissa ei tarkkaan mitattu rekrytointien tarpeellisuutta. Haastattelut väittivät, että tiedotusvälineistä saatiin viimekäden tietoa kaupungin alijäämästä tai ylijäämästä, jota tasapainotettiin verotuksella.

Ilmeni myös se, että vain muutamissa organisaatioissa oli ryhdytty uudistamaan organisaatiokulttuuria, sillä palvelutuotannossa oli pakko ottaa käytäntöön uusia toimintatapoja. Samalla piti huomioida, että oli tarpeeksi osaavia työntekijöitä henkilöriskien välttämiseksi.

*”Kokonaiskannattavuuden mittaamiselle ei ole ollut tarvetta henkilöstön suhteen, vaikka monet tehtävät ovat muuttuneet tietokoneella tehtäviksi käsityön jäädessä pois. Vanhoja työntekijöitä ei ole voinut irtisanoa osaamattomuuden takia niin siksi on rekrytoitu uusia ja henkilökunnan määrä on ollut nousussa.” (E6)*

Näihin sopeutumispaineisiin voidaan Virolaisen (2012) mukaan varautua juridisesti hallintolain 2 luvun mukaan, jossa kehoitetaan tarkastelemaan esimerkiksi organisaation palvelutoiminnan periaatteita, viranomaisten yhteistyötä, asianmukaisuutta ja neuvontaa. Puhutaan siis hyvän hallinnon periaatteista ja oikeudenmukaisesta henkilöiden kohtelusta. Henkilöstötilinpäätöksen tekeminen auttaa Haunian (2005, 276) ja Kauhasen (2009, 39) mukaan selvittämään määrällistä ja laadullista tietoa nykyisestä henkilöstöstä ja organisaation tulevasta työtarpeenmukaisista osaamistarpeista sekä palvelutoiminnan laajuutta. Haunia ja Kauhanen näkevät henkilöstötilinpäätöksen auttavan myös organisaation toimintojen kannattavuuden mittaamisessa sekä henkilöstöriskien ennakoimisessa.

Henkilöstöpoliittisista raporteista havaittiin, että Porin kaupungilla oli seurattu vuosittain henkilöstökulujen euromääriä, jotka Porin kaupungin Henkilöstöraportin (2016) mukaan olivat noin 270 miljoonaa euroa. Haastatteluissa ilmeni, että seikkaperäinen henkilökustannusten mittaaminen oli silti puutteellista, sillä se perustui rahaan, mutta ei työtehtävien tarpeellisuuden arvioimiseen. Vain kaksi vanhempaa esimiestä tiesi kertoa oman organisaationsa toimita- sekä henkilöstömenot, koska olivat osittain tietoisia NPM kannattavuustekijöistä. Heidän kustannustietoisuutensa johtui myös siitä, että he olivat vertailevissa laskelmissaan joutuneet arvioimaan, kumpi oli kokonaistaloudellisesti kannattavampaa ja riskittömämpää, joko ostaa

asiantuntijahenkilöitä tiettyihin tehtäviin vai rekrytoida henkilöitä vuosia kestäviin työsuhteisiin. Heidän mukaansa rekrytoinneista oli joidenkin henkilöiden kohdalla luovuttu ja organisaatioissa oli siirrytty osittain työnostajan rooliin.

Työn ostamista puolsi enemmän nuoret haastateltavat esimiehet kuin vanhemmat, sillä nuorten mielestään rekrytoinnista aiheutuneet kustannus- ja henkilöstöriskit pienenisivät, kun ei tehdä uusia sisäisiä tai ulkoisia rekrytointeja, vaan ostetaan päteviä tietyn alan työntekijöitä sekä erityisasiantuntijoita määrääjäksi. Myös muutama alainen näki työnostamisen etuna sen, että silloin organisaatiossa palkkaus-kriteerit muodostuvat tasa-arvoisemmiksi eri sukupuolten välillä ja kaikki tietävät hinnoitteluperiaatteet, mitä tietystä työstä maksetaan.

Osa tämän tutkimuksen nuorista esimiehistä mainitsi työnostamisen kannattavana siitä näkökulmasta, että vapaat markkinat mahdollistavat pätevien henkilöiden hankinnan Pareto-tehokkuuden näkökulmasta. Se mahdollistaisi nykyisten henkilöstömenojen pienentyessä resurssien siirtoa organisaation omien toimintojen kehittämiseen ja palvelujen tuottamiseen. Heidän mielestään Pareto-parannusta tapahtuu siinä, että kenenkään tehtävään ostetun pätevän työntekijän asema ei huononnu, sillä kaikkia kohdellaan samoin.

Vastaavasti suurin osa vanhemmista haastatelluista eivät nähneet mitään etuja työnostamisen suhteen ja vain kaksi vanhempaa asiantuntija-alaista mainitsi työnostamisen olevan sekä rahallisesti että osaamistasollisesti kannattavampi vaihtoehto kuin rekrytoida tietämättä epäpätevä riskihenkilö elinikäiseen työsuhteeseen.

*”Työntekijän ostaminen on ollut välttämätöntä yksittäisissä erikoistehtävissä, sillä kuntatyöntekijällä ei ole ollut sellaista pätevyyttä kuin yksityissektorin tahon työntekijällä. Se ei silti huononna kuntatyöntekijän tarvetta muissa erikoistehtävissä, joten ei ole mitään estettä Porin kaupungille siirtyä työnostajan rooliin.” (A2)*

Henkilöstöhallinnon paineita voidaan lieventää Andersonin (2006, 146–147) mainitsemalla pareto-tehokkuuden näkökulmalla, jossa kenenkään henkilön asemaa ei ole mahdollista parantaa jonkun toisen asemaa huonontamatta. Noudatetaan siis epäoikeudenmukaisen jakautumisen teoriaa oikeudenmukaisten henkilöstöresurssien hallinnassa.

*”Kuntaorganisaatiossani ei toteuteta Pareto-tehokkuusajattelua, vaikka osa johdosta on siitä ja muistakin kokonaistaloudellisten asioiden seuraamisesta henkilöitä palkatessa.” (E3)*

Suurimmassa osassa organisaatiosta ei haastateltujen esimiesten tai asiantuntija-alaisten mukaan tehty suunnitelmallisesti henkilöstötilinpäätöstä, jossa olisi tehty kartoitus ja varauduttu henkilöriskeihin. Useimpien haastateltavien mukaan vakuutukset olivat sitä varten, joten ne korvasivat henkilöiden aiheuttamat riskit. Osa esimiehistä mainitsi, että yleensä julkisiksi tarkoitetuissa henkilöstötilinpäätöksen kaltaisissa raporteissa mainittiin sellaisia asioita kuten henkilökunnan lukumäärä ja ikäjakauma sekä eläkkeelle jäävien määrä. Niistä ei ilmennyt irtisanomisia sellaisten riskihenkilöiden kohdalla, jotka olivat syyllistyneet virkarikoksiin tai jotka omalla suostumuksella oli maksettu pois työsuhteesta.

*”Henkilön koulu- ja tutkintotodistusten arvosanoilla tai kokemuksella ei ole suoranaista merkitystä rekrytoinnin onnistumiseen, vaan haastattelijoiden vaikutusvallalla, jolla valitaan epäpätevinkin riskihenkilö työsuhteeseen.” (A5)*

Henkilökunnasta johtuvista organisaation epäonnistumisriskeistä puhutaan Mattilan (2011, 69–70) mielestä harvoin tai liian myöhään, vaikka ne useimmiten heikentävät taloudellista vakautta. Henkilöriskejä on rekrytointien yhteydessä vaikea ennustaa ja niihin varautuminen voi epäonnistua, joten Mattila on ottanut rohkean linjan ja ehdottanut, että epäpätevistä henkilöistä on mahdollisimman pian irtisanoittava, jos rekrytoidut henkilöt eivät toimi työnantajan tavoitteiden mukaan.

Myös suojelupoliisin erikoistutkija Saana Nilsson (2018) on puhunut ennakoimattomista digiajan tulevaisuuden uhista eli insider-riskeistä Porin Suomi Areenalla 19.7.2018 Suojelupoliisin keskustelutilaisuudessa. Hänen mukaansa insider-riskillä tarkoitetaan sitä, kun organisaation sisällä joku yksilö henkilökunnasta tahallisesti vaarantaa tietoturvaluottuutta. Tällainen riskihenkilö on usein nuori aikuinen eli ”innovatiivinen diginatiivi”, joka voi syyllistyä tiedon oikeudettomaan hankkimiseen, käyttämiseen tai luovuttamiseen kolmannelle osapuolelle työskennellessään virtuaalimaailman eri alustoilla. Nilsson (2018) onkin esittänyt maltillisempaa kohtelua riskihenkilölle kuin Mattila (2011) ja suosittelee näiden tekojen torjumiseen innovatiivisempaa viranomaistoimintaa eli aivan uudenlaisen osaamisalueen hallinnan lisäämistä, sillä viranomaistenkin osaamistaidot ovat insider-riskien hallinnassa puutteellisia.

Vanhemmat haastatellut henkilöt mainitsivat, että rekrytoinnin jälkeen yksittäisiin henkilöriskeihin oli lähes mahdoton puuttua, sillä riskihenkilö piti osoittaa todeksi, joten esimiehen todistustaakka muodostui niin suureksi, että siihen ei monikaan ollut ryhtynyt. Nuoret haastatellut kannattivat enemmän kuin vanhemmat haastatellut, että riskihenkilöiden valinnan välttämiseksi tulisi rekrytointitilanteissa pätevyyttä testata psykologisin testein. Vastaavasti vanhemmat haastatellut eivät nähneet tarpeellisena psykologisten testien käyttämistä, vaan enemmän tulisi selvittää työnhakijoiden tausta.

Nuorien haastateltujen mielestä myös rekrytoitujen sekä työsuhteessa olevien johtajien sekä esimiesten toimintoja tulisi tarkastella tietyin väliajoin pistokokeiden tavoin kaikkien organisaation jäsenten henkilöpalautteiden keräämisellä, sillä siten voitaisiin organisaatiossa varautua johtavassa asemassa olevien riskihenkilöiden tekemisiin ajoissa.

*”Rekrytointiriski syntyy koska syynä on väärän kuvan saaminen rekrytointiprosessin aikana henkilön ominaisuuksista.” (E4)*

*”Henkilöriskien välttämiseksi monet johtajat testataan rekrytointiprosessin aikana, mutta nämä saattavat menettää merkityksensä, kun tehtävään haetaan ”sopivaa” henkilöä. Jokaisen rekrytoinnin jälkeen onkin ollut erityinen olo, menikö tämä nyt oikein.” (E3)*

Rekrytointiriskien ennustaminen on haastavaa, sillä kuntatyönantajan etsiessä julkisesti työnhakijoita, se esittää rekrytointi-ilmoituksissa yleiset työtehtävien vaatimuskriteerit. Monet vaatimuskriteerit muodostuvat käytännössä hiljaisesta tiedosta ja ovat myös epämääräisiä, joten joissakin rekrytointitapauksissa henkilön pätevyyskriteereitä joudutaan arvioimaan erikseen tai jopa muuttamaan. Työnhakijan esittämä ansioluettelo eli CV:ssä (curriculum vitae, CV) paljastaa yleensä henkilön välttämättömät perustiedot. (Viitala 2008, 110, 121; Järvilehto 2013, 159–160.) Suositeltavaa kuitenkin on Pakarisen (2015) ja Kilven (2017) mukaan, että niissä tulisi esittää sellaista tietoa, joka paljastaa hakijan parhaat puolet kuten työnhakijan työtehtäväosaamisen, sillä digiajan itseohjautuvat työtehtävät ovat entistä vaativampia reaaliaikaisen ja relevanttimman tiedon lisääntytyä.

### **5.3.2 Työnostajan rekrytointitarve itseohjautuvissa tehtävissä**

Kuntasektorilla tietotyöskentelyn lisääntyminen on muuttanut työsuhdetarpeita ajallisesti lyhytkestoisemmiksi, kuten Soininvaara ja Särelä (2015, 16, 18) ovat havainneet. Heidän mukaansa rekrytointitarve on nopeutunut erityisesti digitaitoisten avainhenkilöiden eli luovan luokan pätevien työntekijöiden kohdalla. Digitalisaation tuomat muutokset ovat Aarnikoivun (2010, 26) mukaan muuttaneet rekrytointiprosessia uusille ulottuvuuksille erityisesti kuntaliitosten ja yhtiöittämissä yhteydessä, jolloin rekrytoitavien henkilöiden toimenkuvia, pätevyyskriteereitä sekä ammattinimikkeitä uudistettiin.

Digitaitoisten työntekijöiden ilmaantuminen on Alasoinin (2015, 26) mielestä vähentänyt rekrytointeja sekä lyhentänyt työsuhteen elinkaarta. Monissa tehtävissä on

siirretty digitaalisten asiantuntijoiden ostamiseen talon ulkopuolelta, sillä monia perinteisiä työtehtäviä voidaan tehdä kannattavammin etänä virtuaalisesti nettiyhteyksien kautta eri paikoissa ja eri aikaan itseohjautuvasti. Rekrytointi- ja työsuhdetarpeiden vähentyessä sekä tietotekniikan muuttaessa työsuhteiden elinkaarta lyhyemmäksi, Kasvio (2014, 164) on havainnut työelämän uudistusten johtavan työntekijöiden polarisoitumiseen. Kasvion mukaan työelämän kahtiajako ilmenee siinä, että nuorille työntekijöille on tarjolla lähinnä määräaikaista työsuhteita, kun vastaavasti iäkkäämmät henkilöt pysyvät vakituisissa työsuhteissa eläkeikänsä saakka.

Porin kaupungin Henkilöstöpalvelujen (2016) tiedotteessa mainittiin, miten organisaatioissa oli varauduttu edellä mainittuihin työelämän muutoksiin tekemällä henkilöstöselvitys. Työntekijäselvityksessä tarkastettiin kaikkien palkkajärjestelmässä olevien uusien sekä vanhojen työntekijöiden työ- ja koulutushistoriatiedot, jotka tallennettiin uuteen vakanssirekisteriin. Vakanssirekisterin teko auttoi kartoittamaan palvelusuhteiden elinkaaret sekä vapautuvien tehtävien rekrytointitarpeet.

Haastattelussa nuorempien esimiesten ja asiantuntija-alaisten mielipiteissä ilmeni, että rekrytointitarve oli vähentynyt muutaman viimeisen vuoden aikana. Nuoret kokivat enemmän polarisoitumista kuin vanhemmat haastatellut. Nuoret kertoivat kahtiajaon ilmenneen siinä, miten esimerkiksi Porin kaupungilla työskentelevien henkilöiden lapsilla oli paremmat mahdollisuudet päästä kesätöihin, harjoittelijoiksi ja lopuksi vakituisiin työsuhteisiin kuin muilla henkilöillä. He myös mainitsivat, että työnsaantia oli vaikeuttanut se, että kunnan julkisissa kansalaisille tarkoitetuissa rekrytointi-ilmoituksissa ei tiedota sisäisistä hauista, joten ulkopaikkakuntalaiset eivät voineet hakeutua sisäisesti vapaina oleviin tehtäviin.

Asiantuntija-alaiset taas kokivat enemmän kuin esimiehet, että juuri sisäiset haut olivat mahdollistaneet johto- ja esimiestason henkilöiden kuten päälliköiden, apulaispäälliköiden, yksikön esimiesten sekä lähiesimiesten eläkeikäiset rekrytoinnit organisaatioihin ilman todellista tarvetta. Haastattelussa ilmeni, että organisaatioihinsa oli valittu puoluepoliittisin perustein esimiehiä, vaikka niitä oli vähennetty muodostamalla muutaman hengen tiimejä joihinkin tehtäviin.

*”Meillä kaikkien vanhojen rekrytoitujen työsuhteet säilyvät eläkeikään saakka, vaikka henkilöiden tehtäviä ei enää tarvita. Tällaisia tarpeettomia työsuhteita on muutettu tarpeellisiksi sisäisillä rekrytoinneilla, joten vanhat työntekijät ovat saaneet jatkaa näennäisissä tehtävissä, eikä siten ole ollut mahdollisuuksia rekrytoida nuoria henkilöitä moneenkaan tehtävään.” (A2)*

Lähes kaikkien vanhempien haastateltujen mukaan Porin kaupungin organisaatioissa oli tarve rekrytoida esimiehiä johtamaan henkilöstöä sekä kehittämään uusia toimintatapoja. Useimmat vanhemmat esimiehet sanoivat, että heidän tärkein tehtävänsä

oli alaistensa johtaminen työtehtävien onnistumisessa. Aivan kuten Järvinen (2017, 64, 71) on maininnut, että esimiehen rooli perustuu direktio-oikeuteen eli henkilökohtaiseen valtaan, jossa esimies valvoo sekä huolehtii alaistensa työtehtävistä suoriutumisesta työuran aikana. Nuorempien esimieshaastateltujen mukaan nykyisen digiajan uusimpien tehtävien hallinta edellytti heiltä ja alaisilta laaja-alaista osaamista alustatalouden tehtävissä, joten heidän mukaansa varsinaiset esimiesten johtamistehtävät olivat vähentyneet alaisiin nähden. Nuorten esimiesten mukaan monet esimiehet sekä asiantuntija-alaiset toimivat itseohjautuvasti tehtävissään ja he molemmat myös kouluttivat itse itseään uusimpien työvaatimusten mukaan, joten rekrytointitarvetta ei ole pitkäkestoisiin työsuhteisiin vaan lyhytkestoisiin tehtäviin.

Muutaman organisaation esimiehen sekä alaisen mielipiteistä ilmeni, että vanhemmat esimiehet olivat enemmän sellaisissa johtotehtävissä, jotka liittyivät henkilöstön johtamiseen. Asiantuntija-alaisen johtaminen oli tärkeää, sillä vanhemmat esimiehet itse eivät käyttäneet uusimpia digiuudistuksia tehtävissään, joten he edellyttivät organisaation palveluksessa olevilta muilta nuoremmilta henkilöiltä laaja-alaisempaa osaamista erilaisten tietokoneohjelmien hallinnassa. Tällaisia tehtäviä hoitikin itseohjautuvasti pätevät asiantuntija-alaiset, digiosaajat, jotka hallitsivat samanaikaisesti sekä verkossa työskentelyn sekä ammatilliset asiat.

Monen asiantuntija-alaisen mukaan esimiehiä oli rekrytoitu lukumääräisesti liika, sillä monen asiantuntijan työpanos ja osaaminen olisivat riittäneet talous- ja hallintoasioiden seuraamisessa. Asiantuntijoiden mukaan muutamassa organisaatiossa oli rekrytoitu nuoria innovatiivisia esimiehiä vanhojen esimiesten ja asiantuntijoiden rinnalle, jotka yhdessä suunnittelivat organisaation toimintaa uusimmilla innovaatioilla sekä rekrytointitarpeita niihin tehtäviin.

*”Kuntaorganisaatioissa tarvitaan nopeasti suunnitelmallisia digiuudistuksia, sillä uudistusten esteenä on aikaisemmat kalliit innovaatiouudistukset, joiden käyttöönottoa on hidastettu ja ovat vielä opettelematta, kun jo paukkaa uutta. Eri tehtävissä toimineena esimiehenä tiedän, että innovatiivisuus vaihtelee voimakkaasti organisaatioiden ja yksilöiden välillä, koska ns. jarrumiehet hankaloittavat uudistumiskykyisten henkilöiden toimintaa ja sellaisten henkilöiden rekrytoimista.” (E3)*

Kuntaorganisaatioiden rekrytointitarpeisiin ja digiajan uudistuneisiin itseohjautuviin työtehtäviin tulee vastata ja siihen tarvitaan Leppälän (2014, 92) mukaan uusia keinoja, joilla turvataan sekä organisaatioiden että henkilökunnan riskitön toimintavarmuus. Digiajan riskittömän toimintavarmuuden aikaansaaminen perustuu Hämmäläisen ja Heiskalan (2004, 11) mukaan sosiaalisiin innovaatioihin, joissa työntekijöiden henkistä valmiutta, kekseliäisyyttä ja luovuutta kehitetään systemaattisesti työyhteisöissä. Heidän

mukaansa sosiaalisilla innovaatioilla voidaan varmistaa rekrytoinnin tarpeellisuus organisaation itseohjautuviin tehtäviin sekä itseohjautuvia työntekijöitä toimimaan ajallisesti kannattavasti esimerkiksi etätöitä hyödyntäen.

Digiajan innovatiivisten keksintöjen lisääntymisestä ja erityisesti robottien sekä tekoälyn tuomista positiivisista mahdollisuuksista työelämässä on kirjoittanut VTT:n erikoistutkija Timo Salmi (2014). Hänen mielestään robottien käytön laajentuminen on osoittanut, että ne osaavat toimia ajasta riippumatta itsenäisesti ja vuorovaikutteisesti ihmisten kanssa erittäin vaikeissa tehtävissä kuten avustajina lääketieteellisissä leikkauksissa. Salmen mukaan roboteilla on myös parempia ominaisuuksia kuin ihmisessä, joten niiden saavutukset osoittavat lähes täydellisen onnistumisen niissä tehtävissä, jotka ovat ihmisille erittäin riskialttiita.

Strategian ja markkinoinnin professori Pekka Mattila (2011, 158–159) on kuitenkin pyrkinyt hillitsemään kuntaorganisaatioita digiajan sopeutumispaineiden alla uudistusintoilusta ja kehottanut etenemään huolella nykyisen sekä tulevan henkilöstön kanssa. Hänen mielestään henkilöstöpoliittiset uudistukset ovat välttämättömiä, joten ne on hyvä aloittaa yksittäisillä pilottiprojekteilla. Pilottikokeilusta on näyttöä, sillä Espoon ja Helsingin kaupungit ovat kokeilleet henkilöstöpoliittisena uudistuksena anonyymiä rekrytointia työnhakuvaiheessa kirjoittaa Eeva-Riitta Seies Talouselämän uutisissa 29.1.2014. Pilottikokeilu perustui siihen, että nimettömästä hakemuksesta oli poistettu henkilötiedot kuten nimi, osoite, sukupuoli, ikä ja kansalaisuus. Hakemuksessa keskityttiin vain henkilön kelpoisuusvaatimusten täyttymiseen sekä osaamiseen. Anonyymi hakemus mahdollisti tasapuolisen ja yhdenvertaisen kohtelun sekä pätevimmän henkilön pääsyn varsinaiseen työhaastatteluun eikä mikään ulkopuolinen tekijä karsinut hakijaa pois hakemisvaiheen alussa. (Seies 2014.)

Eryteisesti haastatellut nuoret esimiehet ja asiantuntija-alaiset olivat innokkaampia kuin vanhemmat muuttamaan henkilöstöpoliittisia käytänteitä tulevaisuuden työmarkkinoilla. Nuorten mielestä rekrytoinnit tulisi tapahtua anonyymisti kokeilemalla pilottimallia jossakin organisaatiossa. Heidän mielestään anonyymirekrytointiprosessi alkaisi tietokonepohjaisella standardihakemuksella, joista ulkopuolinen rekrytointifirma asiantuntijoiheen valitsisi anonyymihakijoista ryhmähaastatteluun pätevimmät. Osa nuorista mainitsi, että anonyymihakemus poistaisi suosittelijahenkilöiden sekä poliittisten puolueiden vaikutusmahdollisuudet valintatilanteissa.

Vastaavasti monet vanhemmat haastatellut kokivat anonyymirekrytoinnin riskialttiimmaksi kuin perinteisen rekrytointimallin ja moni vastusti sellaisen käyttöönottoa, sillä vanhempien mielestään oli tärkeää tietää etukäteen, minkä nimisiä ja millaisen taustan omaavia henkilöitä on hakemassa tehtäviin.

Monen nuoren esimies- ja asiantuntija-alaisen mielestä liian monessa tehtävässä oli turvattu eläkeikään asti kestävä asema ja tiettyyn paikkaan sekä aikaan sidottuja, vaikka työtehtävät ja -ajat olivat digitalisaation myötä muuttuneet. Nuorten haastateltujen

mukaan erityisesti toimistotöissä atk-laitteilla työskentelevien kohdalla oli työpaikalla oloa vähennetty siten, että muutamassa organisaatiossa hyödynnettiin etätömahdollisuutta. Organisaatioissa oli paljon itseohjautuvuutta vaativia tehtäviä, mutta kaikki heidän esimiehensä eivät sallineet etätöiden tekemistä, koska se ei ollut koko henkilökunnalle mahdollista, eikä siten tasapuolista kaikille.

Osa vanhemmista haastatelluista näki perustehtävissään digitalisaatiokehityksen jopa vastenmielisenä ja sen osaamista painotettiin liikaa, vaikka nuorempien mukaan digitalisaatio toi uusia ja parempia mahdollisuuksia työtehtävien tekemisessä.

*”Nykyinen tietotekniikka mahdollistaa anonymirekrytoinnit ja pätevimmän henkilön valitsemisen moneen itseohjautuvaan tehtävään. Osaava tietotyöntekijä kykenee toimimaan itseohjautuvasti ja tekemään työnsä etätöinä kuten robotti ilman esimiestä missä ja mihin kellonaikaan tahansa, jos halutaan.” (A6)*

Itseohjautuvien työtehtävien lisääntyessä sekä rekryointitarpeiden vähentyessä Maailman talousfoorumi (World Economic Forum, WEF) on ennustanut, että robotit tulevat entisestään muuttamaan työaikoja ja työtapoja, joten miljoonat työpaikat häviävät, jopa yli 7 miljoonaa työpaikkaa vuoteen 2020 mennessä. Ihmistyövoima on jo vähentynyt ja sitä on pystytty korvaamaan uudella robotiikalla sekä digitaalisella tietotekniikalla esimerkiksi hallinto- ja toimistoalan tehtävissä. (Raeste 2016.) Robottien lisäksi on tullut Hiltusen ja Hiltusen (2014, 188) mainitsema Scifi, uusi uniikki tietotekniikka (ubiquitous computing), jossa tietotekniikan ”älyä” käytetään arkipäivän tehtävissä. Tekoäly tekniikkana on jo monissa työtehtävissä kuten genetiikassa, jossa sairauksia on kyetty ennustamaan ja lääkehoito kohdistettu kyseisellä hetkellä.

Uuteen työelämään varautuminen lähtee Järvisen (2017, 50) mukaan siitä, että syntyy yhteinen ymmärrys käsitteestä, mitä varten verorahoilla ylläpidettävä työpaikka on olemassa. Järvinen mainitsee, että kuntaorganisaatiossa työpaikan tarkoitus ei ole työllistää ihmisiä, vaan tuottaa erilaisia palveluita kunnan asukkaille.

## 6 LOPUKSI

### 6.1 Tutkimuksen yhteenveto keskeisistä tuloksista

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella tapaustutkimuksena Porin kaupungin organisaatioissa rekrytoidun henkilön työuralla etenemisen mahdollisuuksia ja kompastuskiviä osaamisen kehittymisen näkökulmasta. Tutkimustulokset perustuivat kuuden esimiehen ja kuuden asiantuntija-alaisen haastatteluilla saatuihin vastauksiin. Vivahderikkaiden näkemuserojen ymmärtäminen vaati tutkijalta tarkkaavaisuutta löytää yksittäisiä tekijöitä, joita voitiin käsitellä tasapuolisesti ja syvällisesti teorian avulla. Osa haastatelluista nosti esille hyvinkin erilaisia mielipiteitä, kuten epäoikeudenmukaisesta kohtelusta työurakehityksessä. Haastateltujen esimiesten ja asiantuntija-alaisten näkemuserojen vertailu täydensi ilmiöiden käsittelyä, vaikkakin haastateltujen mielipiteet yleisesti ottaen olivat enemmän negatiivisia kuin positiivisia.

Tutkimus oli selvittelyä ja ennakoivaa analysointia, jossa haastateltujen vaihtoehtoisia näkemyksiä tarkasteltiin nykyisessä byrokraattisessa toimintaympäristössä kolmen henkilöstöpoliittisen tema-alueen rekrytoinnin, osaamisen kehittymisen ja työuralla menestymisen näkökulmia. Liiketalouteen liittyvässä tutkimuksessa on hyvä tuoda esiin joitakin talouteen ja kannattavuuteen liittyviä seikkoja, sillä kuntasektoreille on jo 1990-luvulta asti annettu lakiin perustuvia ohjeistuksia NPM-mallista ja viimeisenä suositeltu Lean-mallin käyttöönottoa. Tutkimuskohteena oli Porin kaupungin organisaatiot, joissa palvelujen tuottaminen tapahtuu verorahoitteisesti. Tutkija selvitti osittain, miten NPM-mallin kolmen e:n kannattavuustekijöitä (taloudellisuus, tehokkuus ja vaikuttavuus) oli seurattu henkilöstöpolitiikassa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä tunnistaa kuntasektorin toimintaympäristössä tapahtuvaa rekrytointiprosessia, työuran muodostumista sekä etenemismahdollisuuksista. Tutkimukseen muodostui kaksi alatutkimuskysymystä, joista ensimmäinen oli, *millaisia haasteita liittyy rekrytointiin ja miten työsuhteessa olevaa yksilöä tuetaan työurahallinnassa?* ja toinen, *millaisia haasteita liittyy osaamisen kehittämiseen ja miten yksilön osaamisen kehittymistä arvostetaan työuralla?* Näiden alatutkimuskysymysten yhteenvetona muodostui päätutkimuskysymys, *miten Porin kaupungin organisaatioissa tapahtuu kannattava rekrytointi sekä työuralla eteneminen henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta?* Vastauksia näihin tutkimuskysymyksiin saatiin empiirisen aineiston kautta, perustuen teemahaastatteluissa saataviin haastateltujen subjektiivisiin kokemuksiin, joita voidaan pitää uskottavina.

Tutkimuksen ensimmäisen alatutkimuskysymyksen selvittämiseksi tarkasteltiin rekrytinnin sekä työuran haasteita kuntasektorin organisaatioissa esimiesten ja asiantuntija-alaisten näkemyksistä. Heidän kokemuksensa mukaan rekrytointiprosessi edellyttäisi rakenteellisia muutoksia, avoimempaa ja julkisempaa toimintaa sekä oikeudenmukaisempaa kohtelua työnhakijoita kohtaan. On kuitenkin mainittava, että haastateltujen mukaan oli ollut onnistumisia ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksesta. Onnistumisia oli myös koettu siinä, miten omilla osaamistaidoilla oli osoitettu pätevyys tehtävään ja sitten jatkossa uralla eteenpäin joko ylöspäin tai horisontaalisesti organisaatioiden eri tehtäviin. Ulkopuolisina eniten vaikuttavina tekijöinä nousivat esiin poliittisten puolueiden, ammattiyhdistysten, vaikutusvaltaisten sekä sukulaisten henkilösuhteet, jotka mahdollistivat työnhakijalle rekrytointitilanteeseen pääsemisen. Vaikka noudatettiin eri lakeja, jotka määrittävät tarvittavat työtehtävät erilaisin pätevyysvaatimuksin, oli haastattelujen mukaan kuitenkin voitu muuttaa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että rekrytointiprosessilla sekä -päätöksillä oli suuri merkitys sekä työnhakijalle itselleen että organisaatiolle. Nuoret esimiehet ja asiantuntija-alaishaastatellut olivatkin kriittisiä rekrytointiprosessia kohtaan ja halusivat rekrytinnin ulkopuolisten rekrytointifirmojen toteutettaviksi anonyymihakemusten periaattein, jotta ulkopaikkakuntalaisetkin pääsisivät Porin kaupungin palvelukseen. Haastatellut korostivat, että rekrytointia uudistamisella välttyttäisiin myös esiin tulleesta epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, sillä valinnoissa poliittisella puoluekannalla tai yhden johtohenkilön valintapäätöksellä tai näennäisellä pätevyydellä ei olisi jatkossa merkitystä työ- tai virkamiesuraa aloittaessa.

Rekrytointipäätöksellä on siis kauaskantoiset seuraukset kannattavuustekijöiden näkökulmasta. Haastatteluissa havaittiin, että joidenkin organisaatioiden henkilöstöhallinnossa ilmeni tuottavuuden sekä taloudellisuuden mittaamisen tehottomuutta, vaikka NPM-mallin osittainen käyttöönotto olisi selventänyt kannattavuustekijöiden mittaamista, aivan kuten kahdessa organisaatiossa oli tehty. Mittaamisen puute oli havaittavissa henkilöstösuunnittelussa, mikä ilmeni pidättäytymisenä organisaation vanhassa byrokraattisessa toimintaympäristössä eikä ollut poliittista tahtoa muuttua innovatiivisiksi sekä dynaamisiksi järjestelmiksi, jossa horisontaaliset rakenteet korostuisivat henkilöstösuunnittelussa.

Tutkimuksen mukaan työtehtävien muuttuminen digitaaliseksi ja virtuaalisesti tietokoneilla tehtäväksi etätöiksi on jo osittain muuttanut henkilöstöhallinnollisia käytänteitä sekä haastanut rekrytinnin tarpeellisuuden. Osa haastatelluista kyseenalaisti rekrytointipäätöksillä aikaan saadut pitkät eläkeikään asti kestävät työsuhteet sekä työurat. Syyksi esitettiin, että ne tulevat maksamaan veronmaksajille suuren määrän euroja ja henkilökunnan todellinen osaamispätevyys tulee saada näkyväksi kaikille. Näihin näkemyksiin vedoten haastatteluissa suositeltiin, että kaupunki työnantajan

roolista siirtyisi työn ostajan rooliin, sillä tällaista toimintaa oli jo toteutettu palvelujen tuottamisessa ja osittain erikoispätevyyttä edellyttävissä tehtävissä.

Ensimmäisessä alaongelmassa haastateltavien yhteinen näkemys oli se, että rekrytointipäätöksillä oli merkittävä asema pitkäkestoisen työhyvinvoinnin aikaansaamiseen organisaatioissa ja yksilön toivoman työuran muodostumisessa, silloin kun siihen ei liity tutkimuksessa esiintyneitä ilmiötä piilokorruptiosta ja reviirijattelusta organisaation johdon tai esimiesten taholta.

Toiseen alatutkimuskysymykseen vastauksia haettiin osaamisen kehittämisestä ja kehittymisestä työuralla. Muutamassa Porin kaupungin organisaatioissa oli johdon taholta panostettu työurakehitykseen ja henkilöstövoimavarojen suunnitteluun jo rekrytointivaiheessa ja henkilöstövoimavarojen kuten osaamistarpeiden kehittämistä jatkettiin systemaattisesti läpi työuran. Näissä organisaatioissa urasuunnittelu yhdistettynä esimiehen johtamistaitoihin nähtiin merkityksellisenä, sillä urasuunnittelulla selvitettiin myös osaamisen kehittämisen tarpeita niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta. Muita organisaatioita pidettiin autoritäärisesti johdettuina, joissa yksittäisellä johtajalla tai esimiehellä katsottiin olevan puutteellinen kyky johtaa henkilöstöä.

Tutkimuksen aikana johtajuusongelma oli voimakkaasti esillä puhuttaessa työurakehityksestä tai osaamisen kehittämisestä. Ilmeni, että varsinkin iäkkäämmillä johto- tai esimiehillä oli vaikeuksia suorittaa tiettyjä yksittäisiä tehtäviä. Tämä johtui siitä, että monen osaamistaso digitalisoituvassa työelämässä oli heikompi, kuin nuorten, jotka osoittivat avoimesti osaamisensa tehtävissään. Johtajuuden puute ilmeni myös siinä, että erilaiset luottamustoimet, kokoukset ja etätyö olivat lisänneet johtajien ja esimiesten poissaoloa fyysisestä työpaikasta. Henkilöstöjohtamista pidettiinkin suurena ongelmana, sillä kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus ja dialogi olivat siirtyneet tietokonevälitteisiksi ryhmäkokouksiksi. Vaikka organisaatioissa kiitettävästi järjestettiin koulutuksia ja johtohenkilöitä osallistui erilaisiin johtajakoulutuksiin, haastateltujen kokemukset koulutuksen tuomista hyödyistä olivat vähäiset. Muutamissa organisaatioissa oli hiljattain MBA-koulutuksen saaneita johtajia, mutta he eivät olleet tuoneet mitään uutta organisaatioiden vanhoihin käytänteisiin.

Suurimmassa osassa organisaatioissa oli kuitenkin näkemyseroja asiantuntija-alaisten ja esimiesten välillä siitä, onko organisaatioissa johto tai esimies osanneet järjestää sellaista koulutusta, joka pureutuu juuri organisaation tarpeeseen osaamisen kehittämässä. Tutkimuksessa selvisi, että perinteiset kehityskeskustelut eivät antaneet todellista kuvaa osaamistasosta tai -tarpeesta, vaan niiden selvittämiseksi tarvittaisiin monipuolisempia suoritusmittauksia. Näitä suoritusmittauksia esimiehet vastustivat heille tarpeettomina, kun taas asiantuntija-alaisille se oli hyväksyttävämpää.

Jokaisessa organisaatioissa ilmeni selkeästi tarvetta ammattipätevyyden vahvistamiseen ja uuden tiedon hankkimiseen. Mutta vain muutamassa organisaatioissa

oli selkeä strateginen suunnitelma, jossa suosittiin elinikäisen oppimisen tuomaa koulutusta työuran aikana. Henkilöiden vapaaehtoiseen koulutukseen panostettiin, josta he itse hankkivat tarvittavia tietoja. Koulutetut myös esittelivät muulle henkilökunnalle saamaansa uutta tietoa ja sitä myös kokeiltiin käytännön tehtävissä. Näissä organisaatioissa olikin hyödynnetty henkilön uuden osaamisen hankkimista niin, että sillä oli suoria seurauksia palkitsemiseen ja työurakehitykseen.

Vastaavasti ilmeni myös toisenlaisia organisaatioita, joissa osaamista ei arvostettu työuralla kehittymisessä. Johtohenkilöiden asenteissa oli suuria eroavaisuuksia, sillä toiset vastuussa olevat esimiehet eivät paneutuneet henkilöstövoimavarojen kehittämiseen. Näiden esimiesten keskuudessa ilmeni vahvana reviiriajattelun muotoja, jossa johto- tai esimieshenkilöt kilpailivat paremmista tittleistä osaavan asiantuntija-alaiden kanssa ja saattoivat jopa estää pätevemmän henkilön työuralla etenemisen omalla vaikutusvallallaan. Enemmistö esimiehistä ja asiantuntija-alaisista korosti johtajuudella olevan merkittävä asema, sekä organisaation henkilökunnan osaamisen kehittämisessä sekä yksilön osaamisen kehittymisen mittauksessa.

Tutkimustulosten perusteella oli havaittavissa, että esimiesten ja alaiden välillä sekä eri kollegoiden välillä oli johtamiseen liittyviä erimielisyyksiä. Osassa organisaatioissa ei näyttänyt olevan sujuvaa ja avointa yhteistyötä kenenkään välillä, joten vain muutamassa organisaatioissa oli keskitytty siihen, että todella tiedettiin, millaista osaamista tulee kehittää.

Päätutkimuskysymys muodostui alatutkimuskysymysten yhteenvedona siten, että tutkimuksessa käsiteltiin kuntatyönantajan rekryointitarpeita sekä työuralla etenemistä osaamisen kehittyessä. Esimiehet ja asiantuntija-alaiset uskoivat, että digitalisaation tuomat uudistukset kuntien työelämässä tulevat muuttamaan rekryointikäytäntöjä, vaikka perinteisiä tehtäviä tarvitaan edelleenkin palvelujen tuottamisessa.

Usean haastatellun mielestä rekryointiprosessin tulisi perustua anonymihaastatteluihin ja ulkopuolisen tahon tekemään arviointiin valittavista henkilöistä. Tällaisella uudistetulla rekryoinnilla vältettäisiin epäoikeudenmukainen kohtelu henkilöitä valittaessa. Nuorempien haastateltujen keskuudessa nousi esiin myös suuri huoli siitä, että kukaan ei ole puhunut rekryointiriskeistä, kun valitaan henkilöitä tehtäviin, vaikka toimintatavat olivat etätöiden myötä muuttuneet. Vain harvalla organisaatiolla oli käytössä henkilöstötilinpäätöstä, jossa kartoitettiin henkilöriskejä tai osaamistarpeita suhteutettuna palvelutuotannon laajuuteen. Organisaatioissa kyllä tehtiin henkilöstöraportteja, joissa seurattiin lähinnä henkilökustannusten euromääriä. Tutkimuksen mukaan henkilöstöriskeihin varautuminen oli selkeästi puutteellista, varsinkin etätöiden lisääntyä kovalla vauhdilla.

Työtehtävien muuttuminen verkostomaisessa työympäristössä etätöksi vaatii itseohjautuvuutta työntekijältä ja edellyttää vahvaa intellektuaalista osaamispääomaa, joten sen ylläpitäminen osoittautui erittäin ongelmalliseksi eri organisaatioissa, johon

oli kiinnitetty huomio etätöiden yleistyttyä. Monessa organisaatioissa nähtiin puuttuvan arvokkuuslähtöinen urasuunnittelu, joka korostaa yksilöllistä henkilöstösuunnittelua saaden esiin yksilölliset osaamistaidot. Joissakin organisaatioissa teknologia oli jo muuttanut työtehtäviä ja kaivattiin luovuutta sekä innovatiivista ajattelua parempien tulosten aikaansaamiseksi.

Tutkimus osoitti, että monessakaan organisaatiossa ei kannustettu innovatiiviseen ajatteluun, sillä haluttiin pidättäytyä vanhoissa rutiineissa. Näissä organisaatioissa yksilön osaamispääoman arvostus oli heikkoa eikä johto- tai esimiestyö kiinnittänyt huomiotaan osaamistasoon eikä sitä arvioitu mitenkään. Toisaalta muutamassa organisaatiossa nähtiin taas puolueellista ylikoulutusta vain tietyille henkilöille, eikä kaikilla saman tason henkilöillä ollut mahdollisuutta pyrkiä millään edellytyksin tiettyihin koulutuksiin. Koulutuksella oli erittäin suuri merkitys ja usein koulutuksesta vastaavana henkilönä esimies hoiti teknisesti kokonaisuudessaan koulutusmuotojen valinnan. Se ei kuitenkaan taannut, että osaamista todella kehitettiin. Nettiin laitettu kurssi ja kurssille ilmoittautuminen sai näyttämään siltä, että organisaation taholta osaamisen kehittämiseen panostettiin. Tähän liittyen moni haastateltu kertoi, että organisaatioissa oli henkilöitä, jotka eivät olleet moneen vuoteen osallistuneet kursseille, koska ne eivät olleet pakollisia ja osallistumista ei seurattu. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että monista koulutuksista ei ollut varsinaista hyötyä kummallekaan osapuolelle, vaikka tietyt kurssit oli kelpuutettu esimiesten valitsemina sen vuoden kurssitarjontaan.

Tutkimuksen mukaan useammalla haastatellulla oli selkeä näkemys siitä, että henkilökunnan työurien ja tehtävien suunnittelu oli suurelta osin riippuvaista kuntasektorin organisaatioiden omista tarpeista ja johdon toimista, mutta ulkopuolisillakin tekijöillä oli vaikutuksensa. Joidenkin mielestä eri ammattiyhdistysliikkeillä oli merkitystä työurakehitykseen ja erityisesti palkkausjärjestelmiin, joka nähtiin eriarvoistavina. Tuloksista nousi esiin myös näkemys, että työtehtävät olivat oleellisesti muuttuneet teknologian kautta, mutta kaupungin johto, viranhaltijat ja luottamushenkilöt eivät ole kovinkaan mielellään kannattaneet rekrytointiprosessien uudistamista, vaikka oli tiedossa rekrytointitapauksia, joissa henkilö ei ollut pätevä tehtävään. Erityisesti nuorten näkemyksenä oli, että byrokraattinen toimintaympäristö käyttää uudistuskehotuksista huolimatta veronmaksajain rahoja liian tuhlailevasti ja poliitikoilla on liiaksi valtaa kuluttaa sekä kohdistaa rahoja omien intressien ja lupaustensa mukaan, jotta poliitikkojen sekä heidän kannattajiensa suosiminen työyhteisössä kasvaisi.

Tutkimuksen yhteenveto on helppo lopettaa Scheinin (1991) ajatukseen siitä, että ”Mikään ei muutu ennen kuin käytössä olevan teorian seuraukset tehdään julkisiksi ja näkyviksi skandaaleiksi, joita ei voi kätkeä, välttää eikä kieltää.”

## 6.2 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen mukaan rekrytointiprosessi ei ole aina Porin kaupungin organisaatioissa tapahtunut avoimesti ja oikeudenmukaisesti, vaan siihen on vaikuttanut ulkopuoliset tekijät kuten puoluepoliittiset sidonnaisuudet ja merkitykselliset henkilösuhteet. Organisaatioihin oli muodostunut Kaasalaisen (2011) ja Wibergin (2014) mainitsemia puoluepoliittisia reviierejä, joihin ulkopuolisten on lähes mahdoton puuttua. Näin on päässyt muodostumaan normi, jonka mukaan tietty reviiiri on velvollinen suorittamaan tietyt tehtävät tiettyjen henkilöiden kanssa ja siten säilyttämään itsensä elinkelpoisena.

Tällaisia normeiksi kutsuttuja sosiaalispsykologisia ongelmia tuli ilmi tutkimustuloksissa Porin kaupungin organisaatioissa, joita esiintyi niin rekrytointiprosessissa kuin työurasuunnittelussa aiheuttaen kompastuskiviä pitkin työuraa. Tällaisen normin tainnuttaminen edellyttäisi tutkijan mielestä henkilöstöhallinnossa avoimempaa ja vuorovaikutuksellisempaa käytöstä niin johdon kuin alaisten taholta, mutta Salmisen ja Viinamäen (2017) mukaan epäsosiaalista käytöstä eli piilokorruptiota, epäoikeudenmukaista kohtelua tai reviiirijattelua on lähes mahdoton poistaa, sillä epäsosiaalinen käytös on naamioitunut normaaliuden taakse, joten puoleensavetävä manipuloija osaa käyttää vastapuolen kontrolloimisen joko hyvässä tai pahassa.

Kuntaorganisaatioiden johtamisessa ei enää tarvittaisi Lauerma (2011) mukaan auktoriteettiasemassa olevia johtajia, sillä joillakin on taipumus epäsosiaaliseen käyttäytymiseen. Lauerma mainitseekin, että tällaisia manipuloivia valkokauluspsykopaatteja esiintyy organisaatioissa, eikä sellaisille henkilöille pitäisi löytyä sijaa. Lauerma (2015) mainitsee vielä, että epäsosiaalisilla häiriöpersoonilla on usein tarkoitus huonontaa yksittäisten henkilöiden hyvinvointia ja asemaa. Erityisesti työyhteisöissä johto- tai esimiestehtävissä olevilla epäsosiaalisilla henkilöillä on mahdollisuuksia toimia keinoja kaihtamatta omien mielihalujensa mukaan.

Nykypäivänä rekrytoitavan tulisi olla pätevä osaaja, jonka edellytetään olevan itseohjautunut. Tällainen henkilö tarvitsee hyvän tietokoneen ja hyvät digitaaliset valmiudet sekä osaamisen toimiessaan itsenäisesti verkossa muiden kuntien ja yritysten, sekä kotimaisten että ulkomaisten kumppanien kanssa. Se, että rekrytointilanteissa koulutuksen tuoma substanssiosaaminen näkyy CV:ssä ei takaa, että pätevin henkilö tulisi valituksi, vaan pitäisi perehtyä myös kompetenssiosaamiseen, mikä osoittaisi miten joku henkilö tekee asioita tai on tehnyt. (Kilpi 2017; Pakarisen 2015).

Tänä päivänä henkilöstösuunnittelut ovat välttämättömiä Aulan (2000) mukaan, sillä organisaation osaamistarpeet keskittyvät digitaaliseen osaamiseen ja tietoon. Uudet innovatiiviset haasteet ovat luomassa suuria eroja niin johtohenkilöiden kuin työntekijöiden työpanokseen, eikä vanhoilla tiedoilla voi pärjätä. Sipilä (1996) mainitsee, että kokemuksen tuoman osaamisen olevan jopa painolastina organisaation

innovatiivisen toiminnan kehittämisessä ja sellainen työ, jota on tehty ajallisesti pitkään ei sinällään takaa relevanttia osaamista.

Tutkimuksen mukaan organisaatioissa havaittiin, että monet koulutetut nuoret alaiset olivat ammattinsa osaavia yksilösuorittajia esimerkiksi atk-laitteiden käytössä ja olivat taitavampia kuin ikääntyneet esimiehensä. Se, miten työuralla henkilön osaaminen saataisiin näkyväksi ja hyödynnettyä edellyttäisi käytännössä Sydänmaanlakan (2012) mukaisia organisaation oppimis- ja yksilön oppimiskehien soveltamista yhdessä Aarnikoivun (2010) urahallintataitojen kanssa käytännön tasolla. Tutkija uskoo, että tällöin tutkimustulokset näyttäisivät positiivisempaan suuntaan. Tämä yksilön osaamisen kehittymisen arvostuksen puute olikin eräs tutkimuksessa esiin nousseista ongelmista, joka muodostui kompastuskiveksi monelle työuralla etenemisessä.

Tutkimuksessa ilmeni, että kuntaorganisaatioissa ei suosita suoritusmittauksia osaamisen näyttönä, mutta Helsilän (2006) mukaan organisaatioissa olisi yhä enenevässä määrin panostettava yksilön osaamisarviointeihin. Hänen mielestään suoritusarviointimenettely olisi tarpeen, sillä se mahdollistaisi organisaatioissa työehtosopimusten vaatimus- ja pätevyyskriteerien noudattamisen sekä oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän muodostumisen. Helsilän mielestä suoritusarvioinnista laistaminen lisää huonon suoriutumisen hyväksymistä ja siitä seuraa se, että organisaatioihin saadaan heikosti suoriutuvia työntekijöitä.

Tutkimustuloksissa tuli esiin organisaatioissa Solakiven ja Virenin (2006) mainitsema sosioekonomisia ongelmia, jotka liittyivät taloudellisuuden, tuotannollisuuden sekä toiminnallisuuden näkökulmiin kunnan toiminnoissa. Mattila (2018) puhuu sosioekonomisista ongelmaorganisaatioista sementoituneina piilotuhlareina, jotka kuluttavat rahaa hierarkkisten rakenteiden ylläpitämiseen ja organisaatioissa tapahtuviin henkilöstön loputtomiin kokouksiin, joissa vuosibudjettien laskelmat nähdään saavutettuina etuina. Mattilan mukaan tulisi myöntää, että nykypäivän työtehtävien muuttuessa yhä dynaamisemmiksi, on mahdotonta suoriutua toiminnoista samoilla vanhoilla tavoilla ilman kustannusten seuranta.

Tutkimuksessa nuorten haastateltujen mielipiteissä ilmeni huolestumista Porin kaupungin henkilöstöhallinnon rahallisista kustannuksista. Miten saataisiin henkilöstömenot kokonaistaloudellisesti kannattavaksi aina rekrytointipäätöksestä työuran päättämiseen? Aaltonen ja Wilenius (2002) suosittelevat visionäärisen johtamisen ajatuksia, jos haluttaisiin toimia kustannustehokkaasti. Torkkolan (2016) näkemyksen mukaan organisaatioissa tulisi koko henkilökunta ottaa mukaan kehittämään työtään yhdessä johdon ja esimiesten kanssa ja seurata säännöllisesti kustannusten muodostumista. Pessimistisimpänä ratkaisuna Viitala (2008) toteaa, että hierarkkinen organisaatorakenne ei mahdollista työelämän tarpeiden mukaista liikkumatilaa visionäreille ja poisoppimiselle, vaan byrokraattinen jäykkyys pakottaa edelleenkin henkilöstön toteuttamaan vain heille annetut sääntöjen mukaiset tehtävät.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tarpeellista, vaikka se on haastavaa. Haasteelliseksi sen tekee se, että tutkija joutuu koko tutkimusprosessin ajan miettimään tekemiään ratkaisuja ja perusteluja valinnoille. Tutkijan kyky arvioida ja perustella omaa toimintaansa tekevät tutkimuksesta luotettavan ja laadukkaan. (Vilka 2005, 158.) Tutkimuksen laadun tarkkailu koskee myös tutkimuksen kaikkia eri vaiheita alkaen aineiston keräämisestä lähtien aina hävittämiseen asti. Laadukkuutta voidaan vahvistaa sillä, kun tutkija valmistautuu huolella tutkimuksen tekemiseen ja suunnittelee tarvittavan haastattelurungon. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 184.)

Tutkija noudatti huolellisuutta kaikissa vaiheissa ja valmistautui tunnollisesti haastattelutilaisuuksiin haastatellen henkilöitä suunnittelemansa haastattelurungon mukaan. Tiettyjen teemojen alle suunnitellut kysymykset ja siellä esiintyneet termit saattoivat tehdä kysymyksistä vaikean tuntuisia, mutta tapaamisessa kaikki käytiin läpi. Tutkijalla on kirjalliset dokumentit haastatteluaineistosta, joista hän lähetti kullekin haastatellulle haastattelulitteroinnin hänen omasta haastatteluosuudestaan, joka oli yhdenmukainen haastatteluhetken kanssa. Haastatteluista yksi tapahtui puhelinkeskustelun ja sähköpostin välityksellä, mutta kaikki muut 11 haastattelua tapahtuivat kasvotusten kahden kesken haastateltavan valitsemassa paikassa. Kukaan haastateltu ei päässyt missään vaiheessa tietämään toistensa osallisuudesta tutkimukseen eikä kukaan muukaan ulkopuolinen henkilö, ellei haastateltava itse ole sitä kertonut. Tutkija on säilyttänyt itsellään lukollisessa kaapissa keräämäänsä aineiston, eikä kenelläkään muulla henkilöllä ole ollut mahdollisuutta nähdä sitä. Tutkija säilyttää aineiston valmistumiseensa saakka, jonka jälkeen hän hävittää aineiston paperisilppurissa. Tutkijan huolellisesta tekemisestä mainittiin jo kohdassa 2.3, joten mainittakoon vielä, että kenenkään henkilöiden nimet eivätkä organisaatiot paljastu tässä tutkielmassa.

Se, että tutkija on suorittanut huolella tekemisen ei vielä riitä, vaan hänen on käytettävä Yinin (1990, 43–44) mukaan teema-aiheisiin liittyvää aikaisempaa teoriatietoa, jotta tutkimustuloksia voidaan peilata todelliseen teoriaan. Tutkijan on myös suositeltavaa analyysia tehdessä joko kyseenalaistaa tai vahvistaa aikaisempien teorioiden oletuksia, joten hänen kannattaa valita huolella tapaustutkimuksensa tutkittavan tapauksen. Tässä tapaustutkimuksessa, jonka kohteena oli Porin kaupungin organisaatiot, tutkija teki kattavan temahaastattelurungon ja sai haastatteluissa teemoihin liittyviä vastauksia. Tuloksia selvittäessään tutkija sai liitettyä vastauksia yhteen valitsemansa teoriakirjallisuuden kanssa ja siten havainnollistettua jonkin ilmiön ymmärtämistä.

Hirsjärvi ja Hurme (2008) ovat maininneet, että tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella myös kahdella perinteisellä mittarilla validiteetilla ja reliabiliteetilla.

Validiudella eli pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan oikeanlaisen tutkimusmenetelmän ja metodin valintaa, joilla selvitetään se, mitä on tarkoituksena selvittää. Vilkan (2005) mukaan toinen mittari on reliaabelius, joka tarkoittaa selkeämpää mittaustulosta. Reliaabeliuteen tulee suhtautua varauksella silloin, kun yksi tutkija on haastatellut vain kerran henkilöä, joten saattaa olla todennäköistä, että toinen tutkija ei päätyisi täysin identtiseen tulokseen. Reliaabelius tarkoittaa myös sitä, että jos kaksi tutkijaa tekisi samaa tutkimusta niin he päätyisivät samaan tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 188–189; Vilka 2005, 159, 161–162.)

Tässä tutkimuksessa kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin parhaimpana vaihtoehtona, koska tutkimuksessa ei selkeästi mitattu tai arvioitu tarkasti numeerisia asioita. Validius on toteutunut tutkijan mielestä hyvin, koska tutkija on kuvannut seikkaperäisesti haastateltavien subjektiivisia kokemuksia sekä pyrkinyt tuomaan esille rehellisesti tutkimuksen tuloksiin liittyvät tekijät. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelurungon pohjalta suunniteltuja samanlaisia kysymyksiä kaikkien kohdalla. Siitä saadun aineiston tarkalla kuvaamisella ja huolellisella toiminnallaan tutkija uskoo huomioineensa validiuden toteutumisen. On totta, että reliaabelius ei toteudu tässä tutkimuksessa, koska on suurella todennäköisyydellä varmaa, että toinen tutkija ei saisi identtistä tulosta tämän tutkimuksen kanssa.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi Valli (2015, 135, 143) suosittelee käyttämään parivertailumenetelmää. Menetelmän vahvuutena nähdään se, että siinä ei tarvitse keskittyä vain suosituimman ilmiön tarkasteluun, vaan vastauksia voidaan tarkastella myös kokonaisuutena. Sen käyttö on omiaan lisäämään tutkimuksen luotettavuutta siksi, että haastateltavat vastaavat selkeästi kahteen vertailtavissa olevaan tekijään. Vallin mukaan parivertailun käyttö mahdollistaa monipuolisen ja johdonmukaisen tiedon aikaan saamisen, joten tutkija käytti parivertailumenetelmää saaden esimiehiltä ja alaisilta vastauksia kahteen vertailtavissa olevaan tekijään kuten esimerkiksi osaamisen kehittämistä tukevista tai estävistä tekijöistä. Haastateltujen vastauksista tutkija sai monipuolista tietoa ja pystyi muodostamaan kokonaiskuvan yksilön osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista sekä vertailemaan tuetaanko osaamisen kehittämisessä asiantuntija-alaisia enemmän kuin esimiehiä.

Tutkijan itsensä on oltava luotettava Kniivilän ym. (2012) mukaan ja noudattaa tieteelliselle tekstille asetettuja säännönmukaisuuksia. Hänen on pyrittävä kuvaamaan ja analysoimaan tutkimuksessa saatua tietoa ja tehtyjä johtopäätöksiä mahdollisimman objektiivisesti. Tutkijan tekemien kirjoitusten tulee perustua luotettavaan ja oikeaan tietoon kestäen lukijoiden kriittisen tarkastelun. Kniivilän ym. (2012, 13–14.)

Tutkija onkin oman ymmärryksensä mukaan pyrkinyt noudattamaan kaikkia tieteelliselle tekstille asetettuja vaatimuksia ja kirjoittanut lukijalle kaiken tapahtuneen aukottomasti selkeällä tekstillä niin, että tekstiä on ollut helppo seurata. Se, että iällä

oleva tutkija on saattanut toistaa joitakin samoja asioita eri kohdissa, voi saada aikaan kritiikkiä lukijoissa, mutta se ei tee tutkimuksesta epäluotettavaa tai virheellistä.

Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa on ollut käytössä 1.8.2013 alkaen Turnitin-plagioinnintunnistusjärjestelmä niin kandidaatin- kuin pro gradu -tutkielmien tarkistamisessa. Järjestelmän tarkoituksena on estää plagiointia eli suoraa kopiointia toisten kirjoituksista, joita tutkija esittäisi itsensä kirjoittamina. Koska tieteelliselle tutkimukselle on asetettu tietyt säännönmukaisuudet plagiointia varten, niin tutkijan on syytä merkitä selkeästi kaikki viittaukset kirjoittamistaan ajatuksista sekä teksteistä käyttäen Turun kauppakorkeakoulun tutkielmantekijän käytännön oppaan ohjeistuksia. Plagioinnin estämiseksi tutkijan työ laitetaan sähköisesti Moodle-alueelle, jossa järjestelmä vertaa tutkimusta aikaisemmin palautettuihin töihin, erilaisiin artikkeleihin sekä moniin Internet-lähteisiin. Tutkijan eettinen toiminta palkitaan todistuksella, joka liitetään arvostelulomakkeen yhteyteen. (Käytännön opas 2015.) Tutkija on pyrkinyt toimimaan eettisesti noudattamalla asetettuja ohjeistuksia ja vienyt tutkimustyönsä kyseiseen Turnitin-plagioinnintunnistusjärjestelmään.

## 6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään kuntasektorille rekrytoidun henkilön työuralla menestymisen kompastuskiviä osaamisen näkökulmasta aina rekrytoinnista lähtien unohtamatta kannattavuustekijöitä henkilöstöhallinnossa. Näistä lähtökohdista katsottuna ensimmäinen mahdollinen jatkotutkimuksen aihe voisi liittyä etätyöhön, sillä siinä asiassa esimiehet ja asiantuntija-alaiset olivat joko puolesta tai vastaan riippuen siitä, missä kaupungin organisaatiossa heidän palvelusuhteensa oli. Etätyö nähtiinkin työkyvykkyyden heikentämille ikäihmisille erittäin tarpeellisena työhyvinvoinnin näkökulmasta. Siksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten etätyössä arvostetaan ikäihmisten kanssa työskenteleviä työkykyisiä yksilöitä. Työuria pidennetään, mutta mikä motivoi päteviä työntekijöitä työuralla, kun tutkimuksessa ilmeni, että palkkausperuste oli sekä työkykyisellä että työkyvyttömällä samansuuruinen. Tällaisen jatkotutkimusaiheen voitaisiin toteuttaa kvalitatiivisena tutkimuksena kuten tämäkin tapaustutkimus ja aineiston kerääminen tapahtuisi haastatteluin noudattaen suunniteltua teemahaastattelurunkoa.

Toinen mahdollinen jatkotutkimuksen aihe liittyy digitalisaation ja uusien alustataloustehtävien vaikutus kiinteisiin kustannuksiin. Tässä tutkimuksessa selvisi, että digitalisaation myötä fyysisten toimistojen määrä vähenee ja työtehtäviä tehdään paikasta riippumatta virtuaalisesti tietokoneen välityksellä etätöinä. Siksi olisi tärkeää saada selville, miten toimistotiloihin sekä henkilöstöön kohdistuvat kustannukset ovat muuttuneet. Tarvitaan syvällisempää ymmärrystä kustannustekijöiden seurannasta

verorahoin tuotetuissa kuntapalveluissa, sillä NPM, Lean ja Pareto näkemykset olivat useimmille haastatelluille vieraita. Olisi myös mukava tietää, onko Lean johtamismalli lanseerattu Porin kaupungille, vai miten ja millä malleilla kustannustekijöitä seurataan. Tällaisen digitalisaatioajan jatkotutkimuksen voisi toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa esitetään puhtaasti talouslukuja ja tilastoja, jotka ovat myös selkeästi mitattavissa numeerisin lukuina.

Kolmantena mahdollisena jatkotutkimuksena olisi perusteltua selvittää tutkimuksessa esiin tulleen työnantajan roolin vaihto työnostajaksi. Kaupunkihan jo muutenkin toimii monessa tilanteessa ostajan roolissa monessa palvelutuotantonsa alueella, mutta henkilöstöhallinnon alueella se ei ollut yhtä suosittua. Ilmeni, että joissakin organisaatioissa erityisasiantuntijoita ostettiin yksityiseltä sektorilta ja se oli havaittu kustannustehokkaaksi, ensinnäkin siitä syystä, että kyseistä henkilöä ei tarvinnut palkata vakituiseen työsuhteeseen vaan sen hetken tarpeeseen. Toisaalta organisaatio sai pätevän henkilön tehtävään, sillä muuten erityisasiantuntijan aikaansaama palvelu olisi jäänyt tekemättä. Tällaisessa jatkotutkimuksessa voisi toteuttaa niissä organisaatioissa, joissa jo oli käytetty työntekijöitä palvelutuotannossa ja selvittää sekä henkilökunnan kokemuksia että organisaation kustannusten muodostumista joko kvalitatiivisena tai kvantitatiivisena tutkimuksena.

## LÄHTEET

- Aaltonen, Kristiina – Lindroos, Raisa (2012) *Työelämän tarkoitus – oivalla 7 voimaa*. Balto print, Liettua.
- Aaltonen, Mika – Wilenius, Markku (2002) *Osaamisen ennakointi. Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Aarnikoivu, Henrietta (2010) *Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Alaräisänen, Pekka (2014) Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. <<https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61687>>, haettu 3.3.2018.
- Alasoini, Tuomo (2015) *Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan?* Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2015, 26 – 30. <<https://www.tem.fi/files/43130/alasoini.pdf>> haettu 17.1.2016.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.
- Anderson, Chris (2006) *Pitkä häntä. Miksi tulevaisuudessa myydään vähemmän enempää*. (alkuteos The Long Tail. Why the Future of Business Is Selling Less for More 2006, käänös Kimmo Pietiläinen) Terra Cognita Oy, Helsinki.
- Antola, Tuula – Pohjola, Jukka (toim.) (2006) *Innovatiivisuuden johtaminen*. Sitra 280. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Aunila, Seija (2011) *Jäsenkirjalla pääsee yhä johtajaksi*. <<http://yle.fi/aihe/artikkeli/2011/08/29/jasenkirjalla-paasee-yha-johtajaksi>>, haettu 30.10.2015.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann, London.
- Brown, Kerry – Waterhouse, Jennifer – Flynn, Christine (2003) *Change management practices – Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies?* International Journal of Public Sector Management, Vol. 16 (3), 230–241.
- Cohen, Jay (2013) *The nature of learning being facilitated by frontline managers*. Human Resource Development International, Vol. 19 (7), 513–516.

- Colliander, Annaliisa – Ruoppila, Isto – Härkönen, Leena-Kaisa (2009) *Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla*. PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Juva.
- Drucker, Peter F. (2008) *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Käytäntö ja periaatteet*. Talentum, Helsinki.
- Erikson, Thomas (2018) *Psykopaatit ympärilläni. Kuinka tunnistaa ja välttää manipuloinnin*. (alkuteos Omgiven av psykopater. Så undviker du att bli utnyttjad av andra 2018, käänös Riie Heikkilä) Ateena Kustannus Oy, Painettu EU:ssa.
- Erämetsä, Timo (2003) *Myönteinen muutos*. 2. painos. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Gruening, Gernod (2001) *Origin and theoretical basis of New Public Management*. International Public Management Journal Vol. 4, 1–25.
- Grönroos, Mauri (2006) *Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota*. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Hannula, Mika (2000) *Tavoitematriisi. Työkalu toiminnan kehittämiseen*. Tampereen Color-Offset, Tampere.
- Hannus, Jouko (1993) *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. 2. painos. Gummerus, Jyväskylä.
- Harisalo, Risto (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Harisalo, Risto (2011) *Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Harpaz, Itzhak (2002) *Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual organization and society*, Work Study, vol. 51 No2. 74–80.

- Harra, Tiina – Pyykkönen, Anne (2004) Osaamisen siirtäminen valtionhallinnossa. Teoksessa: Mäkipää, Marko – Ruohonen, Mikko. (toim.) *Organizational Learning and Knowledge Management in Contexts*. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelylaitos, julkaisusarja D-2004-4, Tampere.
- Haunia, Veikko (2005) Näkökulmia yrityksen henkilöriskien hallintaan. Teoksessa: Kuusela, Hannu & Ollikainen, Reijo. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampereen University Press, Tampere.
- Helsilä, Martti (2006) *Suoritusarviointi*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Henkilöstöpalvelut (2016) Porin kaupunki - Henkilöstöpalvelut. <<https://www2.pori.fi/henkilostopalvelut.html>>, haettu 3.3.2018.
- Henkilöstöraportti (2016) Porin kaupunki Henkilöstöraportti 2016. <[https://www.pori.fi/sites/default/files/atoms/files/henkilostoraportti\\_2016.pdf](https://www.pori.fi/sites/default/files/atoms/files/henkilostoraportti_2016.pdf)>, haettu 15.11.2017.
- Henkilötietolaki (523/1999) Ajantasainen lainsäädäntö-FINLEX. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>>, haettu 30.12.2017.
- Hiekkataipale, Minna-Maaria (2018) Keskijohto yrittää korjata eettisiä ongelmia tyhjällä työkalupakilla. Väitöstudkimus 13.4.2018. Jyväskylän yliopisto. <<https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2018/02/tapahtuma-2018-02-27-09-30-40-946955>>, haettu 3.6.2018.
- Himanen, Pekka (2010) *Kukoistuksen käsikirjoitus*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Hines, Peter – Found, Pauline – Griffiths, Gary – Harrison, Richard (2008) *Staying Lean. Thriving, not just surviving*. Lean Enterprise Research Center, Cardiff.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2006) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsijärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2013) *Tutki ja kirjoita*. 15.–17. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

- Hood, Christopher (1991) *A public management for all seasons?* Public administration, Vol. 69, 3–19.
- Horton, Sylvia (2002) *The Competency Movement*. Teoksessa Horton, Sylvia, Hondeghem, Annie & Farnham, David. (toim.) *Competency Management in the Public Sector. European Variations on a Theme*. University of Partsmounth, England.
- Hämäläinen, Timo – Heiskala, Risto (toim.) (2004) *Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky*. Sitra 271. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Ilmarinen, Juhani (2006) *Pitkää työtä! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa*. 2. korjattu painos. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja työterveysministeriö. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Ilmola, Leena – Casti, John (2014) *Hyvinvointiyhteiskunta 2030*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 2/2014, Helsinki.
- Jarvis, Peter (2004) *Adult education and lifelong learning. Theory and practice*. 3<sup>rd</sup> edition. Routledge Falmer Taylor & Francis Group, London and New York, 11 New Fetter Lane, London EC4P 4EE.
- Julkishallinnon Lean Workshop (2018) *Leanilla sujuvuutta ja tehokkuutta organisaatioosi!* <<https://www.professio.fi/lean-workkshop-julkishallinto-2/>>, haettu 9.1.2018.
- Juuti, Pauli – Vuorela, Antti (2006) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 3. painos. WS Bookwell Oy, Juva.
- Jämsä, Kaisa – Manninen, Elsa (2000) *Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla*. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.
- Järvilehto, Lauri (2013) *Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmien työpaikan*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Järvinen, Pekka (2017) *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. 3. painos. Hansaprint Oy, Turenki.
- Järvinen, Pekka (2018) *Ammatillinen käyttäytyminen, tie onnistumiseen*. BALTO print, Liettua.
- Järvinen, Pekka (2021) Yle, Uutiset, Etättyö. <<https://yle.fi/uutiset/3-12191677>>, haettu 20.12.2022.

- Kaasalainen, Silvo (2011) *Virkanimitysruletti. Miksi sopivin voittaa parhaan?* Barrikadi-sarja No 22. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Kananen, Jorma (2008) *KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet.* Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Liiketalous. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Kasvio, Antti (2014) *Kestävä työ ja hyvä elämä.* Tammerprint Oy, Tampere.
- Kauhanen, Juhani (2009) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen.* WSOYpro Oy, Helsinki.
- Kilpi, Esko (2017) Uusi työ alustatalouden aikakaudella. Sitra. <<https://www.sitra.fi/artikkelit/uusi-työ-alustatalouden-aikakaudella/>>, haettu 12.4.2018.
- Kiviranta, Raili (2010) *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa.* Bookwell Oy, Juva.
- Kniivilä, Sonja – Lindblom-Ylänne, Sari – Mäntynen, Anne (2012) *Tiede ja teksti. Tehoa ja Taitoa tutkielman kirjoittamiseen.* Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Koskinen, Mikko (2017) Mikä on osaamiskartoitus? *Motiivi* 1/2017, 13.
- Kuismanen, Riitta (2016) Luoko hallitus kahden kerroksen työnhakijoita? *Helsingin Sanomat* 17.2.2016. < <http://www.hs.fi/mielipide/a1455595050588>>, haettu 19.2.2017.
- Kuntalaki 410/2015. Finlex.fi <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>>, haettu 11.12.2017.
- Kuntatyönantaja (2007) Henkilöstöstrategia ja tehtävämuutokset. Riittävätkö henkilöstövoimavarat ja niiden kehittäminen? *Kuntatyönantaja* 2/2007, 6.
- KT Kuntatyönantajat (2017) Kunta työnantajana-Kunta-alan ammatit. <<https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ammait>>, haettu 11.5.2018.
- KT Kuntatyönantajat (2018) Osaamisen johtaminen. <<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>>, haettu 8.5.2020.
- KVTES (2017).* Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. KT Kuntatyönantajat. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Käytännön opas 2015.* Turun kauppakorkeakoulun tutkielmantekijän käytännön opas. 16. tarkistettu painos. Painosalama Oy.

- Lahti, Pirkko (2006) *Henkinen hyvinvointi työpaikalla – Yhteinen etu*. Suomen Mielenterveysseura. Sosiaali- ja terveysministeriön Veto-ohjelma. Painoprisma Oy, Lieto.
- Laine, Timo (2010) *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Lauerma, Hannu (2011) *Psykopaatin kohtaaminen*. Koulutustilaisuus 7.6.2011. Länsi-Suomen kesäyliopisto, Porin Työväenopisto.
- Lauerma, Hannu (2015) *Usko, toivo, huijaus. Rohkaisusta johdattelun kautta psykoterroriin*. 2. uudistettu painos. Printon, Tallinna.
- Lehtinen, Uolevi – Niinimäki, Satu (2005) *Asiantuntijapalvelut – tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu*. Werner Söderström osakeyhtiö, Helsinki.
- Leppänen, Makke – Rauhala, Ilona (2012) *Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille*. Taletum, Helsinki.
- Leppälä, Kari (2014) *Innovaattorin opas. Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä*. Tallinna Raamatutrükikoja OÜ, Tallinna.
- Lindberg, Erja (2015) *Työttömyys käy kuntien kukkarolle*. *Kuntalehti* 15.4.2015. <<http://kuntalehti.fi/kuntauutiset/talous/tyottomuus-kay-kuntien-kukkarolle>>, haettu 19.2.2016.
- Lundell, Susanna – Tuominen, Eva – Hussi, Tomi – Klemola, Soili – Lehto, Eija – Mäkinen, Elina – Oldenbourg, Rita – Saarelma-Thiel, Tiina – Ilmarinen, Juhani (2011) *Ikävoimaa työhön. Monipuolinen tietopaketti ja työelämän valmennusohjelma*. Työterveyslaitos. Kirjapaino Jaarli Oy, Turenki.
- Lybäck, Katinka (2010), *Kuntatöissä jatketaan yhä pidempään – 63 vuotta täyttäneiden määrä tuplaantuu viidessä vuodessa*. 2.11.2010. [http://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/uutiset/Sivut/kuntatoissa\\_jatketaan\\_yh\\_a\\_pidempaan.aspx](http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/kuntatoissa_jatketaan_yh_a_pidempaan.aspx), haettu 11.11.2017.
- Lähdesmäki, Kirsi (2003) *New Public Management ja julkisen sektorin uudistuminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Acta Wasaensia No: 113 Hallintotiede, Vaasan yliopisto.

- Lähteenmäki, Satu (1995) *Mitä kuuluu – kuka käskee? Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä: Vaihemallin mukainen tarkastelu.* Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja A-1/1995, Turku.
- Lämsä, Anna-Maija – Uusitalo, Outi – Lämsä Ville (toim.) (2005) *Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia.* Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisu 145/2005, Jyväskylä.
- Martela, Frank – Jarenko, Karoliina (2015) *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* BALTO print, Liettua.
- Martimo, Kari-Pekka – Antti-Poika, Mari – Uitti, Jukka (toim.) (2010) *Työstä terveyttä.* Työterveyslaitos, Helsinki.
- Mattila, Pekka (2011) *Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen.* Taletum Oyj, Helsinki.
- Mattila, Pekka (2018) *Peilejä johtamiseen.* BALTO print, Liettua.
- MBA-koulutus (2018) General Executive MBA (Pori) – Matka tulevaisuuden johtajaksi. <<https://www.tut.fi/porimba>>, haettu 1.4.2018.
- Meklin, Pentti (2008) Tuottavuuden mittaaminen verorahoitteisessa toiminnassa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/2008.* Kunnallistieteellinen yhdistys.
- Melin, Harri (2005) Vertailevan tutkimuksen monet lähtökohdat. Teoksessa: *Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*, toim. Räsänen, Pekka – Anttila, Anu-Hanna – Melin, Harri. WS Bookwell Oy, Jyväskylä.
- Metsämuuronen, Jari (2007) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä.* Gummerus, Vaajakoski.
- Modig, Niklas – Åhlström, Pär (2013) *Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin.* 3. painos. (alkuteos Detta är Lean 2011, käänös Maarit Tillman) Rheologica Publishing, Ruotsi.
- Myers, Michel D. (2013) *Qualitative research in business & management.* 2. p. Sage publications, London.
- Möttönen, Sakari – Niemelä, Jorma (2005) *Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot.* Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

- Möttönen, Sakari (2012) *Kunnan poliittisen johtamisen uudistaminen – kokemuksia, näkemyksiä ja ehdotuksia*. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Nilsson, Saana (2018) Tulevaisuuden uhkat ovat virtuaalimaailmassa. Alustus suojelupoliisin keskustelussa Porin Suomi Arenassa. Pori, 19.7.2018.
- Nonaka, Ikujiro – Takeuchi, Hirotaka (1995) *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Näsi, Salme – Hokkanen, Arja – Latvanen, Jaana (2001) *Johdon laskentatoimen hyväksikäyttö ja kehittämistarpeet erilaisissa kunnallisissa toimintayksiköissä*. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisu 125/2001, Jyväskylä.
- Näyttötutkinto-opas 2016*. Näyttötutkinnon järjestäjien ja tutkintotoimikuntien käyttöön. 7. uudistettu painos. Oppaat ja käsikirjat 2016:3, Opetushallitus.
- Pakarinen, Terttu (2015) *Digitalisaatio muuttaa työtä*. Kuntatyönantaja 3/2015, <[www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2015/3/Sivut/default.aspx](http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2015/3/Sivut/default.aspx)> haettu 18.1.2016.
- Parantainen, Jari (2011) *Tuotteistaminen – rakenna palvelusta tuote 10 päivässä*. 5. painos. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Porin kaupunki esittäytyy 2017. Kuntarekry. Porin kaupunki esittäytyy. <<https://www.kuntarekry.fi/fi/porin-kaupunki>>, haettu 1.5.2018.
- Porin kaupunkikonserni, Porin kaupunki. Poliittinen organisaatio. <<https://www2.pori.fi/organisaatio.html>>, haettu 4.10.2017.
- Pullan, Penny (2016) *Virtual leadership: Practical strategies forgetting the best out of virtual work and virtual teams*. Kogan Page Limited, London.
- Puttonen, Martti (1993) *Työyhteisön kehittäminen*. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.
- Puttonen, Vesa (2018) Enää ei ole koulutusta vastaavaa työtä, on vain työtä. <<https://www.satakunnankansa.fi/kotimaa/professori-vesa...>>, haettu 30.2.2018.

- Puusa, Anu – Juuti, Pauli (2011) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Johtamistaidon opisto. Hansaprint, Vantaa.
- Pyöriä, Pasi (2009) *Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä. Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2009*. <<https://docplayer.fi/3998605-Riskit-pelot-ja-pelisaannot-etatyossa.html>>, haettu 20.10.2022.
- Saarela-Kinnunen, Maria – Eskola, Jari (2015) *Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, (toim.) Valli, Raine – Aaltola, Juhani. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Bookwell Oy, Juva.
- Salminen, Ari – Viinamäki, Olli-Pekka (2017) *Piilokorruptio Suomessa. Mitä kansalaiset kertovat?* Vaasan yliopiston raportteja 3. Filosofian tiedekunta, Vaasan yliopisto.
- Salomäki, Jukka (2002) *Tiimit ja työhyvinvointi*. Forssan Kirjapaino Oy, Forssa.
- Schein, Edgar H. (1991) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. (alkuteos Organizational Culture and Leadership 1985, käänös Ritva Liljamo – Asko Miettinen) 3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Siltala, Juha (2004) *Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. 5. painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Siltala, Juha (2008) *Uuden julkishallinnon (NPM) ristiriidat. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/2008*. Kunnallistieteen yhdistys.
- Sipilä, Jorma (1996) *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. WSOY:n graafiset laitokset, Porvoo.
- Soininvaara, Osmo – Särelä, Mikko (2015) *Kaupunkien voitto. Kuusi keinoa vapauttaa kaupunkien kasvu*. EVA pamfletti 1/2015. NextPrint Oy, Helsinki.
- Solakivi, Maria – Virén, Matti (2006) *Kuntien henkilöstö, tehokkuus ja kuntakoko*. Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 57. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Sorjonen, Tuija – Vainio, Annina (2020) *Millenniaalit. uuden vuosituhannen tekijät*. Dardedze holografija, Riika.

- Spiik, Karl-Magnus (2004) *Tulokseen tiimityöllä*. WSOY, Helsinki.
- Sundqvist, Salme (2002) *Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä*. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Praksis-tiedosta toimeen nro 7. Kuntatalon paino, Helsinki.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2012) *Älykäs organisaatio*. 8. painos. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2015) *Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* BALTO print, Liettua.
- Tilastokeskus (2018) Tilastokeskus, Tilastot. < <https://www.stat.fi/til/tyti/...>>, haettu 16.6.2018.
- Torkkola, Sari (2016) *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. 3. painos. BALTO print, Liettua.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2004) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Valli, Raine (2015) Reliabiliteetti eli luotettavuuden arviointi. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle*. (toim.) Valli, Raine – Aaltola, Juhani. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Bookwell Oy, Juva.
- Vesterinen, Pirkko (2006) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Vilka, Hanna (2005) *Tutki ja kehitä*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Viitala, Riitta (2005) *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Infoviestintä, Helsinki.
- Viitala, Riitta (2008) *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 3. painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Virolainen, Harri (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand, Helsinki.
- Virolainen, Ilkka – Virolainen, Harri (2016) *Mielen voimaa työssä. Viisas elämä*. Raamatutrukikoja OU, Tallinna.

- Virolainen, Jyrki (2012) 546. *Korruptiota, kähmintää, jääviyttä, hyviä veljiä, poliittisia virkanimityksiä...siis hyvää hallintoa?*  
<<https://jyrkivirolainen.blogspot.com/2012/02/546-korruptiota-kahmintaa-jaaviytaa.html>>, haettu 4.1.2018.
- Weber, Max (1978) *Economy and Society*. University of California Press, Berkeley.
- Wiberg, Matti (2014) *Julkea sektori. Näin byrokratia vaalii omia etujaan*. Eva-raportti. Nykypaino Oy, Helsinki.
- Wikipedia (2017). Joseph Schumpeter (1883–1950).  
<[https://fi.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Schumpeter](https://fi.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter)>, haettu 30.8.2018.
- Womack, James – Jones, Daniel (1996) *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster, New York.
- Yin, Robert K. (1990) *Case study research. Design and methods*. 2. pinos. Volume 5. Sage Publications, London.

## LIITE 1 SAATEKIRJE

Hyvä vastaaja!

Puhelinkeskustelumme yhteydessä mainitsin, että teen pro gradu -tutkielmaani kauppatieteiden maisterin tutkintoa varten Turun yliopistoon, tiedekuntana Turun kauppakorkeakoulu. Maisteriohjelman pääaineena on johtaminen ja organisointi, joten tutkimukseni keskittyy henkilöstöhallinnollisiin seikkoihin kuvaten rekrytointitilanteesta lähtien työuralla kehittymisen mahdollisuuksia ja kompastuskiviä Porin kaupungin organisaatioissa. Kiinnostukseni kohteena on selvittää:

1. Miten Porin kaupungin organisaatioissa tapahtuu kannattava rekrytointi sekä työuralla eteneminen henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta?
2. Millaisia haasteita liittyy rekrytointiin ja miten työsuhteessa olevaa yksilöä tuetaan työurahallinnassa?
3. Millaisia haasteita liittyy osaamisen kehittämiseen ja miten yksilön osaamisen kehittymistä arvostetaan työuralla?

Näihin kysymyksiin pyrin saamaan vastauksia ja olen laatinut liitteenä olevan teemahaastattelurungon sekä kysymykset, joihin toivon Sinun vastaavan ennen sopimaamme haastatteluajankohtaa. Kahdenkeskisessä, noin kaksi tuntia kestävässä, haastattelussa tulen käymään läpi jokaisen kysymyksen, jotta saadaan muodostettua kattava kuvaus vastauksista.

Oli ystävällistä, että lupauduit auttamaan minua tutkimukseni tekemisessä ja saan haastatella Sinua, sillä mielipiteesi ja näkemyksesi ovat tärkeitä tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Tulen käsittelemään vastaukset ja haastatteluissa esiin tulleet asiat ehdottoman luottamuksellisesti, eikä henkilöllisyytesi tai asemasi paljastu missään vaiheessa millekään taholle.

Kiitos avustasi tutkimuksessani ja opintojeni loppuunsaattamisessa.

Yhteistyöterveisin,

Ulla-Maija Tommila

## LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO

### Taustakysymykset haastateltavalle

- Palvelusuhde aika kuntasektorilla
- Miten rekrytoitu tehtävään
- Päätöksentekokokemus rekrytointitilanteissa
- Alkuperäisen koulutuksen riittäminen työura-ajan
- Uralla eteneminen ja vaihtuvuus työtehtävissä
- Nykyinen tehtäväkuva

### Työura ja siinä kehittyminen

- Vastuuhenkilöt ja heidän roolinsa työuralla kehittämistä
- Tekijät, jotka edistävät tai estävät työuralla kehittymistä
- Työurasuunnittelu käytännössä
- Keinot yksilöllisen urakehityksen tukemisessa

### Osaamisen kehittäminen ja kehittyminen työyhteisössä

- Organisaation osaamisen kehittämissuunnitelma
- Henkilökohtainen osaamisen kehityssuunnitelma
- Osaamisen kehittämistä tukevat tai heikentävät tekijät
- Elinikäiseen oppimiseen ja innovatiiviseen ajatteluun panostaminen
- Työkyvykkyyden ja osaamistaitojen arvioiminen sekä mittaaminen
- Osaamisen hyödyntäminen ja palkitseminen

### Muutoksia kuntasektorin työtehtävissä

- Uudistumiskykyisyys organisaation työtehtävissä
- Vanhojen ja uusien työtehtävien tarpeellisuus

- Tehtävien edellyttämä ajantasainen koulutus
- Ikääntyvien työntekijöiden kokemus työtehtävissä
- Etätöiden mahdollisuus

#### Rekrytointi organisaatiossa

- Organisaation rekrytointisuunnitelma
- Kriteereiden määrittely rekrytoitavalle
- Hakijoiden ammatillisen valmiuden ja pätevyyden testaaminen
- Valitsijoiden merkitys rekrytointitilanteessa
- Rekrytointiprosessin läpiviemisen haasteet
- Rekrytointiprosessin uudistaminen

#### Muuta aiheeseen liittyvää

- Haastattelutilanteiden keskusteluista esiin tulleita seikkoja
- Kannattavuustekijöiden huomioiminen teemoissa NPM ja Lean malleihin viitaten.