

Ekonomien osaamistarpeet ja tulevaisuuden työelämä

Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus

Sisällys

Tiivistelmä.....	5
Sammandrag	7
Summary	9
1. Johdanto	11
2. Osaamistarpeiden muutostrendit	12
3. Tiedonkeruun toteutus	15
4. Yhteiskunnan tulevat ja jo nähtävillä olevat muutokset	19
4.1 Sukupolvien erilaiset odotukset työltä.....	19
4.2 Muutokset johtamisessa	22
4.3 Työn tekemisen tavat	28
4.4 Yhteenveto	37
5. Osaamisen kehittämisen syyt	38
5.1 Muutoskyvykyys.....	38
5.2 Erottautuminen osaamisella	39
5.3 Mielenkiinto oppimiseen	40
5.4 Yhteenveto	42
6. Kauppatieteilijän osaamistarpeiden muutokset.....	43
6.1 Osaamisen tärkeys nyt ja tulevaisuudessa.....	43
6.2 Yhteistyötaidot, muutoskyky ja palautuminen korostuvat.....	48
6.3 Havaitut lisäkoulutustarpeet.....	50
6.4 Johdon taidot	56
6.5 Ihmisläheiset taidot ja käytännön kokemus korostuvat uraseuranta-aineistossa.....	58
6.6 Yhteenveto	59
7. Lisäkouluttautumisen tapoja	61
7.1 Esimerkkejä lisäkouluttautumisen tavoista	61

7.2 Osaamisen kehittäminen työpaikalla	65
7.3 Osaamisen kehittämisen polut.....	77
7.4 Yhteenveto	79
8. Kauppatieteilijä, miten työsi muuttuu tulevaisuudessa?	81
9. Yhteenveto.....	85
Lähteet.....	88
Liitteet	90
Tutkimusetiikka.....	90
Haastattelurunko	91
Kyselylomake	93

Luettelo taulukoista

Taulukko 1. Vastaajien sukupuoli (% ja %-yks.).	17
Taulukko 2. Vastaajien palvelukieli tai kyselyn vastauskieli (% ja %-yks.).	17
Taulukko 3. Vastaajien ikäluokka (% ja %-yks.).	17
Taulukko 4. Vastaajien asemataso soveltuvin osin verrattuna (% ja %-yks.).	17
Taulukko 5. Vastaajien työpaikka (% ja %-yks.).	18
Taulukko 6. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisenkaltaisissa tehtävissä? (%)	18
Taulukko 7. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi? (%)	18
Taulukko 8. Ihanteellisen työntekijän ominaisuuksia.	50
Taulukko 9. Tuen tai lisäkoulutuksen tarpeet kauppatieteiden maistereilla.	53
Taulukko 10. Tuen tai lisäkoulutuksen tarpeet työpaikalla: digitaalisuus.	54
Taulukko 11. Tuen tai lisäkoulutuksen tarpeet työpaikalla: johtaminen.	54
Taulukko 12. Tuen tai lisäkoulutuksen tarpeet työpaikalla: muut teemat.	55
Taulukko 13. Minkälaisia taitoja tai osaamista kannustaisit nykyisiä opiskelijoita hankkimaan tulevaisuuden työelämää ajatellen? Aarresaari-verkoston uraseuranta-aineisto. (%)	59
Taulukko 14. Osaamisen kehittämisen suunnitelman tunteminen työpaikan tyypin mukaan (%)	66
Taulukko 15. Osaamisen kehittämisen suunnitelman tunteminen asematason mukaan (%)	66
Taulukko 16. Millaisiin koulutuksiin työpaikkasi kannustaa työntekijöitä osallistumaan työajalla tai työnantajan kustannuksella ja kuinka usein? (Kumulatiivinen osuus, %)	74
Taulukko 17. Kohdennetut koulutukset työntekijöille yhteisten koulutusten luokissa (%)	74
Taulukko 18. Kertaluontoiset koulutukset säännöllisten koulutusten luokissa (%)	75
Taulukko 19. Suosisimme työpaikallani kauppatieteiden maisteria rekrytoinnissa ainakin osaan alan työtehtävistä (%)	82

Luettelo kuvioista

Kuvio 1. Mikä on seuraavien yleisellä tasolla olevien osaamisalueiden tärkeys kauppatieteiden maisterille nyt? (% , N=161. Muu, mikä? N=40).	43
Kuvio 2. Mihin suuntaan seuraavien yleisellä tasolla olevien osaamisalueiden tärkeys kauppatieteiden maisterille muuttuu 10 vuoden aikana? (% , N=160. Muu, mikä? N=38). .	44
Kuvio 3. Mikä on seuraavien työn sisältöön liittyvien osaamisalueiden tärkeys kauppatieteiden maisterille nyt? (% , N=160. Muu, mikä? N=35).	46
Kuvio 4. Mihin suuntaan seuraavien työn sisältöön liittyvien osaamisalueiden tärkeys kauppatieteiden maisterille muuttuu 10 vuoden aikana? (% , N=160. Muu, mikä? N=38). .	47
Kuvio 5. Tuetaanko osaamisen kehittämistä useammin työnantajan aloitteesta vai työntekijän aloitteesta? (% , N=161).	68
Kuvio 6. Tuetaanko osaamisen kehittämistä useammin työnantajan aloitteesta vai työntekijän aloitteesta? (Suhdeluku.)	69
Kuva 7. Tuetaanko osaamisen kehittämistä useammin työnantajan kustannuksella vai omakustanteisesti? (% , N=158).	70
Kuva 8. Tuetaanko osaamisen kehittämistä useammin työnantajan kustannuksella vai omakustanteisesti? (Suhdeluku.)	70
Kuva 9. Tuetaanko osaamisen kehittämistä useammin työajalla vai työajan ulkopuolella? (% , N=162).	71
Kuva 10. Tuetaanko osaamisen kehittämistä useammin työajalla vai työajan ulkopuolella? (Suhdeluku.)	72

Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kyselyaineiston ja haastattelujen avulla Suomen Ekonomien jäsenkunnan näkemyksiä tulevaisuuden työelämän muutoksista ja kauppatieteiden maisterien osaamistarpeista. Tutkimuksen verkkokyselyyn vastasi 162 Suomen Ekonomien jäsentä, joista Otus haastatteli kuusi. Pienen vastaajamäärän vuoksi ei voida olettaa, että kyselyaineisto edustaisi kattavasti jäsenkunnan näkemyksiä. Tuloksia voidaan tulkita valikoituneen jäsenistön näkökulmana.

Ekonomin tutkinto säilyy hyvänä perustutkintona, jolla voi tavoitella erilaisia työtehtäviä. Toisaalta pelkkä tutkintonimike ei välttämättä riitä kilpailussa generalistialojen työpaikoista. Työllistyä voi sekä lukuisten työtehtävien yleisosaajaksi että konsulttina toimivaksi tietyn alueen erityisosaajaksi. Yhtä kaikki oman osaamisen sanoittaminen ja sen ajantasaisuudesta huolehtiminen muuttuvat entistä tärkeämmiksi.

Uuden oppiminen ei pääty tutkinnon valmistumiseen, joten vastuu muutostrendien seuraamisesta ja oman osaamisen ajattelemisesta siirtyy osittain työntekijälle itselleen ja osittain työpaikan johdolle, jolle osaamispaletin ajantasaisuuden seuraaminen on keskeinen strateginen tavoite. Samalla yhteiskunnan ja kouluttautumispalveluiden tarjoajien taholta tarvitaan panostuksia joustavasti suoritettaviin lisä- ja täydennyskouluttautumismahdollisuuksiin.

Tutkittavien työnantajat tukevat osaamisen kehittämistä usein siten, että oppiminen tapahtuu työajalla tai työnantajan kustannuksella, mutta tästä poikkeavat käytännöt eivät ole myöskään tavattomia. Osaamisen päivittämisen keinot riippuvat yksilön ja työpaikan mahdollisuuksista, mutta kokonaistavoitteiden hahmottamisen kannalta on suositeltavaa käyttää aikaa muiden kokeiluista oppimiseen ja alan mahdollisten tulevaisuuksien seuraamiseen. Osaamista voi kehittää esimerkiksi kehittämishankkeiden, yhteistyöverkostojen tapaamisten, tutkintojen, kurssien ja osa-aikaisen itseopiskelun kautta.

Puolet tutkittavista tiesi, että heidän työpaikallaan on osaamisen kehittämisen suunnitelma. On mahdollista, että henkilöstöhallinnon työnkuva laajenee, kun työpaikat omaksuvat systemaattisia osaamisen kehittämisen käytäntöjä. Syvempi yhteistyö henkilöstöhallinnon ja asiantuntijatiimien kanssa hyödyttää osaamistarvekartoitusten ja kouluttautumissuunnitelmien laadinnassa. Tutkittavien mukaan työpaikan yhteiset koulutukset ovat yleisin osaamisen kehittämisen muoto. Työpaikan koulutusten ja

kehittämispäivien tuloksellisuutta voidaan parantaa osoittamalla tiimeille riittävästi aikaa koulutuksen annista keskusteluun.

Tutkittavat pitivät keskeisinä ja merkitystään kasvattavina osaamisina ongelmanratkaisutaitoja, kokonaisuuksien hallintaa ja itseohjautuvuutta. Lisäksi esimerkiksi digitaaliset taidot, tiedon hallinnointiin, analysointiin ja arviointiin liittyvät taidot, epävarmuuden sietämisen kyky ja kyky muutoksiin kasvattavat painoarvoaan. Näiden analyyttisyyttä ja joustavuutta korostavien osaamisten lisäksi voidaan tunnistaa yhteistyö- ja kommunikointitaitojen, empaattisuuden ja hyvinvoinnin ylläpitämisen tärkeyden korostuminen. Työntekijät tulevat edellyttämään työltä inhimillisempää ja yhdenvertaisempaa kohtelua.

Tutkimuksen teki Suomen Ekonomit ry:lle Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus sr:n tutkijat Aino Suomalainen ja Jukka-Pekka Jänkälä.

Sammandrag

I denna undersökning granskades med hjälp av en enkät och intervjuer hur Finlands Ekonomers medlemmar ser på förändringarna i arbetslivet och ekonomie magistrarnas kompetensbehov i framtiden. Webbenkäten som hörde till undersökningen besvarades av 162 medlemmar. Sex av dessa intervjuades av Otus. Med anledning av att enkäten inte besvarades av särskilt många personer kan den inte betraktas som en täckande beskrivning av medlemmarnas synpunkter. Resultaten kan tolkas som utvalda medlemmars synvinkel.

Ekonomexamen är även framöver en bra grundläggande examen som ger förutsättningar att söka sig till olika slags arbetsuppgifter. Å andra sidan räcker det eventuellt inte enbart med en titel i konkurrensen om arbetsplatser i generalistbranscherna. En ekonom kan få arbete både som en allmän expert som behärskar många olika arbetsuppgifter och som en specialexpert som är konsult på ett visst område. I vilket fall som helst blir det allt viktigare att kunna formulera den egna kompetensen och sörja för att den är aktuell.

Eftersom inläringen av nya kunskaper inte leder till någon examen är det delvis de anställda själva som framöver har ansvaret för att följa förändringstrenderna och säkerställa sin egen kompetens och delvis arbetsplatsens ledning, eftersom det är ett strategiskt mål att följa hur aktuell kompetenspaletten är. Samtidigt är det viktigt att samhället och aktörerna som tillhandahåller utbildningstjänster satsar på tilläggs- och kompletteringsutbildning som kan genomföras flexibelt.

De tillfrågades arbetsgivare stöder ofta kompetensutvecklingen på så sätt att inläringen sker på arbetstid eller på arbetsgivarens bekostnad, men andra förfaringssätt är inte heller ovanliga. Hur kompetensen uppdateras beror på individens och arbetsplatsens möjligheter, men för att få en uppfattning om helhetsmålen är det klokt att satsa på att lära sig av andras försök och att följa branschens möjliga framtidsutsikter. Kompetensen kan utvecklas till exempel genom utvecklingsprojekt, möten som ordnas av samarbetsnätverk, examina, kurser och självstudier på deltid.

Hälften av de tillfrågade visste att det finns en plan för kompetensutveckling på deras arbetsplats. Det kan hända att personalförvaltningens arbetsfält utvidgas när arbetsplatserna tillägnar sig systematiska förfaringssätt för kompetensutveckling. Ett djupare samarbete med personalförvaltningen och expertteamerna är till nytta när kompetensbehoven kartläggs och utbildningsplanerna utarbetas. Enligt de tillfrågade är gemensamma utbildningar på arbetsplatsen den vanligaste formen av

kompetensutveckling. Resultaten av arbetsplatsens utbildningar och utvecklingsdagar kan förbättras genom att ge teamen tillräckligt med tid för att diskutera behållningen av utbildningen.

Något som de tillfrågade ansåg vara centrala och allt viktigare färdigheter var problemlösningsförmåga, hantering av helheter och självstyrning. Allt viktigare blir dessutom till exempel digitala färdigheter, färdigheter som gäller förvaltning, analysering och utvärdering av kunskap, förmåga att tåla osäkerhet och förmåga att klara av förändringar. Förutom dessa färdigheter som betonar analytisk förmåga och flexibilitet visar det sig också att vikten av samarbets- och kommunikationsfärdigheter samt empati och att ta hand om välbefinnandet blir viktigare. De anställda kommer att kräva att arbetet bemöter dem på ett mänskligare och mer jämställt sätt.

Undersökningen gjordes för Finlands Ekonomer rf av forskarna Aino Suomalainen och Jukka-Pekka Jänkälä vid Forskningsstiftelsen för studier och utbildning Otus sr.

Summary

This study leveraged questionnaires and interviews to examine the views of members of the Finnish Business School Graduates with regard to future changes in working life and the competence needs of master's degree graduates in business. The online survey was responded to by 162 members of the Finnish Business School Graduates, six of whom were interviewed by Otus. Due to the small number of respondents, the survey materials cannot be seen to provide a comprehensive representation of the members' views. The results can be interpreted as the perspective of a select group of members.

A master's degree in business will remain a good basic qualification that provides access to a variety of work tasks. On the other hand, the degree title itself may not be a sufficient advantage in the competition for jobs in more general fields. Graduates can find employment as generalists handling a variety of work tasks and consultants specialising in specific areas. Nevertheless, the ability to describe one's own competence and maintain its currency is becoming ever more important.

The process of learning does not end with obtaining a degree, which is why the responsibility for following trends of change and considering personal competence must be shared by the employees and the managers of their workplaces, for whom ensuring that the range of competence remains up-to-date is a key strategic objective. At the same time, society and providers of education and training services must invest in flexible opportunities for additional training and continuing education.

The employers of the members examined in the study often support competence development by providing learning opportunities during working hours or at the employer's cost, but deviating practices are by no means unusual. The means for competence updates depend on the opportunities of the individual and the workplace. In terms of discerning the overall goals, however, it is a good idea to learn from the experiences of others and keep abreast of future possibilities. Competence can be improved through development projects, cooperation networks, meetings, degrees, courses and part-time self-study, for example.

Half of the respondents knew that their workplace had a competence development plan. It is possible for the duties of HR management to expand as workplaces adopt systematic practices of competence development. Deeper cooperation with HR management and expert teams will be a benefit to determining competence needs and preparing training plans. According to those examined in the study, training courses are the most common

form of competence development. The result-orientation of workplace training events and development days can be improved by providing the teams with enough time to discuss the yields of the training.

The members who participated in the study found problem-solving skills, self-management and the ability to manage the big picture to be competences that are already important and will become more so in the future. In addition to this, digital skills, capabilities related to the management, analysis and assessment of information, the ability to cope with uncertainty, and the capacity to change are becoming more important. In addition to the competences that centre around flexibility and the capacity for analysis, an increase in the importance of maintaining cooperation and communication skills, empathy and well-being can be identified. In years to come, employees will expect to be treated in a more equal and humane manner.

The study was conducted for the Finnish Business School Graduates by researchers Aino Suomalainen and Jukka-Pekka Jänkälä from Research Foundation for Studies and Education Otus sr.

1. Johdanto

Tämä kysely- ja haastattelututkimus keskittyi ekonomien osaamistarpeisiin tulevaisuudessa. Keskeisiä teemoja tutkimushankkeessa olivat muun muassa työn murros ja koulutuksen kohtaanto-ongelmat. Hankkeen tavoitteena oli tuottaa tietämystä siitä, kuinka koulutus ja työelämän tarpeet kohtaavat tällä hetkellä, ja millaisia muutoksia erityisesti kauppatieteilijöiden työelämässä ennakoidaan tapahtuvaksi. Minkä osaamisten painoarvo kasvaa seuraavan kymmenen vuoden aikana ja mitkä osaamiset saavat KTM-tutkinnon suorittaneen erottumaan edukseen?

Suomen Ekonomit ja yliopistojen uraseurannan Aarresaari-verkosto tuottavat yhdessä ja erikseen tietoa yliopistosta valmistuneiden urapoluista ja työssä tarvituista osaamisista. Tämän tutkimuksen kohderyhmä oli Suomen Ekonomien koko jäsenkunta, jolta kysyttiin arvioita osaamisen kehittämisen käytännöistä ja osaamistarpeiden muutoksista. Tutkimus tarjoaa tietoa Suomen Ekonomien koulutuspoliittiseen edunvalvontatyöhön, uravalmennus- ja jatkokoulutuspalveluille sekä yksittäisille ekonomeille. Lisäksi tutkimus tuottaa tietoa kauppatieteellisen koulutuksen ja työelämän ennakoimien tarpeiden mahdollisista kohtaanto-ongelmista.

Tutkimus toteutettiin hyödyntämällä olemassa olevaa kirjallisuutta ja uraseuranta-aineistoja sekä keräämällä ja analysoimalla uusi tutkimusaineisto. Määrällinen tiedonkeruu toteutettiin keväällä ja syksyllä 2020 ja haastattelut syksyllä 2020. Kyselyyn vastasi 162 henkilöä ja syksyn haastatteluihin osallistui kuusi kyselyn kautta tavoitettua ekonomia. Tutkimus on valmistunut loppuvuodesta 2020.

Tutkimuksen teki Suomen Ekonomit ry:lle Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus sr:n tutkijat Aino Suomalainen ja Jukka-Pekka Jänkälä.

2. Osaamistarpeiden muutostrendit

Työmarkkinat Suomessa ovat painottuneet palvelualoille ja korkean osaamistason työtehtäviin. Kun ikäluokat ovat samalla pienentyneet, tuottavuuden kasvu on nojannut teknologisiin ratkaisuihin ja osaamistason kasvattamiseen, eikä kehityssuunnan uskota muuttuvan. (Ranki 2020.) Päinvastoin on ennakoitu, että vaatimukset osaamisille muuttuvat ja kasvavat kiihtyvään tahtiin joka alalla. Osaaminen uhkaa vanhentua erityisesti digitaalisten muutosten myötä. Ammatteja katoaa, uusia tulee tilalle ja suurten ikäluokkien eläköityminen muuttaa työelämän käytäntöjä.

Työn murroksesta seuraava jatkuvan oppimisen tarve on puhuttanut viime vuosina. Oman osaamisen kehittämisen on ennustettu korostuvan mm. Sitran megatrendit 2020 -raportissa (Dufva 2020), Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon taustaselvityksessä (Anttila ym. 2018) sekä alakohtaisissa tarvearvioissa (esim. Finanssiala ym. 2019). Työn tekemisen tapojen odotetaan muuttuvan, jolloin työpaikkojen ja yksittäisten työntekijöiden paine osaamisen päivittämiseen kasvaa. Tulevaisuusvisioissa korostuneita, osaamistarpeiden muutoksiin liittyviä teemoja ovat jatkuva ja elinikäinen oppiminen, oman osaamisen johtaminen, muutoksenhallintataidot, digitalisaatio sekä etätyöt ja monipaikkaisuus. Näiden lisäksi keskeisenä tulevaisuuden haasteena on ilmastonmuutokseen varautuminen sekä kestävään kehitykseen ja vastuullisuuteen liittyvät taidot.

Osaamistarpeiden muutoksiin pyritään valtion taholta reagoimaan Sanna Marinin hallituksen jatkuvan oppimisen uudistuksella. Uudistuksessa luodaan uusi jatkuvan oppimisen palvelujärjestelmä, jolla pyritään puuttumaan työn ja osaamisen kohtaantoongelmaan. Jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia kehitetään niin, että mahdollisuuksia koulutukseen olisi eri ikäisille ja eri tilanteissa oleville. Koulutusta yritetään tehdä saavutettavammaksi ja elinikäiseen opinto-ohjaukseen kiinnitetään huomiota. Uudistuksen tavoitteena yksilön näkökulmasta on, että jokaisella työikäisellä olisi mahdollisuuksia kehittää osaamistaan joustavasti ja aktiivisesti työuran aikana. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi tuomalla joustavat, lyhyet koulutukset osaksi palvelujärjestelmää. (Valtioneuvosto 2020.) Tutkintojen rinnalle saattavat nousta osaamismerkkit (Kröger & Kasvi 2020a).

Yksilön kannalta keskeinen ennuste on vaatimus osaamisen kartuttamisesta työelämässä. Tutkinto ei takaa ajantasaista osaamista läpi työuran, vaan osaamista on päivitettävä sekä työuran murrosvaiheita varten että kilpailuedun saavuttamiseksi. Osaamisen päivittämisen

taidot ja kyky oppia uutta ovat kasvattaneet merkitystään, sillä huomattavasti vanhentunut osaaminen voi olla työllistymisen este.

Osaamisen ennakointifoorumin mukaan digitalisaatio muokkaa osaamistarpeita. Tietokoneavusteisten, laskennallisten ja toimintaa automatisoivien työtapojen laaja käyttöönotto tuottaa kysyntää asiantuntijoille, jotka osaavat käyttää digitaalisia työkaluja ja analysoida digitaalisen toiminnan tuottamia tietomassoja. Tämän lisäksi tarvitaan muutoksen hallinnan taitoja, eli esimerkiksi ongelmanratkaisukykyä, oppimiskykyä ja itseohjautuvuutta. (Opetushallitus 2019, 15–16, 25.)

Kauppatieteellisen tai muun generalistitutkinnon suorittanut saattaa olla vahvassa asemassa työmarkkinoilla, joilla tiedonhaun taidot, oman osaamisen päivittäminen ja muuntautumiskyky ovat kilpailuvaltteja. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon taustaselvityksen (Anttila ym. 2018, 53–54) mukaan työtehtävien digitalisoituessa myös ihmistaitojen merkitys saattaa kasvaa. Empatia, yhteistyötaidot sekä kyky kuunnella ja ymmärtää toisia ovat nousevia pehmeitä arvoja tai taitoja.

Tulevaisuusselonteon taustaselvityksessä kannustetaan yrityksiä investoimaan työntekijöiden koulutukseen ja uusien taitojen oppimiseen (Anttila ym. 2018, 89). On mahdollista, että koulutusjärjestelmä ei kykene täyttämään työssäkäyvän väestön tarvetta osaamisen päivittämiseen ainakaan lähitulevaisuudessa. Vastuu osaamisen kehittämisestä on sekä yksilöllä että työnantajalla, jolle maine osaamiseen panostavana työpaikkana voi olla työnantajakuva myyvä piirre (Sitra 2019b, 89; ks. myös Kröger, M. & Kasvi, J. 2020b).

Työpaikat tulevat kiinnittämään huomiota työntekijöidensä osaamisen kartoittamiseen ja sen systemaattiseen kehittämiseen. Yksittäiset työntekijät puolestaan tulevat kohtaamaan itseohjautuvuutta korostavan työkuultuurin. Yksilöltä edellytetään itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta sekä oman osaamisen kehittämisessä (Anttila ym. 2019, 89) että oman työn suunnittelussa (mt., 49–50). Itseohjautuvuus ja kyky oman osaamisen kehittämiseen raamitetaan osaksi muutoksenhallintataitoja Opetushallituksen osaamisen ennakointifoorumin ennakointituloksissa (Opetushallitus 2019, 25). Digitalisaatio mahdollistaa etätyön ja monipaikkaisen työn lisääntymisen, jolloin tarve oman työn johtamiselle ja itseohjautuvien työntekijöiden johtamisen menetelmille kasvavat (Anttila ym. 2019, 34).

Työntekijät ottavat kasvavan vastuun oman työnsä suunnittelusta ja toteutuksesta, mikäli työpaikan johtamiskulttuuri mahdollistaa sen. Itseohjautuvan työntekijän on osattava hallita

ajankäyttöään ja kyetä tekemään itsenäisiä päätöksiä (Anttila ym. 2019, 49–50). Vastuu omasta työstä voi tuoda hyvinvointia, mutta toisaalta se saattaa lisätä kilpailua työyhteisössä ja kuormittaa työntekijää liiaksi. Työstä innostuminen ja sisäisen motivaation paimentaminen ovat keskeisiä tapoja ruokkia itseohjautuvaa työtapaa. (mt. 49–50.; ks. myös Levänen 2020.)

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen Karvin tuore kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi pitää kauppatieteellisen koulutuksen vahvuutena työelämälle relevanttia sisällöllistä osaamista sekä tutkintojen tarjoamia yleisiä työelämävalmiuksia. Koulutuksen järjestämisen puolella kehitettävää on osaamistarpeiden ennakkoinnissa ja jatkuvaa oppimista tukevan koulutustarjonnan kehittämisessä mahdollisesti yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa. (Wallenius ym. 2020, 3–4.) Generalistitutkintona ekonomin koulutus antaa hyvät eväät toimia muutoksia sisältävässä asiantuntijatyössä. Kriittisen ajattelun, ongelmanratkaisutaitojen ja yhteistyö- ja tiimityöskentelytaitojen kaltainen osaaminen ei vanhene ja on siirrettävissä tehtävästä toiseen (mt., 70).

Ekonomien sisällöllinen osaaminen on Karvin raportin mukaan vahvaa eikä sitä tule heikentää, mutta yleiset työelämävalmiudet hyötyisivät vahvistamisesta (Wallenius ym. 2020, 70). Samankaltaisia tuloksia on saatu myös Osaamisen ennakkointifoorumin raportissa, jonka mukaan yksittäisten osaamisten merkitys lähinnä kasvaa tai vähintään pysyy ennallaan, ei juurikaan vähene (Osaaminen 2035, 25–26).

Ekonomien uraseurantatiedon perusteella kauppatieteiden maisterit toivovat tutkintoon lisää käytännönläheisiä taitoja huolimatta siitä, että yleisesti ottaen yliopistossa saatuja taitoja kyettiin hyödyntämään nykyisessä työssä melko hyvin (Satola 2019, 3, 21). Teoriapainotteisten opintojen opettamien taitojen sanallistaminen voi olla haastavaa esimerkiksi työhakemusta laadittaessa, mutta muutoksenhallintataitojen merkityksen ennakoitu kasvu puoltaa teoreettisen koulutuksen ylläpitämistä.

Tulevaisuudentutkijat Laura Pouru ja Otto Tähtäpää (2018) ovat korostaneet tulevaisuuslukutaidon hyötyä muutoksiin valmistautumisessa. Kyky käyttää tulevaisuutta tässä hetkessä tapahtuvan päätöksenteon tukena on keskeinen työkalu esimerkiksi osaamisen päivittämistä suunniteltaessa. Lähitulevaisuuden tarkastelussa pitäytyminen jättää tulevaisuushorisontin lyhyeksi ja kapeaksi. Suurimmat hyödyt saadaan silloin, kun etsitään tietoa myös oman mukavuusalueen ulkopuolelta. Yksilöiden ja yhteisöjen tulisi suunnitella toivottavia tulevaisuuksia, varautua todennäköisiin ja olla valmis muuttamaan osaamisensa kehittämisen suuntaa tarvittaessa.

3. Tiedonkeruun toteutus

Tutkimushankkeessa kerättiin aineisto verkkokyselyllä ja haastatteluilla. Tutkimuksessa toteutettu kysely oli auki kolme viikkoa kesäkuussa 2020 ja seitsemän viikkoa elokuukuussa 2020. Kyselyn oli alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus olla auki vain kesällä, mutta kesäajan aineistonkeruu osoittautui hankalaksi, joten kysely avattiin uudestaan vielä syksyllä. Kyselyssä selvitettiin esimerkiksi työpaikan osaamisen kehittämisen käytäntöjä, eri osaamisalueiden tärkeyttä nyt ja tulevaisuudessa, sekä millaisia muutoksia ennakoidaan tulevaisuudessa tapahtuvan.

Tutkimuksen tilaaja vastasi kyselylinkin levittämisestä. Kutsu kyselyyn vastaamiseen lähetettiin sähköpostitse Suomen Ekonomien jäsenrekisterin tietojen kautta. Ensimmäisellä kyselykierroksella tehtiin 5000 hengen otanta Suomen Ekonomien jäsenrekisteristä, ja seuraavalla kierroksella kysely avattiin koko jäsenkunnalle. Ensimmäisellä kyselykierroksella lähetettiin sähköpostitse muistutusviesti, kun kysely oli ollut auki noin kaksi viikkoa. Syksyllä kyselyä mainostettiin Suomen Ekonomien viestintäkanavissa, joiden kautta on myös päässyt vastaamaan kyselyyn.

Kyselyyn oli mahdollista vastata suomeksi ja ruotsiksi, joista vastaaja sai valita itselleen sopivimman kielen. Kysely koostui perinteisistä asteikollisista ja väittämäpohjaisista kysymyksistä, joihin vastattiin valitsemalla eri vastausvaihtoehdoista sopivin. Kyselyssä oli myös useita kysymyksiä, joihin sai vastata avovastauksella. Kyselyssä kysymyksiä oli yhteensä 29 kappaletta. Kysely suoritettiin käyttämällä Webropol-alustaa.

Tutkimushankkeessa toteutettiin haastatteluja, jotka täydentävät hankkeen alkukartoitusta ja kyselyä. Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä näkökulmia siitä, millaisia muutoksia työelämässä ennakoidaan tapahtuvaksi, ja millaisia tarpeita kauppatieteiden maistereihin osaamiseen ja koulutukseen kohdistuu nyt ja tulevaisuudessa. Haastatteluissa käytiin läpi myös haastateltujen näkemyksiä jatkuvasta oppimisesta ja oman osaamisen kehittämisestä.

Haastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2020 ja haastateltavat poimittiin kyselyyn vastanneiden joukosta. Haastatteluita oli yhteensä seitsemän, joissa haastatelluista naisia oli viisi ja miehiä kaksi. Haastatellut olivat noin 30–60-vuotiaita ja heillä oli urakokemusta asiantuntija- tai johtotehtävistä kunta-, opetus- ja yksityisellä sektorilla. Haastateltujen nykyiset työpaikat sijaitsivat Satakunnassa, Uusimaalla ja Päijät-Hämeessä.

Haastattelut toteutettiin ja nauhoitettiin Teams-alustan kautta, jonka jälkeen ne litteroitiin. Aineisto koostuu litteroidusta puheesta. Litteroinnin jälkeen aineisto analysoitiin ja kategorisoitiin Atlas.ti-aineistohallintaohjelmalla. Analyysitapaa voi kutsua aineistolähtöiseksi sisällönanalyysiksi.

Tutkimustuloksia tarkastellessa voi huomioda, että haastattelut ovat valikoitunut joukko. Kyselyyn vastaamisen yhteydessä sai ilmoittaa kiinnostuksestaan osallistua syventäviin haastatteluihin. Tämän vuoksi haastatteluihin on voinut valikoitua etenkin sellaisia ihmisiä, jotka ovat erityisen kiinnostuneita osaamisen kehittämisestä ja ovat siinä aktiivisia.

Kyselyn lopullinen vastaajamäärä on verrattain pieni 162 henkilöä, joten tuloksia ei voida yleistää koskemaan Suomen Ekonomien jäsenkuntaa. Aineiston keskeisenä heikkoutena on se, että toimiala- ja tehtäväkohtaiset vertailut eivät ole vastaajamäärän vuoksi mielekkäitä. Lisäksi on syytä olettaa, että vastaajat ovat erittäin valikoitunut joukko jäsenkuntaa. Aineistoa ei painotettu vastaamaan perusjoukkoa, joten tuloksiin on suhtauduttava näkökulmana ja keskustelunavauksena. Kyselyä täydentämään suunnitellut haastattelut saivat tämän vuoksi suuremman painoarvon analyysissa.

Karkeasti luokitellulla tasolla vastaajat edustavat melko hyvin Suomen Ekonomien jäsenistöä, kun vertailukohtana käytetään vuoden 2019 palkkatutkimusta (taulukot 1–4). Verrattaessa aineiston vastaajakautta Suomen Ekonomien palkkatutkimukseen huomataan, että kyselyyn vastasi hieman odotettua suurempi osuus naisia, ruotsinkielisiä, vähintään 50-vuotiaita ja henkilöitä, joiden työtehtäviin kuuluu alaisvastuuta. Ikäluokittain tarkasteltuna 50–59-vuotiaat vastasivat huomattavasti odotettua enemmän ja alle 30-vuotiaat odotetusti. Muut ikäryhmät ovat maltillisesti aliedustettuja.

Asematasoa tarkasteltaessa keskijohto vastasi odotettua vähemmän ja muu kuin ylin johto odotettua huomattavasti enemmän. Toimihenkilöt vastasivat odotettua vähemmän, joten aineistossa korostuvat toisaalta johdon ja toisaalta asiantuntijoiden näkemykset. On mahdollista, että vastaajiksi on valikoitunut sekä henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneet osaamisen kehittämisestä pitkän työuran ansiosta, että henkilöitä, joiden työura on alkanut vasta hiljattain ja joille osaamisen määrittely on sen vuoksi ajankohtaista.

Kolme neljäsosaa vastaajista työskentelee yrityksessä, joista suurimman osan työpaikka on suuri, vähintään 250 työntekijän yritys (taulukko 5). Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä sekä julkissektorilla työskentelevien suuri osuus raamittaa tulosten tulkintaa, sillä näissä työpaikoissa on mahdollisten lakisääteisten velvoitteiden lisäksi pienempiä työpaikkoja

paremmat mahdollisuudet panostaa systemaattiseen osaamisen kehittämiseen. Vastaajista noin puolet on työskennellyt nykyisenkaltaisissa tehtävissä korkeintaan 10 vuotta ja nykyisessä työpaikassa korkeintaan kolme vuotta (taulukot 6 ja 7). Vastaajien pääasialliset työtehtävät vaihtelivat huomattavasti, mutta keskeisimpiä olivat yleiset kehittämisen ja konsultoinnin tehtävät (15 prosenttia), tehtäväalakohtaiset kehittämisen ja konsultoinnin tehtävät (11 prosenttia), taloudelliset yleistehävät (9 prosenttia), yleisjohto (8 prosenttia) ja myynti (7 prosenttia).

	Palkkatasotutkimus 2019	Kyselyaineisto	Erotus
Nainen	57	62	5
Mies	43	38	-5
N (100 %)		162	

Taulukko 1. Vastaajien sukupuoli (% ja %-yks.).

	Palkkatasotutkimus 2019	Kyselyaineisto	Erotus
Suomi	88	85	-1
Ruotsi	12	15	3
N (100 %)		162	

Taulukko 2. Vastaajien palvelukieli tai kyselyn vastauskieli (% ja %-yks.).

	Palkkatasotutkimus 2019	Kyselyaineisto	Erotus
Alle 30 v	7	6	0
30–39 v	27	22	-5
40–49 v	30	26	-4
50–59 v	28	42	14
60 v tai yli	8	4	-4
N (100 %)		162	

Taulukko 3. Vastaajien ikäluokka (% ja %-yks.).

	Palkkatasotutkimus 2019	Kyselyaineisto	Erotus	Kyselyaineisto
Ylin johto	9	9	1	9
Johto	13	24	11	22
keskijohto	19	14	-5	13
Asiantuntija	45	48	3	45
Toimihenkilö	14	5	-9	4
Yrittäjä				7
N (100 %)				161

Taulukko 4. Vastaajien asemataso soveltuvien osin verrattuna (% ja %-yks.).

Kyselyaineisto	
Suuri yritys (vähintään 250 työntekijää)	39
Keskisuuri yritys (vähintään 50 työntekijää)	18
Pieni yritys (vähintään 10 työntekijää)	10
Mikroyritys (alle 10 työntekijää)	6
Olen yksityisyrittäjä/työllistän itse itseni (ei työntekijöitä)	6
Kunta, kuntayhtymä tai valtio	9
Järjestö, säätiö tai vastaava	6
Korkeakoulu	4
Muu, mikä?	2
N (100 %)	162

Taulukko 5. Vastaajien työpaikka (% ja %-yks.).

	Osuus	Kumulatiivinen osuus
Alle vuoden	4	4
1–3 vuotta	22	27
4–10 vuotta	28	55
11–20 vuotta	28	83
21–30 vuotta	16	99
Yli 30 vuotta	1	100
N (100 %)	161	

Taulukko 6. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisenkaltaisissa tehtävissä? (%).

	Osuus	Kumulatiivinen osuus
Alle vuoden	10	10
1–3 vuotta	36	46
4–10 vuotta	30	76
11–20 vuotta	15	91
21–30 vuotta	9	99
Yli 30 vuotta	1	100
N (100 %)	160	

Taulukko 7. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi? (%).

4. Yhteiskunnan tulevat ja jo nähtävillä olevat muutokset

4.1 Sukupolvien erilaiset odotukset työltä

Suurten ikäluokkien eläköitymisestä ja sukupolvien välisistä eroista johtuvat muutokset työelämässä nousivat vahvasti esiin kaikissa haastatteluissa ja useissa kyselyn avovastauksissa. Työtä ja työpaikkoja tulee järjestellä uudelleen, kun työntekijöiden määrä pienenee ja työlle asetetut odotukset muuttuvat.

Osa ikäluokkien pienenemiseen liittyvistä haasteista saattaa ratketa automatisoimalla työtehtäviä. Kilpailu osaavasta henkilöstöstä saattaa kuitenkin koventua, jolloin työntekijöiden houkutteluun ja sitouttamiseen on panostettava voimakkaammin.

Moni tutkittava on huomannut, että nuoremmat sukupolvet suhtautuvat työhön ja työntekoon eri lailla kuin vanhemmat sukupolvet. Työ koetaan henkilökohtaisemmaksi ja sen halutaan olevan itsessään merkityksellistä.

N3: “ — työelämä muuttuu kun eri ikäluokilla on eri motiivit työhön. Tähän mennessä erityisesti suuret ikäluokat on ollu hiljasia suorittajia, tehdään tämä juttu vaan ja sitten mennään kotiin, ja tavallaan nuoremmat sukupolvet itse asiassa etsii työstä syvempää merkitystä. — meille iskee työntekijäpula. Tämä asetelma kääntyy toisinpäin, eihän kukaan halua tehdä työtä sellasessa organisaatiossa, jossa ihmisiä käskytetään ja kontrolloidaan, jos sulla on vaihtoehto et sä voit mennä sellaseen paikkaan jossa ihmisistä aidosti välitetään ja kannustetaan ja pyritään enemmän tekemään yhteisen hyvän eteen työtä”

Pitkät työsopimukset ja pysyvät työurat ovat muuttuneet harvinaisiksi, joten myöskään työlle ei olla valmiita antamaan ihan kaikkea. Pysyvän työsuhteen sijaan vaaditaan hyvää ja ihmisarvoista kohtelua kollegoilta ja työnantajalta. Työssä halutaan toimia omien arvojen mukaan ja työn halutaan olevan merkityksellistä.

Haastatellut tuovat esiin sen, että nuoremmat sukupolvet nostavat herkemmin esiin epäkohtia ja muutosta vaativia asioita työssä. Sitoutuminen työhön sinänsä saattaa olla yhtä voimakasta kuin suurilla ikäluokilla, mutta työpaikkaa ollaan valmiita vaihtamaan, mikäli työtä ei ole suunniteltu henkilön arvojen mukaisesti.

Nuoremmat sukupolvet haluavat tehdä töitä sellaisissa työpaikoissa, joissa on kannustava ja inhimilliseksi koettu ilmapiiri. Tämä edellyttää uudistumista etenkin johdolta, sillä

nuoremmat sukupolvet vierastavat johtamista, johon ei sisälly dialogia ja kokemusta molemmipuolisesta arvostuksesta.

M1: ”Minkäännäkönen hierarkkinen käskyttäminen tai vastaava ei oikein enää, sitä ei oikein osteta. Sun pitäis pystyä muita keinoja käyttämällä saada sitä sanomaa perille ja ohjata toimintaa. On siinä varmaan tekemistä sen kanssa”

Hierarkia ja auktoriteetti korvautuvat pehmeillä arvoilla, kuten luottamuksella ja empatialla. Pehmeiden arvojen ja taitojen nousu tuli toistuvasti esiin kyselyssä ja haastatteluissa.

Hyvän johtamisen lisäksi tarvitaan myös alaitaitoja. Tutkittavat kokevat, että hyvien kommunikaatiotaitojen tarve on korostunut kaikilla. On tärkeää osata tulla toimeen kaikkien kanssa ja ymmärtää muita. Esimerkiksi kollegalle palautetta annettaessa tulisi tarkasti miettiä, millä tavalla asian esittää:

M1: ”On tullut jo uusi sukupolvi, ne ihan uudet jotka valmistuu, jotka on jopa viistoista vuotta nuorempia ku ite, jotkut. Kyl sen huomaa et se on erilaista, se maailma — mulla on vähän sellanen tunne että esimerkiks palautteen antaminen on mennyt pehmeämmäksi. Miten sun pitää monessa tilanteessa olla, ehkä pitää enemmän varoa miten antaa palautetta mitä nuorempaan sukupolveen mennään ni musta tuntuu että se menee entistä herkempään suuntaan, pitää olla tosi korrekti ja ymmärtäväinen. jos miettii taas —vanhempia myynti-ihmisiä tuolla kentällä töissä niin heidän tapansa tuoda asioita esille on sellanen et ei et sä tavallaan vois esittää asioita näin niinku nuoremmille —se ois aivan liian aggressiivista. Sukupolvien väliset erot näkyy aika hyvin siinä et miten kommunikoidaan ja mitä kestetään, mitä pidetään normaalina”

Harkinta ennen puhetta on muuttunut haastateltavan mukaan aiempaa oleellisemmaksi sekä hyvän työilmapiirin että johtamisen toimivuuden kannalta. Jyrkkä puhe toimii itseään vastaan, koska nuoremmat sukupolvet voivat loukkaantua töksäyttelevästä, liian suorapuheisesta palautteesta. Erimielisyydet ja ongelmat tulee tuoda esiin puheen sävy huomioiden.

Uudessa vuorovaikutuskulttuurissa ollaan enemmän itse vastuussa siitä, miten toisille puhutaan. Tämä voi tuntua tehottomalta vanhaan suorapuheisuuteen tottuneille, mutta muutos saattaa kokonaisuudessaan johtaa työmotivaation kasvuun.

Työnantajan houkuttelevuus on kytköksissä hyvän ilmapiirin lisäksi siihen, että työpaikka tarjoaa mielenkiintoisia työtehtäviä. Nuoremmat sukupolvet odottavat työltä kohteliasta ja

arvostavaa vuorovaikutusta, mutta myös ammatillisen kehittymisen ja oman työn hallinnan mahdollisuuksia. Palkan suuruus ei välttämättä ole se tärkein tekijä työpaikan valinnassa.

M2: "Työilmapiirit ja kaikki semmoset on tosi ratkasevia. Että kuinka kivaa on tehdä töitä, ja kuinka tavallaan siinä porukassa sitten tehdään. En usko että ihan niinku pelkän rahan perässä — vaihtamalla se raha ei hirveesti muutu — työilmapiiri ja kiinnostavat hankkeet mitä tehdään ni on ne mitkä vie eteenpäin sitten."

Haastateltavien mukaan työntekijöiden sitouttamisen kannalta on tärkeää, että työnantaja tukee osaamisen kehittämistä. Työntekijät eivät välttämättä pysy työpaikassa, jossa työtehtävät eivät ole riittävän haastavia ja muutkin mahdollisuudet kehittää osaamista ovat puutteellisia.

Moni haastatelluista näkee, että työpaikat uudistuvat siten, että eri sukupolvien ajatukset ja osaamiset integroidaan osaksi työyhteisöä. Työntekijäjoukon monipuolistuminen voi olla haaste sekä työntekijöille että johdolle.

Kysely: "Työelämän murros tulee olemaan suuri. Vanhempien osaajien johtaminen voi olla mielenkiintoista. 10v päästä 32v osastopäälliköllä voi helposti olla hänen isovanhempiensa ikäisiä alaisia. Siinä voi olla haastetta jos esimiestaidot ovat heikot tai niitä ei ole"

Johtamisen ja yhteistyötaitojen haasteet voivat koskea kaikkia sukupolvia. Ikääntyville työntekijöille on kertynyt syvällistä osaamista ja näkemystä työtehtävistä. Nuoremmilla puolestaan on uusia ajatuksia toimintatavoista, kommunikaatiosta ja johtamisesta. Eri taustaiset työntekijät muodostavat toimivan kokonaisuuden silloin, kun osaamisten diversiteettiä osataan johtaa ja ymmärtää.

Sukupolvimurrokseen voi olla myös hyvin käytännönläheisiä ratkaisuja. Jos työuria pidennetään, ikääntyvien työntekijöiden määrä ei aluksi välttämättä työpaikoilla juurikaan vähene. Osa-aikaratkaisut voisivat auttaa ikääntyneiden lisäksi perheellisiä, jolloin työurat pitenevät eri elämänvaiheissa.

4.2 Muutokset johtamisessa

Yllättävät muutokset toimintaympäristössä, sukupolvien väliset erot työtä koskevissa odotuksissa, itseohjautuvuus ja osaamisen kehittämistä koskeva puhe luovat muutospainetta johtamiskäytäntöihin.

Hierarkkisuuden väheneminen

Haastateltavat ovat huomanneet, että nuoremmat sukupolvet odottavat työntekijä-työnantajasuhteelta eri asioita kuin vanhempi sukupolvi: vuorovaikutteisempaa, tasaveroisempaa ja vastuuta jakavaa johtamista. Johdolta ja työyhteisöltä odotetaan hyvää kohtelua ja vertaisten välistä kunnioitusta.

Nuoremmat asiantuntijat suosivat työnhaussa organisaatioita, joissa ihmisiä kannustetaan ja heistä välitetään. Tällaisen organisaation johtaminen voisi olla esimerkiksi ihmisten fasilitointia ennemmin kuin käskemistä ja kontrollointia. Monella haastatellulla on kuitenkin sellainen kuva, että johtaminen Suomessa on edelleen hyvin hierarkkista, vaikkakin verrattuna muihin maihin hierarkiaa on ehkä vähemmän.

Hierarkioiden pehmentämiseen tähtäävä johtamistyyli perustuu vastuun jakamiseen sekä luottamuksen ja keskinäisen arvostuksen rakentamiseen. Tutkittavien mukaan johdon ja työntekijöiden välisen luottamuksen kasvattaminen olisi vahvuus työpaikoille. Tasavertaisempi suhde johdon ja työntekijöiden välillä saattaa kasvattaa näiden välistä luottamusta, ja työntekijöiden itseohjautuvuuden mahdollistaminen voisi kasvattaa luottamusta ja työn tuloksellisuutta.

Haastatellut kokevat, että kontrolloiva johtamistyyli ylhäältä alaspäin ei välttämättä sitouta työntekijöitä työhön yhtä hyvin kuin dialogisempi tyyli. Jos työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia työn tekemisen tapoihin ja työpaikan strategiaan, heille syntyy tunne siitä, että he voivat vaikuttaa työpaikan prosesseihin. Arvostetuksi tulemisen kokemus sitouttaa heidät työpaikkaan ja ruokkii omistautumista työhön. Johdon vastuulle jää kokonaiskuvan muodostaminen työntekijöiden näkemysten pohjalta.

Kuvattu johtamisen tapa korostaa johdon vuorovaikutustaitojen merkitystä: saavutettavuutta, läsnäoloa ja kuuntelemista, jotta henkilöstö voisi hyvin ja tuottaisi tulosta. Johtajalta odotetaan henkilöstön itseohjautuvan työskentelyn mahdollistamista ja henkilöstön tukemista tarvittaessa. On jätettävä yksityiskohtien ja asioiden johtaminen

työntekijöille itselleen. Työntekijän kohdatessa ongelman kannattaa ratkaisun antamisen sijaan kysyä, miten työntekijä itse ratkaisisi pulman.

N4: "Meillä on enemmän asiantuntija-ammatteja. Meillä on asiantuntijaorganisaatioita joissa pomo ei ole sen asian asiantuntija, se on vaan johtaja-ammattissa, jolloin pitää olla keskinäinen kunnioitus kohdallaan. — eli pomo tuottaa johtamispalvelua, sen pitää osata arvostaa mua, sen pitää pitää huoli siitä että pysyn tässä firmassa enkä toisessa. ja tätä odotetaan myös työkavereilta. Sanosin et niitten merkitys nousee"

Hierarkian keveneminen voi edesauttaa toiminnan jatkumista myös muutoksissa. Muutostahti kiihtyy ja muutoksista tulee vaikeammin ennustettavia. Yhdessä toimiva organisaatio, jossa vastuuta on jaettu alaisille, saattaa sopeutua häiriöihin ketterämmin. Työntekijät voivat tunnistaa oman työnsä tekemisen vähimmäisvaatimukset johtoa paremmin, jolloin he kykenevät tarvittaessa korjaamaan toimintaansa. Työntekijöiden itseohjautuvuus tuottaa sitä parempia tuloksia, mitä parempi ymmärrys heillä on työpaikan strategisista tavoitteista ja oman työpanoksensa asemasta strategian toteuttamisessa.

Kontrolloivasta johtamisesta itseohjautuvuuteen siirtyminen ei ole välttämättä organisaatiolle helppoa. Haastatellut pohtivat, että hierarkkisiin työpaikkoihin tottuneen työntekijän aloitekyky ja luotto omaan osaamiseen eivät välttämättä ole heti riittävän vahvoja. Esimiehet ja tiiminvetäjät luovat kulttuurin, jonka mukaan asiat hoidetaan. Yksittäisen työntekijän voi olla hankala muuttaa työpaikan kulttuuria itseohjautuvampaan suuntaan.

Muutosjohtaminen

Johtamisen haasteena on toimintaympäristön muutoksiin varautuminen ja muutoksen aikaansaaminen työyhteisössä. Muutokset toimintaympäristössä koskettavat kaikkia, alasta ja työn tasosta riippumatta.

Odotettavissa olevien muutosten tunnistamisen edellytyksenä on tutkimustietoon perehtyminen ja keskustelu eri alojen eksperttien kanssa. Johdon tulee osata tulkita muutostrendejä ja johtaa trendien pohjalta käsitys siitä, millainen on henkilöstön osaamisen nykytila ja millaisia osaamisia työpaikka tulee tarvitsemaan strategiansa toteuttamiseksi.

Kysely: "Muutosten nopeuteen sopeutuminen ja muutoksen johtaminen vaativat uutta osaamista ja erinomaista muuntautumiskykyä"

Haastatellut korostavat hierarkkisuuden vähentämisen tärkeyttä myös muutosjohtamisen kohdalla. Muutokseen liittyy kokonaiskuvan muodostamisen vaikeus. Parhaat lopputulokset syntyvät yhteistyössä johdon ja asiantuntijoiden kanssa, koska yksittäisillä ihmisillä ei ole parasta mahdollista kuvaa kunkin osa-alueen erityispiirteistä. Kiihtyvien ja vaikeasti ennakoitavien muutosten yhteydessä liian hierarkkinen johtaminen ei välttämättä ole hedelmällistä.

N3: "Muuttuvassa maailma, että kun yhä vaan muutostahti kiihtyy, muutoksista tulee vaikeammin ennustettavia mitä tämä kevät on osoittanut. Nää muutokset mitä tulee on tosi monimutkaisia, niin mulla on sellanen kokemus että suomalaisessa johtamisessa on hirvee kontrollintarve. Se ei enää tällaisessa ympäristössä toimi. Täytyis aidosti osata päästää irti kontrollista ja siirtyä siihen johtamistapaan että sä autat ihmisiä ymmärtämään organisaation kokonaistavoitteet ja strategian ja mikä tässä meidän toiminnassa on perusajatus, jotta ihmiset pystyisi ottamaan [vastuuta] — pystyis itsenäisemmin tekemään niitä oikeita päätöksiä siellä etulinjassa sen sijaan että mennään kysymään aina esimieheltä ja esimies menee kysymään omalta esimieheltään"

Muutostarpeen tunnistamisen lisäksi haasteena on muutoksen jalkauttaminen. Vastustusta voi esiintyä eri tasoilla työpaikan hierarkiassa. Vastarinnan taustalla voi olla luottamusvaje tai strategisia tavoitteita koskeva epäselvyys, joita voi ennaltaehkäistä osallistamalla henkilöstöä strategian ja toimintatapojen suunnitteluun ennen niiden jalkauttamista.

Muutosvastarintaan voi reagoida esittelemällä todellisia tapausesimerkkejä muutoksista ja muutokseen liittyvien osaamisten hyödyistä. Haastatellut ehdottavat, että uusia toimintatapoja voisi jalkauttaa testiryhmien ja työpajojen kautta. Testiryhmän kanssa kokeillaan uusia toimintatapoja käytännössä, minkä jälkeen keskustellaan niiden käyttöönotosta.

Ihmisten johtaminen

Työntekijöiden itseohjautuvuuden mahdollistaminen on yhteydessä ihmisten johtamisen menetelmiin. Asioiden johtamisesta ja yksityiskohtia ohjaavasta johtamisesta ollaan siirtymässä ihmisten johtamiseen, koska kärkevä ja yksityiskohtiin tarttuva johtaminen

muuttuu tehottomammaksi. Ihmisten johtaminen ei ole johtamiskäytäntönä uusi, mutta konkreettiset johtamiskäytännöt muuttuvat hitaasti.

Haastatteluissa ja kyselyssä nousi esiin toistuvasti tarve panostaa kuuntelun, kohtaamisen ja yhteistyön taitoihin etenkin johtamisen kohdalla. Nuoret sukupolvet ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa uusien mahdollisuuksien ja paremman työilmapiirin perässä, joten heidän sitouttamiseensa tulee panostaa.

Kysely: "Uskon, että pehmeät arvot tulevat nousemaan jatkossa, pelkkä asioiden johtaminen ei riitä, vaan työntekijä / asiakas tulee kohdata aidosti ja yksilöllisesti. Tämä on erityisen tärkeää johtamisessa ja hyvien työntekijöiden osaamisen kiinnipitämisessä"

Aito ja yksilöllinen kohtaaminen edellyttää empatiaa ja jaettua ymmärrystä yhteisistä tavoitteista. Työntekijöille on annettava tilaa innostua työstään ja mahdollisuuksia ottaa vastuu työstään. Tärkeää on, että luottamus on aitoa ja aistittavaa, eikä vain puhetta ja sanahelinää. Johdon tehtäväksi tulee huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, jolloin työn tuloksellisuus paranee.

N3: "Ihmisten johtaminen tarkoittaa parhaimmillaan mun mielestä ihmisten onnistumisen tukemista. Se että johtaja tukee sitä että ihmiset tiimissä voi onnistua omassa tehtävässään mahdollisimman hyvällä tavalla, joka tarkoittaa myös sitä että johtaja tukee sitä että tiimissä kaikki voi hyvin"

Tuottavuus lisääntyy, mikäli työnantaja on sitoutunut työntekijöihin ja kykenee demonstroimaan sen käytännössä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi ihmisten johtamisen käytännöillä, itseohjautuvuutta lisäämällä tai osallistamalla työpaikan prosessien kehittämiseen.

Haastattelija: "Eli myös siitä johtamisesta kiinni, että millainen organisaatiokäyttäytyminen sinne muodostuu tai mihin kannustetaan?"

N3: "Niin. Nimenomaan toisaalta asenteilla mutta erityisesti johtajalla ja johtajan käyttäytymisellä on aivan keskeinen rooli siinä että miten ihmiset siellä käyttäytyy ja toisaalta että mitä siellä saadaan aikaan"

Siirtyminen asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen saattaa edellyttää johdon ja keskijohdon työtehtävien muokkaamista. Keskijohdon työn arvioinnissa tulee tasapainotella henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen ja sisältötehtävissä onnistumisen arvioinnin välillä.

Jos ihmisten johtamisessa onnistumista ei arvosteta käytännössä, sen osuus jää helposti myös vähäisemmäksi.

N1: "Asiantuntijaorganisaatiossa pitkälti pitäisi johtaa ihmisiä eikä asioita. Silti aika paljon sitä kuitenkin näkee edelleen että johdetaan asioita. Omassakin organisaatiossa olen kyseenalaistanut sitä että onko nää esimiehiä joilla on omia substanssitehtäviä, vai ovatko he asiantuntijoita joilla on myös esimiestehtäviä, että kumpaa siinä halutaan. Tääkin on aihealue josta ei kauheen paljoa haluta keskustella — tämä tulee siihen, että ihmisten johtamiseen liittyy paljon kuunteleminen ja läsnäoleminen. Sillon jos esimiehellä tai johtajalla on paljon omaa substanssitekemistä tai jos hänen työtä arvioidaan vaan substanssin perusteella eikä henkilöstön hyvinvoinnin perusteella, niin ihmisten kanssa läsnäoleminen, kuunteleminen, ehkä välillä kyseleminenkin jää vähemmälle. Tämä ei ole mikään uusi viisasten kivi, mutta asiantuntijaorganisaatiossa kun ei ole koneita tai laitteita jotka tekee sinänsä tekis työn — ihmiset tekee sen työn, niin niiden kanssa pitäisi olla. Niiden pitäisi voida hyvin jotta tulosta syntyisi — mihin pitäisi panostaa, ihmisten läsnäoloon ja kuuntelemiseen — ja tää peilautuu myös luottamukseen"

Etätyön ja monipaikkaisen työn vastavoimana työntekijät tarvitsevat yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, joita johtamisella voidaan edesauttaa. Etätyön myötä voi tulla tunne, että painaa yksin töitä kotona, eikä kuulu mihinkään yhteisöön kunnolla. Työntekijöiden hyvinvointia ja itseohjautuvuutta tukevalla johtamisella työntekijät kokevat kuuluvansa työyhteisöön, joka tekee yhteistyötä yhteisen strategian toteuttamiseksi. Etätyössä luottamuksen tarve korostuu.

Kysely: "Johtotehtävissä tarvitaan enemmän ja enemmän ihmistuntemusta ja -ymmärrystä jotta pirstoutuneet tiimit ja eri paikoista töitään tekevät tuntevat yhteenkuuluvuutta, heitä kuunnellaan ja ymmärretään"

Ihmisten johtamisen osaaminen on haastateltujen mukaan Suomessa alkutaipaleella. Johtamisen perinne on asialähtöinen, hierarkkinen ja käskävä. Nuoremmat sukupolvet näyttävät sen sijaan arvostavan vastuun jakamista ja luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä. Aiempia sukupolvia on voitu komentaa, mutta nuoremmat eivät ota suoraa palautetta vastaan. Täydennyskoulutusta vuorovaikutukseen ja ihmisten johtamiseen siis tarvittaisiin.

Osaamisen johtaminen

Osaamisen systemaattinen kehittäminen on haastattelujen perusteella nouseva trendi Suomessa. Lakisääteisten henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien rinnalle on tullut osaamisesta puhuminen ja osaamisen johtaminen. Työntekijöiden osaamisen päivittämiseen panostava työpaikka on houkutteleva osaajille.

Osaamisen johtaminen on työtehtävien kannalta keskeisten osaamisten määrittelyä, niiden kartoitusta organisaatiossa ja niiden kehittämistarpeiden arviointia. Osaamisiin tulee suhtautua organisaation strategisena hyödykkeenä, jonka kehittämisen tulee olla systemaattista ja suunnitelmallista.

Haastateltujen näkemyksen mukaan kattavat osaamiskartoitukset ovat harvinaisia Suomessa. Osaamisten kartoitus, kuvailu ja mahdollinen digitointi työpaikan järjestelmään voi kuitenkin olla onnistuneen osaamisen päivittämisen edellytys ja lisäksi merkittävä kilpailuetu.

Osaamisen kartoittaminen saattaa olla mittava urakka, jossa joudutaan pohtimaan haastavia strategisia ja käytännönläheisiä kysymyksiä organisaation eri tasoilla. Käytännössä kartoitus kannattaa tehdä henkilöstöhallinnon ja asiantuntijatiimien yhteistyönä. Tällöin asiantuntijat saavat mahdollisuuden keskustella osaamistarpeista ja osaamistrendeistä hallinnon kanssa ja hallinto puolestaan kykenee suunnittelemaan heille parempia koulutuksia. Keskusteluyhteys henkilöstöhallinnon ja muiden asiantuntijatiimien välillä ruokkii työntekijöiden sitoutumista työhön ja tuottaa tietoa strategian suunnittelua varten.

Asiantuntijoiden ja johdon olisi hyvä päivittää osaamistaan jatkuvasti vähän kerrallaan, jotta muutoksen pelko pysyisi vähäisenä ja he olisivat henkisesti varautuneita muutoksiin. Kouluttautuminen valaa uskoa osaamiseen ja tulevaisuuteen riippumatta siitä, mitä omalle toimialalle tapahtuu. Osaamisen päivittämiselle voi antaa mahdollisuuksia myös esimerkiksi osa-aikaratkaisulla.

Työyhteisöt saattavat muuttua sukupolvisiirtymän lisäksi monialaisemmiksi. Jos jatkossa tarvittavat osaamiset muuttuvat ja monipuolistuvat, niin niitä muutoksia pitäisi osata johtaa. Haastatellut näkevät monialaisen työyhteisön uusia ajattelutapoja tuottavana vahvuutena. Osaamistarpeiden arviointi saattaa olla koko organisaation vastuulla, mutta uusien osaajien tuominen osaksi työyhteisöä saattaa vaatia muutosjohtajuutta.

N4: "Meidän uudistumisvauhti on aika kova, niin tavallaan sanoisin myös ehkä sen erilaisten osaamisten arvostamisen. Että osataan ottaa uusia osaamisia tiimiin, ja se on kans semmonen yks tähän liittyvä moninaisuuden johtamisen kyky, että saadaan uusia osaamisia sinne. Et miten tuoda se eka porukasta eroava henkilö erilaisella osaamistaustalla mukaan"

N4: "Kansainvälisyys voi olla tavallaan helppoa — synnyinmaa on helppo määritellä että hei tämä henkilö on eri kulttuurista ja uskonnosta niin me ollaan varauduttu siihen että sillä on erilainen ajatusmaailma. Mutta sit jos sinne tulee 25-vuotias ekonomi sinne yritykseen ni helposti saattaa paikalla olevat ekonomit ja diplomi-insinöörit ajatella että hei tuolla on sama tutkinto ja koulutus sehän ajattelee maailmasta samalla tavalla. Mut se pitäis osata, niinku esimerkiksi sukupolvierot maailmankuvassa — niin että erilaisten henkilöiden on helppo tulla töihin ja mut myöskin että saadaan heidän osaaminen käyttöön ja he uskaltaa tuoda osaamisensa ja näkökulmansa esiin"

4.3 Työn tekemisen tavat

Digitalisoituminen

Kaikki haastatellut mainitsivat digitalisaation yhtenä keskeisenä muutoksena tulevaisuuden työssä. Haastatellut ovat huomanneet suuria muutoksia työelämässä 1990-luvun jälkeen, ja ennustavat että muutokset kiihtyvät entisestään. Muutokset ovat kuitenkin olleet niin äkkinäisiä, että osa työpaikoista on jäänyt työskentelytapojen kehityksessä jälkeen.

Useampi haastateltava uskoi, että digitaaliset työkalut tulevat monipuolistumaan ja niiden käyttö helpottuu. Samalla pilvipalvelut tuovat analyytikoille enemmän mahdollisuuksia. Tekoäly ja rutiinitöiden automatisaatio helpottavat joitakin työtehtäviä ja vapauttavat aikaa muunlaiselle työlle, joka saattaa olla sisällöllisesti palkitsevampaa. Digitaalisten alustojen käytön laajentuessa myös etätömahdollisuudet helpottuvat. Teknologian kehittyessä etäkokoukset muuttuvat aidomman tuntuiseksi.

N4: "Sellaiset työt mitä voidaan automatisoida niin automatisoidaan, jolloin ihmisten kohtaaminen on aina merkityksellistä"

Automatisaatio voi helpottaa suurten ikäluokkien eläköitymisestä mahdollisesti seuraavaa työntekijäpulaa. Samalla asiantuntijoiden työtehtävät suuntautuvat selkeämmin tiedon tulkintaa ja yhteistyötilanteita kohti.

Jos muutosnopeus pysyy ennallaan tai kiihtyy, työpaikat ja työntekijät tarvitsevat säännöllistä kouluttautumista pitääkseen digiosaamisensa tarvittavalla tasolla. Kaikkien ei toisaalta tarvitse osata ohjelmointia tai jokaista ohjelmistoa ja järjestelmää; riittää että ymmärtää, mitä niillä voi tehdä.

Digitalisaatio asettaa kouluttautumispaineita etenkin vanhemmille työntekijöille, jotka eivät ole kasvaneet digitaalisten vuorovaikutusalustojen kanssa. Jatkuvan oppimisen näkökulmasta haastateltavat korostivat kuitenkin sitä, että kaikilla voi olla kyky oppia uutta iästä huolimatta. Tärkeämpää on oikea asenne oppimiseen:

Haastattelija: "Koetko että jatkuvassa oppimisessa eroja iän perusteella, onko se tietyille sukupolville ominaista tai helpompaa tai vaaditaanko sitä joiltakin enemmän kuin toisilta?"

M2: "Emmä usko. Jos meillä on yheksänkymmentävuotias henkilö kuka lähtee instagramiin mukaan ni ei se on enemmänki kiinni korvien välistä että haluaako tehdä niitä asioita. Ei kaikkien oo pakko tehdä uusia älyttömiä asioita. Voi tehdä vähän vähemmänki, ja itselleen laittaa sen mikä riittää itselle riittää. Mut et aina vähän opettelis uutta ja ei vaan ihan tyydy siihen — aina voi jotain, jonkun asian vaikka uuden napin kaukosäätimestä löytää että kattoo mitä se tekee"

Haastateltavat uskovat, että digitalisaatio, automatisaatio ja tekoälyn hyödyntäminen saattavat muuttaa työntekoa tulevan vuosikymmenen aikana. Kunnianhimoisimmat tekoälyä tai koneoppimista hyödyntävät uudistukset saattavat kuitenkin vaatia vuosien pohjatyön ennen käytännönläheisiä tuloksia. Isot IT-projektit saattavatkin toistaiseksi olla mahdollisia vain suuremmilla työpaikoilla, ja silloinkin johdon tulee olla valmis hitaaseen etenemiseen.

Muutosten nopeutuminen ja muutoskyvykyys

Yksi iso tässä tutkimuksessa esiin tullut teema on muutos, johon liittyviä asioita tuli laajasti esille kyselyssä sekä haastatteluissa. Muutosten odotetaan olevan suuria ja laajasti vaikuttavia, mutta niiden sisällön ennakointi koetaan hankalaksi. Toisaalta huomataan, että muutoksia on ollut aina — muutostahti vaan on kiihtynyt viimeisen kymmenen-kahdenkymmenen vuoden aikana.

Koronaepidemia nousi esimerkiksi yllättävästä asiasta, jolla on ollut laajoja vaikutuksia etätyökäytäntöjen omaksumiseen. Muutos on tapahtunut pakotettuna ja työpaikan käytännöt eivät välttämättä ole olleet siihen valmiita. Johdon kannalta olennaista onkin varautua tuleviin yllättäviin muutoksiin strategian ja arkisten toimintatapojen kehittämisen kautta.

Kysely: "Yritykset toimivat muuttuvammassa maailmassa ja se edellyttää ketteryyttä. Se vaatii ajantasaista maailmankuvaa ja mahdollisuuksien huomaamista muutoksissa"

Toinen vahvasti esiintuotu asia on digitalisaatio, joka heijastuu ja on jo heijastunut työhön monella tapaa. Digitalisaation ja automatisaation eteneminen nopeuttavat muutoksia muilla alueilla.

Kokonaisuutena haastatteluissa ja kyselyvastauksissa korostuivat muutoskyvykyys, muuntautumiskyky ja tulevaisuustaidot.

N3: "Muutoksen sietämisen taito, muutoskyvykyys, näitä tarvitaan yhä enemmän. Työurani aikana oppinut että jatkuvasti tulee muutoksia ja niihin pitää aina pystyä sopeutumaan ja olla muutoksille avoin"

Haastateltavat pohtivat, että muutokset vaativat henkisiä valmiuksia ja energiaa: orientoitumista muutoksiin ja tulevaan, ja henkistä palautumista sitten, kun muutokset tapahtuvat. Pahimmillaan muutosvauhti voi johtaa uupumukseen. Kyky toimia muutoksen kanssa onkin kasvattanut arvoaan.

Muutossykli nopeutuvat tai työtehtävät yhtäkkiä vaihtuvatkin toisiksi. Jotakin on valmisteltu, mutta se pitääkin tehdä eri tavalla. Kun suuntaa täytyykin muuttaa, ei usein jää aikaa palautumiseen näistä tilanteista, vaan pitää heti lähteä tekemään uusia määrättyjä työtehtäviä. Kyvykkyyttä muutokseen tulisikin kehittää esimerkiksi jo korkeakouluopintojen osana.

Muutoskyvykkyys sisältyy myös oman osaamisen jatkuva päivittäminen. Työmarkkinat muuttuvat aina uusilla tavoilla, joten oman osaamisen päivitys kymmenen vuoden välein ei ole riittävää.

M2: " — jos kymmenen vuotta taaksepäin katsoo niin tänä päivänä ohjautuu vähän erilaisiin asioihin mitä silloin ajatteli että mitä tarvii ja mihin

päin maailma menee ja kyl ne vaan äkkiä muuttuu sit uudelle suunnalle. Siinä on hyvä olla kärppänä et okei että tää maailma muuttuu tuohon suuntaan et jos mä kahenkymmenen vuoden päästä meinaan vielä tehdä jotain ni nyt on se hetki kun pitää lähteä muuttamaan omaa osaamistaan”

Kysely: “— Vauhti on ollut kovaa ja entisillä perustaidoilla ei enää nykymaailmassa pärjää. Pitää pysyä koko ajan mukana muutoksessa. Vain muutos on pysyvää”

Muutosten nopeutumisen ja osaamisen nopeutuneen vanhenemisen vuoksi tarvitaan avoimuutta ja asennoitumista siihen, että muutos todella on taukoamatonta:

Kysely: “Yleisesti avoimuus uusia asioita ja jatkuvasti muuttuvaa ympäristöä kohtaan. Nyt jos koskaan ei voi enää sanoa, että “näin ollaan aina tehty”. Tuota lausetta valitettavasti kuulee edelleenkin, mikä on todella surullista”

Muutosten keskellä sellaiset työpaikat menestyvät, jotka ovat valmiita monipuolistamaan osaamisiaan ja jotka ovat valmiita kokeilemaan tuoreita ideoita. Osaamisen ja monialaisuuden kasvattaminen eivät kuitenkaan ole helppoja haasteita, mikäli työyhteisö on homogeeninen ja toimintatavat vakiintuneita. Moninaisuuden johtamisen kykyä tarvitaan, että uudenlaisia osajia saadaan integroitua toimiviksi osiksi työyhteisöä.

Etätyö ja työn monipaikkaisuus ja -aikaisuus

Työn tekemisessä tulee olemaan suuri murros siinä, missä työtä tehdään ja milloin sitä tehdään. Haastatellut näkevät, että velvoite perinteiseen kahdeksasta neljään toimistolla työskentelyyn tulee jäämään pois.

Kysely: “— Sillä, mistä fyysisesti töitä tehdään, tulee todennäköisesti irrelevanttia ja ainoastaan aikavyöhykkeet ja tietyt asiat enää rajoittavat työn tekemisen mahdollisuutta mistä puolelta palloa tahansa ja milloin tahansa.”

Tekninen kehitys mahdollistaa sen, että työnteko eri paikoissa ja aikoina on sujuvaa. Työnteko ei ole enää paikkasidonnaista. Työntekijän kannalta haasteeksi voi muodostua se, että vapaa-ajalle siirtyminen edellyttää tietoista irrottautumista esimerkiksi työpaikan pikaviestipalveluista. Johdon kannalta haasteena on työntekijöiden loppuun palamisen ehkäiseminen ja yhteisöllisyyden säilyttäminen etätyöstä huolimatta.

Yksi suurimmista muutoksista työn tekemisen tavoissa on etätyöskentelyn yleistyminen asiantuntijatyöissä. Koronaepidemian myötä etätyöskentelyyn siirtyminen on ollut vauhdikasta, ja monet haastatellut aavistelevat, että etätyö on tullut jäädäkseen.

Haastateltujen mukaan vaikuttaa siltä, että myös yritysten johdon asenteet ovat muuttuneet positiivisemmiksi etätyötä kohtaan. Esimerkiksi asiakastapaamiset ovat onnistuneet hyvin etänä silloin, kun yhteistyötahot ovat olleet toisilleen ennalta tuttuja. Lisäksi työnantajien on ollut pakko opetella luottamaan siihen, että työntekijät tekevät työnsä kotona samaan malliin kuin työpaikallakin.

M1: ”Nyt on nähty vilaus siitä että mitä se voi mahdollisesti olla. Voisin hyvin kuvitella — tää tulee yleistyy tää etätyö”

Kyselyn vastauksissa esiin nousi globalisaation ja etätyön yhteys. Etätyön yleistymisen myötä maapallo kutistuu entisestään, maiden rajat katoavat, ja monikulttuurisuudesta tulee tärkeämpää. Verkostoituminen etäyhteyksien välityksellä tulee entistä tärkeämmäksi, minkä takia uudenlaisten vuorovaikutus- ja myyntitaitojen opettelulle tulee tarve.

Haastatellut ovat kokeneet, että etätyö voi keventää ja yksinkertaistaa arkea, kun työmatkoihin ei kulu aikaa, joten aikaa jää enemmän omalle vapaa-ajalle ja perheen kanssa ajan viettämiseen. Etätyö voi myös tehostaa työn tekemistä, kun aikaa ei kulu toimistolla seurustelemiseen. Toisaalta etätyö voi myös olla kuormittavaa, jos ajankäyttö muuttuu niin että työaika ei ole enää yhtä selkeä kuin aiemmin, ja se valuu iltaan asti.

Haastateltavat ennustavat, että etätyön yleistymisen myötä yritykset saattavat luopua isoista toimistotiloista. Kokoushuoneita voisi vuokrata tarvittaessa, mutta pysyvää toimistotilaa, jossa kaikilla on omat työpisteet, ei enää olisi. Isojen toimistotilojen sijaan yritykset panostaisivat sen sijaan toimiviin laitteisiin ja verkkoyhteyksiin. Etätyö tulee sujuvoitumaan teknologisen kehityksen myötä.

Ihmiskontaktin tärkeys, luottamus ja empatia

Tutkimukseen osallistuneet arvioivat, että pehmeät arvot tulevat nousemaan tulevaisuudessa vastapainona kilpailulle, kiireelle ja paineille. Sekä kyselyssä että haastatteluissa toistuneita pehmeitä arvoja olivat empatia ja luottamus työntekijöiden ja työnantajan keskuudessa.

Pehmeät arvot kuuluvat kaikkeen toimintaan työpaikalla johtamisesta vuorovaikutukseen. Työpaikan valinnassa korostuu hyvä ja inhimillinen ilmapiiri ja kollegoilta odotetaan kunnioittavaa kohtelua. Tärkeäksi muodostuukin kyky tunnistaa toisten tunteita ja reagoida niihin.

Kysely: "Työpaikalta odotetaan hyvää käytöstä ja ihmisarvoista kohtelua"

Haastateltujen mielestä hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri johtaa myös siihen, että työn tekeminen koetaan mielekkäämpänä ja innostavampana ja työhön sitoudutaan paremmin. Toisaalta löytyy myös vastakkaisia mielipiteitä, joiden mukaan työhön tulee panostaa vapaa-aikaa enemmän, jotta saisi pitää työnsä ja edetä urallaan:

Kysely: "De som har för mjuka värden och prioriterar fritid framom jobb, kommer att ha mer fritid än vad de önskar medan de som tycker om att jobba får jobb och se sin karriär gå framåt"

Pehmeät arvot liittyvät työn tekemisen tapoihin. Etätyön ja digitalisaation vastapainona ihmiset tarvitsevat kontakteja ja yhteisöllisyyden tunnetta:

N3: "Samalla kun digitalisaation ansiosta erilaiset työmuodot ja joustavuus työn tekemisen paikan suhteen perinteisesti jos miettii ekonomien työpaikkoja, tulee kasvamaan että tehdään entistä enemmän monipaikkasesti ja etänä hommia niin sen vastavoimana ihmiset yhä enemmän tarvitsee yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta"

Etätyö ja monipaikkaisuus voivat tuottaa haasteita sille, miten yhteisöllisyyttä saadaan rakennettua. Etätyö asettaa haasteita uudessa työpaikassa aloittamiselle, sillä kollegoihin tutustuminen ja työyhteisön osaksi tuleminen vaikeutuu. Vanhatkin työntekijät saattavat kokea etätyössä yksinäisyyden tai kuulumattomuuden tunteita. Tunneälykkyydestaitojen merkitys korostuu etätyöskentelyssä.

Verkostomainen työtapa

Tutkittavat ennustavat, että verkostomainen työtapa tulee lisääntymään tulevaisuudessa. Verkostomainen työtapa viittaa siihen, että työntekijä tarjoaa osaamistaan usealle eri työnantajalle samanaikaisesti.

Verkostomaisesti työskentelevät henkilöt voivat olla esimerkiksi jonkin spesifin alan tai taidon osaajia. Työpaikkojen etätyövalmius ja laaja digitaalisten työkalujen ja alustojen hyödyntäminen edesauttavat verkostomaista työtapaa. Projektitöiden pilkkominen verkostoille on käytössä esimerkiksi IT-alalla.

Työntekijän kannalta verkostomaisen työtavan hyöty on esimerkiksi se, että työntekijä voi itse säädellä töitään ja valikoida, kenelle ja millaisessa työympäristössä suostuu toimimaan:

Kysely: "Kauppatieteilijät ovat jatkossa useammin Henkilö Oy:tä jotka myyvät työpanostaan useammalle taholla pitkin vuotta. Kilpailukieltoja ei suostu allekirjoittamaan kukaan ja huono esimies maksaa firmalle paljon kun hyvät alaiset nostavat kytkintä"

Monikulttuuriset työyhteisöt ja yhteistyö

Työympäristöistä tulee aiempaa monikulttuurisempia. Työyhteisöjen monikulttuurisuus lisääntyy esimerkiksi kansainvälisen yhteistyön ja kilpailun, maahanmuuton ja uusien sukupolvien työelämään saapumisen myötä.

Haastatellut nostavat monikulttuurisuuden mahdollisuutena monipuolistaa työpaikan osaamispalettia ja työkulttuuria tavoilla, jotka hyödyttävät kaikkia osallisia. Monikulttuurisessa työympäristössä toimiminen vaatii uudenlaisia taitoja, kuten kuuntelemisen taitoa, diversiteetin ymmärrystä ja omien mahdollisten ennakkoluulojen työstämistä. Se vaatii myös johdolta moninaisuuden johtamisen kykyä.

Monikulttuurinen työympäristö vaatii kaikilta organisaatiossa sitä, että kaikki jäsenet hyväksytään arvostetuksi osaksi työyhteisöä. Monikulttuurisen työyhteisön rakentaminen on läheisessä yhteydessä monialaisen työyhteisön mahdollistamiseen. Osa haastatelluista kokee, että valmius vastaanottaa uusia osaamisia ja ajattelutapoja on paikoin heikko suomalaisessa yritysmaailmassa.

Työperäisen maahanmuuton ja kansainvälisten vaihto-opiskelijoiden osaamisen hyödyntämisen esteenä ovat tiukat suomen kielen vaatimukset. Osa haastatelluista kokee kielikysymykset keinotekoisena esteenä osaamispotentialin hyödyntämiselle.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Työn kuormittavuus, palautuminen ja kokonaisvaltainen hyvinvointi korostuvat osana työelämää. Elämä on kiireistä ja kuormittavaa. Työelämän vaatimukset ja loppuunpalamisen vaara tulivat myös haastatteluissa ja kyselyssä esiin.

Kysely: "Uskon pelin vain kovenevan, tuskinpa on paljon pehmeitä arvoja näkyvissä, mikä on kamalaa, koska oman ikäiseni porukka on palanut loppuun jo kerran"

Kyselyn ja haastattelujen perusteella työn teon keskeiseksi osaksi on tullut itsensä suojeleminen uupumiselta. Moni uskoo työelämän hektisyyden ja kilpailun kasvavat entisestään. Viimeisen kymmenen-kahdenkymmenen vuoden aikana nopeutunut muutostahti on lisännyt tarvetta sopeutumiskyvylle ja kyvylle tehdä suunnanmuutoksia uralla. Työ on mahdollisesti järjestetty siten, että palautumiselle ei jää riittävästi aikaa.

Odotukset työelämässä lisääntyvät ja kovenevat. Yksi haastatelluista pohti, että tämän myötä työssä jaksaminen voi olla hankalaa, jos ei koe olevansa omalla alallaan. Uralla pärjäämisen vaatimukset saattavat olla odotettua kovempia.

"N2: Aikasemmin ehkä pysty tsemppaamaan siinä että kyl mä nyt tässä pärjään mutta nykyaikana jos ei se oo se oma juttu, niin kyllä siinä on vaikeaa pärjätä. Et mä uskon et ne ihmiset ketkä kokee sen alan omakseen ja on kiinnostuneita motivoituneita kehittää itseään ni ne varmasti pärjää. Mut ne kellä on haasteita jaksamisen ja motivaation kanssa ni ne on varmasti vaikeuksissa"

Tästä näkökulmasta motivaatio työssä ja kokemus sopivassa ammatissa työskentelemisestä voivat helpottaa työn kuormittavuuden kanssa toimimista. Osa saattaakin kouluttautua uuteen ammattiin paremman jaksamisen tai motivaation perässä. Toki työn kuormittavuus, vaatimukset tai kiire ei aina helpota, vaikka vaihtaisikin alaa. Uudelleen kouluttautumisen palveluiden tarpeen ei uskota vähenevän.

Etätyön myötä jotkut haastateltavista ovat huomanneet, että työaika leviää helpommin ja sekoittuu vapaa-aikaan. Älypuhelimet hankaloittavat työstä irtautumista kotona, kun työpuhelimien tulevia viestejä katsellaan iltaisinkin. Tämä koetaan välillä kuormittavana, koska työhön liittyvistä asioista voi olla hankalaa irtautua. Ennen älypuhelimien aikakautta

työstä irrottautuminen oli helpompaa, kun työsähköposteja ei ollut yhtä helppo selailla kotisohvalla puhelimelta.

M1: “Ku ollaan pandemian takia kotikonttoreilla ni se on — sä ehkä tehokkaammin saat asioita aikaseks mut se mitä mä nyt oon huomannu on se että nyt on tullu semmonen ilmiö et ku on nää pikaviestimet ja work chatit ja muut. Ni ne laulaa kyl ihan 24/7. Et vaikka saat tavallaan varsinaisesti pakolliset hommat tehtyy hyvinki nopeesti jonain päivinä, niin sä oot tavallaan koko ajan töissä koska sä vastailet viesteihin pitkin iltaa — se on vähän sekoittunut siihen et sä vastaat yhdellä hetkellä sun kaverille privachattiin ja seuraavana hetkenä sä vastaat johonki työhön liittyvään juttuun työchatissa. Vapaa-ajan erottaminen on vaikeempaaa. Se on potentiaalisesti aika stressaavaa jos ei tykkää siitä. Jossain vaiheessa voi tulla se et sä et pääse oikein rentoutuu”

Haastatellut kokevat, että omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen on hyvin tärkeä vastapaino työelämän vaatimuksille. Toisaalta burn outin ehkäisemisessäkin voi olla täysi työ, joten energiaa muille asioille, kuten itsensä ja osaamisensa kehittämiseksi, ei välttämättä jää.

“N2: “Meiltä odotetaan koko ajan enemmän — odotukset koko ajan lisääntyy, kovenee. Ja samalla meidän pitää pitää huoli omasta jaksamisestamme —kykenee suoriutumaan tehtävistään, vastaamaan odotuksiin ja kuitenkin pitämään huolta hyvinvoinnistaan.”

Mitä ratkaisuja työn kuormittavuudelle voisi sitten olla? Joissain haastatteluissa ehdotettiin työn keventämistä ja työajan vähentämistä. Riittävän laadukkaaseen työn jälkeen saattaa riittää vähempikin puurtaminen.

Ylitöiden vähentäminen organisaation tasolla voi olla tehokas keino vähentää uupumista. Johto voi viestiä työntekijöille, ettei ylitöitä ja ympärivuorokautista tavoitettavana oloa edellytetä. Työaikaa ja työkuultuuria koskevien muutosten jalkauttaminen käytäntöön voi haastattelujen perusteella olla kuitenkin haastavaa johdon tahtotilasta huolimatta; paine tehdä hyvää työtä ajoissa saattaa ajaa hyvinvoinnin yli.

Automatisaation myötä työn kuormitus voi vähentyä. Rutiinitehtävät voi olla helpompi tehdä koneellisesti, mikä voi tehdä työstä mielekkäämpää ja auttaa työssä jaksamisessa.

4.4 Yhteenveto

Tässä luvussa tarkasteltiin etenkin haastatteluissa nousseita erilaisia yhteiskunnassa ennakoitavia muutoksia, joista osa on jo nähtävillä. Epähierarkkiset johtamiskäytännöt ja itseohjautuva työskentely tulevat yleistymään, joten niitä edistävien taitojen merkitys kasvaa.

Nuoremmat sukupolvet odottavat työpaikalta kannustavaa ilmapiiriä, luottamukseen ja dialogiin perustuvaa johtamista sekä henkilökohtaisesti merkityksellisiä tavoitteita. Johtajien on kiinnitettävä erityistä huomiota ihmisten johtamisen lisäksi osaamisen suunnitelmalliseen kehittämiseen ja muutostrendien seuraamiseen. Samat johtamiskäytännöt palvelevat osittain työyhteisöjen monikulttuurisuuden mahdollistamista.

Digitaalisten työkalujen ja alustojen kehitys muuttaa osaamistarpeita ja lisää monipaikkaisen ja -aikaisen työn mahdollisuuksia. Samalla ihmisten kohtaamisen ja empatian taidot korostuvat. Työn ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitäminen pysyy haasteellisena. Asiantuntijat profiloituvat työmarkkinoilla joko konsultatiivisesti toimiviksi spesialisteiksi tai generalisteiksi.

5. Osaamisen kehittämisen syyt

Haastatteluista ja kyselystä tuli vahvasti esiin monen eri kysymyksen kautta, että oman osaamisen kehittäminen ja ylläpito tulee entistä tärkeämmäksi. Muutokset kiihtyvät, ja niiden myötä osaamisen kehittämisen syklit nopeutuvat. Jatkuvan oppimisen tärkeys ja osaamistarpeen muutokset ovat huomattu myös valtion taholla jatkuvan oppimisen uudistuksen myötä (Valtioneuvosto 2020).

5.1 Muutoskyvykyys

Kiihtyvät muutokset ovat tekijöitä, jotka osaltaan ajavat jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen päivittämiseen. Paine oman osaamisen päivittämiseen tulee toimintaympäristön muutoksesta.

Haastatteluista ja kyselystä käy ilmi, että muutoskyvykkyyden taitoa pidetään hyvin tärkeänä nyt sekä jatkossa. Muutoksille kannattaa olla avoin ja sopeutua niihin parhaaksi näkemällään tavalla. Oman osaamisen päivittäminen nähdään hyvänä tapana sopeutua muutoksiin.

Muutoksiin varautuminen koskee sekä yksilöitä että työpaikkoja. Muutoksiin varautumista voi tehdä esimerkiksi jatkuvalla tulevaisuuden haistelulla ja orientaatiolla, pitämällä silmät ja korvat auki. Kun tulevia muutoksia ja trendejä voi hahmottaa, niitä voi yhdistää omaan osaamiseen riittävän ajoissa.

Toisaalta haastateltavat kokevat pelkoa siitä, etteivät pysy muutosten vauhdissa mukana. Etenkin nopea digimurros mietityttää – miten osaaminen pysyy muutosten mukana?

M1: "Eniten mä pelkään sitä että tää digimurros menee niin kovaa vauhtia eteenpäin että jossain vaiheessa sä et enää ymmärrä — jos et sä yhtään ittees sivistä siitä. Se on aika helppo ohittaa se, et sä näät vaan sen loppukäyttäjälle suunnitellun palvelun mut sä et ymmärrä miten ne firmat toimii. Ne lainalaisuudet jää pimentoon, sillon sun on aika vaikee modernissa organisaatiossa jos oot myyntitehtävissä ni se voi olla että ei parinkymmenen vuoden päässä perinteisiä tehtäviä olekkaan, että sun on pakko ymmärtää niitä"

Haastatellut näkevät, että kaikilla olisi hyvä olla ajatus jatkuvasta muutoksesta, jolloin muutoksiin olisi jossain määrin varautunut, ja ne eivät tuntuisi niin pelottavilta. Jos oman

alan tarve yhtäkkiä tippuukin ja jää ilman töitä, tähän voisi koittaa varautua ajantasaisella ja laajalla osaamisella sekä tulevaisuusorientaatiolla, joka voi helpottaa muutoksien ennakoimista. Uraa ei kannata rakentaa vain yhden suunnitelman varaan, jos esimerkiksi oma ammatti tai toimiala katoaa muutoksissa. Tämä on myös yhteiskunnallinen ongelma ratkaistavaksi: kun toimialoja ja yrityksiä kuolee yhtäkkiä, mitä käy näille kaikille osaajille? Miten heidän osaamisensa uudelleensuunnataan sujuvasti?

5.2 Erottautuminen osaamisella

Osaamisen päivittämisen taustalla voi olla myös ajatus työmarkkinoiden kilpailussa pärjäämisestä. Haastateltavien puheessa toistui, että pitää kehittää osaamistaan, jotta pysyy työmarkkinoiden kannalta houkuttelevana ja osaaminen relevanttina. Osaamisen kehittäminen ei näyttäydy vain positiivisena asiana jossa osaamista kehitetään oman mielenkiinnon mukaan, vaan siihen liitetään paineita työmarkkinoilla houkuttelevana pysymiseen. Paine osaamisen kehittämiseen nähdään jatkuvana. Osaamisen kehittämistä ollaan valmiita tekemään vapaa-ajalla ja loma-aikoina sekä omakustanteisesti, esimerkiksi tuhansia euroja kustantavalla MBA-tutkinnolla. Kyselyssä tuli paljon vastauksia, joissa kävi ilmi, että kauppatieteilijöiden kilpailun työpaikoista odotetaan kovenevan.

Kysely: "Vauhti kiihtyy ja vahvat selviytyivät. Sellaiset, joiden osaamisessa on vajetta, ovat vaarassa syrjäytyä"

Haastatellut toivat esiin, että kilpailun vuoksi kannattaa erottautua osaamisellaan, esimerkiksi hankkia sellainen uniikki osaaminen, jolle on tarvetta, mutta jota monella muulla ei ole. Yksi haastatelluista oli esimerkiksi suorittanut sellaisen alaspesifin korkeakoulututkinnon ulkomailla, jota Suomesta ei löydy.

Osaamisen päivittäminen nähdään tärkeänä etenkin IT-aloilla. Työkalut uudistuvat koko ajan, joten itsekkin pitää uudistaa tätä osaamistaan, ettei osaaminen vanhene. Osaaminen voi vanhentua nopeasti. Jos ei ymmärrä tai reagoi muutokseen tarpeeksi nopeasti, niin se voi rajata omaa käytettävyyttä työmarkkinoilla.

M1: "—jos se vaatii jotain ymmärrystä koodauksesta tai jostain muusta vastaavasta ni sit sitä pitää yrittää oikeesti niinku, edes pitää jollain tasolla"

itsensä mukana. Koska ne työkalut mitä käytetään kuitenkin menee koko ajan eteenpäin ja jos jos sä et ymmärrä niitä niin se on heikkous”

Vastuu kilpailussa ja muutoksissa pärjäämiselle oman osaamisen kehittämisellä on sekä yksilöllä että organisaatioilla. Organisaatioiden tulee pohtia strategisesti, millaisia osaamisia organisaatiossa tarvitaan, ja kehittää tarpeen mukaan henkilöstön osaamisia.

Lisäkoulutus voi tuoda uskottavuutta työhön. Esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi suorittavansa uuden tutkinnon nykyistä työtä varten, jotta voisi uskottavammin tehdä nykyistä työtään ja perustella asioita asiantuntijana. Hän suorittaa uuden tutkinnon osin siksi, että uusi tutkinto kasvattaa omaa osaamista, mutta osin siksi, että hänet nähtäisiin uskottavampana, kun hänellä on tietty tutkinto, jota alalla arvostetaan.

5.3 Mielenkiinto oppimiseen

Haastateltavat ovat hyvin kiinnostuneita oman osaamisensa kehittämisestä. Joidenkin osalta osaamisen kehittämistä voisi ehkä luonnehtia jopa harrastukseksi, kun sitä tehdään intohimoisesti myös vapaa-ajalla. Heillä osaamisen kehittäminen lähtee enemmänkin kiinnostuksesta oppimiseen kuin ajatuksesta että kilpaillakseen työpaikoista täytyy kehittää osaamistaan. Heillä tulevaisuusorientaatio on myös vahvaa. Osaamisen kehittämisen myötä kehittynyt kilpailukyky työmarkkinoilla tulee siinä sivussa, ikään kuin ”bonuksena”. Oman osaamisen kehittäminen ei ole iästä, vaan ennemminkin asenteesta kiinni.

Haastattelija: “Tarviiko, jos ajatellaan jatkuvan oppimisen taitoa, niin kuuluuko siihen muuta kuin mielenkiinto tutustua ja luottamus siihen että jotain sieltä löytyy?”

M2: “Pohjautuu kaikki siihen että kiinnostaa miltä se maailma voisi näyttää kymmenen vuoden päästä”

Uusia asioita opetellessa vaaditaan uskoa siihen, että asiat valmistuvat ja uuden opettelu kannattaa. Vaikka polku lopputulosta kohti ei ole selvä, niin perille kyllä lopulta päästään ahkeralla työllä.

M2: “Kun lähtee toteuttamaan jotain uutta ni kyllähän se voi olla semmosta hetken aikaa että ei oikein tiedä mihin tässä mennään mut luottaa siihen että sieltä tulee kiinteitä maata jossain vaiheessa. Sit semmosta taitoo tarvitaan kanssa, että pitkospuita ei oo rakennettu valmiiks. Vaatii työtä ja

uskoa siihen että asiat valmistuu vaikka lopputulos ei oo ihan selvänä, ni tietää että sinne kyllä päästään ja sit näkee minkälainen lopulta tuli”

Haastateltavat ovat sitä mieltä, että töissä kannattaa lähteä aktiivisesti ja ennakkoluulottomasti mukaan eri projekteihin. Sellaisetkin asiat, joista voi aluksi kokea, ettei osaa tai tiedä mitään, voivat olla oppimisen kannalta hyvin hedelmällisiä. Projekteista opittuja asioita voi tämän jälkeen viedä nykyiseen työhön.

N2: “Mä koen että opin kaikkein eniten siinä että oon halunnu olla aktiivisesti mukana eri tyyppisissä hommissa. Välillä on vähän pelottanukki et okei miks mä nyt tämmöseen projektiin tai hommaan lähin mukaan et enhän mä tiedä tästä jutusta yhtään mitään, enhän mä osaa ollenkaan. — pitäis olla rohkeutta tehdä juttuja ja kokee niissä asioissa mihin on mahdollista päästä mukaan et niistäki voi oppia asioita. Ja toisilta ihmisiltä voi oppia. — ite pyrin soveltaa sitä tekemällä oppimisen filosofiaa niin paljon kun mahdollista”

Yksi haastatelluista pohti, että jos kokee alan omakseen, niin voi olla motivoituneempi päivittämään osaamistaan, kuin alalla, joka ei tunnu itselle mielekkäältä. Jos työssä on haasteita työssä motivaation kanssa, silloin ei välttämättä ole kiinnostunut päivittämään työhön liittyvää osaamista. Toisaalta osaamisen päivittäminen voi myös auttaa motivoitumaan, innostumaan ja jaksamaan työssä uudella tavalla:

M2: “Kun vaan oppii ja opettelee niitä työkaluja käyttöön, vähän niinku rohkeemmin, et ei nää niitä uhkana ja tämä vie minun työpaikan vaan enemmän niin että kymmenen vuoden päästä jään eläkkeelle ni mä nyt opettelen tämän et mä jaksan sinne kymmenen vuoden päähän”

Osaamisen kehittäminen voi siis tuoda paljon inspiraatiota ja motivaatiota työhön, sekä auttaa lisäksi syventämään ymmärrystä nykyisestä työstä aiempaa paremmin.

Osaamisen kehittäminen voi mennä niin pitkälle, että jopa vaihtaa työpaikkaa tai alaa, kun huomaa että on oppinut jotain kiinnostavaa uutta, ja haluaakin sen perusteella suunnata työtään uudelleen. Osaamisen kehittämiseen liittyykin työnantajan kannalta riski, että ei kyetä pitämään koulutettua työntekijää organisaatiossa. Kovat osaajat menevät mielenkiintoisten projektien perässä — jos omassa työpaikassa ei ole kiinnostavia töitä tarjolla, voi suorastaan tylsistyttää, kun oma osaaminen jää hyödyntämättä.

5.4 Yhteenveto

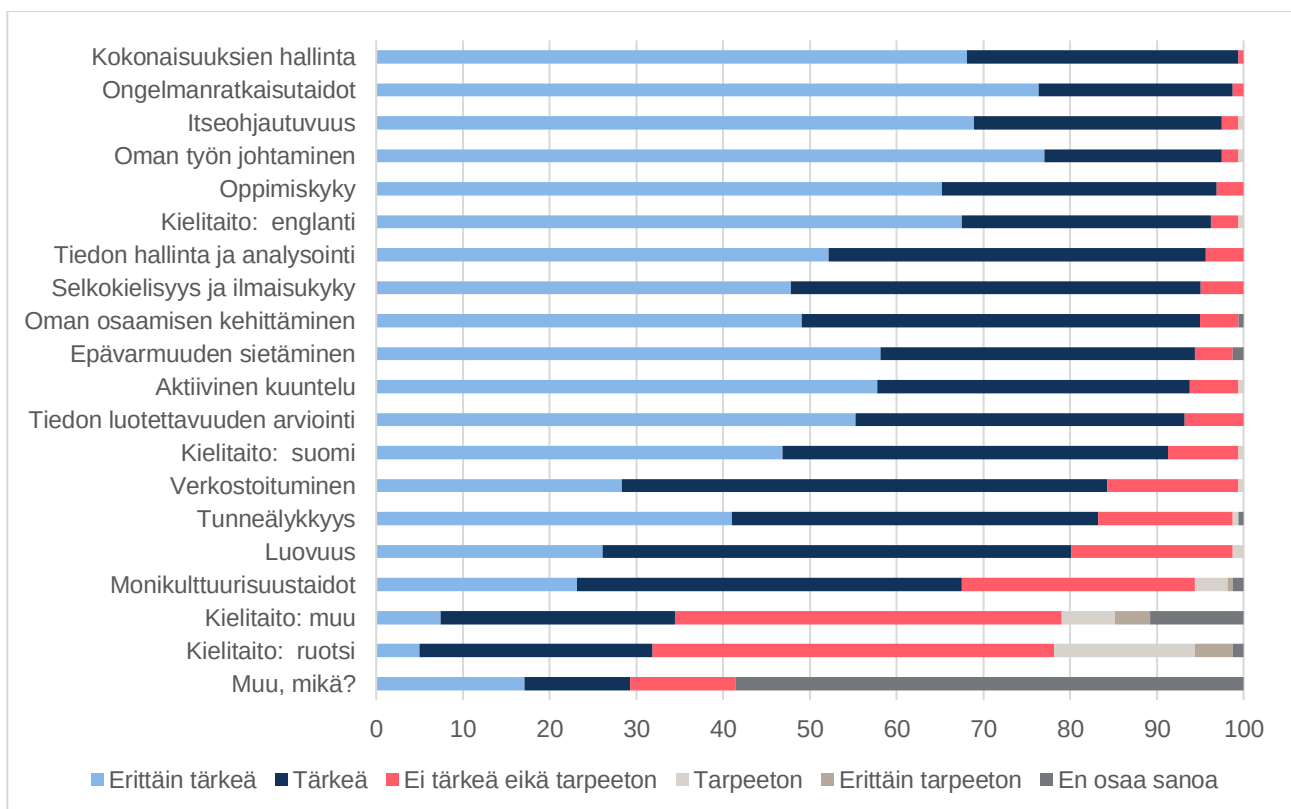
Miksi kehittää osaamistaan jatkuvasti? Vaikuttaa siltä, että yksittäiselle ihmiselle syitä on monenlaisia. Oman osaamisen kehittäminen kannattaa, jotta saa työtä jatkossakin, on houkutteleva työmarkkinoilla ja pärjää kilpailussa. Toisaalta osaamisen kehittäminen voi motivoida ja auttaa jaksamaan työelämässä ja tuoda sisältöä työelämään. Uusien, mielenkiintoisten asioiden opettelu voi tuottaa iloa ja minäpystyvyyden tunnetta, ja mahdollisesti auttaa myös suuntaamaan töitään mielenkiintoisempaan suuntaan. Osaamisen päivittäminen voi myös auttaa suojautumaan henkisesti mahdollisiin muutoksiin työelämässä, sekä saamaan uutta työtä, jos oma ammatti tai kokonainen ala katoaa työelämän myllerryksissä.

6. Kauppatieteilijän osaamistarpeiden muutokset

6.1 Osaamisten tärkeys nyt ja tulevaisuudessa

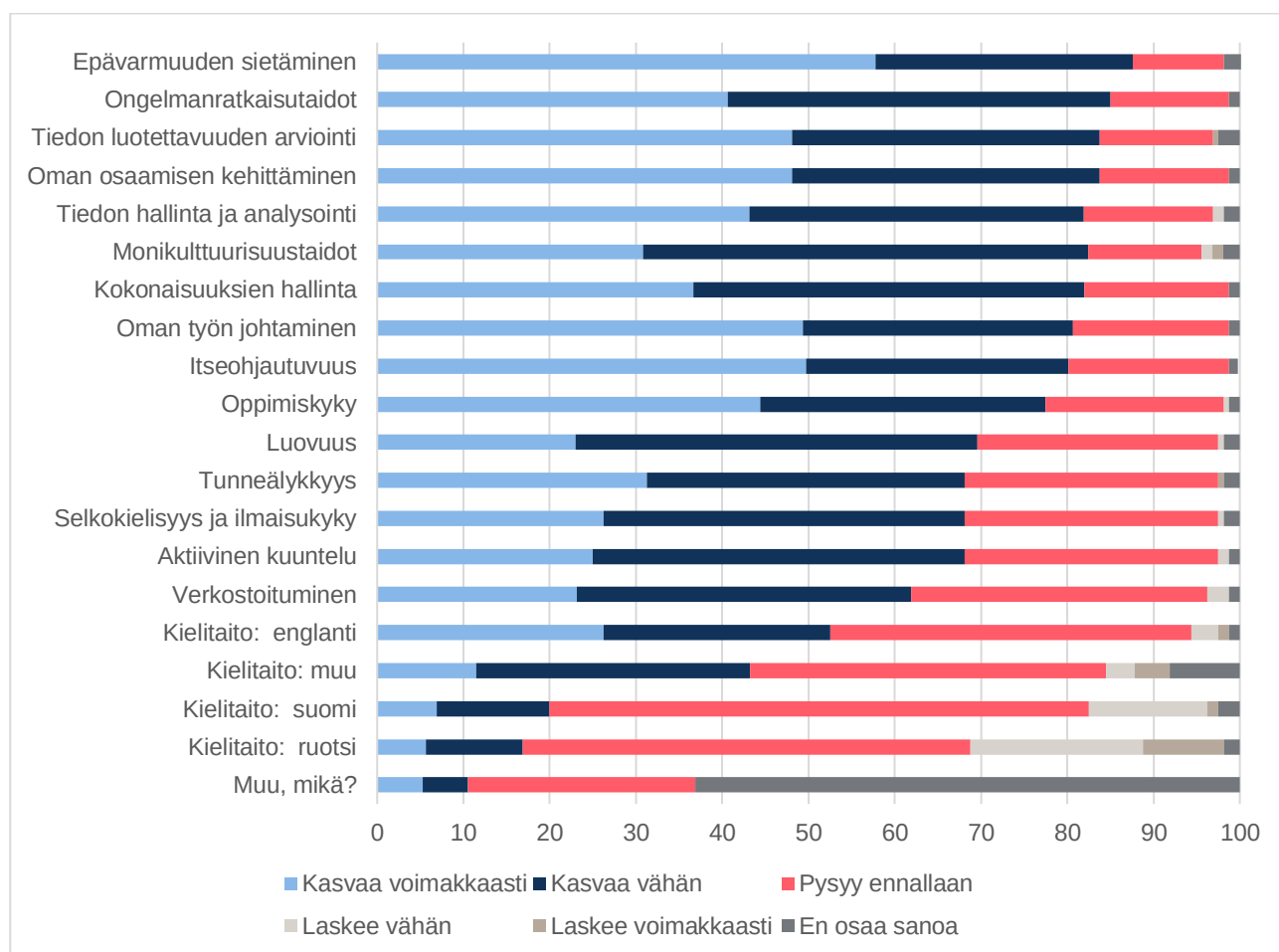
Kyselyssä pyydettiin arvioimaan erilaisten osaamisten tärkeyttä nyt ja tulevaisuudessa. Vaihtoehtoiksi oli listattu erilaisia yleisellä tasolla olevia osaamisalueita sekä työn sisältöön liittyviä osaamisalueita.

Kuviosta 1 nähdään, että suurin osa listatuista yleisistä osaamisista on arvioitu tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi tällä hetkellä. Nykyhetken tärkeimpiä osaamisia ovat esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, oman työn johtaminen, kokonaisuuksien hallinta ja itseohjautuvuus. Kielitaidon osalta englanti nähdään selkeästi tärkeimmäksi; ruotsin kielen tai muun kuin suomen, ruotsin tai englannin kielen taitoa ei nähdä kovinkaan tärkeänä. Myös luovuus ja monikulttuurisuustaidot eivät näyttäyty yhtä tärkeinä kuin muut osaamiset, tosin niissäkin vähintään noin 70 prosenttia on arvioinut ne tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi.



Kuvio 1. Mikä on seuraavien yleisellä tasolla olevien osaamisalueiden tärkeys kauppatieteiden maisterille nyt? (% , N=161. Muu, mikä? N=40).

Seuraavaksi vastaajia on pyydetty arvioimaan samojen osaamisten tärkeyden muutosta seuraavan 10 vuoden aikana (kuvio 2). Vain muutaman osaamisen tärkeyden on arvioitu vähenevän: kielitaitojen, erityisesti ruotsin, suomen ja muiden kielten (pl. englanti). Ruotsin ja suomen kielitaidon osalta on vain noin 20 prosentissa vastauksista mainintoja siitä, että niiden osaamisen merkitys kasvaisi. Muutamia mainintoja tärkeyden laskusta tullut monikulttuurisuustaitoihin, mutta pääosin näiden taitojen tärkeyden arvioidaan kuitenkin kasvavan. Monikulttuurisuustaidot sekä kansainvälisyyteen liittyvät taidot tulivat haastatteluissa esiin: haastatellut näkevät, että olisi tärkeää osata toimia yhteistyössä erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa sekä erilaisissa kansainvälisissä suhteissa. Kansainvälisyyden osalta olisi myös hyvä ymmärtää, miten kansainvälisessä kilpailussa tulisi toimia.



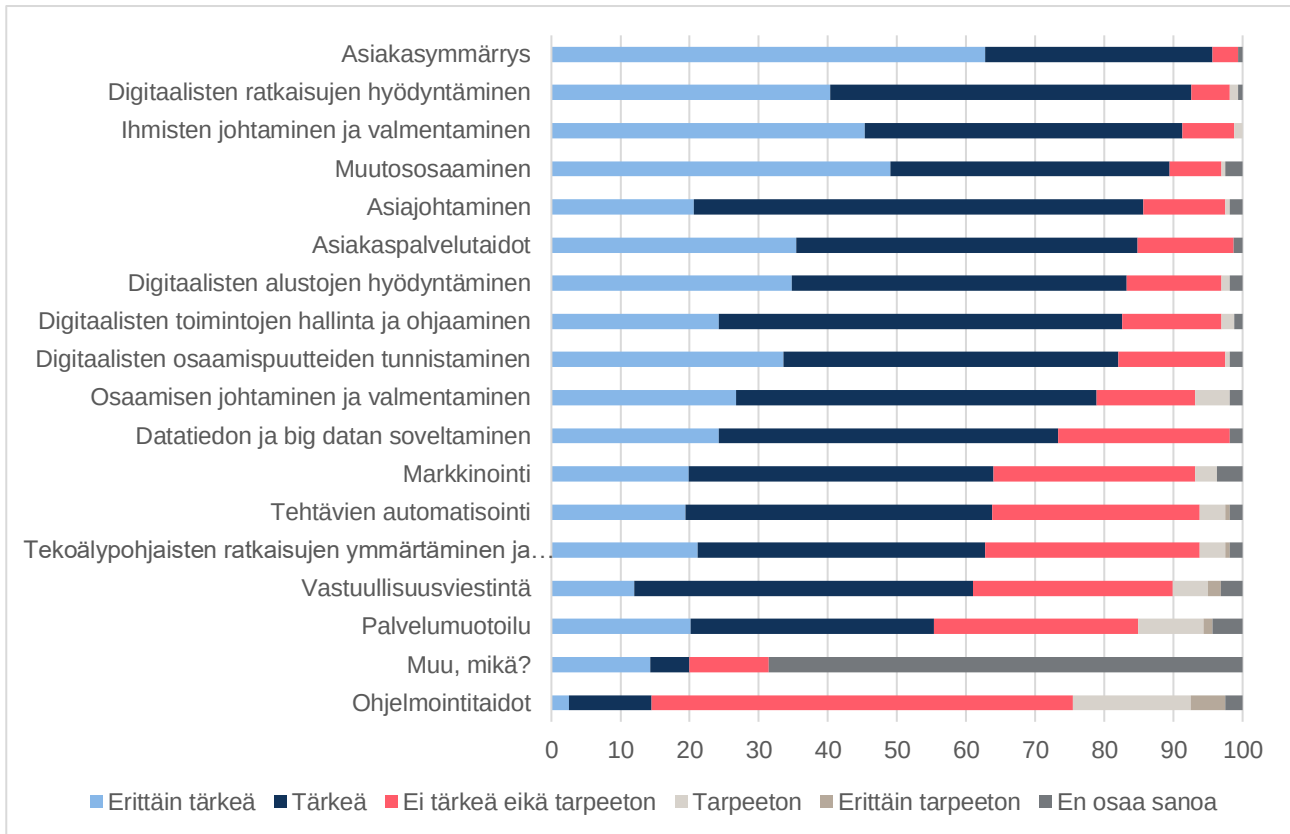
Kuvio 2. Mihin suuntaan seuraavien yleisellä tasolla olevien osaamisalueiden tärkeys kauppatieteiden maisterille muuttuu 10 vuoden aikana? (% , N=160. Muu, mikä? N=38).

Verkostoitumisen osalta noin 60 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että verkostoitumistaitojen tärkeys kasvaa voimakkaasti tai vähän seuraavan kymmenen vuoden

aikana. Haastatellut pitivät verkostoitumista työssä menestymisen ja uralla etenemisen kannalta tärkeänä. Verkostoituminen voi myös sivistää ja kehittää, kun keskustelee eri taustoilta tai aloilta tulevien ihmisten kanssa ja vaihtaa ajatuksia heidän kanssaan. Verkostoitumista voisi opetella esimerkiksi harjoitusyrityksen kautta jo opinnoissa.

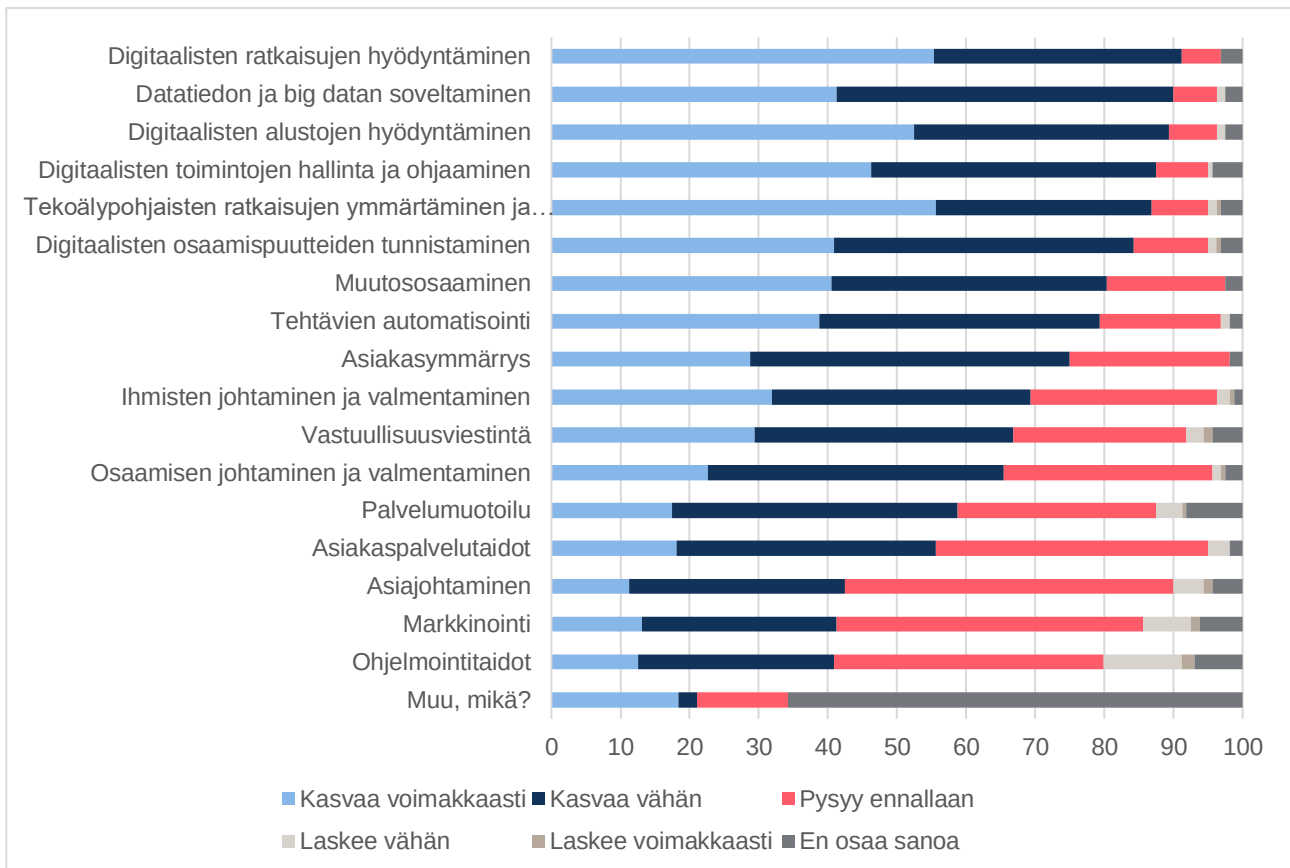
Eniten arvioita osaamisten tärkeyden kasvuun on tiedon luotettavuuden arvioinnissa, tiedon hallinnassa ja analysoinnissa, ongelmanratkaisutaidoissa, oman osaamisen kehittämisessä, kokonaisuuksien hallinnassa, itseohjautuvuudessa ja epävarmuuden sietämisessä.

Arvioitaessa työn sisältöihin liittyviä osaamisalueita tällä hetkellä suurin osa vaihtoehtoista on pääosin arvioitu tärkeiksi. Kuvioista 3 nähdään, että eniten ”tärkeä” ja ”erittäin tärkeä” -vastauksia saaneet vaihtoehdot ovat mm. ihmisten johtaminen ja valmentaminen, muutososaaminen, digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen, asiakaspalvelutaidot sekä asiakasymmärrys. Ohjelmointitaidot, palvelumuotoilu, osaamisen johtaminen ja valmentaminen, markkinointi sekä vastuullisuusviestintä ovat saaneet jonkin verran arvioita tarpeettomiksi tai erittäin tarpeettomiksi. Palvelumuotoiluosaamisen tärkeys tuli kuitenkin esiin haastatteluissa. Ohjelmointitaidot erottuvat selvästi muista siten, ettei niiden osaamista nähdä kovinkaan tärkeänä tällä hetkellä.



Kuvio 3. Mikä on seuraavien työn sisältöön liittyvien osaamisalueiden tärkeys kauppatieteiden maisterille nyt? (% , N=160. Muu, mikä? N=35).

Noin 85 prosenttia vastaajista on arvioinut asiajohtamisen tällä hetkellä tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi, mutta kuviosta 4 nähdään, että vain noin 40 prosenttia arvioi sen osaamisen tärkeyden kasvavan seuraavan 10 vuoden aikana. Sen sijaan ihmisten johtamisen kasvu arvioidaan selkeästi voimakkaammaksi kuin asiajohtamisen.



Kuvio 4. Mihin suuntaan seuraavien työn sisältöön liittyvien osaamisalueiden tärkeys kauppatieteiden maisterille muuttuu 10 vuoden aikana? (% , N=160. Muu, mikä? N=38).

Tarkastellessa työn sisältöjen tärkeyden muutosta jälleen suurin osa vaihtoehtoista on arvioitu kasvavan vähän tai voimakkaasti. Eniten voimakkaasti kasvaviksi osaamisiksi on arvioitu tekoälypohjaisten ratkaisujen ymmärtäminen ja johtaminen, digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen sekä digitaalisten alustojen hyödyntäminen. Ylipäänsä kaikki digitaalisiin osaamisiin liittyvä nähdään selkeästi kasvavana. Tämä tuli esiin myös haastatteluissa. Esimerkiksi data-analytiikkaan, tekoälyyn, automatisaatioon ja robotiikkaan liittyvälle osaamiselle tulee olemaan kasvavaa tarvetta jatkossa. Toisaalta kaikkien ei tarvitse osata käyttää järjestelmiä tai ohjelmistoja, vaan tärkeää olisi osata ostaa niitä palveluna, ja ymmärtää, mitä niillä mahdollisesti voisi tehdä tai miten niitä voisi hyödyntää. Lisäksi ohjelmointitaidot, asiajohtaminen, markkinointi ja vastuullisuusviestintä ovat saaneet jonkin verran arvioita siitä, että niiden tärkeys tulee laskemaan vähän tai voimakkaasti.

6.2 Yhteistyötaidot, muutoskyky ja palautuminen korostuvat

Annettujen osaamislistojen jälkeen kyselyssä pyydettiin arvioimaan avovastauksella, millaisia muita ominaisuuksia ihanteellisella työntekijällä tulisi olla edellisten sivujen osaamisluetteloiden lisäksi, alasta riippumatta. Vähintään neljästi mainitut ominaisuudet tai teemat on nostettu taulukkoon 8. Selkeästi tärkeimmiksi osaamisiksi tai ominaisuuksiksi nousivat yhteistyö- ja kommunikointitaidot sekä pehmeät arvot ja empaattisuus. Myös muutoskyky, sopeutuminen ja tulevaisuusorientaatio nähdään tärkeänä. Hyvinvoinnin ylläpito ja työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen ovat myös keskeinen osa työelämää; työstä palautumiselle on osoitettava riittävästi aikaa, jotta työkyky säilyy.

Ihanteellinen ominaisuus	N	Selite
Yhteistyötaidot ja dialogin rakentaminen	22+ 2	Kysely: <i>”Toisten huomioiminen kaikessa tekemisessä”</i>
Kommunikointitaidot	18	Myös haastatteluissa tuli esiin, että vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja pidetään tärkeinä. Yhdessä tekeminen nähdään oleellisena, ja siihen liittyviä taitoja voisikin jatkuvasti syventää. Huomaavainen kommunikointi ja hyvät palautteen antamisen taidot ovat myös keskeisiä. Työyhteisön jäseniltä odotetaan asiallista käytöstä. Kysely: <i>”Aito kyky kuunnella toista on tärkeää.”</i>
Pehmeät arvot, taidot ja empaattisuus	21	Pehmeät taidot ja empatia nousivat myös haastatteluissa keskeisiksi. Näillä viitataan yhteistyön, kohtaamisen, kuuntelun ja välittämisen taitoihin ja ajattelumaailmaan, jossa työn tekemiseen kuuluu vuoropuhelu, hyvinvoinnin tukeminen ja työyhteisön tekeminen sellaiseksi, johon työntekijä haluaa sitoutua. Pehmeitä taitoja ja arvoja tarvitaan työpaikoilla ja ne nähdään osana kaikkea vuorovaikutustoimintaa. Inhimillisiä arvoja tulisi korostaa, koska ihmiset tekevät työn, ja he ovat inhimillisiä. Kysely: <i>”Aitous ja inhimillisyyys tulevat korostumaan entisestään.; Robotit on erikseen.”</i>
Muutos ja muutokseen varautuminen: Muutoskyky, sopeutuminen, tulevaisuusorientaatio, avoimuus muutokselle	15	Muutoksen sietämisen taitoa ja muutoskyvykkyyttä sekä tulevaisuusorientaatiota tarvitaan yhä enemmän. Tulevaisuuden ”haistelu” on tärkeämpää nykyään/tulevaisuudessa kuin aiemmin, koska yhteiskuntakin muuttuu aiempaa nopeammin. Yllättäviä asioita, kuten koronapandemia, tulee eteen. Olisikin tärkeää, että olisi avoimuutta ja resilienssiä palautua tilanteista, joita on valmisteltu tai tehty tietyllä tavalla, mutta sitten täytyykin tehdä eri tavalla, eikä palautumiseen jää usein aikaa. Haastatellut ehdottavat, että ennakkointia tulevaisuudesta voi tehdä esimerkiksi lukemalla tutkimustietoa ja lehtiä, keskustelemalla erilaisilla aloilla toimivien ihmisten kanssa, etsimällä pieniä signaaleja, ymmärtämällä

		mahdollisuuksia, yhdistelemällä asioita, ja olemalla ylipäänsä silmät ja korvat auki. Tulisi siis pohtia, mitä tulevassa tulee mahdollisesti tapahtumaan, miten tämä vaikuttaa itseen, omaan työhön, osaamisiin ja koko yhteiskuntaan. <i>Kysely: "Ennakointi ja skenaarioiden rakentaminen. On "pystyttävä näkemään tulevaan" jolloin on mahdollisuus pyrkiä vaikuttamaan oman organisaation kykyyn selvittää voittajana tilanteesta kuin tilanteesta.; Tärkeimpiä ovat uusien megatrendien hahmottaminen ja yhdistäminen omaan tekemiseen."</i>
Palautuminen ja hyvinvoinnin ylläpito	10	Työn kuormituksesta sekä työn ja vapaa-ajan tasapainosta oli kyselyssä tulleiden mainintojen lisäksi puhetta myös haastatteluissa. Haastatellut ovat huomanneet, että työelämä muuttuu yhä vaativammaksi, jolloin korkea paineensietokyky olisi hyvä. Työn lisäksi muut osa-alueet elämässä vaativat nykyään paljon, kun täytyy olla aktiivinen ja harrastaa. Työn ei tulisi viedä kaikkia mehuja. Pitäisi osata vetää työssä rajoja, ettei tee liikaa tai "liian hyvin". Vähemmälläkin tekemisellä saattaa pärjätä ihan hyvin. Pohdinta liittyy siihen, millainen työn jälki tai määrä on riittävä. Omasta hyvinvoinnista huolehtimisen merkitys kasvaa. Loppuunpalaminen on niin yleistä, että sen estämiseen tulisi kiinnittää huomiota. Työstä pitäisi osata irtaantua, eikä seurata puhelinta tai sähköpostia virallisen työajan ulkopuolella, jos ei ole pakko. Haastatelluilla oli jonkin verran vaikeuksia esimerkiksi juuri työstä irtautumisen kanssa; puhelimen ja sähköpostin seuraaminen, etenkin etätyöaikana, leviää helposti vapaa-ajalle. <i>Kysely: "Vähemmälle huomiolle jää usein seuraavat erittäin tärkeät asiat: Itsestään huolehtiminen ja hyvä fyysinen kunto. Work-life balance"</i> <i>Kysely: Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen eli se, että pysyy työkykyisenä ja osaa palautua.</i>
Aktiivisuus, oppimishalu ja uteliaisuus	9	<i>Kysely: "Oppimisen nälkä"</i> <i>Kysely: "luonnollinen uteliaisuus ja korkea työmotivaatio ja kiinnostus"</i>
Ihmisten johtaminen, johtamistaidot	8	
Joustavuus	7	
Nöyryys	6	
Kokonaisuuksien hallinta	5	
Monialaisuus	5	Laaja, monialainen osaaminen nähdään tärkeänä. Ymmärrystä ja osaamista olisi hyvä olla laajalti. Toisaalta tarvitaan myös niitä, joilla on spesifiä osaamista. <i>Kysely: "Ei riitä, että olet laskentaekonomi tai tiedät "kaiken" markkinoinnista. Kyvykkyydet rakentuvat useammalle tukijalalle (toki tarvitaan myös eri alojen</i>

		<i>"spesialisteja") ja tiedon yhdistely nousee entistä tärkeämmäksi."</i>
Tarve erilaisille persoonallisuuksille	4	Kaikenlaisia persoonallisuuksia tarvitaan hyvään tiimiin. On hyväksyttävä ja hyödynnettävä ihmisten erilaisia vahvuuksia. <i>Kysely: "'Oikeaa' tai 'parasta' persoonallisuustyyppiä ei ole olemassakaan, ja siksi pitää avarakatseisesti koota yhteen erilaisista ihmisistä."</i>
Monikulttuurisuus-, diversiteettiosaaminen	4	Erilaisten persoonallisuuksien lisäksi koetaan, että kaikkien tulisi osata työskennellä monikulttuurisessa ja heterogeenisissä työympäristössä. <i>Kysely: "Monikulttuurisuustaitojen hallitseminen nousee merkittävämpään rooliin mitä enemmän etätyöskennellään ja johdetaan organisaatioita joissa jäsenet sijoittuvat ympäri maailman."</i>
Tunneälykyys	4	Tunneälykyys on taito, jota jatkossakin nähdään tarpeellisenä. Vaikka automatisaatio muuttaisi työtä, silti tarvitaan inhimillisiä tunteita. <i>Kysely: "Tulevaisuuden visio on, että koneet tekevät rutiinityön ja ihmiset luovan ja tunneälyä vaativan työn."</i>
Itseohjautuvuus	4	
Ulkoinen habitus	4	<i>Kysely: "Ulkoinen olemus siisti"</i>
Motivaatio	4	
Luottamus toisiin	4	

Taulukko 8. Ihanteellisen työntekijän ominaisuuksia.

6.3 Havaitut lisäkoulutustarpeet

Kyselyssä selvitettiin, missä asioissa vastaajat ovat huomanneet, että juuri kauppatieteiden maisterit ovat tarvinneet tukea tai lisäkoulutusta. Vastaukset olivat jälleen avovastauksia.

Erilaiset digitaalisuuteen ja teknologiaymmärtämiseen liittyvät tuen tai lisäkoulutuksen tarpeet tulivat vahvasti esiin (digitaalisuuteen liittyvät asiat mainittu 12 kertaa). Ohjelmistot saivat useita mainintoja (5). Muita digitaalisuuteen liittyviä mainintoja olivat alustat, automatisaatio, järjestelmäkehitys, data ja big data, tekoäly, Excel ja työkalut. Esiin nostettiin myös digitaalisuuden ymmärrys ylipäänsä, ja että digitaalisuutta pitäisi ymmärtää tulevaisuuden liiketoiminnan tavoissa. Vastauksissa mainittiin myös, että tarve digitaalisten osaamisten koulutukseen voi vaihdella sen mukaan miten pitkä aika omasta koulutuksesta on.

Kysely: "Tietojärjestelmät ja sovellukset kehittäminen ja käyttöönottoaminen. Suuret määrät tietoa käsitellään ja tietoa sovelletaan äärettömän nopeasti, usein yrityksen ja erehdyksen kautta. Suomalaisissa yrityksissä resurssit kuitenkin vähäiset verrattuna esim. kansainvälisiin kilpailijoihin"

Johtamiseen liittyvät lisäkoulutuksen tai tuen tarpeet saivat myös paljon mainintoja (7). Erityisesti ihmisten johtamisessa, mutta myös strategisessa, muutos-, projekti- ja hankejohtamisessa nähtiin puutteita.

Kysely: "Esimies/johtajakoulutukset ovat itselleni antaneet eniten. Substanssin kyllä oppii tehdessäkin, mutta ihmisten johtamista useimpien meistä pitää oppia. Luonnollisia hyviä johtajia on harvassa, paskoja sitäkin enemmän. Ihmisten johtamista ja viestintää ei voi painottaa liikaa"

Kysely: "Ihmisten johtaminen ja markkinointi ovat aivan keskeisiä, erityisesti ensiksi mainittu on aivan alkeellisella tasolla Suomessa"

Omaan uraan ja työntekoon liittyvät havainnot nousivat myös esiin. Etenkin nuoremmilla kauppatieteiden maistereilla pitäisi muutamien vastaajien mukaan olla malttia uratoiveiden kanssa ja enemmän nöyryyttä. Jotkut ovat kokeneet, että vastavalmistuneet kauppatieteiden maisterit olisivat ylimielisiä sen suhteen, että haluavat suhteessa omaan kokemukseensa liian kovapalkkaisen ja korkean työtehtävän heti valmistuttuaan.

Toisaalta nähdään, että ihmiset voisivat myös oppia olemaan armollisempia itselleen ja muille. Sekä vastavalmistuneet että heidän työyhteisönsä tarvitsevat tukea siihen, että heti valmistumisen jälkeen ei tarvitse olla kaikkietävä. Kokemuksen myötä ammattilaisuus kasvaa. Taitoja voisi kehittää myös oman uran eteenpäin viemisessä, työnhaun koulutuksessa, omien vahvuuksien tunnistamisessa, ajanhallinnassa sekä perheen ja työelämän yhteensovittamisessa.

Myös koulutuksen tarpeista liittyen spesifeihin substanssiosaamiseen tuli paljon vastauksia. Vastauksista tulee ilmi, että varsinaisen toimialan substanssiosaaminen ja asiantuntemus tulee usein vasta työn kautta; korkeakoulutuksessa syventäviä alakohtaisia opetuksia ei ole tarpeeksi tarjolla. Kauppatieteiden maisterien koulutuksessa voisi siis olla enemmän alaspesifiä koulutusta. Kirjatietämystä saa koulutuksesta, mutta pelkästään se ei riitä työssä.

Vastauksissa mainittiin esimerkiksi liiketoiminnan perustaidot, rahoitus, rahoitusanalyysit, analytiikka, tiedon käsittely, digitaalisten markkinointivälineiden käyttö käytännön tasolla; tilintarkastus- ja kirjanpitoalan tehtävät, joissa on jatkuvan koulutuksen tarve ja vaatimukset, taloushallinto, järjestelmät (SAP), teknisen osaamisen koulutus teknologiateollisuudessa, matemaattiset taidot, koodaus, controllerin työ sekä palvelumuotoilu. Ylipäänsä tieto siitä, mitä eri järjestelmistä tulisi tietää, olisi keskeistä. Lisäksi kaikkien tulisi seurata oman osaamisalueensa muutoksia.

Kysely: "Itse olen opiskellut hyvin perinteisiä yritys juridiikan ja laskentatoimen kursseja kun 40 opintopisteen jälkeen olisin hyötynyt eniten koodauksen perusteista, design, palvelumuotoilu ja projektijohtamisen kursseista. Samoin how to deal with people in worklife-kurssi olisi ollut hyödyllinen kuten myös "mitä sinun tulee tietää eri järjestelmistä"-tyylinen kirja"

Kysely: "Pääaineesta riippuen on paljon eroja opiskelijoiden välillä millaiset liiketoiminnan perustaidot on hallussa. Tähän ottaisin strategisemman ja syvemmän lähestymistavan kauppakorkeakoulussa. Oli opiskelija jatkamassa opintojensa jälkeen yritysmaailmaan tai akateemisella polullaan ovat nämä taidot tärkeitä ja niihin suhtaudutaan liian kevyesti opintojen aikana. Tiedon ja osaamisen tarve muuttuu kovaa vauhtia. Tärkeiksi taidoiksi muodostuu tiedon jäsentäminen, hyödyntäminen ja presentoiminen"

Taulukkoon 9 on koottu muita mainintoja kauppatieteiden maisterien tuen tai lisäkoulutuksen tarpeista.

Tuen tai lisäkoulutuksen tarpeet N		Selite
kauppatieteiden maistereilla		
Alaistaidot, tiimityöskentely, 6 vuorovaikutusosaaminen		
Myyntiin liittyvien osaamisten puutteet	5	Haastatteluissa tuli keskustelua siitä, että markkinointiin liittyvää osaamista tulisi laajasti kehittää. Haastatellut ovat huomanneet, ettei markkinointiosaaminen ole Suomessa samalla tasolla kuin esimerkiksi muissa Pohjoismaissa tai Iso-Britanniassa. Esimerkiksi digitaalisen markkinoinnin, markkinointiviestinnän ja eettisen periaatteiden osaamisen kehittämiseksi olisi tarvetta.
Tilinpäätöksen tekeminen	ymmärtäminen tai 4	

Viestintä, digitaalinen viestintä	4	<i>Kysely: "Viestintäkenttä muuttuu ja monipuolistuu koko ajan. Ajan hermolla pysyminen ja uusien viestintäkeinojen ja -kanavien opiskelu ja haltuunotto on edellytys työelämässä"</i>
Liiketoimintaosaaminen	3	<i>Kysely: "Riippuu tutkinnon ajankohdasta. Yleisesti ottaen kai ennen vuotta ~2010 valmistuneet hyötyisivät vastuullisen liiketoiminnan periaatteiden haltuunotosta, koska niitä ei ole ollut mahdollista opiskella tutkinnon osana"</i> <i>Kysely: "Liiketoiminnan ja numeroiden yhdistäminen (ei ymmärretä, miksi numerot ovat sellaisia tai mitä oikeasti pitäisi tehdä, jotta numerot saataisi näyttämään paremmilta)"</i>
Juridiikka	3	
Esiintymistaidot	3	
Monikulttuurisuustaidot	3	Tukea tai lisäkoulutusta tarvittaisiin siihen, että osattaisiin toimia monikulttuurisessa tiimissä, ymmärtää monikulttuurisuutta, ja tuntea kulttuureja.
Kielitaito	3	<i>Kysely: "Muukin kuin englantia"</i>
Käytäntö	3	Esimerkiksi vastavalmistuneilta ja niiltä, jotka eivät ole olleet pitkään työelämässä, saattaa puuttua käytännön kokemusta. Käytäntöä ei opita yliopisto-opiskelussa. <i>Kysely: "Järjestelmät, käytännön opit yritysmaailmasta. Niitä ei voi saada koulun penkiltä. Käytännön tilanteet"</i> <i>Kysely: "Käytännön tehtävät ja työvälineet - teorian soveltaminen käytäntöön"</i>
Asiakaspalvelu, asiakasymmärrys	asiakastyö, 3	<i>Kysely: "Asiakastyössä, oli kyse myynnistä tai asiakaspalvelusta. Koulutus on asiapainotteista ja vaikka yhteistyötaitoja opetellaan paljonkin, asiakastyötä ei"</i>
Lainsäädännön muutosten vaikutus työtehtäviin	2	

Taulukko 9. Tuen tai lisäkoulutuksen tarpeet kauppatieteiden maistereilla.

Kyselyssä selvitettiin myös, millaista lisä- tai täydennyskoulutusta vastaajat kokevat, että heidän työpaikkansa henkilöstö tarvitsisi seuraavan kymmenen vuoden aikana. Samankaltaisia vastauksia nousee esiin, mitä aiemmissakin tärkeitä osaamisia kartoittavissa kysymyksissä. Tarpeet lisä- tai täydennyskoulutukselle erilaisista "digiin" ja "dataan" liittyvistä asioista nousevat vahvasti. (Taulukko 10.)

Tarvetta on voimakkaasti myös erilaisten johtamisten lisä- tai täydennyskoulutukselle (taulukko 11) sekä yksittäisille muille teemoille, kuten myynnin, vuorovaikutuksen ja muutosten kanssa toimimisen taidoille (taulukko 12).

Tuen tai lisäkoulutuksen tarpeet N työpaikalla: digitaalisuus	
Digitaalisuustaidot yleisesti	23
AI	11
Automaatio	7
Ohjelmistot	7
Robottiikka	6
Data, big data	5
Tietojärjestelmät	4
Datan hyödyntäminen	4
Alustat	3
Työkalut	3
Analytiikka	3
Datan analyysi	2

Taulukko 10. Tuen tai lisäkoulutuksen tarpeet työpaikalla: digitaalisuus.

Tuen tai lisäkoulutuksen tarpeet N työpaikalla: johtaminen	
Johtaminen yleisesti	6
Muutosjohtaminen	5
Strateginen johtaminen	3
Ihmisten johtaminen	2
Inhimillinen johtaminen	1
Ikäjohtaminen	1
Asiajohtaminen	1
Projekti ja hankejohtaminen	1
Prosessijohtaminen	1

Taulukko 11. Tuen tai lisäkoulutuksen tarpeet työpaikalla: johtaminen.

Tuen tai lisäkoulutuksen tarpeet N		Selite
työpaikalla: muut teemat		
Myynnin kehittämistaidot ja asiakasymmärrys	11	Erilaisia myynnin osaamisia tarvitaan työtehtävän mukaan, esimerkiksi neuvottelutaitoja ja asiakassuhteiden luontia.
Ihmisläheiset taidot	8	Vastaajat näkevät, että ihmisläheisiä taitoja, kuten kommunikointia, ymmärrystä ja vuorovaikutusta tulisi myös kehittää substanssi- ja "kovien" taitojen rinnalla. Maininnat liittyvät esimerkiksi avoimeen keskusteluun, luottamuksen rakentamiseen ja sydämen sivistykseen.
Muutosten kestäminen ja muutokseen sopeutuminen, tulevaisuusorientaatio	8	Muutoksessa ja epävarmoissa olosuhteissa tulisi osata luovia, ilman että ne kuormittavat kohtuuttomasti. <i>Kysely: "Miten tehdä oma parempi huominen. Eli kun ympäristö muuttuu, miten tilanne otetaan omiin käsiin eikä vain pyritä jälkikäteen sopeutumaan (kovalla narinalla ja murinalla) tapahtuneeseen"</i> <i>Kysely: "Aika entinen ei enää palaa", eli miten kääntää huomio aidosti tulevaisuuteen (eli ei oteta tämän vuoden toimintasuunnitelmaa ja muuteta siihen vuosilukuja)"</i>
Itseohjautuvuus, itsensä johtaminen	5	Omaa työtä voisi johtaa strategisesti. <i>Kysely: "Oman työn tavoitteiden seuraaminen ja Suoritusvuuden kehittäminen"</i>
Lainsäädännön muutokset	5	Erilaiset lainsäädännön ja verotuksen muutokset vaativat lisä- tai täydennyskoulutusta, esimerkiksi muutostarpeet jotka ovat tulleet GDPR:n myötä. Lainsäädäntö muuttuu jatkuvasti, joten koulutustarve on myös jatkuva. Tarvetta on myös verotuskoulutukselle.
Palvelumuotoiluosaaminen	4	
Markkinointi	3	

Taulukko 12. Tuen tai lisäkoulutuksen tarpeet työpaikalla: muut teemat.

Huomioita tulee myös siitä (4 mainintaa), että osaamisen kehittäminen tulisi nähdä jatkuvana prosessina, eikä vain yksittäisinä harvakseltaan olevina koulutuksina. Lisä- ja täydennyskoulutuksen tarve on siis jatkuvaa, ja osaamistarpeet vaihtelevat tilanteen mukaan — aina löytyy päivitettävää.

Kysely: "Oma tiimi tarvitsee jatkuvasti uuden oppimista omalta asiantuntija-alueeltaan. Luultavasti myös kaikki muut. Osaamisen kehittäminen pitäisikin nähdä jatkuvana prosessina ja osana henkilön päivittäistä työtä eikä minään yksittäisenä koulutusponnistuksena"

Useissa haastatteluissa tuli esiin, että monilta puuttuu perustelemisen ja argumentoinnin taitoja. Argumentoinnissa tai väittelyssä tulisi perehtyä kyseiseen aiheeseen, eli pitäisi osata ottaa asioista selvää ja kyetä yhdistellä tietoja. Tulisi osata puolustaa omia kantoja ja olla siinä vakuuttava. Nämä taidot ovat yhteydessä myös esiintymisvalmiuksiin. Suomalaisissa kouluissa ei opetella argumentoimaan, ei ole väittelykerhoja, tai muita tapoja, joiden avulla väittelyä voisi oppia. Haastatellut näkevät, että suomalaiset ovat jäljessä argumentointi- ja esiintymistaidoissa verrattuna moniin muihin maihin.

6.4 Johdon taidot

Johtamisen haasteena on toimintaympäristön muutoksiin varautuminen ja muutoksen aikaansaaminen työyhteisössä. Johdon tarve vuorovaikutustaidoille ja muutoksen ennakkoinnille tulee kasvamaan. Tämä asettaa kouluttautumispainetta johtajille.

Ihmisten johtaminen

Työelämä on muuttumassa itseohjautuvammaksi, jolloin johdon on luotettava siihen, että työntekijät tekevät työnsä hyvin ilman valvontaa. Asiantuntijaorganisaation johdon tuleekin kenties nähdä itsensä johtamispalveluiden tuottajana. Johtajan on oltava aidosti kiinnostunut muista ihmisistä ja luotettava työntekijöiden haluun oppia lisää ja tehdä työnsä hyvin.

Asiantuntijat ja nuoremmat sukupolvet odottavat työpaikalta vuorovaikutteisempaa, tasaveroisempaa ja vastuuta jakavaa johtamista. Johdolta ja työyhteisöltä odotetaan hyvää kohtelua ja vertaisten välistä kunnioitusta. Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu johdon osaamispaletissa entisestään. Pehmeiden taitojen lisäksi johdolta odotetaan saavutettavuutta, läsnäoloa ja kuuntelemista, jotta henkilöstö voisi hyvin ja tuottaisi tulosta. Ylimmän johdon tulee edesauttaa kuuntelevan ja keskusteleavan työpaikkakulttuurin syntymistä, jotta osaajat viihtyisivät työssään.

Työyhteisöt saattavat muuttua sukupolvisiirtymän lisäksi monialaisemmiksi ja monikulttuurisemmiksi. Moniammatillisuus ja monikansallisuus on mahdollista valjastaa kilpailueduiksi. Laaja-alainen ja moninainen työyhteisö kykenee tuottamaan ideoita, jotka mukautuvat paremmin nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Myös kansainvälinen

kilpailu on muuttanut toimintaympäristöä ja lisännyt kielitaidon ja monikulttuurisen yhteistyön taitojen tarvetta.

Itseohjautuvuuden nousun vuoksi johdon ja esihenkilöiden työtä tulisikin kenties arvioida ensi sijassa sen mukaan, miten hyvin he onnistuvat ylläpitämään alaistensa hyvinvointia. Mikäli eläköityminen johtaa yhteiskunnan tasolla työntekijäpulaan, niin työntekijät voivat valikoida työpaikkoja, joissa johdetaan ihmisiä kannustaen ja joissa työskenteleminen on perusteltavissa syvemmillä arvotavoitteilla kuten yhteisellä hyvällä.

Muutoksen ennakointi

Muutokset ovat nopeutuneet. Johdon tulee osata tulkita muutostrendejä ja johtaa trendien pohjalta käsitys siitä, millainen on henkilöstön osaamisen nykytila ja millaisia osaamisia työpaikka tulee tarvitsemaan strategiansa toteuttamiseksi. Trendien haistelun edellytyksenä on tutkimustietoon perehtyminen ja keskustelu eri alojen eksperttien kanssa.

Digitalisaatio ja tekoälyn hyödyntäminen saattavat muuttaa työntekoa tulevan vuosikymmenen aikana. Tekoälyä tai koneoppimista hyödyntävien uudistusten toteuttaminen voi kuitenkin viedä vuosia. Uusilta teknologioilta saatetaan toivoa tuloksia nopeammin kuin mikä on nykyisellään mahdollista.

Työyhteisöt saattavat tarvita tukea monikulttuurisuuden ja monialaisuuden vastaanottamiseksi. Johto saattaa tunnistaa uudenlaisen osaamisen tarpeen, mutta sen tuominen työpaikalle voi olla vaikeaa, koska ihmiset luottavat sellaiseen osaamiseen, jota heillä jo on. Muutosvastarintaan voi reagoida esittelemällä todellisia tapausesimerkkejä muutoksista ja osaamispoolin laajentamisesta.

Johtajana kehittymisen tavat

Työpaikan käytäntöjen uudistamisessa voidaan hyödyntää ulkopuolista arvioijaa. Osa käytännöistä voi sopia huonosti muuttuneeseen ulkoiseen toimintaympäristöön. Tätä ei välttämättä huomaa, jos on työpaikan käytäntöihin tottunut. Coachingilla voi hankkia tukea oman toiminnan arvioimiseen.

Johtamisen oppimisessa tarvitaan harjoitusta ihmisten kanssa olemisesta. Johtajien koulutuksessa voidaan hyödyntää simulaatioharjoituksia, jolloin tulevat johtajat saavat käytännönläheistä kokemusta.

6.5 Ihmisläheiset taidot ja käytännön kokemus korostuvat uraseuranta-aineistossa

Suomen Ekonomien jäsenistöltä kerätty aineisto ei kyennyt tarjoamaan koulutusala- tai työtehtäväkohtaista tietoa osaamistarpeista tulevaisuudessa. Tätä puutetta voidaan paikata Suomen akateemisten ura- ja rekrytointipalvelujen Aarresaari-verkoston hallinnoimalla kauppatieteiden maisterien uraseuranta-aineistolla (Aarresaari 2019). Aineisto on kattava kaikki Suomen ekonomeja kouluttavat yliopistot ja se kerätty vuosina 2012, 2013 ja 2014 valmistuneilta ekonomeilta viisi vuotta valmistumisen jälkeen. Aineistosta luokiteltiin koulutusaloittain avovastauskysymystä ”Minkälaisia taitoja tai osaamista kannustaisit nykyisiä opiskelijoita hankkimaan tulevaisuuden työelämää ajatellen?”. Luokittelu toimii yleiskatsauksena, jota olisi mahdollista syventää laadullisemmalla analyysillä. Pintapuolisuutensa vuoksi koulutusalojen välinen vertailu tämän luokittelun avulla on suuntaa antava. Luokittelun tuloksia käytettiin haastatteluiden toteuttamisen tukena.

Taulukossa 13 on esitetty yleisimmät analyysin perusteella muodostetut osaamisluokat silloin, kun osaamisluokan on maininnut vähintään kaksi prosenttia ryhmän vastaajista tai pienien koulutusalojen kohdalla vähintään kaksi henkilöä. Viisi vuotta työelämässä olleiden ekonomien avovastausten perusteella muodostuu yleiskuva pehmeiden tai ihmisläheisten taitojen tärkeydestä, jotka korostuivat digitaalisuustaitojen rinnalla myös Suomen Ekonomien jäsenille toteutetussa kyselyssä (taulukot 9–12). Yhteistyö-, esiintymis- ja itseohjautuvuustaidot ovat helposti siirrettävää osaamista, joka auttaa missä tahansa työtehtävässä. Yksittäisten työkalujen, kielten ja ohjelmistojen osaaminen kertoo kyvystä oppia vastaavia taitoja, mutta etenkin ohjelmistojen kohdalla osaaminen saattaa vanhentua nopeasti.

Voidaan olettaa, että vastaajat ovat listanneet sellaisia piirteitä tai osaamisia, jotka saattavat saada alalta valmistuneen erottumaan edukseen silloin, kun hänellä on jo koulutusalan edellyttämä perusosaaminen. Viisi vuotta sitten valmistuneiden korostamat työelämän keskeisimmät osaamistarpeet eivät juurikaan poikkea toisistaan koulutusalojen välillä. Merkittävin ero muihin on yhteistyötaitojen vahva korostuminen taloustieteen (5) vastaajien keskuudessa ja käytännössä osoitettavan osaamisen suhteellisen pieni osuus. On tosin mahdollista, että osa käytännön osaamisen tarpeesta täyttyy muita suuremmalla ohjelmointiosaamisen painotuksella.

	Kaikki	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N	2622	645	623	421	349	196	150	80	50	24	20
Käytäntö	7	9	7	9	6	4	6	11		8	15
Yhteistyötaidot	7	8	7	8		12	7			8	
Verkostoituminen	6	6	7	6	8	5	4	9	6	8	
Kielet	5	5	6	5	5	5	6	6	4		
Esiintymistaidot	5	5	5	6	5	6		6	10		10
Itseohjautuvuus	5		5	6	7	5		6		8	
IT ja ohjelmistot	4	5	5			4		9	6		
Ohjelmointi	3	5				6	4		4		
Stressinhallinta	3	4			4			4	8		
Ongelmanratkaisutaidot	3	4							8		
Jatkuva oppiminen	3					4	5	4			
Analysointitaidot	2							4			
Projektinhallinta	2										10
Excel	2	4							4		
Monikulttuurisuus	2										
Monialaisuus	2										
1) laskenta ja rahoitus, 2) johtaminen, hallinto, strategia, 3) markkinointi, 4) liiketoiminta, 5) taloustiede, 6) it, 7) laki, 8) kirjanpito, 9) viestintä, 10) logistiikka											
Luokitellut maininnat avovastauksissa silloin, kun luokan mainitsi vähintään 2 % tai 2 henkilöä ryhmän vastaajista.											

Taulukko 13. Minkälaisia taitoja tai osaamista kannustaisit nykyisiä opiskelijoita hankkimaan tulevaisuuden työelämää ajatellen? Aarresaari-verkoston uraseuranta-aineisto. (%)

6.6 Yhteenveto

Tässä luvussa käsiteltiin konkreettisia kauppatieteilijöiden osaamistarpeiden muutoksia.

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan erilaisten osaamisten tärkeyttä nyt ja tulevaisuudessa. Tärkeimpiä kyselyssä arvioituja osaamisia tällä hetkellä ovat esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, oman työn johtaminen, kokonaisuuksien hallinta ja itseohjautuvuus. Vain muutaman osaamisen tärkeyden on arvioitu vähenevän seuraavan kymmenen vuoden aikana, kuten suomen ja ruotsin kielitaidon.

Eniten arvioita osaamisten tärkeyden kasvuun seuraavan kymmenen vuoden aikana on tiedon luotettavuuden arvioinnissa, tiedon hallinnassa ja analysoinnissa, ongelmanratkaisutaidoissa, oman osaamisen kehittämisessä, kokonaisuuksien hallinnassa, itseohjautuvuudessa ja epävarmuuden sietämisessä.

Arvioitaessa työn sisältöihin liittyviä osaamisalueita, ihmisten johtaminen ja valmentaminen, muutososaaminen, digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen, asiakaspalvelutaidot sekä asiakasymmärrys nähdään tällä hetkellä tärkeinä osaamisalueina.

Kyselyssä selvitettiin myös, millaisia ominaisuuksia ihanteellisella työntekijällä tulisi olla. Selkeästi tärkeimmiksi osaamisiksi tai ominaisuuksiksi nousivat yhteistyö- ja kommunikointitaidot sekä pehmeät arvot ja empaattisuus. Myös muutoskyky, sopeutuminen ja tulevaisuusorientaatio ja työstä palautuminen nähdään tärkeänä.

Tarkastellessa työn sisältöjen tärkeyden muutosta, esimerkiksi kaikki digitaalisiin osaamisiin liittyvä nähdään selkeästi kasvavana. Vastaajat ovat huomanneet, että kauppatieteiden maisterit ovat tarvinneet tukea tai lisäkoulutusta etenkin erilaisiin digitaalisuuteen ja teknologiaymmärtämiseen liittyvissä osaamisissa. Myös johtamiseen sekä omaan uraan ja työntekoon liittyvät havainnot nousivat myös esiin.

Kyselyssä selvitettiin myös, millaista lisä- tai täydennyskoulutusta vastaajat kokevat, että heidän työpaikkansa henkilöstö tarvitsisi seuraavan 10 vuoden aikana. Samankaltaisia vastauksia nousee esiin, mitä aiemmissakin tärkeitä osaamisia kartoittavissa kysymyksissä: erilaiset ”digiin” ja ”dataan” liittyvät asiat sekä johtamiseen liittyvät tarpeet nousevat vahvasti esiin.

7. Lisäkouluttautumisen tapoja

7.1 Esimerkkejä lisäkouluttautumisen tavoista

Coachaus

Haastatteluissa nousi esiin coachaus oman osaamisen kehittämisen muotona. Coachin kanssa voi käydä keskusteluita ja reflektoida omaa tekemistä. Tämä nähtiin hyödyllisenä etenkin johtotehtävissä.

M1: [kun alottaa johtotehtävissä] ilman muuta hankkisin itselleni coachin. Ainaki kerran kuussa pari tuntia et ihan reflektois itsee mitä on tullu tehty, mitä haasteita— mitä vaan tälläsii tulee, mä oon joskus tehny sitä — se on erittäin hyvä systeemi, se on vähän niinku personal trainer mutta työelämään. Eihän se vastauksia välttämättä sulle anna, mut se on aika tehokasta et sä mietit kaks tuntii jonku asiantuntevan ihmisen kanssa, reflektoit omaa tekemistä, ni saat aika paljon siinä aikaan kyllä, et sä oikeesti joudut funtsii niitä juttuja”

MBA-ohjelma ja muut johtamisen koulutukset

Yksi haastatelluista on tehnyt johtamisen erikoisammattitutkinnon oppisopimuskoulutuksena työnantajalle. Myös MBA-ohjelmat ovat tuttuja haastatelluille; osa on suorittanut sellaisen ja osa harkitsee MBA-ohjelman suorittamista. MBA-ohjelman suorittaminen voi kehittää monipuolisesti johtamisosaamista, kasvattaa itseluottamusta sekä ansioluetteloa, ja opiskelun lomassa voi verkostoitua. Toisaalta MBA-ohjelma tai muut opinnot ylipäänsä vaativat henkisiä ja ajallisia panostuksia, joten kokopäivätyön ohella opintojen suorittaminen mietityttää.

Uusi korkeakoulututkinto Suomessa tai ulkomailla

Jotkut haastatelluista ovat kehittäneet osaamistaan uusilla korkeakoulututkinnoilla. Avoin yliopisto nähdään hyvänä väylänä kokeilla aluksi opintoja uudelta alalta, minkä jälkeen voi hakea tutkinto-opiskelijaksi. Korkeakoulututkinto nähdään hyvänä tapana osaamisen täydentämiseen esimerkiksi silloin, kun tarvittavaa osaamista ei yksinkertaisesti koeta

saavan muualta, vaikkapa yksittäisistä kursseista tai koulutuksista. Haastatellut ovat huomanneet, että uusi tutkinto voi tuoda monitieteellisyyttä omaan osaamiseen ja laajentaa osaamista aivan uudelle tasolle. Opinnot voivat myös tuoda tarvittavaa teoriaosaamista omaan työhön, joka auttaa ymmärtämään omaa työtehtävää tai työssä esiintyviä ilmiöitä entistä paremmin.

Korkeakoulututkintoa voidaan pitää myös parempana ”todisteena” tai leimana osaamisesta, kuin muuta, kevyempää koulutusta.

Yksi haastatelluista on suorittanut yliopistotutkinnon ulkomailla, koska kauppatieteiden maisterin tutkinnon sisältö ei vaikuttanut selvältä. Ulkomailla oli tarjolla houkuttelevampi tutkinto spesifimmällä alalla kauppatieteiden sisällä, vastaavaa ei löytynyt Suomesta.

Kurssit

Haastatellut ovat osallistuneet erilaisille kursseille, joita yleensä työnantaja on tarjonnut ja järjestänyt. Kursseilla voi oppia erilaisia asioita ja ideoita, joita tuoda mukaan nykyiseen työhön. Kursseilla saattaa myös innostua uusista asioista, joiden opiskelua jatkaa sitten kurssin jälkeen: kurssi toimii ikään kuin alkusysäyksenä johonkin aiheeseen tutustumiseen.

Monimuotoiset, räätälöidyt ja luovat koulutukset

Kyselyissä ja haastatteluissa korostui, että ei ole yhtä kaikille ja kaikkien tilanteeseen sopivaa tapaa kehittää osaamistaan, vaan olisi hyvä olla erilaisia tapoja: kunkin tarpeisiin ja tilanteeseen sopivia. Tämä tulisi huomioida esimerkiksi koulutuksen tarjonnassa sekä työpaikoilla osaamisen kehittämistä suunnitellessa. Ihanteellista olisi, jos kaikille olisi tarjolla omaan tilanteeseen räätälöityjä koulutuksia sisällöltään ja menetelmiltään. Haastateltavat ovat huomanneet, että työpaikan järjestämä yksi ja sama koulutus kaikille ei aina toimi.

Lisäksi voitaisiin pohtia, millaisia muita tapoja on kehittää osaamistaan ja oppia, kuin muodollinen koulutus. Koulutuksen käsitystä voitaisiin laajentaa yksittäisistä kursseista tai koulutuspäivistä.

Yksi esimerkki räätälöidystä osaamisen kehittämisestä voisi olla itselle uusiin projekteihin mukaan menemistä töissä, joissa vaaditaan sellaista osaamista, jota itsellä ei ole. Hetkellisesti uusi työtehtävä organisaation sisällä voisi esimerkiksi kasvattaa osaamista.

Osaamista voi kasvattaa myös ilmaiseksi ja vapaa-ajalla. Haastatellut ovat esimerkiksi osallistuneet erilaisille ilmaisille kursseille, opiskelleet netistä koodauksen perusteita, lukeneet monipuolisesti, ja yleisesti seuranneet, mitä maailmassa tapahtuu. Lisäksi osaamista voi kasvattaa erilaisissa tapahtumissa, jossa voi keskustella uusien ihmisten kanssa ja verkostoitua. Haastatellut ovat huomanneet, että epävirallisetkin keskustelut voivat syventää osaamista ja avartaa mieltä, kun näkee ja kuulee mitä muut tai muissa yrityksissä on tehty. Ylipäänsä oppimisessa vuorovaikutuksen merkitys on tärkeää, ja sille pitäisi tarjota lisää areenoita. Tämä on esimerkki epämuodollisesta oppimisesta, joka nähdään yhtä lailla hyödyllisenä, kuin formaali koulutus.

N4:”—— yksi tapa on, ydin on puhua eri ihmisten kanssa. Itse oon kohtuullisen aktiivinen erilaisissa verkostoissa monesta syystä—— en itse asiassa missään ekonomien tapahtumissa vaan monissa muissa verkostoissa missä tapaa paljon eri alojen asiantuntijoita. Koska niissä itse oppii paljon uutta, enemmän kuin jos se on saman toimialan ekonomien kanssa. Toisaalta heiltä saa vahvistusta et oma ajatus on tällänen, mutta mitä enemmän sä puhut laajemmin eri osaamisalojen ihmisten kanssa vaikka vapaamuotoisissa verkostotapahtumissa niin niissä usein kirkastuu se et mihin päin ollaan menossa, jolloin oppii mitä tulevaisuus voi olla ja kuulet mitä jossakin yrityksessä just nyt mietitään, kuulet mitä jossakin tutkimuksissa on meneillään”

M2: “Jotain tekoälyseminaareja ja tämmösiä, mikä on sit ehkä sitä mahdollisuuksien ja ideoiden tuomista omaan päähän pyörimään kun näkee minkä näköisiä asioita mahdollisesti vois tehdä, vaikei ne nyt tänä päivänä vielä toimiskaan —— etupeltoon tutustumista ja kuuntelemista ja lukemista ja seuraamista”

Lisäkouluttautumiseen liittyen esiin tuli myös “käytännön” oppiminen: joitakin asioita ei voi oppia kuin itse tekemällä. Haastateltavat ovat kokeneet erilaiset laboratoriot tai simulaattorit hyödyllisinä tapoina oppia esimerkiksi asiakaspalvelua, ohjelmistoja tai johtamista.

N1:”Mitä itse ajattelen, et miten johtamista opetetaan. Miten opetetaan sitä miten ollaan tekemisissä toisten ihmisten kanssa. —— ei voi oppia teoriassa. Pitäisi olla joitain simulaattoreita joissa sitä oikeesti harjotellaan —— ei meillä ollu yhtään simulaatiotilannetta missä me oltas harjoteltu näitä”

Kenellä vastuu koulutuksen tarjoamisesta?

Jatkuva osaamisen kehittäminen on tärkeää. Kenen vastuulla aloite osaamisen kehittämiseen on, ja minkä tahon tulisi tarjota koulutusta? Millä ajalla osaamisen kehittämistä tehdään?

N4: "Jokaisen asiantuntijan vastuulla huolehtia ikävä kyllä oman osaamisen kysynnästä myös jatkossa"

Tutkittavat korostavat, että yksilöllä on vastuu oman osaamisen päivittämisestä ja olisi hyvä pyrkiä oma-aloitteisuuteen. Toisaalta työpaikan tulisi tukea tätä osaamisen kehittämistä ja tarjota siihen mahdollisuuksia.

Haastatellut näkevät, että korkeakouluilla on paljon resursseja, mutta haasteena on, että heidän rahoituksensa on tarkoitettu nuorille opiskelijoille. Korkeakouluille voisi tulla enemmän velvoitteita jakaa osaamista myös muille kuin tutkinto-opiskelijoille. Jonkin verran avoimia opintoja on saatavilla korkeakouluista, mutta niitä voisi olla paljon laajemmin tarjolla. Te-hallinnolla ja ELY-keskuksilla on myös paljon resursseja, mutta he palvelevat lähinnä työttömiä työnhakijoita. Kohderyhmä, joka osaamisen kehittämistä tarvitsee, on kuitenkin laajempi — se koskee joka ikistä!

Tutkittavat antaisivat vastuuta lisä- ja täydennyskoulutuksien järjestämisestä myös yrityksen johdon vastuulle, koska koulutuskulttuuri ja -resurssit lähtevät usein johdon näkemyksistä.

N4: "Toisaalta jokaisella asiantuntijalla on vastuu huolehtia osaamisensa markkina-arvosta — yrityksille se myydään sillä tavalla, että kun pidätte työntekijöiden osaamisesta huolta, niin yritys uusiutuu, sillä on kilpailukykyä, se on houkutteleva, te saatte osaajia. Sitten taas asiantuntijoilla osaamisen kehittäminen että huolehdi osaamisesi markkina-arvosta myös jatkossa. Toisaalta myös se että sanoisin että ihmisillä on myös halu oppia, eli kiinnostuksen herättäminen asiantuntijassa on tärkeää"

Haastatellut ylipäänsä kokevat, että lisäkouluttautumiseen tarvittaisiin enemmän tukea, koska nykyisen osaamisen sekä osaamistarpeiden tunnistaminen voi olla hankalaa. Haastatteluissa tuli keskustelua siihen, että millä ajalla lisäkouluttautumista tulisi tehdä — työajalla vai vapaa-ajalla? Joissakin tilanteissa työnantaja kannustaisi osaamisen kehittämiseen työajalla, mutta työ on niin kiireistä, ettei sille lopulta jää aikaa. Haastateltavat pohtivat pitkien työpäivien vaikutusta voimavaroihin. Jos vapaa-aika on vähän, onko

mielekästä käyttää se osaamisen kehittämiseen? Tutkittavat näkevät, että työnantajan pitäisi järjestää työ niin, että osaamisen kehittämiseen voisi rauhassa paneutua työajalla: pääasia osaamisen kehittämisessä olisi työajalla, ja omalla ajalla voi vielä mielenkiinnon mukaan paneutua lisää.

N4: "Ekonomin ongelma on se, että kaikki tekee tosi pitkiä työviikkoja, niin milloin uuden oppimiselle on aikaa? Yrityksen intressi on varmistaa että sen asiantuntijat on tuottavia ja kun tilauksia vetää niin tehdään pitkää päivää. Aika usein asiantuntijat tekee joka tapauksessa pitkää päivää"

Suomessa tarjotaan opintovapaata, mutta haastateltujen keskuudessa opintovapaan käyttö ei ollut yleistä. Siihen olisi periaatteessa ollut mahdollisuus, mutta moni ei ollut kuitenkaan käyttänyt tätä mahdollisuutta. Moni on suorittanut kokonaisen tutkinnon töiden ohella ilman opintovapaata, tai käyttänyt lomia opiskeluun. Syitä tähän on esimerkiksi se, että työnantaja ei välttämättä ole kannustanut pitkiin opintovapaisiin, kun töissä on kiirettä, tai työntekijöistä on tuntunut siltä, etteivät he tästä syystä rohkene ottaa opintovapaata.

Yksi haastateltavista pohti, että akateemiselle pätkätyöläiselle tai projektityöntekijälle voi olla riski lähteä opintovapaalle, jos tämä tarkoittaa sitä, että projekteja menee sivu suun, tai jos projektit vaihtuvat tiheään, niin miten opiskeluun voi jäädä energiaa. Lisäksi opintovapaajärjestelmä nähdään ehdoiltaan vanhentuneena, koska se ei mahdollista joustavia työaikajärjestelyjä.

Myös koulutusten saavutettavuudesta oli puhetta. Koulutusten ajankohdat tulisi järjestellä niin, että ne sopivat asiantuntijoiden työrytmiin. Tuli myös ilmi, että koulutukset ovat jakautuneet maantieteellisesti epätasaisesti. Isoissa kaupungeissa on paljon tarjolla hyviä koulutuksia, ja jos työpaikka ei sijaitse siellä tai ei ole mahdollisuutta matkustaa koulutuksiin, niin koulutuksiin osallistuminen jää. Toisaalta tämän vuoden aikana on nähty paljon etänä järjestettyjä koulutuksia, mikä pysyy mahdollisesti jatkossakin.

7.2 Osaamisen kehittäminen työpaikalla

Kyselyssä selvitettiin osaamisen kehittämisen käytäntöjä vastaajien työpaikoilla. Puolella kyselyn vastaajista on suunnitelma osaamisen kehittämisestä työpaikalla. Suunnitelma on huomattavasti vähemmän käytetty tai tunnettu pienissä yrityksissä ja yksityisyhteisöissä – eron efektikoko on keskisuuri ($V=0,32$). (Taulukko 14.) Suunnitelma vaikuttaa olevan yhtä

harvinainen myös kolmannella sektorilla, mutta pienten ryhmäkohtaisten vastaajamäärien vuoksi tilastollisten erojen tunnistaminen on tällä aineistolla epävarmaa ($\alpha=0,05$). Suunnitelma saattaa olla käytetyin tai tunnetuin julkissektorilla ja korkeakouluissa, mutta näiden ryhmien vastaajamäärä on pieni. Kolme viidestä tuntee työpaikkansa suunnitelman suurissa yrityksissä. Suunnitelma saattaa olla hieman vähemmän tunnettu keskisuurissa yrityksissä, mutta eroa ei voida vahvistaa tilastollisesti.

	Suuri yritys (≥ 250 hlö)	Keskisuuri yritys (≥ 50 hlö)	Pieni yritys tai yksityisyrittäjä	Julkissektori, kolmas sektori tai muu	Yhteensä
Kyllä	61	50	17	59	49
Ei	27	39	75	18	38
En osaa sanoa	11	11	8	24	13
N (100 %)	62	28	36	34	160
$\chi^2 p<0,001$, $df=6$, Cramerin V 0,32					

Taulukko 14. Osaamisen kehittämisen suunnitelman tunteminen työpaikan tyypin mukaan (%).

Aineiston perusteella osaamisen kehittämisen suunnitelman tuntevia on yhtä todennäköisesti niin johdon kuin asiantuntijoidenkin joukossa. Asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden joukossa on kuitenkin hieman enemmän epävarmuutta suunnitelman olemassaolosta. (pieni efektikoko $V=0,2$, Taulukko 15.) Ero on tulkittavissa joko siten, että suunnitelmien jalkauttamisessa on puutteita, tai siten, että osaamisen systemaattisesta kehittämisestä ei ole keskusteltu työpaikoilla, jolloin asiantuntijat ja toimihenkilöt eivät ole varmoja suunnitelman olemassaolosta. Vastaajan työskentelyaika nykyisessä työpaikassa ei ole yhteydessä suunnitelman tunnettuuteen.

	Johto tai keskijohto	Asiantuntija tai toimihenkilö	Yrittäjä	Yhteensä
Kyllä	49	52	27	49
Ei	46	28	64	38
En osaa sanoa	6	20	9	13
N (100 %)	70	79	11	160
$\chi^2 p=0,014$, $df 4$, Cramerin V 0,2				

Taulukko 15. Osaamisen kehittämisen suunnitelman tunteminen asematason mukaan (%).

Osaamisen kehittämisen käytännön toteutukset vaihtelevat. Työpaikalla käytettyjä osaamisen kehittämisen suunnitelmia on kuvailtu kyselyssä esimerkiksi näin:

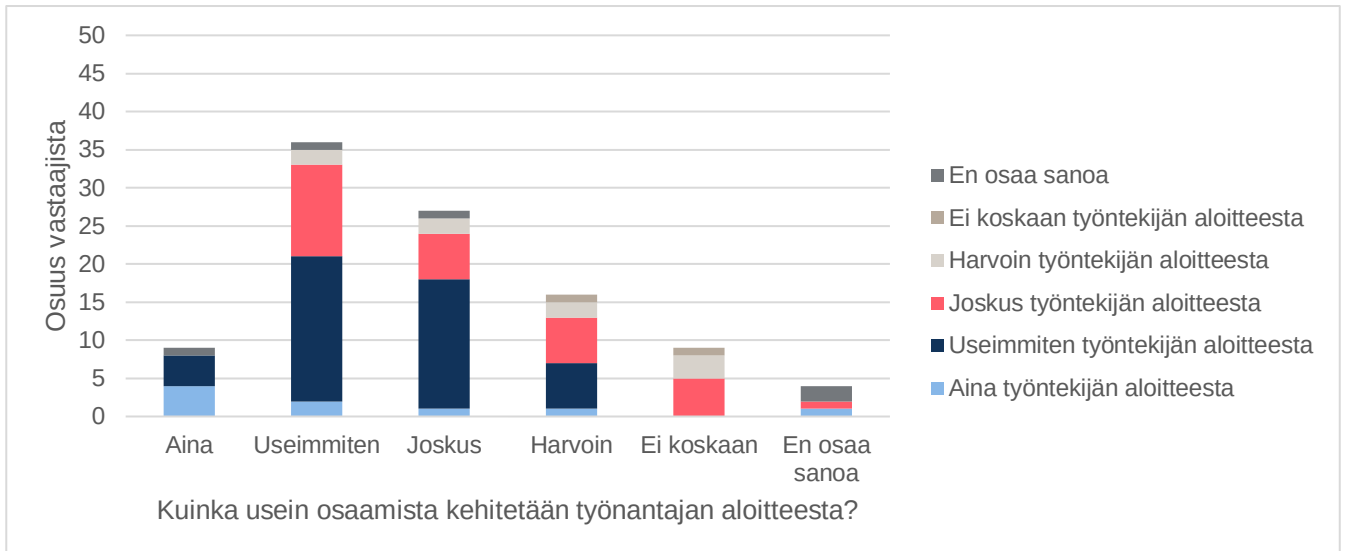
Kysely: "Kehityskeskustelujen yhteydessä käydään läpi työntekijän toiveet ja työnantajan järjestämät koulutukset ja niiden tarpeet"

Kysely: "Työpaikalla on kaikille omat oppimissuunnitelmat, johon kuuluu yhteisiä koulutuksia, kirjoja, coachingia yms työssä oppimista, minkä lisäksi työpaikka tukee vahvasti sisäistä positioiden vaihtamista"

Vastaajien työpaikoilla kehitetään työntekijöiden osaamista sekä työnantajan että työntekijöiden aloitteesta, mutta resursoinnissa on eroja. Vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä, miten heidän työpaikkansa käytännössä tukee työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja kuinka usein. Vastauksia voidaan analysoida vastinpareina sillä varauksella, että toiseen vastinpariin annettu vastaus ei rajoittanut toiseen annettavia vastauksia. Vastaaja on toisin sanoen voinut vastata, että hänen työpaikallaan osaamisen kehittämistä ehdottaa "aina" työnantaja ja "aina" työntekijä.

Kuviossa 5 pylväät kuvaavat vastaajien arviota siitä, kuinka usein työnantaja tekee aloitteen osaamisen kehittämisestä. Pylväät on tämän lisäksi jaettu sen mukaan, kuinka yleisenä ryhmän vastaajat pitivät työntekijän tekemiä aloitteita. Vastaajista 70 prosenttia kokee, että joko työnantaja tai työntekijä ehdottaa osaamisen päivittämistä "aina" tai "useimmiten". Vastaavasti 28 prosenttia vastaajista pitää aloitteiden tekemistä ylipäänsä verrattain harvinaisena, sillä vastaus kumpaankin väittämään oli "joskus", "harvoin" tai "ei koskaan". Kaksi prosenttia ei osannut arvioida työpaikan käytäntöjä työnantajan tai työntekijöiden osalta. Suuressa osassa vastaajien työpaikoista on toisin sanoen jonkinlaisia osaamisen kehittämisen käytäntöjä.

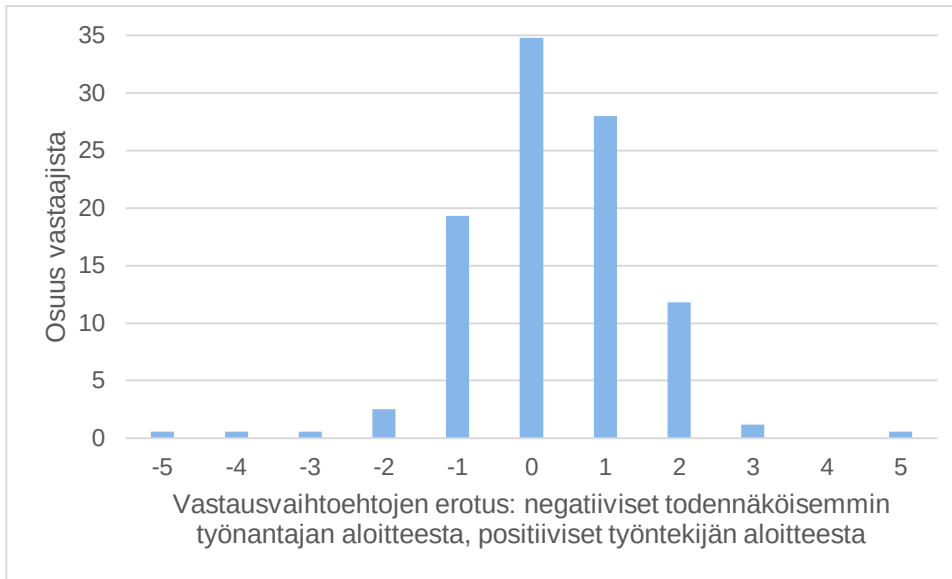
Kysely: "Osaamisen kehittäminen on työntekijälähtöistä ja riippuu hänen aktiivisuudestaan"



Kuvio 5. Tuetaanko osaamisen kehittämistä useammin työnantajan aloitteesta vai työntekijän aloitteesta? (% , N=161).

Edellisen kuvion tulkintaa auttamaan on mahdollista laskea työnantajan ja työntekijän tekemän aloitteen todennäköisyyden suhdeluku.¹ Kuviossa 6 on vähennetty työntekijän tekemän aloitteen todennäköisyydestä työnantajan tekemän aloitteen todennäköisyys. Mikäli vastaus molempiin väittämiin on sama, suhdeluku saa arvon nolla. Negatiiviset arvot viittaavat siihen, että työnantajan tekemä aloite on todennäköisempi tai tapahtuu useammin, ja positiiviset puolestaan viittaavat työntekijälähtöiseen osaamisen kehittämiseen. Kuviosta nähdään edellistä kuviota nopeammin se, että etäisyydet vaihtoehtojen välillä ovat enimmäkseen maltilliset. Vastaajien työpaikoissa aloitteen tekijä on hieman todennäköisemmin työntekijä, mutta viime kädessä ei ole suuria eroja työnantajan ja työntekijän alttiudessa ehdottaa osaamisen kehittämistä. Vastaajista 45 prosenttia kokee työnantajan tekevän aloitteen ”aina” tai ”useimmiten”, kun taas työntekijöiden puolelta osuus oli 55 prosenttia.

¹ Suhdeluvun laskeminen olettaa, että etäisyys vaihtoehtojen välillä on yhtä suuri. Tästä ei kuitenkaan ole varmuutta, joten kuviot 6, 8 ja 9 ovat sisällöltään epätarkkoja. Niitä voi kuitenkin käyttää yleisen trendin arvioinnin tukena.



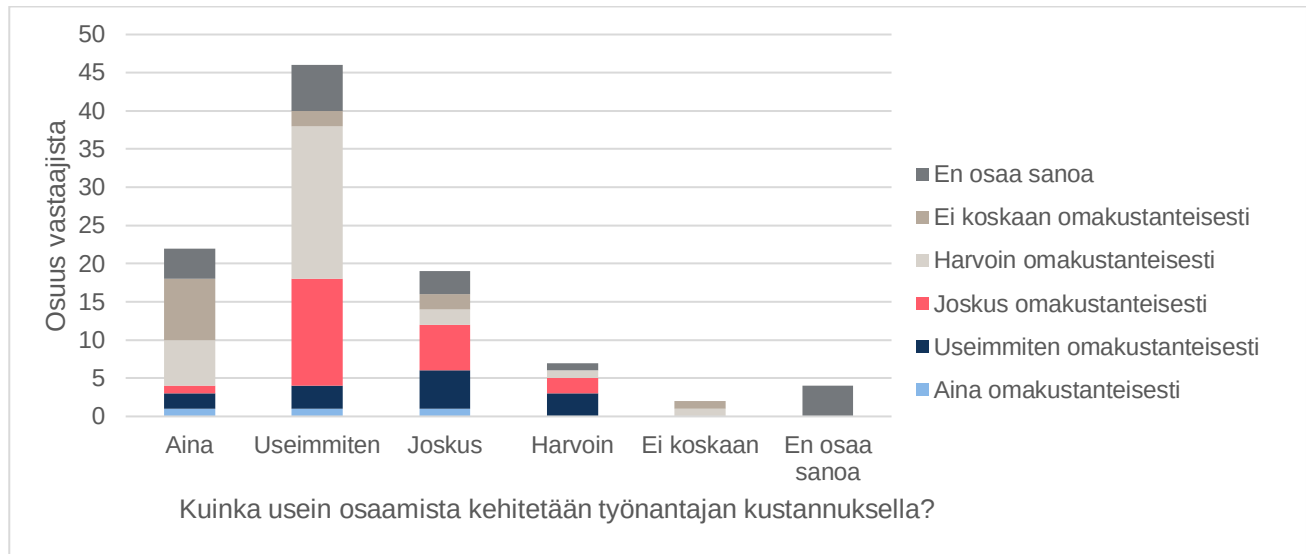
Kuvio 6. Tuetaanko osaamisen kehittämistä useammin työnantajan aloitteesta vai työntekijän aloitteesta? (Suhdeluku.)²

Kuvioista 6 nähdään, että kolmasosa vastaajista kokee, että heidän työpaikoillaan aloite osaamisen päivittämiseen voi tulla yhtä suurella todennäköisyydellä sekä työnantajalta että työntekijältä itseltään. Muutaman vastaajan työnantaja ei kannusta osaamisen päivittämiseen lainkaan, mikä saattaa viitata siihen, että tarvetta osaamisen päivittämiseen ei pidetä akuuttina. Vaihtoehtoisesti työpaikan strategiset odotukset osaamisen kehittämiselle voivat poiketa työntekijöiden henkilökohtaisista tavoitteista. Keskeisin johtopäätös aineistosta kuitenkin on, että osaamisen kehittämisestä keskustelemiselle on jonkinlaiset puitteet valtaosassa vastaajien työpaikkoja. Tällä aineistolla näyttää lisäksi siltä, että asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden näkemykset eivät eroa johdon näkemyksistä.

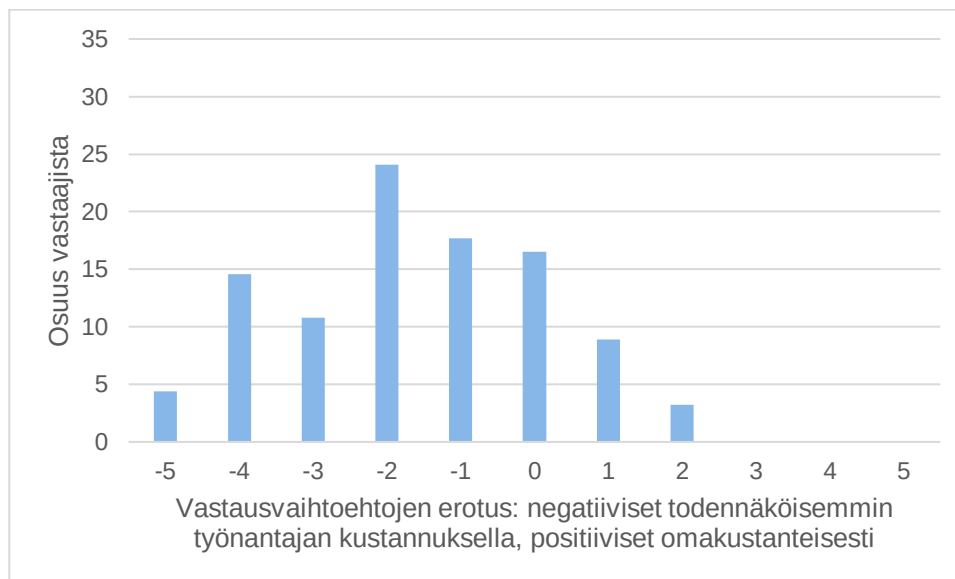
Tilanne näyttää erilaiselta tarkasteltaessa osaamisen kehittämisen kustannusten jakamista. Kuvioista 7 ja 8 nähdään, että vastaajien työpaikoissa työnantaja vastaa osaamisen kehittämisen kustannuksista huomattavasti useammin kuin työntekijä. Omakustanteista kouluttautumista ei kuitenkaan ole suljettu pois ja 19 prosenttia vastaajista ilmoittaa osaamisen kehittämisen olevan useammin omakustanteista. Epäselväksi jää, onko omakustanteinen osaamisen kehittäminen työnantajan kanssa sovittua vai omaehtoista. Huomionarvoista on, että melkein joka viides vastaaja ei osannut arvioida sitä, millaiset käytännöt työpaikalla on omakustanteisen kouluttautumisen tukemisessa. Epätietoisuus

² Skaala ennen laskentaa: 5=Aina, 4=Useimmiten, 3=Joskus, 2=Harvoin, 1=Ei koskaan, 0=En osaa sanoa

käytännöistä saattaa viitata siihen, että työntekijän kustantama opiskelu esimerkiksi työajalla voi olla ilmiönä epätyypillinen.



Kuva 7. Tuetaanko osaamisen kehittämistä useammin työnantajan kustannuksella vai omakustanteisesti? (% , N=158).



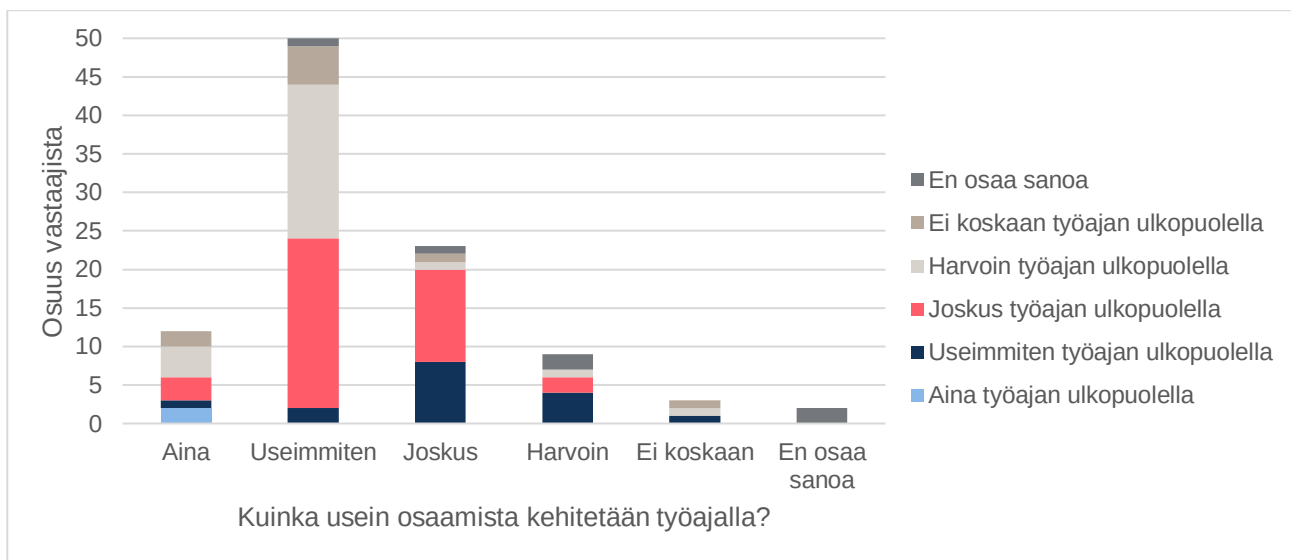
Kuva 8. Tuetaanko osaamisen kehittämistä useammin työnantajan kustannuksella vai omakustanteisesti? (Suhdeluku.)³

Osaamisen kehittäminen ajoittuu vastaajien työpaikoissa useimmiten työajalle, mutta ero ei ole aivan yhtä vahva kuin kustannusten jakautumisen kohdalla. Vastaajista 23 prosenttia näkee, että työnantaja osallistuu osaamisen kehittämisen kustannuksiin "aina", mutta vain 12 prosenttia kokee, että osaamisen päivittäminen tapahtuisi pelkästään työajalla. Kuviosta

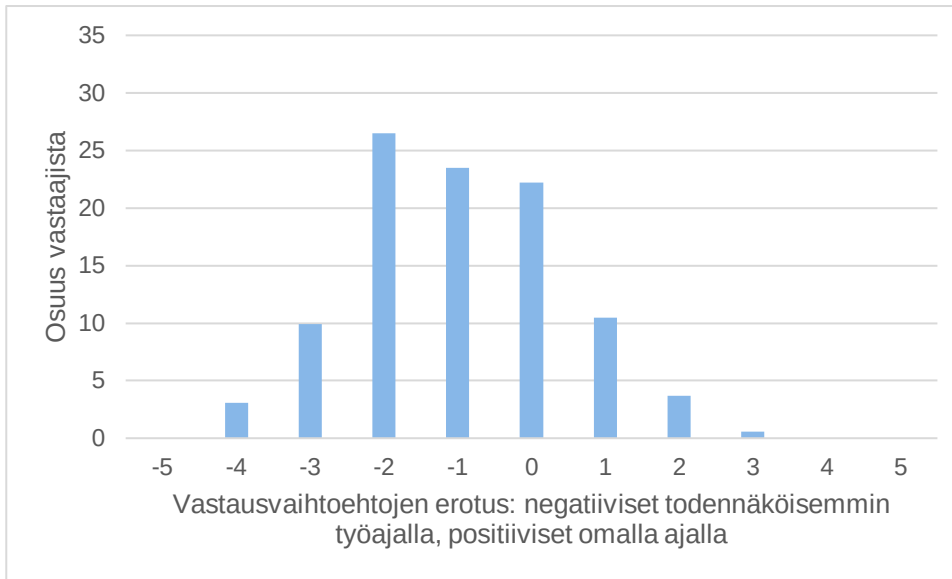
³ Skaala ennen laskentaa: 5=Aina, 4=Useimmiten, 3=Joskus, 2=Harvoin, 1=Ei koskaan, 0=En osaa sanoa

9 nähdään lisäksi, että “ei koskaan työajan ulkopuolella” -vaihtoehdon osuus “aina työajalla” -pylvästä on hyvin pieni. Vastauksista ei käy ilmi, onko omalla ajalla tehtävä kouluttautuminen työntekijän omia tavoitteita palvelevaa vai onko kyse siitä, että työtehtäviä hyödyttävälle kouluttautumiselle ei ole mitoitettu riittävästi työaikaa.

Vastaajista jopa 40 prosenttia kokee, että osaamista päivitetään työajan ulkopuolella “joskus” ja 17 prosenttia “useimmiten” tai “aina”. Tulkinta tälle saattaa olla, että vastaajat tai vastaajien työpaikan henkilöstö tunnistavat sellaisia osaamisen kehittämisen tarpeita, joihin työtehtävien puitteissa ei pystytä tarttumaan tai joiden kehittäminen nykyisessä työpaikassa on hankalaa. On myös mahdollista, että osa omalla ajalla tehtävästä opiskelusta on yleissivistyksellistä.



Kuva 9. Tuetaanko osaamisen kehittämistä useammin työajalla vai työajan ulkopuolella? (% , N=162).



Kuva 10. Tuetaanko osaamisen kehittämistä useammin työajalla vai työajan ulkopuolella? (Suhdeluku.)⁴

Kyselyssä kuvaillaan työpaikan lisäkouluttautumisen käytäntöjä esimerkiksi näin:

Kysely: "Paljon koulutuksia valittavana. Jokainen voi itse valita mitä haluaa opiskella tai mitä osaamista tarvitsee työssään."

Kysely: "Henkilökohtaiset mentoroinnit eivät ole suositeltavia, omakustanteisesti mahdollista. Jotain koulutuksia voi ehdottaa ja niitä mahdollistetaan riippuen kustannuksista."

Kysely: "Työnantaja ei näe tämän asian tärkeyttä lainkaan. Ainoastaan välttämättömät kurssit esim. teknikoiden lupia vaativat tehtävät kurssitetaan, jotta saadaan tarvittavat luvat. Ei osaamisen kehittämistä, sitten vaan odotetaan, että henkilö tajuaa itse vaihtaa työpaikkaa."

Haastatellut sen sijaan toivat esiin huolen siitä, että suomalaiset organisaatiot eivät panosta osaamisen kehittämiseen yhtä paljon kuin isot ulkomaalaiset organisaatiot. Isojen työpaikkojen resurssit ovat toki pieniä paremmat, jolloin voidaan tarjota laajasti sisäisiä koulutuksia ja ylläpitää esimerkiksi ammattikirjastoa. Isoilla organisaatioilla on myös mahdollisuudet räätälöidä tarjotut koulutukset sopivan alaspesifeiksi.

Haastateltavien mukaan osaamisen kehittämisen tulisi olla monimuotoista, ei pelkästään esimerkiksi kursseilla käymistä silloin tällöin. Osaamisen kehittämisen voisi integroida organisaation käytäntöihin, toiminnan arkeen ja jokapäiväiseksi. Yksittäisiä, päivän parin

⁴ Skaala ennen laskentaa: 5=Aina, 4=Useimmiten, 3=Joskus, 2=Harvoin, 1=Ei koskaan, 0=En osaa sanoa

kursseja muutaman kerran vuodessa ei välttämättä koeta hyödyllisinä. Haastateltavat ovat havainneet, että työnantajat ovat nyt ehkä havahtumassa siihen, millä eri tavoilla osaamista voisi kehittää. Työnantajat ovat heräämässä systemaattiseen kehittämiseen, muuhunkin kuin vain pakollisiin henkilöstön koulutussuunnitelmiin. Osaamisen johtamisesta on alettu puhua. Aika näyttää, millaisiksi strategiat ja tätä kautta osaamisen kehittäminen käytännössä muotoutuvat.

N1 “Aika paljon on vielä sellasta vanhoillista käsitystä että osaamisen kehittäminen tarkoittaa sitä että mennään ulkopuoliselle johonkin päivän parin koulutukseen. Työnantajalla taas ois tavoitteena erilaista kehittämistä — tää on kuin keitinvesi tällä hetkellä että tämä kuplii että mihin mennään tämän kanssa. Mutta halutaan nähdä se monimuotosena asiana, ei pelkästään kursseilla käymisenä”

Kun työpaikka järjestää koulutusta, niin olisi hyvä suunnitella se etukäteen — onko järkevää, että esimerkiksi yhden tiimin kaikki jäsenet menevät samaan koulutukseen, vai olisiko hyödyllisempää tarjota koulutusta kunkin tarpeiden ja osaamisen mukaan? Lisäksi pidetään tärkeänä, että jos koulutukseen mennään porukalla, olisi hyvä pohtia yhdessä etukäteen, mitä koulutukselta halutaan. Jälkikäteen yhdessä kollegoiden kanssa voisi purkaa yhdessä opittua ja pohtia, miten opittu jalkautetaan tai viedään käytäntöön omassa organisaatiossa ja miten omaa tekemistä pitäisi muuttaa, miten uusia oppeja voisi viedä käytäntöön. Haastatellut toteavat, että heidän työpaikallaan ei aina ole näin tapahtunut.

Taulukosta 16 nähdään, että kaikille työntekijöille yhteiset koulutukset ovat kyselyn vastaajien työpaikoilla yleisin työnantajan kustannuksella tai työajalla toteutettava kouluttautumisen muoto. Vastaajista noin 30 prosenttia kertoo, että tällaisiin koulutuksiin kannustetaan osallistumaan vähintään vuosineljänneksittäin. Kohdennettua yksilöllistä kouluttautumista tarjotaan pikemmin vuosittain tai harvemmin. Vastaajien työpaikoilla kannustetaan osallistumaan sekä kertaluontoisiin että säännöllisiin koulutuksiin lähes yhtä todennäköisesti. Kymmenesosa vastaajista ilmoittaa, että heidän työpaikkansa ei kannusta osallistumaan säännöllisiin koulutuksiin. Kertaluontoisia koulutuksia puolestaan järjestetään hieman todennäköisemmin vuosittain.

	Kohdennettua yksilöllistä	Työntekijöille yhteistä	Kertaluontoisia	Säännöllisiä
Vuosineljänneksittäin tai useammin	8	29	14	13
Puolivuositain	17	40	32	27
Vuosittain	47	70	68	53
Harvemmin kuin vuosittain	80	89	92	74
Ei milloinkaan	96	94	96	89
En osaa sanoa	100	100	100	100
N	159	161	162	159

Taulukko 16. Millaisiin koulutuksiin työpaikkasi kannustaa työntekijöitä osallistumaan työajalla tai työnantajan kustannuksella ja kuinka usein? (Kumulatiivinen osuus, %).

Mikäli tarkastelutasoa karkeistetaan, voidaan tarkastella edellisen taulukon muuttujia suhteessa toisiinsa. Taulukosta 17 nähdään selvästi, että vastaajien työpaikat panostavat useammin työntekijöille yhteisiin koulutuksiin. Mikäli yhteisiä koulutuksia ei järjestetä, niin kohdennetutkin ovat harvinaisia. Yhteys on voimakkuudeltaan suuri ($V=0,36$).

		Työntekijöille yhteistä			
Kohdennettua		Puolivuositain tai useammin	Vuosittain	Harvemmin tai ei milloinkaan	Yht.
	Puolivuositain tai useammin	35	2	5	17
	Vuosittain	27	49	16	31
	Harvemmin tai ei milloinkaan	37	49	79	52
	N (100 %)	62	47	38	147
	$\chi^2 p<0,001$, $df=4$, Cramerin V 0,36				

Taulukko 17. Kohdennetut koulutukset työntekijöille yhteisten koulutusten luokissa (%).

Kertaluontoisten ja säännöllisten koulutusten välinen yhteys taulukossa 18 on vähemmän polarisoitunut, eli kouluttautumistapoja hyödynnetään monesti rinnakkain enemmän tai vähemmän yhtä usein. Poikkeuksen tekee vuosittaisen säännöllisen ja vähintään puolivuositaisen kertaluontoisen osuus sekä harvoin tapahtuvan säännöllisen ja vuosittaisen kertaluontoisen osuus, jotka ovat hieman odotettua suurempia. Kertaluontoisia koulutuksia järjestetään toisin sanoen hieman useammin. Yhteyden voimakkuus on suurehko ($V=0,33$).

Kertaluontoisia	Säännöllistä				
		Puolivuositain tai useammin	Vuosittain	Harvemmin tai ei milloinkaan	Yht.
	Puolivuositain tai useammin	55	37	14	33
	Vuosittain	19	51	36	35
	Harvemmin tai ei milloinkaan	26	12	50	32
	N (100 %)	42	41	56	139
$\chi^2 p<0,001$, $df=4$, Cramerin V 0,33					

Taulukko 18. Kertaluontoiset koulutukset säännöllisten koulutusten luokissa (%).

Haastateltujen osalta joissakin työpaikoissa osaamisen kehittäminen oli huomioitu vuosittaisessa HR-puolen järjestämässä prosessissa, jossa on kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa, joissa tarkastellaan mahdollisia osaamisen kehittämisen tarpeita.

Myös haastatteluissa keskusteltiin, millaista osaamisen kehittämistä työnantajat ovat järjestäneet tai tarjonneet. Näitä ovat olleet esimerkiksi yrityksen sisäiset johtamisohjelmat, talenttiohjelmat ja globaalit tapahtumat, joihin kerääntyy kollegoita ympäri maailmaa. Osaamista on myös kehitetty esimerkiksi vaihtamalla yrityksen sisäisesti työtehtäviä tai jopa maata, tai ohjaamalla työntekijöitä uusiin hankkeisiin tai projekteihin. Haastatellut ovat myös käyneet perinteisimmillä kursseilla, esimerkiksi palvelumuotoilukurssilla työajalla tai suorittaneet verkkokoulutuksia. Myös kirjallisuuden lukemiseen on joillakin työpaikoilla varattu aikaa. Lisäksi osaamista on kehitetty muilla käytännönläheisillä tavoilla, kuten erilaisissa laboratorioissa, simulaattoreissa tai yritysyhteistyöllä. Yksi keskusteluista esiin noussut tapa osaamisen kehittämiseksi on parioppimisen malli. Kollegan kanssa toimitaan parina niin, että kokeneempi ja ”saman polun työpaikalla jo kulkenut” osapuoli kulkee toisen vierellä ja neuvoa asioissa. Kokeneempi osapuoli voi samalla arvioida toisen osaamisen kehittymistä ja tasoa, ja arvioida, mikä olisi luonteva seuraava haaste töissä.

Haastatellut ovat täydentäneet osaamistaan sekä työajalla että omalla ajalla, ja omakustanteisesti että työnantajan kustantamana. Kyselyn ja haastattelujen pohjalta yhteenvetona voidaan sanoa, että osaamisen kehittämisen käytännöt vaihtelevat työpaikkojen välillä. Osaamisen kehittämisestä keskustellaan työpaikoilla, mutta käytettävissä olevat resurssit vaihtelevat. Erot kouluttautumiseen osoitettavan työajan ja

rahan määrissä saattavat heijastua siihen, millaiseen kouluttautumiseen kannustetaan tai miten usein osaamisen kehittämisestä puhutaan.

Haastatteluissa tuli esiin, että työpaikan näkökulmasta osaaminen pitäisi nähdä organisaatio-osaamisena, ei yksittäisen työntekijän osaamisena. Organisaation strategiset osaamiset ovat osaamisia, joita ilman organisaatio ei tule toimeen, tai niitä osaamisia, joiden avulla strategiset tavoitteet saavutetaan. Osaamisen johtamisessa tulisi ajatella, että osaaminen on organisaatio-osaamista, ei välttämättä yksittäisen työntekijän osaamista. Mitä organisaatio tarvitsee isossa kuvassa, ja mitkä osaamiset muuttuvat tarpeettomiksi? Millaista osaamista organisaatiossa on tällä hetkellä? Millaisia muutoksia osaamistarpeisiin tulee ikääntyvän henkilökunnan myötä?

Haastateltavat ovat huomanneet, että osaamisen strateginen kehittäminen monissa yrityksissä ja organisaatioissa on tällä hetkellä kuplivassa vaiheessa, se hakee vielä paikkaa ja muotoa. Aiemmin ei välttämättä olla puhuttu siitä, että mitkä ovat organisaation strategisia osaamisia, tai osaamisia ei olla mielletty strategisiksi osaamisiksi yrityksissä.

Suurin kehittymisen paikka ja mahdollisuuksien ymmärtäminen onkin johdolla ja esihenkilöillä — johto on se, josta muutos lähtee. Johdolle ja esihenkilöille toki voivat alaisetkin tuoda esiin, mitä asioita kannattaisi muuttaa tai mitä kokeiluja tehdä. Johdon kannattaisi kokeilla rohkeasti uusia tapoja organisaatiossa, ja antaa aikaa uusien käytäntöjen testaamiseen ja oppimiseen.

N4: "Pikkuhiljaa se paranee mut se on aika hidasta, et [osaamisen kehittäminen] nähtäs strategisena toimintona. Puheissa se on, mut käytännössä yrityksissä ei monestikaan"

Haastateltavat ehdottavat, että strategiakeskustelua fasilitoimaan voisi tuoda ulkopuolisen asiantuntijan, jolla on tuoretta ja laajempaa näkemystä. Strategiatyöskentelyssä työpajamuotoinen skenaariotyöskentely voisi olla hyödyllistä. Innovointipajoja voisikin hyödyntää enemmän, koska ne hyödyttäisivät yrityksiä niin että syntyisi ajatuksia siitä millaisia mahdolliset tulevaisuuden potentiaaliset todellisuudet ovat. Samalla saataisiin ajatuksia siitä, millaisia osaamisia yritys tarvitsee. Skenaariotyöskentelyssä eri alojen asiantuntijoiden hyödyntäminen olisi ihanteellista, jolloin saadaan laajaa näkemystä.

Osaamisen strategiassa tulee huomioida, että työntekijöiden osaamista tulisi kehittää myös siksi, että työ säilyisi heille mielekkäänä ja tätä kautta he pysyisivät pitempään työpaikassa.

Kiinnostavilla työtehtävillä ja osaamisen päivityksellä voi auttaa työntekijöitä paremmin pysymään työpaikassa. Haastateltavat ovat huomanneet, että jos omassa organisaatiossa ei pääse hyödyntämään osaamistaan, työpaikkaa saatetaan tällöin vaihtaa.

7.3 Osaamisen kehittämisen polut

Aineiston pohjalta on koostettu erilaisia oman osaamisen kehittämisen polkuja. Näiden pohjalta voi tarkastella, miten osaamista voisi konkreettisesti kehittää erilaisissa tilanteissa, ja millaisia hyötyjä osaamisen kehittämisestä voi mahdollisesti saavuttaa.

Lähtötilanne: tylsistynyt nykyisiin tehtäviin, joissa toiminut jo pitkään

Tapa: uusi korkeakoulututkinto

Syy: syventää osaamista oman alan läheltä mielenkiinnon mukaan

Koulutuksen jälkeen: sama ala, mutta uudet mielekkäämmät työtehtävät ja enemmän tietotaitoa

Lähtötilanne: mielekkäässä työssä, kiinnostunut eri asioiden oppimisesta. itsensä kehittäminen ikään kuin harrastuksena

Tapa: monimuotoinen, jatkuva ajan seuraaminen, tulevaisuuden haistelu esimerkiksi eri lähteitä ja tutkimuksia lukemalla.

Syy: oppiminen on mukavaa

Koulutuksen jälkeen: aina on uutta tietoa tai osaamista, jota tuoda mukaan työhön

Lähtötilanne: kaikki on hyvin nyt, mutta mietityttää työllistyminen tai uralla eteneminen, kun osaaminen ja koulutus ovat samanlaisia kuin monella muullakin

Tapa: uuden pätevyyden suorittaminen (opintokokonaisuus, kurssi, tutkinto)

Syy: oman alan tai itseä kiinnostavista työpaikoista on kilpailua, haluaa erottua uniikilla osaamiskokonaisuudella

Koulutuksen jälkeen: päivitetty, mielenkiintoinen tai harvinaisempi osaamisyhdistelmä, jolla on helpompi erottautua työhaussa

Lähtötilanne: oman alan tai osaamisen työpaikat ovat tiukassa tai kokonainen toimiala kaatuu

Tapa: uusi tutkinto tai joku kevyempi kouluttautumismuoto, josta saa uuden osaamiskokonaisuuden

Syy: kouluttautuminen uuteen ammattiin tai alaan, jotta saisi helpommin töitä

Koulutuksen jälkeen: uudella osaamisella, pätevyydellä tai tutkinnolla löytyy töitä.

Lähtötilanne: kaikki on sinänsä hyvin, mutta kiinnostaisi kokeilla uusia asioita työssä

Tapa: työpaikalla eri projekteihin mukaan meneminen ja näin työntäminen eri asioihin, sellaisiin, joita ei entuudestaan osaa

Syy: nykyinen työtehtävä tylsistyttää, haluaa vähän vaihtelua työhön mutta ei kuitenkaan vaihtaa työpaikkaa

Koulutuksen jälkeen: uusia taitoja, uusia tuttuja, työntekoon tullut virkistystä uusista osaamisista ja ehkä jopa uusia työtehtäviä

Lähtötilanne: omaa osaamista haluaa täydentää jollain uudella kokonaisuudella (esimerkiksi ohjelmisto tai palvelumuotoiluosaaminen)

Tapa: kurssin/kurssien käyminen

Syy: tämän asian oppiminen kiinnostaa ja työnantaja tarjoaa mahdollisuuden tähän koulutukseen, joten miksi ei. Myös pelko työssä jämähtämisestä ja oman osaamisen vanhenemisesta

Koulutuksen jälkeen: onkin innostunut ja osaava uudessa taidossa, päätyy vaihtamaan työtehtävää tai -paikkaa, jossa pääsee käyttämään uutta taitoa

Lähtötilanne: siirtymässä ylempiin tehtäviin, joissa tarvitaan johtamisosaamista

Tapa: MBA-tutkinto

Syy: uusien johtamistehtävien myötä tarvitsee lisää eväitä johtamiseen. CV:n kannalta myös hyvä.

Koulutuksen jälkeen: lisää valmiuksia ja itseluottamusta johtamisessa

Lähtötilanne: työt sujuvat hyvin, mutta kaipaa mahdollisuutta keskustella työn haasteista

Tapa: coachaus, työelämän “personal trainer” tai mentorointi

Syy: halu kehittyä työssään

Koulutuksen jälkeen: saa tuoreita ajatuksia keskusteltuaan omaan asemaansa tai työalaaan erikoistuneen ammattilaisen kanssa

Lähtötilanne: pitkä työura takana. ei tiedä mitä työelämässä ja omalla alalla tai työpaikalla tulee tapahtumaan, mutta joitakin muutoksia varmasti

Tapa: digiosaamisen päivittäminen kurssilla

Syy: päivitän jatkuvasti osaamistani niin, että osaamiseni ei vanhene. jos joudun pois tästä työstä tai yritykseni tai toimialani kuolee, niin minulla on ajantasaista digiosaamista

Koulutuksen jälkeen: uudet opit voi ottaa käyttöön heti tässä työssä, ja jos tämä työ menee alta, niin voin viedä tätä osaamista uuteen työtehtävään

7.4 Yhteenveto

Tämä luku keskittyi lisäkouluttautumiseen liittyviin kysymyksiin ja käytäntöihin. Aineistosta nousi esiin erilaisia hyviä havaittuja lisäkouluttautumisen tapoja, kuten coachaus, MBA-ohjelma ja muut johtamisen koulutukset, korkeakoulututkinto, kurssit, sekä monimuotoiset räätälöidyt ja luovat koulutukset.

Haastatteluissa keskusteltiin, kenellä on vastuu koulutuksen tarjoamisesta. Tähän ei ole yksiselitteistä vastausta: yksilöllä on vastuu oma-aloitteisessa osaamisen kehittämisessä, mutta toisaalta työpaikan tulisi tukea osaamisen kehittämistä ja tarjota siihen mahdollisuuksia. Osaamisen kehittämistä toivotaan enimmäkseen työajalla tehtäväksi.

Kyselyssä selvitettiin osaamisen kehittämisen käytäntöjä vastaajien työpaikoilla. Puolella kyselyn vastaajista on suunnitelma osaamisen kehittämisestä työpaikalla. Osaamisen kehittämisen suunnitelma tunnetaan työpaikoilla yhtä hyvin niin johdon kuin asiantuntijoidenkin joukossa. Vastaajien työpaikoilla kehitetään työntekijöiden osaamista sekä työnantajan että työntekijöiden aloitteesta, mutta resursoinnissa on eroja: kolmasosa vastaajista kokee, että heidän työpaikoillaan aloite osaamisen päivittämiseen voi tulla yhtä suurella todennäköisyydellä sekä työnantajalta että työntekijältä itseltään.

Vastaajien työpaikoissa työnantaja vastaa osaamisen kehittämisen kustannuksista huomattavasti useammin kuin työntekijä. Viidennes vastaajista ilmoittaa kuitenkin osaamisen kehittämisen olevan usein omakustanteista. Osaamisen kehittäminen ajoittuu vastaajien työpaikoissa useimmiten työajalle. Kaikille työntekijöille yhteiset koulutukset ovat kyselyn vastaajien työpaikoilla yleisin työnantajan kustannuksella tai työajalla toteutettava kouluttautumismuoto, joita järjestetään useimmiten vähintään vuosineljänneksittäin. Kohdennettua yksilöllistä kouluttautumista tarjotaan vuosittain tai harvemmin.

Haastatteluissa tuli esiin, että työpaikan näkökulmasta osaaminen pitäisi nähdä organisaatio-osaamisena, ei yksittäisen työntekijän osaamisena. Organisaation strategiset osaamiset ovat osaamisia, joita ilman organisaatio ei tule toimeen, tai niitä osaamisia, joiden avulla strategiset tavoitteet saavutetaan. Haastateltavat ovat huomanneet, että osaamisen strateginen kehittäminen monissa yrityksissä ja organisaatioissa hakee vielä muotoaan. Suurin kehittymisen paikka ja mahdollisuuksien ymmärtäminen on johdolla ja esihenkilöillä, joista muutokset lähtevät. Luvun loppuksi on esitelty erilaisia osaamisen kehittämisen polkuja aineiston pohjalta, joiden pohjalta voi tarkastella, miten osaamista voisi kehittää erilaisissa tilanteissa.

8. Kauppatieteilijä, miten työsi muuttuu tulevaisuudessa?

KTM on edelleen hyvä perustutkinto, mutta kilpailu työpaikoista kovenee

KTM säilyy hyvänä perustutkintona, jolla voi tavoitella erilaisia työtehtäviä. Toisaalta moneen tehtävään tärkein kriteeri on mikä tahansa korkeakoulututkinto koulutusalaan katsomatta.

Kysely: "Kauppatieteet ovat hyvä perustutkinto, jonka pohjalta on hyvä työelämässä oppia lisää"

Kysely: "Kauppatieteen maisterin on edelleen hallittava liiketoiminnan kokonaisuutta, mutta ilman nykystandardin mukaisia tietoteknisiä taitoja tai halua/kykyä oppia niitä on hankala pärjätä kilpailussa. it-maailma on muuttunut niin valtavasti ja tulee muuttumaan, että ne perusopit eivät enää päde"

Kysely: "Suoritettu tutkinto tai tutkintonimike ei enää vaikuta niin paljon työelämässä kuin aiemmin. Laaja-alaiset muut koulutusohjelmat ja yhdistetyt tutkinnot tuovat tekijöitä samoihin tehtäviin"

Useampi kyselyn vastaaja koki, että kilpailu työpaikoista kovenee, koska kauppatieteilijät kilpailevat useiden eri alojen tutkinnon suorittaneiden kanssa samoista generalistialojen työpaikoista. KTM-tutkinnon suorittanut ei myöskään automaattisesti ole etulyöntiasemassa ammattikorkeakouluista valmistuneiden rinnalla. Osaaminen ja osaamisen konkretisointi työnantajalle painavat tutkintonimikettä enemmän.

Kysely: "Korkeakoulutus kokee inflaatiota ja myös kauppatieteilijöiden osuus työttömistä kasvaa. Tulee olemaan enemmän korkeakoulutettuja ihmisiä joilla ei ole työtä tai joutuvat tekemään työtä joka ei vaatisi korkeakoulutusta vaan esim. opistotutkinnolla voi hoitaa tehtävän"

Kysely: "Palkkaus laskee, kun tradenomit pystyvät hakemaan samoja työpaikkoja kuin KTM:t. Toivottavasti arvostus ei laske"

Kolme kauppatieteilijäerityistä työtehtävää korostui, kun kyselyn vastaajilta kysyttiin, mihin työtehtäviin vastaajan työpaikalla suosittaisiin rekrytoinnissa kauppatieteilijää (taulukko 19). Yli kaksi kolmasosaa vastaajista pitää KTM-tutkintoa erityisenä etuna tehtävissä, joissa käsitellään rahaa tai suoritetaan laskutoimituksia. Vastaajista alle puolet kokee, että työpaikka suosisi kauppatieteilijää yleishallinnollisissa tehtävissä.

Prosenttiosuuksien tulkinnassa on huomioitava vastaajamäärän vaihtelu välillä 106–142. Osa vastaajista on saattanut vastata vain niihin väittämiin, joista hänellä on vahva näkemys.

	%	N
Rahoitus ja sijoitus	76	128
Tilintarkastus, verotus, sisäinen tarkastus	75	126
Sisäinen ja ulkoinen laskenta	67	142
Yleisjohto, hallinto	45	141
Markkinointi, viestintä	30	133
HR-tehtävät	28	131
Kehittäminen, konsultointi, valmennus	26	126
Myynti, asiakkuudet	20	130
Logistiikka, hankinta, vienti, tuonti	11	104
Opetus, koulutus ja tutkimus	11	106
ICT-tehtävät, tietohallinto	7	129

Taulukko 19. Suosisimme työpaikallani kauppatieteiden maisteria rekrytoinnissa ainakin osaan alan työtehtävistä (%).

Kysyntää on sekä moniosaajille että erikoistuneille

Työntekijä voi hyötyä monipuolisesta osaamisesta ja laajasta ymmärryksestä oman työtehtävän ympärillä. Toisaalta on mahdollista menestyä myös syvällisellä erikoistumisella.

Erikoistumisen ja laaja-alaisuuden väliseen valintaan saattaa vaikuttaa se, haluaako työskennellä erityisosaajana verkostomaisissa projekteissa vai moniosaajana yhden työpaikan sisällä. Perusteelliselle erikoisosaamiselle saattaa olla enemmän kysyntää työpaikoissa, joilta muut ostavat erikoisosaamista.

Kysely: “Työ monipuolistuu entisestään ja vaatii yhä laajempaa osaamispääomaa”

N3: “[projektimaisesti toimivissa] mediatoimistoissa ja mainostoimistoissa on ne spesialistit, ja sitten taas yrityksissä on ehkä ne generalistit.”

Lyhyemmät työsuhteet ja pätkätyöt

Kyselyyn vastaajat ennakoivat, että pysyvistä työsuhteista tulee entistäkin harvinaisempia. Työura tulee pilkkoutumaan aikaisempaa useampaan työpaikkaan tai -tehtävään. Yrittäjyys saattaa tulla osaksi useampien työuraa.

Kysely: "Työura ei myöskään ole enää jatkumo vaan sarja erilaisia uraputken pätkiä"

Kysely: "Monipuolisen osaamisen ja kokemuksen kysyntä kasvaa, todennäköisyys työuran pilkkoutumisesta aikaisempaa useampaan tehtävään/yritykseen kasvaa, oman osaamisen kehittäminen ja ylläpito tulee entistä tärkeämmäksi"

Kysely: "... Uskoisin, että yhä suurempi joukko korkeasti koulutetuista hyppelee tehtävästä toiseen ja tekee hyvinkin erilaisia tehtäviä, mutta varmasti vielä todella pitkään on myös paljon työtehtäviä jotka ovat hyvin samankaltaisia kuin tehtävät tänään"

Yrittäjyyden ja itseohjautuvuuden osuus kasvaa

Yrittäjyyden osuus tulee kasvamaan työurien katkonaisuuden vuoksi, mutta yrittäjämäisyys saattaa tulla osaksi myös työsuhteisia asiantuntijatehtäviä. Tätä kuvaillaan myös verkostomaiseksi työtavaksi, jolloin työt ovat monipuolisia kokonaisuuksia erilaisista tehtävistä ja töitä tehdään mahdollisesti monille työnantajille. Etenkin erityisosaajiksi profiloituvat saattavat tulla työskentelemään yrittäjämäisissä positioissa.

Kysely: "Kauppatieteiden maisterin tutkinto kokee todella kovaa inflaatiota työmarkkinoilla koska meitä on liikaa ja tehtäviä on liian vähän. Luulisin että yhtä useamman tulee ryhtyä yrittäjäksi"

Kysely: "Asiantuntijatyössä tulee korostumaan entistäkin vahvempi itsenäisyys ja yrittäjämäinen suhtautuminen tuloksellisuuteen"

Osaamista tulee päivittää jatkuvasti

Muutostahti on nopeutunut, joten osaaminen vanhenee nopeammin. Osaamista tulee tarkastella suhteessa oman alan trendeihin ja omiin uratavoitteisiin. Oman alan kehityssuuntien seuraaminen mahdollistaa tulevaisuuteen orientoituneen oman osaamisen suunnittelun.

Kysely: "Ympäristön muuttuessa entistä nopeammin tulee työelämä vastaavasti muuttumaan nopeammin ja työtehtävien sisältö tulee todennäköisesti muuttumaan nykyistä nopeammin"

9. Yhteenveto

Tutkimuksessa kartoitettiin Suomen Ekonomien jäsenkunnassa esiintyviä näkemyksiä osaamisesta, muutostrendeistä ja kauppatieteiden maisterien asemasta. Tutkimukseen saattoi valikoitua etenkin heitä, joille osaamisen problematisointi on ollut ajankohtaista. Tähän viittaa se, että vastaajista suhteellisesti odotettua suurempi osuus oli alle 30-vuotiaita tai vähintään 50-vuotiaita. Tämä joukko sisältää etenkin heitä, joiden työura on vasta vakiintumassa, sekä heitä, joilla on pitkä kokemus työn muutoksista, ja jotka ovat mahdollisesti edenneet urallaan johtoasemaan.

Ekonomien tutkintokenttä on laaja ja kattaa niin abstrakteja kuin konkreettisiakin työtehtäviä ja niin numeroita kuin ihmisiäkin käsitteleviä ammatteja. Kaikkia kyselyn kohderyhmiä palvelevan tiedonkeruun tulisi olla sekä riittävän laava että erittäin spesifi, jotta tiedonkeruu tuottaisi sekä kokonaiskuvan työelämän muutoksista että käytännönläheistä tietoa yksittäiselle ekonomille. Tähän tavoitteeseen ei päästy, ja on mahdollista, että tutkimus olisi tullut suorittaa kokonaan haastattelumenetelmillä.

Tutkimuksessa ei tavoitettu täysin uusia ja yllättäviä osaamisvisioita. Sen sijaan saatiin vahvistusta aiempien osaamista, jatkuvaa oppimista ja työelämän muutosta koskevien tutkimusten tuloksille. Työn tekemisen ja työn ohjaamisen tavat ovat muuttumassa digitaalisten mahdollisuuksien ja uusien sukupolvien myötä. Osaamisen kehittämisen tarve tulee puhututtamaan yhä enemmän, koska toimintaympäristön muutostahti ei näytä ainakaan hidastuvan. Yksilöt ja organisaatiot joutuvat seuraamaan muutostrendejä tavoitteenaan arvioida osaamisensa riittävyyttä ja mahdollisia kehityssuuntia.

Osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen käytännöt saattavat vaatia mittavia panostuksia suuremmilta työpaikoilta. Työntekijöillä ja tiimeillä olevan osaamisen tunnistaminen ja kirjaaminen digitaaliselle alustalle voi auttaa katvealueiden ja vahvuuksien tunnistamisessa. Osaamisen kehittämisestä saadaan tuloksekasta, kun tulevaisuuskuvia suunnitellaan hallinnon ja asiantuntijoiden yhteistyönä. Pienissä organisaatioissa resurssit mittaviin kartoituksiin ovat pienemmät ja osaaminenkin saattaa olla enemmän henkilöihin sidottua, mutta myös tällöin on syytä panostaa strategisesti tärkeiden osaamisten nimeämiseen.

Osaamisen kehittämisen keskeisenä haasteena on puuttuvan osaamisen tunnistaminen. Monialaisuuden ja monikulttuurisuuden etuja on vaikea tunnistaa ilman kokemusperäistä tietoa henkilöstön, yhteistyökumppaneiden tai oman osaamisen laajentamisen hyödyistä. Hyödynnettävissä olevan kokemuksen laajentaminen voi tuoda esiin piilossa olleita

mahdollisuuksia, mutta näiden kilpailuetujen mahdollistaminen edellyttää muutosvalmiutta ja hyppyjä tuntemattomaan.

Haastatteluissa nousi puheenaiheeksi KTM-tutkinnon brändi. Vanhat ajatukset ekonomeista ovat tiukassa, ja ekonomius yhdistetään taloushallintoon edelleen helposti. Lisäksi KTM-tutkintojen sisällöistä tarjottu tieto ei välttämättä kuvaa tarpeeksi tarkasti sitä, mitä eri kokonaisuuksia tutkintojen sisällä voi opiskella.

Kauppätieteiden maisterin tutkinnossa arvostetaan sen tarjoamia tieteellisiä valmiuksia; tutkijan uralle eteneminen saattaa olla helpompaa yliopistotutkinnolla kuin ylemmällä ammattikorkeatutkinnolla, vaikka itse työelämässä tutkintonimike ja tutkinnon taso eivät välttämättä riitäkään erottelemaan osaajia toisistaan. Tieteellisen tutkimuksen mahdollistavat analyttiset yleistaidot asettuvat ajoittain vastakkain käytännönläheisten taitojen kanssa. Tällaista helposti konkretisoitavaa osaamista toivotaan sekä kyselyaineistossa että esimerkiksi ekonomien uraseuranta-aineistossa (Satola 2019). Konkreettinen osaaminen on kuitenkin nopeasti vanhenevaa ja heikosti työpaikasta toiseen siirrettävää. Tutkinnoissa ja urapalveluissa tulisikin kenties panostaa abstraktin osaamisen tunnistamisen ja sanoittamisen taitoihin.

Koulutuksessa tulisi panostaa laadukkaaseen ja ajantasaiseen opetukseen. Tämä saattaa edellyttää opetushenkilöstön työelämäosaamiseen panostamista, jotta opetus edistäisi tieteellisten tavoitteiden lisäksi tutkinnon suorittaneiden työllistymistä parhaalla mahdollisella tavalla. Haastatteluissa toivottiin omalle alalle työllistymisen painoarvon kasvattamista korkeakoulujen rahoitusmallissa. Lisäksi toivottiin korkeakoulujen tarjoavan maksullista täydennyskoulutusta työssä oleville asiantuntijoille.

Työllistymistä helpottavien käytännönläheisten taitojen opetuksessa olisi mahdollista harkita yhteistyötä työelämän kanssa. Teoreettinen tieto voi konkretisoitua opiskelijoille paremmin, kun niitä täydennetään työelämästä tulevilla tapausesimerkeillä. Projektit työelämän tai yliopiston ja ammattikorkeakoulujen välillä voivat olla hyödyllisiä oppimisen ja alaspesifin tiedon saamisen kannalta; työllistyminen helpottuu, kun ymmärtää alueella toimivan teollisuuden ja muiden työpaikkojen toimintalogiikkaa.

Vastavalmistuneiden teknologiaosaamisissa on huomattu puutteita ja haaste koskee työelämää laajemminkin. Ohjelmistojen hankintahinnat ovat korkeita, jolloin käytännön harjoituksen saaminen työelämän ulkopuolella voi olla mahdotonta. Ratkaisu tähän voi olla harjoittelulaboratorioiden rahoittaminen eri toimijoiden yhteistyönä. Digitaalisten ratkaisujen

nopea kehitys edellyttää myös teoreettisen osaamisen vahvistamista. Tekoälyllä ja automatisaatiolla voi olla erilaisia sovellutuksia eri aloilla, ja näiden ymmärtäminen voi ohjata sekä työpaikan toiminnan kehittämistä ostopalveluilla että osaamisen kehittämisen suunnittelua. Digiosaamisen vähimmäistasoksi tulisi saada ymmärrys teknologian mahdollisuuksista ja rajoitteista. Asiantuntijat ja johtajat tarvitsevat ymmärrystä siitä, millä tavoilla teknologia voi helpottaa nykyisiä työtehtäviä, mutta myös siitä, mitä haasteita ja kustannuksia uusiin toimintatapoihin lyhyellä aikavälillä liittyy.

Tutkimuksen mukaan ekonomi voi profiloida osaamisensa useilla tavoilla. Voi pyrkiä oman alansa moniosaajaksi tai konsulttina toimivaksi erityisosaajaksi. Liiketoiminnan, markkinoiden ja tuloslaskelmien ymmärtäminen saattaa olla hyödyksi kaikille ekonomieille, mutta olennaista on arvioida osaamistaan suhteessa omiin urasuunnitelmiin ja toimintakentän mahdollisiin tulevaisuuden tarpeisiin.

Johtamisen täydennyskoulutuksessa korostuvat ihmisten johtaminen ja osaamisen johtaminen. Lisäksi tarvitaan muutosjohtamisen taitoja, jotta organisaatiot kykenevät varautumaan äkkiinäisiin muutoksiin, kehittämään osaamistaan systemaattisesti ja lisäämään työyhteisön monialaisuutta.

Osa haastatelluista oli osallistunut Suomen Ekonomien järjestämiin koulutuksiin ja webinaareihin ja kokivat ne hyvinä. Suomen Ekonomien verkkosivuille toivottiin tietopankkia, jossa esiteltäisiin erilaisia kouluttautumismahdollisuuksia ja uratarinoita. Urapolut antavat konkreettista ja inspiroivaa tietoa siitä, millä tavoin osaamistaan voi kehittää ja millaisiin tulevaisuuskuviin tai nykyhetken tarpeisiin ekonomit perustavat valintansa. Esiteltävät osaamisen kehittämisen mahdollisuudet voivat olla yleisluontoisia tai spesifejä. Esillä voi olla esimerkiksi monialaisuuden tuottama ongelmanratkaisukyvyyn parantuminen tai toive teknisille aloille suuntautuvan MBA:n kaltaisesta, tarkkaan räätälöidystä koulutuksesta. Lisäksi Suomen Ekonomien urapalveluilta toivotaan coachauspalveluita.

Lähteet

- Aarresaari-verkosto (2019). Yliopistoista vuonna 2014 valmistuneiden työelämään sijoittuminen 2019. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD3457>
- Anttila, J. ym. (2018). Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Tulevaisuusselonteon taustaselvitys. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018. <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=25901>
- Dufva, M. (2020). Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/>
- Finanssiala, Finance Norway, FA Denmark (2019). Skills and competences in the Nordic financial sector. Joint report Finance Finland, Finance Norway, FA Denmark. <https://www.finanssiala.fi/en/material/Nordic-competence-and-skills-report-2019.pdf>
- Kröger, M. & Kasvi, J. (2020a). Näytön paikka. Suomen Ekonomien blogi. <https://www.ekonomit.fi/blogi/nayton-paikka/>
- Kröger, M. & Kasvi, J. (2020b). Osaamisen hallinta ratkaisee digitalisaation menestyjät. Suomen Ekonomien blogi. <https://www.ekonomit.fi/blogi/osaamisen-hallinta-ratkaisee-digitalisaation-menestyjat/>
- Levänen, I. (2020). Sinullakin on pian enemmän johtajuutta – osaatko käyttää sitä? Suomen Ekonomien blogi. <https://www.ekonomit.fi/blogi/sinullakin-on-pian-enemman-johtajuutta-osaatko-kayttaa-sita/>
- Opetushallitus (2019). Osaaminen 2035: Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>
- Pouru, L. & Tähkäpää, O. (2018). Me kaikki tarvitsemme tulevaisuuslukutaitoa. Sitran blogi. <https://www.sitra.fi/blogit/kaikki-tarvitsemme-tulevaisuuslukutaitoa/>
- Ranki, S. (2020). Jatkuvan oppimisen mallin tulee tukea myös korkean osaamisen kehittämistä. Sitran blogi. <https://www.sitra.fi/blogit/jatkuvan-oppimisen-mallin-tulee-tukea-myos-korkean-osaamisen-kehittamista/>
- Satola, S. (2019). Viisi vuotta työelämässä: Vuonna 2013 valmistuneiden kauppatieteiden maisterien arvioita tutkinnon tuottamasta osaamisesta ja työmarkkinatilanne syksyllä 2018. Suomen Ekonomit ry. www.ekonomit.fi/wp-content/uploads/2020/06/Viisi_vuotta_tyoeel%C3%A4massa_2019.pdf
- Sitra (2019a). Kohti osaamisen aikaa: 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Sitran selvityksiä 146. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-osaamisen-aikaa/>
- Sitra (2019b). Kohti elinikäistä oppimista: Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshaasteet. Sitran selvityksiä 150. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-elinikaista-oppimista/>
- Valtioneuvosto (2020). Elinikäisen ohjauksen strategia 2020–2023: Elo-foorumi. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:34. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-536-8>

Wallenius, J. ym. (2020). Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi. Julkaisut 4:2020, Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
<https://karvi.fi/publication/kauppatieteiden-ja-liiketalouden-korkeakoulutuksen-arviointi/>

Liitteet

Tutkimusetiikka

Tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita, joihin sisältyvät tutkittavien itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, tutkittavien yksityisyyden suojaaminen ja vahingoittamisen välttäminen (Kuula 2011). Tutkimuksesta laadittiin tietosuojailmoitus, joka oli tutkittavien nähtävissä kyselyyn vastaamisen yhteydessä. Haastatteluun osallistujille toimitettiin lisäksi tutkimustiedote, joka käytiin lyhyesti läpi myös haastatteluiden alussa.

Tietosuojaselosteessa ja tutkimustiedotteessa kerrottiin, että jos tutkittava keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen aineiston analyysin aloittamisen jälkeen, voidaan jo tehtyjä analyysejä hyödyntää tutkimuksessa. Tutkittavia informoitiin tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta kattavasti. Kyselyyn ja haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja ne oli mahdollista jättää kesken helposti ilman seuraamuksia. Haastateltuja ei painostettu puhumaan, vaan he saivat kertoa asioista oman halunsa mukaan. Samoin kyselyssä vastaajien oli mahdollista valita mihin kysymyksiin he vastaavat. Haastattelijat pyrkivät välttämään haastateltavan johdattelemista. Käytännössä johdattelemisen välttäminen tarkoitti haastatteluissa esimerkiksi sitä, että haastattelijat pyrkivät välttämään yksittäisten muutosilmiöiden suoraa nimeämistä, ellei haastateltava itse niihin viitannut.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilötietoja ja kerättyä aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti. Raporttia julkaistaessa huolehdittiin siitä, ettei yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa. Aineistot on tallennettu ja säilytetty huolellisesti, eikä niihin ole ollut ulkopuolisilla pääsyä. Anonymisoitu kyselyaineisto voidaan luovuttaa Suomen Ekonomieille, Otukselle ja muille tutkijoille siten, että aineistosta on poistettu vastaajat, jotka ovat kieltäneet vastaustensa jatkokäytön. Ääni- ja videonauhoitteet sekä tunnistetietoja sisältävät versiot aineistosta hävitetään tutkimuksen päätyttyä vuoden 2020 lopussa.

Haastattelurunko

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joten haastattelurunko on suuntaa-antava, eikä kaikkia teemoja käyty läpi kaikkien haastateltavien kanssa.

Tutkimuksen esittely ja esittäytyminen

- Tutkimuksen ja tutkijoiden esittely, lupa-asiat
- Haastattelun sisällön ja tavoitteiden esittely

Vastaajan ura- ja opiskelupolku

- Kertoisitko omasta ura- ja opiskelupolustasi lyhyesti?
 - Millaisia ekonomeja työpaikallanne tarvitaan?
- Millaisessa työtehtävässä olet, mitä osaamisia siinä vaaditaan?
- Miten olet kehittänyt osaamistasi? Miten näet jatkuvan oppimisen ja oman osaamisen kehittämisen henkilökohtaisesti?
- Mikä merkitys oman osaamisen kehittämisessä on uralla etenemisessä?
- Mitä osaamisia koet, että tulevaisuudessa sinä tulet tarvitsemaan?
- Puuttuiko sinun KTM-koulutuksestasi jotain?

Osaamisen kehittäminen vastaajan työpaikalla

- Miten osaamisen kehittämistä tuetaan työpaikallasi?
 - Käytännönläheistä vai teoreettista?
 - Omatoiminen opiskelu? Isot kurssit? Täydennyskoulutukset? Työntekijän mukaan räätälöity? Henkilökohtainen coachaus?
 - Muokataanko yrityksen käytäntöjä samalla kun osaamista kehitetään?
 - Millaista koulutusta kaivattaisiin?
- Millaisia osaamistarpeita olette tunnistaneet työpaikallanne?
 - Mitä osaamisia tulevaisuudessa yleisesti tullaan tarvitsemaan?
 - Miten näiden tarpeiden kehittämistä tuetaan?
 - teidän työpaikallanne
 - mahdollisten asiakasyritystenne työpaikoilla
- Millaisiin tulevaisuusskenaarioihin pyritte valmistautumaan osaamisen kehittämisellä?

Yksittäisiä teemoja

- Millä tavalla digitaalisuuteen liittyvän osaamisen kehittäminen on ollut esillä?
 - Verkkotyöskentely
 - Verkkomarkkinointi
 - Ohjelmointi ja automatisaatio
 - Mahdollisuuksien ymmärtäminen, jotta osaa ostaa ulkoa, vai itse tekeminen
- Millä tavalla vastuullisuuteen liittyvän osaamisen kehittäminen on ollut esillä?
 - Yhteiskuntavastuu

- Kestävä kehitys- teemat
- Muita eettisiä kysymyksiä? miten tämän rooli tulee muuttumaan tulevaisuudessa? miten suureksi osaksi tulee?
- Ilmastonmuutos
- Kansainvälistyminen ja/tai monikulttuurisuus
 - Kielten osaaminen
 - Yhteistyötaidot eri kulttuurien välillä
 - Laajempi globalisaatio
- Hyvinvointi ja/tai stressinhallinta
 - Työn ja vapaa-ajan tasapaino, palautuminen, hyvinvoinnista huolehtiminen
 - Kasvaako merkitys?
 - Miten hyvinvointia voi ylläpitää?
- Pehmeät vai kovat osaamiset/arvot
 - Pehmeiden arvojen nousu vs. työelämän koveneminen
 - Miten johtaminen tulee muuttumaan, korostuuko pehmeät arvot johtamisessa tai työelämässä?
 - Koveneeeko työelämän kilpailu tai tempo tai osaamisen tai persoonan vaatimukset? onko nämä toisiaan poissulkevia? voiko pehmeät ja kovat arvot nousta rinnakkain?
 - Mitä ovat pehmeät arvot tai taidot?
- Argumentaatiotaidot

Millaisia osaamistarpeita eri ekonomiryhmillä on?

- KTM:t työelämässä- nykytilanne
 - Vastaako ekonomien osaaminen tulevaisuuden tarpeita?
 - Mitä ekonomien (täydennys)koulutuksessa tulisi kehittää, esimerkiksi Suomen Ekonomien puolelta?
 - Minkä osaamisten painoarvo kasvaa tulevaisuudessa ja minkä laskee?
 - Millaisia muutoksia on tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana?
 - Ovatko muutokset linjassa viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtuneiden muutosten kanssa?
 - Mitkä asiat saavat kauppateiteiden maisterin erottumaan edukseen?
 - Mitä osaamisia ekonomeilta puuttuu?
- Uusi tuntematon?
 - Mikä on "Uusi tuntematon" tai se disruptio, joka muokkaa osaamistarpeet uuteen uskoon?
 - Onko "out of the box" ideoita siitä, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan ja miten ekonomin osaamistarpeet tulevat muuttumaan?
 - Miten suuremmat muutokset maailmassa heijastuu (ekonomien) työelämään? Miten niitä voi ennakoita tai miten niihin voi valmistautua?

Muuta lisättävää tai kommentteja?

Kommentteja kyselystä?



Tällä kyselyllä kartoitamme sitä, miten työelämän ennakoitavissa olevat muutokset vaikuttavat ekonomeilta vaadittavaan osaamiseen. Suomen Ekonomit käyttää tuloksia koulutuspoliittiseen vaikuttamistyöhön ja palveluiden kehittämiseen.

Kysymme taustatietoja sinusta, työpaikastasi ja osaamisen kehittämisestä työpaikallasi. Tämän jälkeen pyydämme arvioimaan erilaisten osaamisalueiden tärkeyttä kauppatieteilijälle nyt ja 10 vuoden päästä. Lopuksi tiedustelemme näkemystäsi lisäkoulutuksen tarpeista työpaikallasi. Voit vastata työpaikkasi käytäntöjen, oman kokemuksesi ja yleisen ekonomituntemuksesi perusteella.

Kyselyyn vastataan anonyymisti, joten yksittäisiä vastaajia tai organisaatioita ei voida tunnistaa aineistosta. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15–20 minuuttia. Voit halutessasi tallentaa vastauksesi ja jatkaa vastaamista myöhemmin tilaamalla yksilöidyn linkin sähköpostiisi.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Kyselyn lopussa kysytään halukkuuttasi osallistua syksyllä järjestettävään tutkimushaastatteluun, jossa syvennyttään kyselyn teemoihin. Yhteystietojasi ei voida yhdistää antamiisi vastauksiin.

Lämmin kiitos vastauksistasi!

Jos sinulla on kysyttävää tästä kyselystä tai siihen liittyvästä tutkimuksesta, ota yhteyttä Otukseen (kyselyn toteuttaja) tai Suomen Ekonomeihin (tutkimuksen tilaaja).

Vastaustesi käsittely

Kyselyaineistoa käsittelevät Otuksen tutkijat ja vain tutkimustarkoituksessa. Tutkittavien niin luvatta valmis anonymisoitu kyselyaineisto luovutetaan Suomen Ekonomeille ja/tai Yhteiskuntatieteelliseen tietoarkistoon muiden tutkijoiden käyttöön. Tutkimuksen tarkemman tietosuojaselosteen ja aineistonhallintasuunnitelman voit lukea täältä: [linkki tietosuojaselosteeseen](#).

1. Aloita kysely merkitsemällä, että olet ymmärtänyt tämän sivun tekstin. *
Olen lukenut ja ymmärtänyt ylläolevan tekstin ja suostun tutkimukseen.

2. Työpaikkasi on

- ☐ Suuri yritys (vähintään 250 työntekijää)
- ☐ Keskisuuri yritys (vähintään 50 työntekijää)
- ☐ Pieni yritys (vähintään 10 työntekijää)
- ☐ Mikroyritys (alle 10 työntekijää)
- ☐ Olen yksityisyrittäjä/työllistän itse itseni (ei työntekijöitä)
- ☐ Kunta, kuntayhtymä tai valtio
- ☐ Järjestö, säätiö tai vastaava
- ☐ Korkeakoulu
- ☐ Muu, mikä?

3. Missä asemassa pääasiallisesti toimit?

- ☐ Ylin johto
- ☐ Johto
- ☐ Keskijohto
- ☐ Asiantuntija
- ☐ Toimihenkilö
- ☐ Päätoiminen yrittäjä (työllistän muita)
- ☐ Päätoiminen yksityisyrittäjä/työllistän itse itseni (en työllistä muita)
- ☐ Muu, mikä?

4. Pääasiallinen tehtäväsi työpaikallasi

Yleishallinnolliset tehtävät

Yleisjohto

Strateginen konsultointi

Juridiset tehtävät

Kehittäminen ja konsultointi

Viestintä ja tiedotus

Tietojenkäsittely, ICT-tehtävät

Henkilöstöhallinnolliset yleistehtävät

Henkilöstöhallinnon kehittäminen ja konsultointi

Henkilöstösuunnittelu ja osaamisen hallinta

Rekrytointi

Taloudelliset yleistehtävät

Sisäisen laskennan tehtävät

Ulkoisen laskennan tehtävät

Rahoitus- ja sijoitustoiminta

Sisäinen tarkastus

Tilintarkastus

Verotus

Yritystutkimus

Taloushallinnon kehittäminen ja konsultointi

Muu taloudellinen tehtävä

Markkinoinnin yleistehtävät

Markkinointisuunnittelu

Markkinatutkimus

Myynti

Vienti

Markkinoinnin kehittäminen ja konsultointi

Asiakasvastuulliset tehtävät

Muu markkinointitehtävä

Logistiikka, hankinnat, ostotoiminta

Opetus- ja tutkimustehtävät

Koulutuksen suunnittelu

Opetus

Tutkimus

Palvelu- ja neuvontatehtävät

Sihteerin ja assistentin tehtävät

Kielenkääntäminen ja tulkkaus

Muut tehtävät

5. Työpaikkasi toimiala?

- ☐ Elintarvikkeiden, juomien ja tupakkatuotteiden valmistus
- ☐ Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- ☐ Jalostettujen öljytuotteiden, kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden, lääkeaineiden yms. valmistus
- ☐ Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
- ☐ Järjestöt, säätiöt tai vastaavat
- ☐ Koulutus
- ☐ Kuljetus ja varastointi (ml. postitoiminta)
- ☐ Laskentatoimen palvelut ja tilintarkastus
- ☐ Liikkeenjohdon konsultointi
- ☐ Mainostoiminta ja markkinatutkimus
- ☐ Majoitus- ja ravitsemustoiminta
- ☐ Muu palvelutoiminta (Taide-, viihde- ja virkistystoiminta yms.)
- ☐ Muut erikoistuneet palvelut liike-elämälle
- ☐ Rahoituspalvelut
- ☐ Rahoitusta ja vakuuttamista palveleva toiminta
- ☐ Rakentaminen
- ☐ Sähkö-, kaasu-, lämpö- ja vesihuolto
- ☐ Televiestintä
- ☐ Terveys- ja sosiaaliala
- ☐ Tieteellinen tutkimus ja kehittäminen
- ☐ Vakuutus-, jälleenvakuutus- ja eläkevakuutustoiminta
- ☐ Vähittäis- tai tukkukauppa
- ☐ Jokin muu, mikä?

6. Mikä on sukupuolesi?

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ Muu
- ☐ En halua kertoa

7. Mikä on syntymävuotesi?

8. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisenkaltaisissa tehtävissä?

- ☐ Alle vuoden
- ☐ 1–3 vuotta
- ☐ 4–10 vuotta
- ☐ 11–20 vuotta
- ☐ 21–30 vuotta
- ☐ Yli 30 vuotta

9. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

- ☐ Alle vuoden
- ☐ 1–3 vuotta
- ☐ 4–10 vuotta
- ☐ 11–20 vuotta
- ☐ 21–30 vuotta
- ☐ Yli 30 vuotta

10. Viimeksi suorittamasi kauppatieteellinen tutkinto?

- ☐ Kauppatieteiden kandidaatti tai vastaava alempi kk-tutkinto
- ☐ Kauppatieteiden maisteri tai vastaava ylempi kk-tutkinto
- ☐ Kauppatieteiden tohtori tai vastaava jatkotutkinto
- ☐ Muu, mikä?

11. Oletko suorittanut muita korkeakoulututkintoja tai opintokokonaisuuksia?

Seuraavaksi kysymme työpaikkasi osaamisen kehittämisen käytännöistä ja kauppatieteilijöiden roolista työpaikallasi.

14. Millaisiin koulutuksiin työpaikkasi kannustaa työntekijöitä osallistumaan työajalla tai työnantajan kustannuksella ja kuinka usein?

	Vuosineljänneksittäin tai useammin	Puolivuositain	Vuosittain	Harvemmin kuin vuositain	Ei milloinkaan	En osaa sanoa
Kohdennettua yksilöllistä kouluttautumista	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Työntekijöille yhteistä kouluttautumista	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kertaluontoisia koulutuksia	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Säännöllisiä koulutuksia	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Muu, mikä? 	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. Voit tarkentaa vastauksiasi työpaikkasi osaamisen kehittämisen käytännöistä.

16. Mihin työtehtäviin työpaikkasi rekrytoisi todennäköisemmin kauppatieteiden maisterin kuin muun alan tutkinnon suorittaneen?

Vastaa työpaikkasi käytäntöjen perusteella.

	Suosisimme KTM:ää	Suosisimme osaan tehtävistä KTM:ää	Muunkin alan ylempi korkeakoulututkinto käy	Emme edellytä ylempää korkeakoulututkintoa	En osaa sanoa
Yleisjohto, hallinto	☐	☐	☐	☐	☐
ICT-tehtävät, tietohallinto	☐	☐	☐	☐	☐
HR-tehtävät	☐	☐	☐	☐	☐
Kehittäminen, konsultointi, valmennus	☐	☐	☐	☐	☐
Sisäinen ja ulkoinen laskenta	☐	☐	☐	☐	☐
Rahoitus ja sijoitus	☐	☐	☐	☐	☐
Tilintarkastus, verotus, sisäinen tarkastus	☐	☐	☐	☐	☐
Markkinointi, viestintä	☐	☐	☐	☐	☐
Logistiikka, hankinta, vientti, tuonti	☐	☐	☐	☐	☐
Myynti, asiakkuudet	☐	☐	☐	☐	☐
Opetus, koulutus ja tutkimus	☐	☐	☐	☐	☐
Muu, mikä? 	☐	☐	☐	☐	☐

17. Voit tarkentaa vastaustasi edeltävään kysymykseen esimerkiksi kuvaamalla yksittäisiä tehtäviä tai niissä vaadittavaa osaamista.

Tällä sivulla pyydämme sinua arvioimaan erilaisten osaamisalueiden tärkeyttä kauppätieteiden maistereille nyt. Tämän jälkeen kysymme osaamisalueista tulevaisuudessa. Osaaminen on jaettu yleisiin ja ammattiala- tai tehtäväkohtaisiin osaamisalueisiin.

Voit taustoittaa vastaustasi väittämien yhteydessä olevissa tekstikentissä haluamallasi tarkkuudella. Koskeeko taito tiettyä ekonomiryhmää? Perustuuko arviosi esimerkiksi yksittäisen työkalun osaamistarpeeseen tai toimintaympäristön kehitykseen? Tietosi osaamistarpeista on meille erittäin arvokasta.

Voit vastata ajatellen kauppätieteilijöitä yleensä tai tarkemmin rajattuja ryhmiä.

18. Vastaukseni koskevat todennäköisesti pääasiassa seuraavia ekonomiryhmiä.

- ☐ Yleisjohto, hallinto
- ☐ ICT-tehtävät, tietohallinto
- ☐ HR-tehtävät
- ☐ Kehittäminen, konsultointi, valmennus
- ☐ Sisäinen ja ulkoinen laskenta
- ☐ Rahoitus ja sijoitus
- ☐ Tilintarkastus, verotus, sisäinen tarkastus
- ☐ Markkinointi, viestintä
- ☐ Logistiikka, hankinta, vienti, tuonti
- ☐ Myynti, asiakkuudet
- ☐ Opetus, koulutus ja tutkimus
- ☐ Kauppätieteilijät yleensä
- ☐ Muu, mikä?

19. Mikä on seuraavien yleisellä tasolla olevien osaamisalueiden tärkeys kauppatieteiden maisterille nyt?

[illegible]

20. Mikä on seuraavien työn sisältöön liittyvien osaamisalueiden tärkeys kauppatieteiden maisterille nyt?

[illegible]

Voit vastata ajatellen kauppatieteilijöitä yleensä tai tarkemmin rajattuja ryhmiä.

[illegible]

22. Mihin suuntaan seuraavien työn sisältöön liittyvien osaamisalueiden tärkeys kauppatieteiden maisterille muuttuu 10 vuoden aikana?

[illegible]

23. Millaisia muita ominaisuuksia ihanteellisella työntekijällä tulisi olla edellisten sivujen osaamislueiteloiden lisäksi, alasta riippumatta?

Millaisia keskeisiä osaamisia jäi huomioimatta? Millainen persoonallisuus tai muut pehmeät taidot ovat työntekijälle eduksi?

Lopuksi kysymme näkemystäsi osaamisen kehittämisen ja lisäkoulutuksen tarpeesta työpaikallasi.

24. Missä asioissa kauppatieteiden maisterit ovat tarvinneet tukea tai lisäkoulutusta kokemuksesi mukaan?

25. Millaista lisä- tai täydennyskoulutusta työpaikkasi henkilöstö mielestäsi tarvitsee seuraavan 10 vuoden aikana?

26. Millaisia muutoksia ennakoit kauppatieteilijöiden työelämässä tapahtuvan seuraavan 10 vuoden aikana?

27. Mitä muuta haluaisit sanoa kyselyn teemoista?

28. Kysely oli liian pitkä.

- ☐ Kyllä
- ☐ Osittain
- ☐ Ei

29. Kysely oli liian vaikea.

- ☐ Kyllä
- ☐ Paikoitellen
- ☐ Ei

Vastauksiasi käytetään osana Ekonomien osaamistarpeet -tutkimusta. Millä tavoilla aineistoa voidaan käyttää tutkimuksen jälkeen?

Aineistosta poistetaan tai ryhmitellään sellaiset tunnistetiedot, joiden perusteella yksittäinen vastaaja olisi helposti tunnistettavissa. Aineistoa analysoidaan, säilytetään ja jatkokäytetään anonymisoituna. Tutkimuksen tarkemman tietosuojaselosteen ja aineistonhallintasuunnitelman voit lukea [täältä: linkki tietosuojaselosteeseen](#).

30. Annatko suostumuksesi anonymisoidun aineiston luovuttamiseen Suomen Ekonomeille? *

- ☐ Kyllä, annan luvan.
- ☐ En, tietojani ei saa luovuttaa eteenpäin.

31. Annatko suostumuksesi anonymisoidun aineiston käyttämiseen Otuksen myöhemmissä tutkimushankkeissa? (tutkimuksen toteuttaja) *

- ☐ Kyllä, annan luvan.
- ☐ En, tietojani saa käyttää vain tässä tutkimuksessa.

32. Annatko suostumuksesi anonymisoidun aineiston luovuttamiseen Yhteiskuntatieteelliseen tietoarkistoon sekä muille tutkijoille? *

Anonymisoinnin tarkastaa Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

- ☐ Kyllä, annan luvan.
- ☐ En, tietojani saa käyttää vain tässä tutkimuksessa.