

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

**EKONOMIEN AMMATILLISEN OSAAMISEN
KEHITTÄMINEN**
- työnantajien asenteet ja panostukset

Johtaminen
Pro gradu -tutkielma
13.10.2011
Anna Hartikainen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Anna Hartikainen	
Työn nimi Ekonomien ammatillisen osaamisen kehittäminen - työnantajien asenteet ja panostukset	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2011	Sivumäärä 149 sivua
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tämä tutkimus käsittelee työnantajien asenteita ja panostuksia ekonomien osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan ekonomien osaamisen kehittämiseen kohdistuvia panostuksia sekä työnantajan suhtautumista niin ekonomien kuin työnantajien näkökulmasta yhdistämällä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote. Kvantitatiivinen osuus koostuu ekonomikyselystä, johon vastasi 975 Suomen Ekonomiliitto - SEFE ry:n jäsenkuntaan kuuluvaa ekonomia sekä työnantajakyselystä, johon vastasi 80 työnantajaa. Kvalitatiivinen osio toteutettiin haastattelemalla kuuden työnantajajärjestön edustajia. Kyselyaineistot analysoitiin tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Haastatteluaineistojen analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.</p> <p>Osaaminen määritellään tässä tutkimuksessa koostuvan tiedoista, taidoista ja asenteista, jotka liittyvät tiiviisti yksilön työhön. Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ammatillisen osaamisen suunnitelmallista ylläpitoa ja kehittämistä korkeakoulututkinnon suorittamisen jälkeen. Osaamista ja sen kehittämistä tarkastellaan tässä tutkimuksessa yksilön, ekonomin näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus osoitti, että työnantajat suhtautuvat osaamisen kehittämiseen pääosin myönteisesti. Suhtautumisessa on kuitenkin eroja asematasojen ja osin eri ikäryhmien välillä. Enemmistö ekonomista on tyytyväisiä tarjottuihin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin ja omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Panostukset osaamisen kehittämiseen kuitenkin vaihtelevat eri ryhmissä. Eniten vaikutusta on ekonomin asematasolla ja kokemusvuosilla työnantajan palveluksessa. Ekonomien ja työnantajien näkemykset hyödyllisimmistä kehittämisen muodoista eroavat toisistaan. Työnantajat suosivat työssä oppimista ja ekonomit omatoimista tiedonpäivitystä, kokemusten jakamista sekä lyhyitä koulutuksia. Osaamisen kehittämisen suurimpana esteenä molemmat osapuolet kokevat ajanpuutteen ja seuraavana työnantajalle aiheutuvat kustannukset. Työnantajat toivat esiin myös työntekijän oman kiinnostuksen puutteen.</p>	
Asiasanat osaaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstön kehittäminen, ekonomi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

ESIPUHE

Tutkimukseni aihe sai alkunsa syksyllä 2010 keskustellessani mahdollisesta tutkimusaiheesta SEFEn tutkimuspäällikkö Juha Oksasen kanssa. Kysymykseni mahdollisista tulevista tutkimusprojekteista sattui oikeaan aikaan ja myös tutkimusaihe osui omiin mielenkiinnon kohteisiini. Kiinnostusta tutkimusprojektia kohtaan lisäsi myös se, että tutkimuksen kohteena oleva ekonomikunta on lähellä sydäntäni, olenhan itsekkin tuleva ekonomi.

Kiitos Juha Oksaselle mahdollisuudesta tehdä tämä pro gradu. Suuri kiitos myös saamastani tuesta ja ohjauksesta tutkimusprosessin aikana. Kiitos ohjaajalleni professori Anna-Maija Lämsälle ajatuksia herättävistä keskusteluista ja kysymyksistä sekä jämäkästä ohjauksesta.

Kiitos työnantajalleni mahdollisuudesta työskennellä osa-aikaisesti pro gradu -prosessin ohella ja esimiehelleni Ritva Vallinkoskelle kärsivällisyydestä ja kannustuksesta prosessin aikana.

Suurin kiitos kotijoukoilleni ja avomiehelleni Villelle kärsivällisyydestä, tuesta ja tsemppauksesta niin graduprosessin aikana, kuin muulloinkin.

Jyväskylässä 13.10.2011
Anna Hartikainen

KUVIOT

KUVIO 1 Ekonomit työelämässä eri asematasoilla (Suomen Ekonomiliitto 2010d, lokakuu).	20
KUVIO 2 Ekonomit työelämässä eri toimialoilla (Suomen Ekonomiliitto 2010d, lokakuu).	20
KUVIO 3 Ekonomit työelämässä eri tehtäväalueilla (Suomen Ekonomiliitto 2010d, lokakuu).	21
KUVIO 4 Johtamisosaamisen hierarkkinen malli (Viitala 2005, 439).	25
KUVIO 5 Kauppateieteellisen osaamisen alueet (Suomen Ekonomiliitto 2000).	28
KUVIO 6 Henkilöstön kehittämisen eri näkökulmat (Van der Sluis, Lidewey E. C. 2007).	32
KUVIO 7 Strateginen henkilöstön kehittäminen (Luoma 2000a, 779).	40
KUVIO 8 Kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb 1984, 42).	43
KUVIO 9 Oppimistulosten nelikenttä (Ruohotie 1996, 61).	44
KUVIO 10 Tutkimuksen viitekehys.	55
KUVIO 11 Vastaajat ikäluokittain.	75
KUVIO 12 Vastaajat kokemusvuosien mukaan.	75
KUVIO 13 Ikä ja sukupuoli.	77
KUVIO 14 Ikä ja asemataso.	77
KUVIO 15 Sukupuoli ja asemataso.	78
KUVIO 16 Ikä ja työnantajan tyyppi.	78
KUVIO 17 Sukupuoli ja työnantajan tyyppi.	79
KUVIO 18 Asemataso ja mielipide työnantajan tarjoamista osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista.	80
KUVIO 19 Kokemusvuodet ja mielipide työnantajan tarjoamista osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista.	80
KUVIO 20 Asemataso ja mielipide tulevasta osaamisen kehittämisestä.	81
KUVIO 21 Kokemusvuodet ja mielipide tulevasta osaamisen kehittämisestä.	81
KUVIO 22 Sukupuoli ja vaikutusmahdollisuudet osaamisen kehittämiseen.	82
KUVIO 23 Työnantajan tyyppi ja vaikutusmahdollisuudet osaamisen kehittämiseen.	82
KUVIO 24 Asemataso ja vaikutusmahdollisuudet osaamisen kehittämiseen.	83
KUVIO 25 Kokemusvuodet ja vaikutusmahdollisuudet osaamisen kehittämiseen.	83
KUVIO 26 Keskustelu osaamisen kehittämisestä.	84
KUVIO 27 Osaamisen kehittämiseen tarjotut mahdollisuudet.	84
KUVIO 28 Ekonomeille tarjotut mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen eri keinoin.	85
KUVIO 29 Hyödyllisimmät osaamisen kehittämisen muodot ekonomien mielestä.	86
KUVIO 30 Vastaajien osallistuminen koulutukseen viimeisen vuoden aikana.	87
KUVIO 31 Osaamisen kehittäminen muutoin kuin koulutuksessa työajalla (vas.) ja vapaa-ajalla (oik.).	87
KUVIO 32 Asemataso ja keskustelu osaamisen kehittämisestä.	89

KUVIO 33 Asemataso ja osaamisen kehittäminen työ- ja vapaa-ajalla.	90
KUVIO 34 Kokemusvuodet ja keskustelu osaamisen kehittämisestä.	91
KUVIO 35 Kokemusvuodet ja tarjotut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet.	91
KUVIO 36 Työnantajan tyyppi ja keskustelu osaamisen kehittämisestä.	92
KUVIO 37 Työnantajan tyyppi ja tarjotut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet.	93
KUVIO 38 Työnantajan tyyppi ja osaamisen kehittäminen työajalla.	94
KUVIO 39 Työnantajan tyyppi ja osaamisen kehittäminen vapaa-ajalla.	94
KUVIO 40 Ikä ja keskustelu osaamisen kehittämisestä.	95
KUVIO 41 Ikä ja osaamisen kehittäminen työajalla.	96
KUVIO 42 Ikä ja osaamisen kehittäminen vapaa-ajalla.	97
KUVIO 43 Sukupuoli ja osaamisen kehittäminen työ- ja vapaa-ajalla (oik).	98
KUVIO 44 Työnantajan henkilöstömäärä ja keskustelu osaamisen kehittämisestä.	99
KUVIO 45 Työnantajan henkilöstömäärä ja tarjotut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet.	99
KUVIO 46 Työnantajan henkilöstömäärä ja osaamisen kehittäminen vapaa- ajalla.	100
KUVIO 47 Asemataso ja työnantajan kiinnostus osaamisen kehittämiseen.	102
KUVIO 48 Ekonomien arvio työnantajan kiinnostuksesta eri asematasoilla työskentelevien osaamisen kehittämiseen.	102
KUVIO 49 Ekonomien arvio työnantajan kiinnostuksesta eri kokemusvuodet omaavien työntekijöiden osaamisen kehittämiseen.	103
KUVIO 50 Vastuu osaamisen kehittämisestä.	104
KUVIO 51 Osaamisen kehittämisen jakautuminen työ- ja vapaa-ajalle.	105
KUVIO 52 Työnantajakyselyn vastaajien mielipide eri asematasoilla työskentelevien osaamisen kehittämisen tärkeydestä.	107
KUVIO 53 Työnantajakyselyyn vastanneiden mielipide eri kokemusvuodet omaavien osaamisen kehittämisen tärkeydestä.	108
KUVIO 54 Hyödyllisimmät osaamisen kehittämisen keinot työnantajakyselyn vastaajien mukaan.	109
KUVIO 55 Ekonomien kokemat osaamisen kehittämisen esteet.	112
KUVIO 56 Työnantajien kokemat osaamisen kehittämisen esteet.	113
KUVIO 57 Tärkeimmät kehitettävät ekonomiosaamisen alueet.	117

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Strateginen henkilöstön kehittäminen (Luoma 2000a, 783).	39
TAULUKKO 2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineistot.	57
TAULUKKO 3 Ekonomikyselyn vastaajien kuvaus.	74
TAULUKKO 4 Kyselyyn vastanneet ja perusjoukko tehtäväalueittain.	76

SISÄLLYS

	ABSTRACT	
	ESIPUHE	
	KUVIOT JA TAULUKOT	
	SISÄLLYS	
1	JOHDANTO.....	9
	1.1 Tutkimuksen taustaa ja keskeiset käsitteet	9
	1.2 Työelämän muutos	11
	1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä	14
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	16
	2.1 SEFE – jotta ekonomilla on arvonsa	16
	2.2 Kauppatieteellinen koulutus Suomessa	19
	2.3 Ekonomit työmarkkinoilla	20
3	OSAAMINEN	22
	3.1 Osaamisen määrittely	22
	3.2 Osaamisen ulottuvuudet	24
	3.3 Ekonomin osaaminen.....	27
4	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	31
	4.1 Henkilöstön kehittämisestä osaamisen kehittämiseen.....	34
	4.2 Henkilöstön kehittämisen strateginen rooli.....	36
	4.2.1 Osaamistarpeita painottava HRD	37
	4.2.2 Kehittämismahdollisuuksia painottava HRD	38
	4.2.3 Tavoitteellisia pätevyyskäsitteitä painottava HRD	38
	4.2.4 Henkilöstön kehittämisen orientaatio	39
	4.3 Osaamisen kehittämisen tavoitteena yksilön ammatillinen kehittyminen.....	41
	4.4 Osaamisen kehittämisen muodot	45
	4.5 Voidaanko osaaminen menettää?.....	49
	4.6 Osaamisen kehittämisen viimeaikainen tutkimus Suomessa	50
5	YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TEOREETTISESTA VIITEKEHYKSESTÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	55
	5.1 Yhteenveto viitekehystä.....	55
	5.2 Tutkimuskysymykset.....	56
6	TUTKIMUSMETODIT JA AINEISTOT	59
	6.1 Ekonomikysely	59
	6.1.1 Kyselylomake.....	59
	6.1.2 Aineiston keruu	61
	6.2 Työnantajapuolen aineistot	62

6.2.1	Työnantajakysely.....	63
6.2.2	Työnantajaosapuolten haastattelut.....	63
6.3	Kyselyaineistojen analysointi kvantitatiivisin menetelmin.....	66
6.4	Haastatteluaineiston analysointi sisällönanalyysin avulla.....	68
6.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	69
6.5.1	Validiteetti	70
6.5.2	Reliabiliteetti	72
6.5.3	Haastattelujen luotettavuus.....	72
7	TULOKSET.....	74
7.1	Ekonomikyselyn vastaajien kuvaus.....	74
7.2	Osaamisen kehittäminen ekonomien kokemana	79
7.2.1	Asemataso ja osaamisen kehittäminen	88
7.2.2	Kokemusvuodet ja osaamisen kehittäminen	90
7.2.3	Työnantajan tyyppi ja osaamisen kehittäminen.....	92
7.2.4	Ikä ja osaamisen kehittäminen	95
7.2.5	Sukupuoli ja osaamisen kehittäminen	97
7.2.6	Työnantajan henkilöstömäärä ja osaamisen kehittäminen	98
7.3	Koettu työnantajien kiinnostus osaamisen kehittämiseen	101
7.4	Työnantajien näkökulma osaamisen kehittämiseen.....	103
7.5	Osaamisen kehittämisen esteet.....	112
7.6	Tärkeimmät kehitettävät ekonomiosaamisen alueet.....	116
8	PÄÄTELMÄT JA POHDINTA.....	120
8.1	Yhteenveto	120
8.2	Johtopäätökset.....	124
	LÄHTEET	127

LIITTEET

LIITE 1: Ekonomikyselyn sähköpostin saateteksti

LIITE 2: Ekonomikyselyn kyselylomake

LIITE 3: Työnantajakyselyyn liitetyt kysymykset

LIITE 4: Haastattelurunko

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa ja keskeiset käsitteet

Ekonomien keskeinen rooli yhteiskunnassa edellyttää asiantuntemuksen jatkuvaa ylläpitämistä ja positiivista asennoitumista kauppatieteellisen tutkinnon suorittaneiden täydentävään koulutukseen. (Suomen Ekonomiliitto 2000, 32.)

Osaaminen ja sen jatkuva kehittyminen ja uusiutuminen on kirjallisuudessa nostettu toistuvasti yrityksen tärkeimmäksi kilpailutekijäksi (ks. Viitala 2002). Maailma ja työelämä muuttuvat tänä päivänä nopealla tahdilla ja sitä kautta myös ammatillinen erityisosaaminen vanhenee nopeasti. Oppimisen ja kehittymisen merkitys korostuu entistä enemmän. (Van der Sluis, Lidewey E. C. 2007, Halava & Pantzar 2010.) Työllistyypä yksilö minkälaiseen organisaatioon tahansa, hänellä täytyy olla valmiudet muuttua ja ottaa vastuulleen uudenlaisia tehtäviä. Vastuuta on otettava myös omasta oppimisesta sekä työllistyvyydestä (employability). (Collin 2001.) Whittaker (1992) esittää, että jatkuvaa ammatillisen osaamisen kehittämistä tarvitaan muuttuvassa maailmassa paremman suorituksen tavoittelun lisäksi paitsi varmistamaan, että ammattilaiset ovat ajan hermoilla, myös ammatin maineen vahvistamiseen (Collin 2001). Ekonomikunnan asiantunteva imago on tärkeä asia Suomen Ekonomiliitolle eli SEFelle ja ekonomien menestymiselle työelämässä ja siksi ekonomien ammatillisen osaamisen ylläpito ja kehittäminen ovat liitolle tärkeitä ja ajankohtaisia tutkimusteemoja. SEFEn tehtävä on valvoa jäsentensä etuja, mikä koulutuspolitiikan näkökulmasta tarkoittaa opiskelijoiden sekä valmistuneiden ekonomien osaamisen ja ekonomitutkinnon arvostuksen ylläpitämistä. Ekonomitutkinnon arvostus kumpuaa muun muassa ekonomien kyvystä pitää osaamisensa ajan tasalla muuttuvassa työelämässä. (Suomen Ekonomiliitto 2010a.)

Osaamisen kehittämisen eri muodoista on ollut saatavilla varsin vähän mitattavaa tietoa Suomessa. Aikuisten osaamisen kehittäminen tapahtuu yhä enemmän työpaikoilla ja työn ohessa, eikä osaamisen kehittämisestä saada tarpeeksi laaja-alaista kuvaa perinteisillä aikuiskoulutukseen osallistumista kuvaavilla mittareilla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 5.) Tähän pyrittiin Elinkeinoelämän keskusliitossa (myöhemmin EK) vastaamaan vuonna 2008 tehdyllä henkilöstö- ja koulutustiedustelulla, jossa selvitettiin millaisia osaamisen kehittämismuotoja jäsenyrityksissä oli käytössään, miten eri henkilöstöryhmien osaamista kehitettiin ja miten kehittämiseen osallistuttiin kyseisenä vuonna. Vastaajina tiedustelussa olivat EK:n jäsenyritykset. Raportin mukaan tavoitteellinen osaamisen kehittäminen koskee koko henkilöstöä, mutta tavoite, sisältö ja menetelmät sekä työaika- ja euromääräiset panostukset vaihtelevat työntekijäryhmien ja jopa yksilöiden välillä. Kaikissa henkilöstöryhmissä käytetyin osaamisen kehittämisen muoto oli luokkamutoisena tai verkkopohjaisesti toteutettu tutkintoon johtamaton

koulutus. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.) EK:n tutkimus toi kuitenkin esiin vain työnantajaosapuolen näkökulman, eikä tuloksissa eritelty eri ammattiryhmiä. Ekonomit sijoittuvat työelämässä lukuisiin eri tehtäviin ja eri asematasoille, eikä tutkimuksesta näin ollen voida vetää johtopäätöksiä siitä, miten asian laita on ekonomien tapauksessa.

Akavalaisessa kentässä korkeakoulutettujen työntekijöiden kokemuksia osaamisen kehittämisestä on tarkasteltu Akavan teettämässä hallitusohjelmabarometrissä vuonna 2009. Kyselyyn vastasi 1094 akavalaista. Hieman alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tarvetta omaa ammattitaitoa ylläpitävään tai kehittävään aikuiskoulutukseen on. 38 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämän ”Työnantajien tulisi panostaa enemmän työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen” kanssa. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 51 prosenttia akavalaisista vastaajista. Kuitenkin 67 prosenttia oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että heillä oli vastaushetken työssään hyvät mahdollisuudet saada ammattitaitoa kehittävää koulutusta. Kiireen vaikutusta osaamisen kehittämiseen tiedusteltaessa vajaa puolet vastaajista oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että eivät kiireiltään ehdi ylläpitämään tai uudistamaan osaamistaan. Sopivia mahdollisuuksia tuntuisi kuitenkin olevan tarjolla melko hyvin, koska ainoastaan vajaa kolmannes oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että sopivia täydennyskoulutusmahdollisuuksia ei ollut tarjolla. Omaa osaamistaan piti vanhentuneena ja työelämän tarpeita vastaamattomana joka kymmenes akavalainen. (Akava 2009.) Tarvetta osaamisen kehittämiseksi näyttäisi olevan, vaikka tässäkin fokus on aikuiskoulutuksessa eikä muita osaamisen kehittämisen muotoja, kuten mentorointia tai työssä oppimista, oteta laajemmin huomioon. On myös hyvä huomioida, että vaikka ekonomit ovatkin akavalaisessa kentässä suuri ryhmä, Akavan tutkimukseen on vastannut myös suuri määrä hyvin erilaisissa tehtävissä työskenteleviä.

Ekonomien osaamisen kehittämistä on tarkasteltu aiemmin työntekijöiden tarpeiden näkökulmasta. Tanja Haapasalo (2009) tutki ekonomien ammatillisen kehittymisen tarpeita. Haapasalon tutkimuksessa kävi ilmi, että tämänhetkisessä kehittämisessä on paljon vaihtelua ja taloudellisen laskusuhdanteen aikana koulutukseen panostaminen organisaatioissa vähenee. Ammatillisen osaamisen ylläpidon yhtenä esteenä nähtiin työnantajalle aiheutuvat kustannukset. Pieni osa vastaajista piti esteenä myös työnantajan suhtautumista ja arvostuksen puutetta koulutusta kohtaan. Työnantajan kannustaminen koulutukseen koettiin vastausten mukaan tärkeäksi, mutta työnantajien kerrottiin kannustavan lähinnä suoraan tehtävään liittyvään koulutukseen. Yleisempään, tehtävää tukevaan, osaamiseen ei oltu valmiita sijoittamaan. (Haapasalo 2009.) Haapasalon tutkimus ei tarkemmin vastannut siihen, miten ekonomien ammatillisen osaamisen kehittämiseen työpaikoilla todellisuudessa panostetaan ja minkälaisia asenteita osaamisen kehittämiseen liittyy työnantajien puolelta. Lisäksi tutkimus toi esiin vain ekonomien näkökulman, eikä ottanut kantaa työnantajaosapuolen näkemykseen asiasta.

Tämä tutkimus pureutuu työnantajien asenteisiin ja panostuksiin yhdistämällä ekonomien ja työnantajien näkökulmat ja näin täydentää Haapasalon tutkimusta tuomalla esiin uuden näkökulman ekonomien osaamisen kehittämiseen. Tämän tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ovat ekonomi, osaaminen ja osaamisen kehittäminen.

Ekonomi on arvo, jota saavat käyttää valmistuneet kauppatieteiden maisterit. Opinnot kestävät tyypillisesti viisi vuotta. Ekonomit sijoittuvat työelämässä erilaisiin työtehtäviin ja heitä työskentelee organisaatioissa yli 4400 eri nimikkeellä. (Suomen Ekonomiliitto 2011b, Suomen Ekonomiliitto 2011a.)

Yksilön *osaaminen* koostuu tiedoista, taidoista ja asenteista, jotka ovat suuressa määrin yhteydessä yksilön työhön ja työstä suoriutumiseen. Osaamista voidaan myös kehittää. (Parry 1998.) Työelämän kehitysvaatimukset tuovat mukanaan kehitystrendejä, jotka kohdistuvat näille osaamisen tasoille ja edellyttävät niin yleistä kuin erityistäkin osaamista. Tietojen ja taitojen vanheneminen on nykypäivän työelämässä uhka kaikille. (Paloniemi 2004, 22–23.) Ammatillisesta osaamisesta käytetään Parryn määritelmään nojaten tekstissä käsitettä osaaminen. Osaamisen siis nähdään olevan yhteydessä työstä suoriutumiseen ja määriteltäessä osaamista esimerkiksi kehittämisen tarpeisiin, tulee keskittyä vain sellaisiin asioihin, jotka todella vaikuttavat yksilön työstä suoriutumiseen. (Parry 1998.)

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Tikkasen (2008) määritelmän mukaan ammatillisen osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä korkeakoulututkinnon suorittamisen jälkeen. Tavoitteena on paitsi kehittää ammatillista osaamista, myös tukea toimintakykyä ja jaksamista sekä parantaa työmarkkina-arvoa. (ks. Haapasalo 2009.) Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan tässä kaikkia niitä suunnitelmallisia toimia, joiden avulla henkilöstön tiedollisia, taidollisia ja asenteellisia valmiuksia pyritään lisäämään (Joronen 1993, 117). Osaamista voidaan ylläpitää ja kehittää monin eri tavoin (Viitala 2007, 191–197). Osaamisen kehittämisen tavoitteena on sekä yksilön että organisaation suoriutumisen parantaminen.

1.2 Työelämän muutos

Osaamisen kehittäminen on välttämätöntä nykypäivän työelämässä useasta syystä. Työmarkkinoiden muutoksissa tarvitaan kykyä mukautua jatkuvasti muuttuviin tehtäviin ja nopea tiedon uusiutuminen vaatii osaamisen ja ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä. Työn luonne muuttuu ja uusia taitoja ja uudenlaista osaamista tarvitaan koko ajan. Myös työsuhteet muuttuvat ja vastuu osaamisesta on yhä enemmän yksilöllä itsellään. (Ruohotie 1996, 9–11; Ojala 2001, 10.) Työikäisen väestön määrän vähetessä on entistäkin tärkeämpää huolehtia työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisesta työmarkkinoilla, niin laadullisesti kuin määrällisesti. Tämä edellyttää jatkuvaa työvoima-, osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.) SEFEn mukaan työelämän ja johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna uudet

haasteet tulevat työelämän kiristyvien vaatimusten ja pehmeiden arvojen samanaikaisen esiinmarssin kautta. Osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa arvostetaan entistä enemmän ja työnantajat ja esimiehet joutuvat uusien vaatimusten eteen kun kilpailu työntekijöistä lisääntyy. Muutosten keskellä korostuvat elinikäinen oppiminen, työhyvinvointikysymykset ja työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tärkeys. (Suomen Ekonomiliitto 2008a.)

Työelämän muutokset on tunnustettu laajasti jo jonkin aikaa. Nykyisessä keskustelussa korostuu muutoksen lisääntynyt nopeus. Yhä useammin työ on muuttunut suorittavasta työstä asiantuntijatyöhön, tietotyöhön, joka asettaa erilaiset vaatimukset osaamisen kehittämiseksi. Työn tekemisen tapa on myös muuttunut. Erilaiset tietotekniset sovellukset tulevat ja menevät, nekin kiihtyvällä tahdilla. Toimintaympäristön muuttuvat vaatimukset ja osaaminen ovat sidoksissa toisiinsa; tiedot ja taidot vanhenevat koko ajan ja niiden päivittäminen ja kehittäminen tulevat entistäkin tärkeämmiksi (Ranki 1999, 29–30; Ruohotie 1996, 9–12.). Kansainvälistyminen muuttaa kilpailutilanteita ja markkinoiden rakennetta. Tarjonta ja kilpailu ovat lisääntyneet kaikilla aloilla ja myös asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet. Asiakas vaatii nykypäivänä todellista lisäarvoa, jonka tuottamiseen tarvitaan kustannustehokkuuden ja laadun ohella entistä enemmän osaamista. (Ojala 2000, 23.) Osaamisen hallinta ja tehokas hyödyntäminen ovat organisaatioiden tuloksen kannalta tärkeitä, kun osaamisesta muodostuu yhä kalliimpi kustannuserä tuotteissa ja palveluissa. Näin osaamistarpeiden jatkuva analysointi ja osaamisen hankkiminen ja uusiminen tulisi liittää olennaiseksi osaksi johtamista ja strategiaa. (Ojala 2000, 27–29.)

Tietotyön ohella liikkuva työ ja etätöy lisääntyvät ja samanaikaisesti ihmiset ovat tavoitettavissa sähköisten työvälineiden kautta ympäri vuorokauden. Tämä hämärtää työn ja vapaa-ajan välistä rajaa entisestään. (Suomen Ekonomiliitto 2008a; Mönkkönen & Roos 2010, 16.) Työn ja muun elämän yhteensovittaminen muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii uusien työskentelytapojen omaksumista ja jatkuvaa uuden oppimista. Osaamisen kehittämiseen ja päivittämiseen on panostettava organisaation kaikilla tasoilla (Suomen Ekonomiliitto 2008a). Viime vuosikymmenten aikana kokonaisia ammattikuntia on kadonnut ja uusia on tullut tilalle. Näissä uusissa tehtävissä on uudet osaamisvaatimukset, joihin yksilön tulee olla halukas mukautumaan. Tiedon määrän sanotaan nykypäivänä kaksinkertaistuvan vuodessa, kun ennen sykli oli 15 vuotta. Samalla tieto vanhenee ja korvautuu uudella. Myös ammatillinen osaaminen vanhenee ja edellyttää päivittämistä. Tämä pakottaa yksilöt ja työnantajan panostamaan ammatillisen osaamisen kehittämiseen. (Ojala 2000, 32; 2001, 11–16; Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.)

Työsuhteet ovat muuttuneet ja yhä useampi työskentelee aiempaa monimuotoisemmissa työsuhteissa kuten vuokratyövoimana, määräaikaaisina, tilapäisinä tai osa-aikaaisina. Elinikäiset työsuhteet saman työnantajan palveluksessa ovat enää harvinaisuus. Työsuhdemalli, psykologinen sopimus, eli työsuhteeseen liittyvät odotukset ja oletukset yksilön ja organisaation

välillä (Rousseau 1989; Stiles, Gratton, Truss, Hope-Hailey & McGovern 1997.), on pysyvästi muuttunut. (Ojala 2000, 35; 2001, 7; Schmidt & Vanhala 2010, 5–6.) Vastuu työkyvystä ja ammattitaidosta on siirtynyt yhä enemmän yksilölle itselleen. Työsuhteen antaman turvallisuuden sijaan nykypäivänä turvallisuus liittyy yksilön omaan ammatilliseen osaamiseen. Vastuu omasta työllistymisestä on jokaisella itsellään ja tämän vuoksi osaamisen ylläpito ja kehittäminen ovat myös yksilölle tärkeitä asioita työmarkkina-arvon säilyttämisessä. (Ojala 2001, 16.)

Myös työvoiman profiili on muuttumassa suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä. Entistä suurempi osuus työvoimasta tulee jatkossa olemaan korkeakoulutettuja ja tämä lisää tarvetta panostaa elinikäiseen oppimiseen mm. lisä- ja täydennyskoulutuksen kautta. Korkeakoulutetuille on kuitenkin tarvetta työelämässä sen muuttuessa yhä enemmän tieto- ja taitointensiiviseen suuntaan. Euroopan ammatillisen koulutuksen kehittämiskeskus Cedefop ennustaa korkeaa koulutusta vaativien työpaikkojen lisääntyvän Euroopassa 16 miljoonalla vuoteen 2020 mennessä (nykyisestä 29 prosentista 35 prosenttiin). Samanaikaisesti matalamman koulutuksen tarpeen ennustetaan vähenevän 12 miljoonalla (20 prosentista 15 prosenttiin). (Suomen Ekonomiliitto 2010a.)

Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi tulee alati muuttuvassa maailmassa yhä tärkeämmäksi. Ranki (1999) toteaa osaamistarpeiden määrittelyn auttavan tulevan menestyksen rakentamisessa. Nyt on tiedettävä osaamistarpeet usean vuoden päähän, jotta voidaan riittävän hyvissä ajoissa asettaa tavoitteet henkilöstön osaamiselle ja kehittymiselle (Ranki 1999, 12–15). Tulevaisuudenkuvan hahmottamiseen käytetään erilaisia mallinnuksia. Niiden osalta haasteena Suomessa on se, miten pystytään ottamaan huomioon meneillään oleva työmarkkinoiden rakennemuutos. Todellisuus voi poiketa rajustikin siitä, millaisia trendejä lähivuosille on ennustettu. Tarvitaan uutta ennakointiosaamista sekä menetelmiä ja resursseja, joiden avulla toimintaympäristön signaalit pystytään tunnistamaan mahdollisimman laajalaisesti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.) Osaamisen kannalta tämä tarkoittaa erilaisten osaamistarpeiden entistä parempaa ennakoointia ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen panostamista niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. On myös kyettävä luomaan uutta osaamista niille alueille, missä sitä tarvitaan.

Myös SEFE on tunnistanut toimintaympäristön muutostekijöitä SEFE-yhteisön strategiassa 2009–2012. Liiketoimintaosaamisen merkityksen korostuminen yhteiskunnan kaikilla sektoreilla on noussut vahvasti esille (Elinkeinoelämän keskusliitto 2007). Ekonomiosaamiselle vaikuttaisi olevan kysyntää enemmän kuin ehkä koskaan aiemmin (Suomen Ekonomiliitto 2008a). Ekonomin ja ekonomikoulutuksen arvo mitataan sillä, miten yksittäinen ekonomi ja korkeakoulu pystyvät ennakoimaan, vastaamaan ja reagoimaan edellä mainittuihin ja muihin vastaaviin eteen tuleviin haasteisiin (Suomen Ekonomiliitto 2010a). Tässä ennakoinnissa myös työnantajilla on oma roolinsa osaamisen kehittämisen tukijana ja mahdollistajana.

Työelämän muutoksesta huonompaan suuntaan puhutaan paljon, mutta on hyvä muistaa, ettei muutos välttämättä ole ainoastaan huono. Työntekijöiden työolot ja työsuhteturva ovat muuttuneet paljon viime vuosikymmeninä ja työhyvinvointiin panostetaan nykyisin yhä enemmän. Yhä useammassa organisaatiossa myös työn kehittäminen on otettu systemaattisesti osaksi toimintaa, henkilöstön koulutus on laajentunut ja joustot lisääntyneet. (Mönkkönen & Roos 2010, 19; Alasoini 2010.) Yhteenvetona todettakoon, että muutos näyttäisi tulleen työelämään jäädäkseen. Osaamiselle ja sen kehittämislle suuren haasteen tuovat tähän muutokseen sopeutuminen ja tulevien muutosten ennakointi.

Muutos ja osaamisen kehittyminen ovat sidoksissa toisiinsa. Muutos muuttaa nykyisen osaamisen riittämättömäksi ja toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa muutoksia organisaatioissa. (Viitala 2002, 12.) Osaamisen kehittäminen on siis entistäkin tärkeämpää sekä organisaation että yksilön kannalta. Tämän vuoksi myös aiheen tutkiminen on tärkeää.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata työnantajien panostuksia ja asenteita ekonomien ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Aihetta tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta: ekonomien itsensä kokemana sekä työnantajaosapuolen näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä SEFEn kanssa. Kiinnostus ja tarve tutkimukselle nousi esiin SEFEn koulutuspoliittisessa toimikunnassa syksyllä 2010. Asiaa käsiteltiin myös palvelutoimikunnassa, jossa aiheen tutkimisen tärkeys tunnistettiin myös SEFEn palvelujen kehittämisen näkökulmasta. Keskustelin syksyllä 2010 mahdollisesta tutkimusaiheesta SEFEn tutkimuspäällikkö Juha Oksasen kanssa ja hänen esiin tuomansa aihe-ehdotus ekonomien ammatillisen osaamisen kehittämisestä herätti kiinnostukseni ja päätin tarttua toimeen. Kiinnostus tutkimusta kohtaan ja aiheen tutkimisen tärkeys on myöhemmin tuotu esiin myös Akavassa ja työnantajaliittojen keskuudessa. Myös Opetus- ja kulttuuriministeriön Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa painotetaan osaamisen tärkeyttä yhteiskunnassa sekä aikuiskoulutuksen roolia olla luomassa edellytyksiä muuttuvan työelämän tarpeisiin. Hallituksen tavoitteena on nostaa suomalaiset maailman osaavimmaksi kansaksi vuoteen 2020 mennessä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.)

Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisia asenteita työnantajilla on ekonomien ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja miten siihen panostetaan organisaatioissa. Lisäksi selvitettiin, mitkä tekijät koetaan esteenä osaamisen kehittämislle ja millä osaamisalueilla kehittymisen ekonomit kokevat tärkeimmäksi. Kyseessä on empiirinen tutkimus, joka toteutettiin kuvailevana tutkimuksena määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen yhdistelmänä. Ekonomien kokemuksia selvitettiin ekonomelle suunnatun kyselyn avulla. Työnantajaosapuolen näkemystä tutkittiin työnantajille toteutetun kyselyn sekä

työnantajaliitoille tehtyjen teemahaastattelujen avulla. Määrälliset kyselyaineistot analysoitiin PASW Statistics SPSS-ohjelmalla ristiintaulukoinnein. Tulosten yleistettävyyttä mitattiin khiö -testillä. Haastatteluaineiston analyysissä menetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojaa osaamisen kehittämisen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Viitekehyyksen taustalla ovat Luoman (1998) kehittämä malli henkilöstön kehittämisen orientaatiosta sekä Kolbin (1984) teoria kokemuksellisesta oppimisesta.

Tämän työn anti suomalaisen osaamisen kehittämisen tutkimukseen on määrätyn ammattikunnan, tässä tapauksessa ekonomien osaamisen kehittämistä koskevien asenteiden ja panostusten näkyväksi tekeminen empiirisesti laajalla aineistolla. Ekonomieja on työelämässä paljon eri organisaatioiden palveluksessa ja heidän tehtävänkuvansa ulottuvat laajalle. Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämistä tarkastellaan erilaisesta ja uudesta näkökulmasta, kun tutkimuksen kohteena ovat työnantajien asenteet ja panostukset osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksessa tuodaan esiin sekä ekonomien että työnantajien näkemys asiaan, joten tutkimuksen anti ei rajoitu vain yhden näkökulman esiin tuomiseen. Haapasalon (2009) tutkimus toi esiin ammatillisen kehittymisen tarpeita ekonomien näkökulmasta. Osaamisen kehittämistä ei kuitenkaan ekonomien keskuudessa ole aiemmin tarkasteltu näin laajasti kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta ja useita näkökulmia yhdistäen.

Tutkimusraportti rakentuu seuraavasti. Ensin luvussa 2 esitellään tutkimuksen toimeksiantaja SEFE ry sekä lyhyesti kauppatieteellinen koulutus Suomessa ja SEFEn jäsenkunta työelämässä. Luvussa 3 määritellään osaamisen käsite, kuvataan erilaisia osaamisen jaottelutapoja sekä määritellään ekonomin osaaminen. Luvussa 4 keskitytään henkilöstön kehittämisen ja osaamisen kehittämisen teoriaan ja malleihin, tarkastellaan osaamisen kehittämisen kytkeytymistä organisaation strategiaan, osaamisen kehittämisen eri muotoja sekä osaamisen kehittämisen tutkimusta Suomessa. Tämän jälkeen luvussa 5 kootaan yhteen tutkimuksen viitekehys sekä muotoillaan tarkemmin tutkimuskysymykset. Luvussa 6 käydään läpi käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 7 esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset ekonomi- ja työnantajanäkökulmasta. Lopuksi luvussa 8 esitetään yhteenveto ja keskeiset päätelmät ekonomien ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Lisäksi pohditaan tulosten käytännön sovellettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 SEFE - jotta ekonomilla on arvonsa

Suomen Ekonomiliitto SEFE ry on ekonomien ja kylterien eli kauppatieteiden yliopisto-opiskelijoiden palvelu- ja etujärjestö, johon kuuluu noin 47 000 jäsentä 25 ekonomiyhdistyksen ja 14 opiskelijayhteisön kautta. SEFE on Akavan neljänneksi suurin etujärjestö. Ekonomijäsenet toimivat työelämässä laajasti eri tehtävissä. Yleisimpiä toimialoja ovat teollisuus ja liike-elämän palvelut ja tehtävistä taloudelliset tehtävät, yleishallinto ja markkinointi. SEFE palvelee jäseniään viiden yksikön kautta: vaikuttaminen ja edunvalvonta, lakipalvelut, viestintä ja markkinointi, hallinto sekä palvelut. Tämä tutkimus hyödyttää niin vaikuttamisen ja edunvalvonnan yksikköä, johon kuuluu myös koulutuspoliittinen edunvalvonta, kuin myös palveluyksikköä, jonne kuuluvat liiton urapalvelut, ammatillisen kehittymisen palvelut, järjestöpalvelut sekä tutkimustoiminta. Tutkimuksen tuloksista odotetaan olevan hyötyä molemmille sektoreille ja auttavan ammatillisen kehittymisen palveluiden kehittämisessä yhä paremmin jäsenten tarpeita vastaaviksi. (Suomen Ekonomiliitto 2010a.)

SEFE-yhteisön toiminta-ajatus on: SEFE - jotta ekonomilla on arvonsa. Visiossa 2012 todetaan:

SEFE on tunnettu ja arvostettu vaikuttaja ja toimija suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä. SEFE on jäsentensä tuki ja turva sekä ammatillisen kehittymisen tukija. Ekonomin arvostus työmarkkinoilla on korkea. (Suomen Ekonomiliitto 2008a.)

SEFEn koulutuspoliittinen edunvalvonta vaalii kauppatieteellisen koulutuksen tasoa. Koulutuspoliittisissa suuntaviivoissa esitetään SEFEn näkemys kauppatieteellisen alan ja korkeakoulutuksen kehittämisestä. Suuntaviivat uusitaan noin kahden vuoden välein. Toukokuussa 2010 hyväksytyissä koulutuspoliittisissa suuntaviivoissaan SEFE painottaa tutkintojen suunnittelun ja niiden oppimistavoitteiden määrittelyä. Tärkeää on se, että kaupallisten tutkintojen tuottama osaaminen on määritelty selkeästi. Koulutuksessa SEFE näkee tärkeänä nimenomaan tutkinnon tuottaman osaamisen, ei sitä, mistä tai miten osaaminen on hankittu. Tutkinnolla tulee olla relevanssia työelämän ja jatkotutkimuksen kannalta. Kaikkien korkeakoulututkintojen tulee antaa valmiudet työelämään sekä jatkuvaan itsensä kehittämiseen, elinikäiseen oppimiseen, uuden tiedon omaksumiseen, ongelmien ja ratkaisujen analysoimiseen sekä muuttuviin tilanteisiin sopeutumiseen. Lisäksi tarvitaan vuorovaikutustaitoja. Korkeakoulujen tulisi myös vastata paremmin työelämän ja muuttuvan yhteiskunnan täydennyskoulutustarpeisiin. (Suomen Ekonomiliitto 2010a.) SEFE kerää säännöllisesti vastavalmistuneilta palautetta koulutuksesta. Myös yliopistojen ura- ja rekrytointipalelujen ns. Aarresaari -verkoston toteuttaman Viisi vuotta työelämässä -tutkimuksen avulla selvitetään

mm. sitä, kuinka tutkinnon antamat valmiudet vastaavat työelämän vaatimuksiin. SEFE raportoi tuloksia kauppatieteellisen alan osalta.

SEFE oli koordinaattorina luomassa Kauppatieteiden kansallista strategiaa, joka julkistettiin marraskuussa 2010. Prosessissa olivat mukana kaikki kauppatieteellistä opetusta antavat yliopistoyksiköt. Strategian tehtävänä on vastata koulutusalaan koskettaviin nykyisiin ja tuleviin haasteisiin. Tarkoitus on puuttua tieteenalan ongelmiin sekä vahvistaa kauppatieteiden panosta tieteen, yliopistojen ja yhteiskunnan hyväksi. Osaamisen kannalta olennaista strategiassa on kauppatieteiden sitoutuminen elinikäisen oppimisen edistämiseen tarjoamalla lisä- ja täydennyskoulutusta jo työelämässä oleville. Tällä tavoin uusimmat tieteelliset opit välittyvät työelämään niitä tarvitseville. (Kauppatieteiden kansallinen strategia 2010.)

SEFE-yhteisön visioon 2012 on kirjattu SEFEn olevan jäsentensä ammatillisen kehittymisen tukija. Osaamisvisiossa todetaan ekonomikoulutuksen ja jäsenten ammatillisen osaamisen olevan laadukasta, monipuolista ja kilpailukykyistä kansallisesti ja kansainvälisesti. Ekonomiosaamista arvostetaan ja hyödynnetään kaikkialla yhteiskunnassa. Ammatilliseen osaamiseen liittyen strateginen tahtotila on nähdä ekonomien täydennyskoulutusmahdollisuuksien lisääntyneen ja niiden laadun kehittyneen. Lisäksi SEFE haluaa olla tunnettu ammatillisen kehittymisen verkostona, jota jäsenet hyödyntävät koko työuransa ajan. (Suomen Ekonomiliitto 2010a, Suomen Ekonomiliitto 2008a.) SEFE tarjoaa jäsenilleen erilaisia ammatillisen kehittymisen työkaluja, jotka esitellään lyhyesti seuraavaksi.

Koulutustutka. Ekonomiosaaminen vaatii jatkuvaa huoltoa ja päivittämistä. Tähän on tarjolla monia lisäkoulutuksen vaihtoehtoja, joista sopivimman valitseminen ei ole aivan yksinkertaista. Tässä auttaa SEFEn Koulutustutka, joka on tarkoitettu helpottamaan päätöksentekoa sopivan lisäkoulutuksen valinnassa. Koulutustutka lähtee liikkeelle koulutustarpeen tiedostamisesta ja etenee kehittymistarpeiden tunnistuksen, tiedonhaun, vaihtoehtojen arvioinnin ja koulutuksen valinnan kautta koulutuksen jälkeiseen arviointiin. Koulutustutka käy prosessia läpi vaihe vaiheelta ja sitä voi käyttää kokonaisuutena tai osina niin, että se tukee yksilöllisesti kullekin oleellisia vaiheita. Tarkoitus ei ole antaa valmiita vastauksia vaan auttaa yksilöä tunnistamaan omat tarpeensa ja löytämään niitä parhaiten vastaavat vaihtoehdot. (Suomen Ekonomiliitto 2011b.)

EkonomiEsimies -ohjelma. SEFE tarjoaa jäsenilleen edullista oppia esimiestäitojen kehittämiseen Johtajuus! -kirjan sekä EkonomiEsimies -ohjelman avulla. Johtajuus! -teos nostaa esiin esimiestyön käytännön ongelmia ja malleja ja toimii alustuksena EkonomiEsimies -ohjelmalle, joka koostuu neljästä osakokonaisuudesta. Leadership Challenge -ohjelma on verkossa toimiva simulaatio, jonka avulla osallistujia valmistetaan käytännön tehtävien kautta esimiestyössä vastaan tuleviin tilanteisiin. Kirjallisuustehtävät verkossa auttavat peilaamaan alan kirjallisuutta omiin kokemuksiin. Lähikoulutuksessa käsitellään itsensä johtamisen, vuorovaikutuksen johtamisen, oman ryhmän valmentamisen sekä muutoksen ja voimavarojen johtamisen teemoja.

Lähikoulutusjaksoja järjestettiin vuonna 2010 yhteensä 7, joista kaksi oli ruotsinkielisiä. Määrä oli sama vuonna 2009. Viimeisessä osa-alueessa, esimiesosaamisen kehittämistyössä, osallistujat toteuttavat omaan esimiestyöhönsä liittyvän kehittämistehtävän. Ohjelmaan osallistui kaikkiaan noin 300 jäsentä. (Suomen Ekonomiliitto 2010b, Suomen Ekonomiliitto 2011c, Suomen Ekonomiliitto 2011i.)

Mentorointi. Mentoroinnissa kyse on kokemusten, näkemysten ja osaamisen välittymisestä kokeneen ja osaavan kollegan (mentorin) ja nuoremman, kehittymishaluisen ohjattavan (aktorin) välillä. Mentor tukee ja ohjaa aktoria luottamuksellisen parityöskentelyn kautta. Tavoitteena prosessissa on aktorin kehittyminen työssä ja yksilönä. Hän saa tukea ammatilliseen kehittämiseen, tavoitteidensa selkiyttämiseen sekä urasuunnitteluun. Mentoroinnista on kuitenkin hyötyä myös mentorille itselleen. Hän saa aktorilta tuoreita ideoita, uutta tietoa ja virikkeitä itsensä ja työyhteisönsä kehittämiseen. SEFEn mentorointiohjelma kestää noin vuoden ja sisältää parityöskentelyn lisäksi Mentorointi -kirjan, yhteisiä tapaamisia, verkkomateriaalia sekä SEFEn yhteyshenkilön tuen ja ohjauksen. Prosessi edellyttää molempien osapuolten sitoutumista yhteisiin parikeskusteluihin sekä aktorin ammatillisten kehittämistavoitteiden ja keskeisten teemojen määrittelyä. (Suomen Ekonomiliitto 2011d.) Vuoden 2010 aikana SEFE järjesti mentorointiohjelmaa ympäri Suomea ja mukana oli yhteensä 86 paria (Suomen Ekonomiliitto 2011i).

SEFE kehittää ja kouluttaa. Edellä kuvattujen ohjelmien lisäksi SEFE tukee jäsentensä ammatillista kehittymistä, työhyvinvointia, jaksamista sekä työmarkkina-arvon vahvistamista erilaisilla koulutustilaisuuksilla, joita järjestetään yhteistyössä paikallisten jäsenyhdistysten kanssa. Toiminnalla on onnistuttu tavoittamaan sellaisia jäseniä, jotka eivät ole aiemmin osallistuneet liiton tai oman paikallisyhdistyksensä toimintaan. Ekonomeille suunnattujen tilaisuuksien ohjelmatarjonta vaihtelee kokopäivän seminaareista iltatilaisuuksiin ja ne ovat pääasiassa maksuttomia. (Suomen Ekonomiliitto 2011e.) Teemoista toivotuimpia ovat vuorovaikutustaidot, talouden tunnuslukujen hyödyntäminen sekä hyvinvointi. SEFE-yhteisö täytti vuonna 2010 75 vuotta. Jäsenyhdistyspaikkakunnilla järjestettiin yhteensä 25 tilaisuutta SEFEn 75-juhlavuoden temalla hyvinvointi. Osallistujia näissä tilaisuuksissa oli yli 1400 ja saatu palaute oli positiivista. Juhlavuonna järjestettiin lisäksi seitsemän puolipäiväseminaaria otsikolla "Tunteet peliin" ja kaksi SEFEn omien asiantuntijoiden tilaisuutta, jotka käsittelivät oman osaamisen kehittämistä sekä työnhakua. Näihin tilaisuuksiin osallistui yhteensä 768 jäsentä. 14 prosenttia palautetta antaneista osallistujista oli ensikertalaisia SEFE-yhteisön tilaisuuksissa. (Suomen Ekonomiliitto 2011i.)

2.2 Kauppatieteellinen koulutus Suomessa

Suomalaisella kaupallisella koulutuksella on pitkä historia. Korkeakoulussa kauppatieteitä on voinut opiskella jo 100 vuotta. (Suomen Ekonomiliitto 2011f.) Tällä hetkellä alemman korkeakoulututkinnon suorittavat valmistuvat kauppatieteiden kandidaateiksi (KTK) ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittavat kauppatieteiden maistereiksi (KTM). Kauppatieteiden maisterit saavat ekonomin arvon. KTM-tutkinnon ohjeellinen suoritus aika on 5 vuotta. (Suomen Ekonomiliitto 2011g.)

Suomessa kauppatieteellistä tutkinto-opetusta antavat Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Oulun yliopisto, Itä-Suomen yliopisto (kampukset Joensuussa ja Kuopiossa), Jyväskylän yliopisto, Tampereen yliopisto, Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, Vaasan yliopisto, Svenska handelshögskolan ja Åbo Akademi. Näiden lisäksi kauppatieteitä voi opiskella Turun yliopiston kauppakorkeakouluun kuuluvassa Porin yliopistoyksikössä ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakouluun kuuluvassa Mikkelin yliopistoyksikön englanninkielisessä koulutuksessa. (Suomen Ekonomiliitto 2011g.)

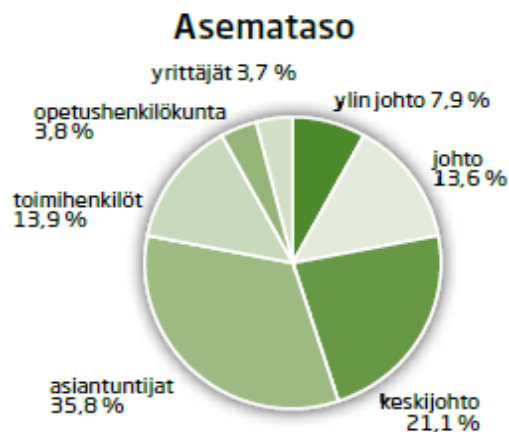
Pääaineen tai koulutusohjelman valinnan vaihtoehdot ovat tutkinnoissa laajat. Tarjonta vaihtelee yliopistoittain ja pääaineena voi olla esimerkiksi jokin seuraavista:

- rahoitus
- johtaminen ja organisointi
- kansainvälinen liiketoiminta/kansainvälinen markkinointi
- kansantaloustiede
- laskentatoimi
- hankintojen johtaminen/logistiikka
- markkinointi
- talousmaantiede
- taloustieteiden kvantitatiiviset menetelmät/tilastotiede
- tietojärjestelmätiede
- vakuutustiede
- yrittäjyys
- yrittäjyys (Suomen Ekonomiliitto 2011g.)

Kauppatieteellisen koulutuksen perustehtäviä ovat SEFEn mukaan yksilön henkilökohtainen kehitys ja työllistyminen sekä lisäarvon tuottaminen yhteiskunnalle. Henkilökohtaisen kehityksen kautta yksilö hankkii tarvittavan osaamisen sekä kyvyn oppia uutta. Koulutuksessa tulee ottaa huomioon työelämän muutokset, jotta koulutus antaisi mahdollisimman hyvät välineet uralle. (Suomen Ekonomiliitto 2000.)

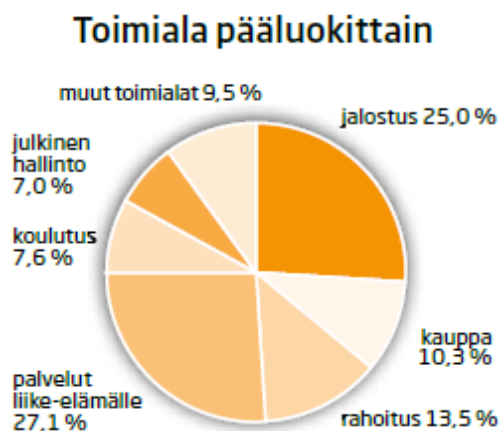
2.3 Ekonomit työmarkkinoilla

Ekonomien työtilanne on hyvä. 88 prosenttia SEFEn jäsenistä on työelämässä, 83 prosenttia vakituisessa kokopäivätyössä ja 5 prosenttia määräaikaissä työsuhteessa. Valmistumishetkellä noin kolmannes on jo vakituisesti mukana työelämässä. Tulotaso ekonomieilla vaihtelee asematason ja työnantajasektorin mukaan. (Rintala 2010, Suomen Ekonomiliitto 2010c.) Kuviosta 1 tulee esille ekonomien sijoittuminen eri asematasoille organisaatioissa.



KUVIO 1 Ekonomit työelämässä eri asematasoilla (Suomen Ekonomiliitto 2010d, lokakuu).

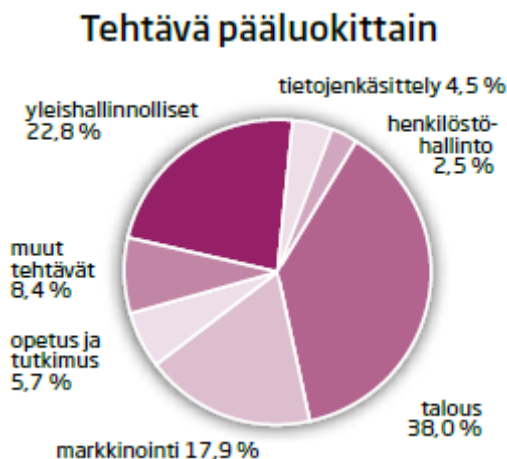
Noin kolmannes ekonomieista toimii asiantuntijoina eri aloilla ja hieman alle neljännos työskentelee keskijohdon tehtävissä. Johdon ja ylimmän johdon tehtävissä työskentelee hieman yli viidennes ja toimihenkilöinä joka kahdeksas. Loput ekonomieista työskentelevät yrittäjänä tai opetushenkilöstönä. (Suomen Ekonomiliitto 2010d, lokakuu.) Kuviosta 2 tulee esiin ekonomien sijoittuminen työelämään eri toimialoille.



KUVIO 2 Ekonomit työelämässä eri toimialoilla (Suomen Ekonomiliitto 2010d, lokakuu).

Toimialoittain tarkasteltuna hieman yli neljännos ekonomieista työskentelee liike-elämän palveluiden parissa ja neljännos teollisuuden alalla. Lisäksi

ekonomit ovat jakautuneet rahoituksen, kaupan, koulutuksen ja julkisen hallinnon pariin. Hieman alle 10 prosenttia työskentelee muilla toimialoilla. (Suomen Ekonomiliitto 2010d, lokakuu.) Kuviossa 3 kuvataan, miten ekonomit sijoittuvat organisaatioissa eri tehtäväalueille.



KUVIO 3 Ekonomit työelämässä eri tehtäväalueilla (Suomen Ekonomiliitto 2010d, lokakuu).

Ekonomit ovat sijoittuneet työelämässä myös monille eri tehtäväalueille. Reilu kolmannes työskentelee talouden parissa ja hieman vajaa neljännes yleishallinnollisissa tehtävissä. Markkinoinnin parissa työskentelee vajaa viidennes SEFEn jäsenistä. Näiden lisäksi ekonomia työskentelee opetuksen ja tutkimuksen, tietojenkäsittelyn sekä henkilöstöhallinnon tehtävissä. Reilu 8 prosenttia työskentelee vielä muilla tehtäväalueilla. (Suomen Ekonomiliitto 2010d, lokakuu.) Haapasalon (2009) mukaan keväällä 2009 SEFEn jäsenrekisterissä oli ekonomia yli 4000 eri tehtävänimikkeellä, joten tyypillistä nimikettä ekonomille on hankala löytää. Yleisin nimike oli toimitusjohtaja (1752); talouspäälliköitä, -johtajia, tilintarkastajia ja controllereita oli yhteensä 2783. (Haapasalo 2009, 32.)

3 OSAAMINEN

3.1 Osaamisen määrittely

Osaaminen on monitahoinen käsite, joka muodostuu useista osatekijöistä. Ammatillisesta osaamisesta käytetään myös tutkimuksellisesti monenkirjavia käsitteitä, joilla kaikilla on hieman toisistaan poikkeava merkitys. Ranki (1999) mainitsee osaamisen yhteydessä puhuttavan kompetenssista ja kyvykkyydestä. Yksilötasolla osaamisesta voidaan myös käyttää sanaa ammattitaito, vaikka se määrittelynä onkin suppeampi kuin osaaminen. Osaaminen on Rankin mukaan hallitsemista ja kyvykkyyttä ja se muodostuu koko ajan uudelleen. Osaaminen kuvaa siis paitsi pätevyyden tasoa ja asiantuntijuutta, myös henkilön hallitsemia taitoja. Esimerkkinä hän käyttää ajanhallintaa, joka on yhdistelmä toisiinsa liittyviä tietoja, taitoja ja asenteita, jotka vaikuttavat työssä onnistumiseen. Osaamisen määritelmästä hän erottaa yksilön persoonallisuuspiirteet ja tyylin. (Ranki 1999, 21, 26, 163.) Toiminnassa osaaminen näkyy siinä, miten yksilö suoriutuu tehtävistään tai organisaatio pääsee tavoitteisiinsa (Ranki 1999, 38).

Ammatillista osaamista tarkastellaan Ropon (1996) mukaan yleensä kahden ulottuvuuden kautta. Se voidaan nähdä yksilön tai yhteisön ominaisuutena, tai vaatimuksina, joita tietynkaltaisten työtehtävien tai -kokonaisuuksien suorittaminen edellyttää. (Ropo 1996, 9.) Ropon näkemys voitaisiin nähdä niin, että osaaminen yksilön tai yhteisön ominaisuutena on läsnä koko ajan. Vaatimuksina osaaminen taas on sidoksissa työtehtäviin tai -kokonaisuuksiin.

Boyatzis (2008) kuvaa osaamisen taitona tai kyvykkyytenä. Hänen mukaansa osaaminen koostuu käyttäytymisen intentiosta ja kyvystä käyttäytyä tarkoituksenmukaisella tavalla. Parhaaseen suoritukseen päästään, kun osaaminen on linjassa työn ja organisaatioympäristön vaatimusten kanssa. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan tässä tapauksessa yksilön vastuulla olevia tehtäviä. Organisaatioympäristö pitää sisällään esimerkiksi kulttuurin, organisaatorakenteen sekä organisaation taloudellisen, poliittisen ja sosiaalisen ympäristön. Osaamista voidaan myös aikuisiällä kehittää ja yksilöt voivat muuttaa mielialaansa, käyttäytymistään ja minäkuvaansa. (Boyatzis 2008.) Boyatzisin määritelmässä ikään kuin yhdistyvät Ropon määrittämät kaksi ulottuvuutta: osaamista tarvitaan niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Ideaalitalanteessa tämä osaaminen vastaa niitä vaatimuksia, joita yksilön työ ja organisaatioympäristö asettavat.

Ranki (1999) jakaa osaamisen viiteen toisiinsa liittyvään tekijään: tiedollinen osaaminen (faktatieto), taidot (menetelmät), kokemus (vaihtoehtojen hallinta sekä oppiminen omista virheistä ja onnistumisista), uskomukset ja arvot (käsitykset oikeasta ja tiedon tulkitsemiseen ja havaitsemiseen vaikuttavista tekijöistä) sekä sosiaalinen verkosto (suhteet) (Ranki 1999, 27).

Ropon (1996) mukaan osaamisen nähdään koostuvan kolmesta elementistä: tiedollisesta, taidollisesta ja kehityksellisestä. Tiedollinen elementti viittaa sisällölliseen informaatioon, taidollinen kapasiteettiin toimia tietyllä tavalla ja kehityksellinen elementti kuvaa potentiaalista kapasiteettia hankkia tiettyjä tietoja ja taitoja. (Ropo 1996, 9.)

Otala (2000) korostaa tietojen ja taitojen muodostavan vain osan yksilön osaamisesta. Tiedot pitävät sisällään faktoja, menetelmiä ja malleja. Taitoihin sisältyy ammattitaidon lisäksi yleisiä ja sosiaalisia taitoja. Sosiaalisiin taitoihin, joiden merkitys työelämässä korostuu koko ajan, lukeutuvat muun muassa kommunikointikyky, yhteistyökyky sekä motivoituminen ja motivoitaito. Tietojen ja taitojen lisäksi tärkeän osan osaamista muodostaa kokemus, joka auttaa oppimaan nopeammin ja ymmärtämään uutta tietoa olemassa olevan avulla. Myös kontaktit ja verkostot ovat oleellinen osa yksilön pätevyyttä, koska niiden kautta saadaan signaaleja tulevista asioista ja muutoksista. Arvojen ja asenteiden merkitys korostuu osaamisen kriteerinä siksi, että niitä on vaikea muuttaa. Nykypäivänä yksilö tarvitsee kykyä ja tahtoa sopeutua työelämän jatkuvaan muutokseen ja oppia uutta ja nämä asiat liittyvät tiiviisti yksilön arvoihin ja asenteisiin. Näiden lisäksi osaaminen sisältää yksilön henkilökohtaisia taitoja, kuten aloitteellisuus, luovuus, intuitio sekä kehonkieli. Myös hiljaisen tiedon voidaan katsoa sisältyvän yksilön henkilökohtaisiin taitoihin. (Otala 2000, 104–105.)

Otalan määritelmä osaamisesta voidaan tiivistää Ropon mukaan tiedoiksi, taidoiksi ja kehitykselliseksi osaksi. Kokemus, kontaktit, arvot ja asenteet vaikuttavat kaikki osaltaan osaamisen kehittämiseen, potentiaaliin hankkia uutta osaamista. Osaaminen siis sisältää tietojen ja taitojen lisäksi kyvyn kehittää osaamista. Paloniemi (2004) tiivistää ammatillisen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymisen edellyttävän osaamista tiedollisella, taidollisella sekä metakognitiivisella eli itsesätelyn ja oman toiminnan organisoiminnan tasolla. Työelämän kehitysvaatimukset tuovat mukanaan kehitystrendejä, jotka kohdistuvat näille tasoille ja edellyttävät niin yleistä kuin erityistäkin osaamista. Tietojen ja taitojen vanheneminen on nykypäivän työelämässä uhka kaikille. (Paloniemi 2004, 22–23.)

Tässä tutkimuksessa osaaminen määritellään Parryn (1998) mukaan. Tutkimuksessa keskitytään ekonomien ammatilliseen osaamiseen ja Parryn määritelmä kytkee osaamisen vahvasti yksilön työhön ja työstä suoriutumiseen. Hän määrittelee osaamisen (competency) koostuvan toisiinsa liittyvistä tiedosta, taidoista ja asenteista, jotka vaikuttavat suuresti yksilön työhön ja ovat yhteydessä yksilön työstä suoriutumiseen. Määritelmän mukaan osaamista on kyettävä myös mittaamaan ja sitä voidaan kehittää. Tieto viittaa sisällölliseen informaatioon. Taidot kuvataan tietyssä tilanteessa tarvittavana käyttäytymisenä, *miten* tehdä jokin asia. Taidot ovat tilannesidonnaisia, kun taas osaaminen kokonaisuutena on yleistä (geneeristä) ja universaalia, sitä voidaan hyödyntää monissa erilaisissa tilanteissa. Osaamista ei kuitenkaan pidä sekoittaa yksilön persoonallisuuteen tai tapaan toimia. (Parry 1998.) *Asenne* määritellään tässä tutkimuksessa yksilön myönteisenä tai kielteisenä

suhtautumisena määriteltyä kohdetta kohtaan. Yksilön asenne määräytyy kohdetta koskevien keskeisten uskomusten perusteella. (Ajzen & Fishbein 1980, 54–56, Ajzen & Fishbein 2010, 20–21.) Parryn määritelmä avaa Ropon määrittelemiä osaamisen ulottuvuuksia, yksilön/yhteisön ominaisuudet ja työtehtävän vaatimukset, hieman pidemmälle ja sisällyttää molemmat ulottuvuudet osaamiseen samanaikaisesti. Osaaminen ei tällöin liity vain tiettyihin tehtäviin vaan on laaja-alaista ja vaikuttaa näin kokonaisuutena työstä suoriutumiseen. Työstä suoriutuminen taas määräytyy tehtävän vaatimusten perusteella. Myös Ropon määrittämä osaamisen kehityksellinen elementti sisältyy Parryn määritelmään, jonka mukaan osaamista voidaan kehittää.

Parryn (1998) osaamisen määritelmä jakautuu useaan elementtiin. *Toisiinsa liittyvät tiedot, taidot ja asenteet* liittyvät oppimiseen. Oppiminen on kognitiivista (tiedollista), affektiivista (tuntemista) ja psykomotorista (tekemistä). Nämä kaikki osat kuuluvat myös osaamiseen. Määritelmään liittyy seuraavia perusolettamuksia. *Osaaminen vaikuttaa laajasti yksilön työhön.* Monet yksittäiset taidot ovat läsnä vain tietyissä tilanteissa. Osaaminen taas on laajempi kokonaisuus, joka on läsnä ja jota voi hyödyntää suurimmassa osassa työhön liittyvistä yksittäisistä tehtävistä. *Osaaminen on yhteydessä työstä suoriutumiseen.* Osaamistutkimukset listaavat monesti asioita, jotka eivät liity yksilön työhön. Kun osaamista määritetään esimerkiksi kehittämisen tarpeisiin, tulee keskittyä vain sellaisiin asioihin, jotka todella vaikuttavat yksilön työstä suoriutumiseen. *Osaamista voidaan mitata.* Kun osaamisen tasoa käytetään kriteerinä esimerkiksi uralla etenemisessä, on tärkeää, että kriteerit on hyvin määritelty ja yhteisesti hyväksytty. *Osaamista voidaan kehittää.* Tämä elementti erottaa osaamisen persoonallisuuden piirteistä ja yksilön toimintatavoista. Persoonallisuuden piirteet voidaan kuitenkin haluttaessa kääntää kehitettäväksi osaamiseksi. (Parry 1996.) Boyatzisin (2008) mukaan yksi osaamisen hyödyistä on juuri se, että sitä voidaan kehittää aikuisiällä (Boyatzis 2008).

Yksilön persoonallisuus, tapa toimia sekä arvot muotoutuvat jo aikaisin ja muovautuvat elämän aikana ympäristön ja auktoriteettien vaikutuksesta. Tapa toimia kietoutuu osaamiseen. Asiaa voidaan Carl Jungin mukaan kuvata korttipelimetaphoran avulla. Yksilön pätevyys eri osaamisalueilla määrittää kädessä olevien korttien vahvuuden. Persoonallisuus, arvot ja tapa toimia taas ennustavat, miten yksilö todennäköisesti pelaa kädessään olevat kortit. (Parry 1998.) Tapa toimia määrittää siis sen, miten yksilö käyttää osaamistaan. Tässä tutkimuksessa osaaminen määritellään Parryn mukaan koostuvan tiedoista, taidoista ja asenteista, jotka vaikuttavat laajasti yksilön työhön ja työstä suoriutumiseen. Osaamista voidaan myös mitata ja kehittää.

3.2 Osaamisen ulottuvuudet

Osaamista on kuvattu useiden erilaisten mallien kautta. Hogan & Warrenfeltz (2003) jakavat osaamisen intrapersonaaliseen eli henkilökohtaiseen, sosiaaliseen, johtajuus- ja liiketoimintaosaamiseen (Hogan & Warrenfeltz 2003). Arthur,

Claman ja DeFillippi (1995) ovat kehittäneet Quinnin (1992) kuvaaman älykkään organisaation pohjalta mallin siitä, miten yksilöt voivat kehittää tulevaisuudessa tarvitsemaansa osaamista palvelemaan sekä yksilöllisiä, että organisatorisia intressejä. Heidän mukaansa älykäs osaaminen on jaettavissa seuraaviin kompetensseihin. Miksi-tietämys (knowing why) käsittää yksilön itseymmärryksen omasta ammattilaisuudestaan, oman ammatti-identiteetin, arvot, motivaation ja elämänhallinnan. Miten-tietämys (knowing how) sisältää liiketoiminnallisen ja tehtävien hoitamisen edellyttämän tietotaidon. Kenen kanssa-tietämys (knowing whom) on sosiaalista pääomaa, kuten verkostot ja luottamussuhteet. Missä- ja milloin -osaaminen (knowing context) liittyy tilanneymmärrykseen sekä tilanteiden hyödyntämisen taitoon. (Arthur, Claman & DeFillippi 1995.)

Viitala (2005) on kuvannut erityisesti johtamisosaamista useiden kompetenssimallien ja kvalifikaatioita koskevien teorioiden pohjalta. Muodostamaansa mallia hän kutsuu johtamisosaamisen hierarkkiseksi malliksi. (Viitala 2005.) Lämsän ja Savelan (2010) mukaan Mumford (1997) kuvaa johtamisen kehittämistä yrityksenä edistää johtamisen vaikuttavuutta suunnitellun oppimisprosessin avulla. Mumford lisää, että tänä päivänä yhä useamman henkilön tehtäviin, toimipa hän johtajana tai ei, sisältyy johtamista, kuten päätöksentekoa ja organisointia (ks. Lämsä & Savela 2010). Tämä on totta myös ekonomien kohdalla ja sen vuoksi malli sopii myös tähän tutkimukseen, vaikka tutkimuksen kohderyhmänä ei olekaan ainoastaan johtotasolla työskenteleviä ekonomia. Osaamisen ajatellaan Viitalan (2005) mallin mukaan koostuvan kuudesta tasosta: tekninen osaaminen, liiketoimintaosaaminen, tietojohtamisen osaaminen, johtajuus- ja esimiesosaaminen, sosiaalinen osaaminen ja intrapersonaalinen osaaminen.



KUVIO 4 Johtamisosaamisen hierarkkinen malli (Viitala 2005, 439).

Viitalan (2005) mallin hierarkian taustalla on jäävuorimallin mukainen ajatus. Helpoiten havaittavissa oleva osaaminen on ylimpänä. Tällainen osaaminen on helpoiten kehitettävissä ja opittavissa työtehtävien kautta. Mentäessä hierarkiassa alaspäin, osaaminen muuttuu yhä vaikeammiksi havaittavaksi ja arvioitavaksi. Ylempänä hierarkiassa oleva osaaminen liittyy yksilön koulutukseen ja työkokemukseen, kun taas alempana oleva yksilöön itseensä. (Viitala 2005.)

Tekninen osaaminen on sellaista, jota yksilö tarvitsee suoriutuakseen vastuullaan olevista tehtävistä. Se sisältää kyvyn hallita ja soveltaa tietyn asiantuntijuusalueen tekniikoita, työkaluja ja käytäntöjä. Tyypillisiä esimerkkejä ovat esimerkiksi, tietotekniikan, taloushallinnon tai johtamisen työkalujen osaaminen. (Viitala 2005.)

Liiketoimintaosaamisen alueeseen kuuluvat esimerkiksi strateginen johtaminen, päätöksenteko, tuloksen ennakointi, tapaamisten organisointi, kyky antaa suunta ja fokus toiminnalle sekä kyky tarkastella organisaatiota kokonaisvaltaisesti. Nämä kyvykkyydet ovat luonteeltaan geneerisiä ja niitä tarvitaan minkä tahansa yrityksen johtamisessa. Liiketoimintaosaaminen on helposti opittavissa, koska se sisältää paljon tiedollista osaamista. (Hogan & Warrenfeltz 2003, Viitala 2005.)

Tietojohtamisen osaaminen linkittyy sekä liiketoimintaosaamiseen, että johtajuusosaamiseen, mutta erotetaan omaksi osaamisalueekseen tiedon määrän ja merkityksen kasvun johdosta. Tämä osaamisalue toimii siltana tietopohjaisten ja sosiaalisten taitojen välillä ja sisältää tiedon hallintaan, jakamiseen ja käyttöön liittyvää osaamista. (Viitala 2005.)

Johtajuus- ja esimiesosaaminen liittyy kykyyn johtaa ihmisiä. Se liittyy johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen ja ylipäätään ihmisten kanssa toimimiseen. (Viitala 2005.) Johtajuus- ja esimiesosaaminen pitää sisällään kyvyn rakentaa ja ylläpitää toimivia tiimejä. Tähän sisältyy kyky houkutelaa tiimiin lahjakkaita yksilöitä ja pitää heistä kiinni, motivoida tiimiä ja pitää yllä hyviä sosiaalisia suhteita. Lisäksi tarvitaan taitoa luoda ja myydä tiimille visio ja pitäytyä omissa näkemyksissään. (Hogan & Warrenfeltz 2003.)

Sosiaalinen eli interpersonaalinen osaaminen viittaa yksilön kykyyn rakentaa ja ylläpitää sosiaalisia suhteita sekä toimia niissä niin organisaation sisällä, kuin ulkopuolella eri sidosryhmien kanssa. Se sisältää kyvyn asettua toisen asemaan ja ennakoida toisen ihmisen odotuksia, käyttää tätä tietoa hyväksi omassa toiminnassa ja keskittyä toisen odotuksiin. (Hogan & Warrenfeltz 2003.)

Intrapersonaalinen osaaminen on osa yksilön syvintä persoonallisuutta ja sisältää yksilön identiteetin, motiivit, tarpeet ja asenteet. Intrapersonaalinen osaaminen kehittyy varhain ja on tärkeää yksilön työuralla. Sen kolme komponenttia ovat itsetunto, asenteet auktoriteetteja kohtaan sekä itsekontrolli. Esimerkkejä kyvykkyyksistä ovat epävarmuuden sieto, itsevarmuus ja saavuttamisen halu. (Hogan & Warrenfeltz 2003, Viitala 2005.)

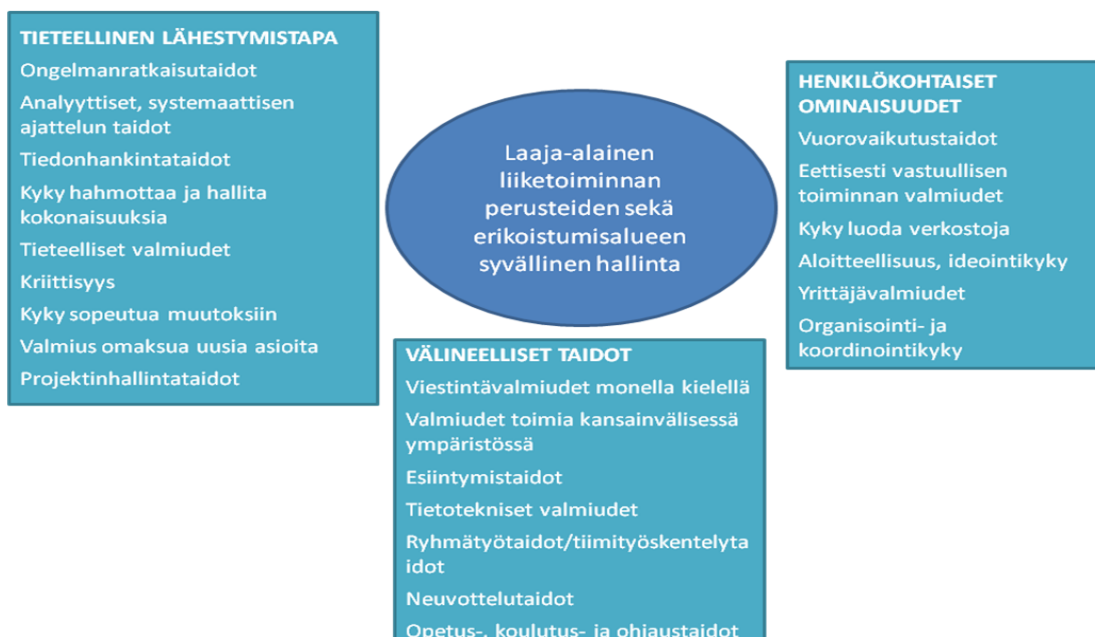
3.3 Ekonomian osaaminen

SEFE (2000) määrittää ekonomin osaamisen seuraavasti.

Kauppätieteiden maisteri on liiketoimintaosaamisen perusteet hallitseva, oman erikoistumisalueensa syvällisemmin osaava, sosiaalisesti taitava, muutosvalmis henkilö, jolta onnistuu suhdeverkostojen luominen ja ryhmätyöskentely usealla eri kielellä. (Suomen Ekonomiliitto 2000.)

Liiketoimintaosaaminen nähdään ekonomin tärkeimpänä kilpailutekijänä ja sillä tarkoitetaan kykyä luoda, tutkia ja kehittää liiketaloudellista toimintaa. Tietyille alueille erikoistuminen taas antaa ekonomille valmiudet asiantuntijatehtäviin kyseisellä alueella. Liiketoimintaosaamisen ja erikoistumisen lisäksi ekonomin osaaminen koostuu välineellisistä taidoista, henkilökohtaisia ominaisuuksista sekä tieteellisestä orientaatiosta. Ekonomilla tulee olla vahva teorettinen osaaminen, mutta kauppatieteellisen alan käytännönläheisyyden vuoksi yhtä tärkeää on kyetä soveltamaan teorettista tietoa käytännössä. (Suomen Ekonomiliitto 2000.) Ekonomeja työskentelee työelämässä monenlaisissa tehtävissä, eikä niin sanottua prototyyppiekonomia ole olemassa. Myös vaadittu erityisosaaminen vaihtelee ekonomien välillä. Tämän vuoksi määrittelyssä oman alan teorettinen osaaminen käsitetään kattavan kunkin erikoistumisalueen syvällisen osaamisen.

Vuoden 2000 määrittelyn jälkeen ekonomille tärkeitä osaamisalueita on eri tutkimuksissa noussut esiin lisää. Uusien osaamisalueiden nousu tärkeimpien joukkoon johtuu todennäköisesti työelämän muutoksesta, joka tuo mukanaan tarpeen uudelleenlaiselle osaamiselle. SEFE tutkii säännöllisesti valmistuneiden sijoittumista työmarkkinoille. Samassa yhteydessä selvitetään eri osaamisalueiden merkitystä työssä. Sainion (2009) raportissa tärkeiksi osaamisen alueiksi nousivat vuonna 2000 määriteltyjen lisäksi neuvottelutaidot, esiintymistaidot, projektinhallintataidot, esimiestaidot, taloussuunnittelu ja budjetointi sekä opetus-, koulutus- ja ohjaustaidot. (Sainio 2009, 28.) Esimiestaitojen ja yleisen johtamistaitojen tärkeys ilmenee myös siinä, että lähes puolet ekonomista toimii johto- ja esimiestehtävissä. Muun muassa Haapasalon (2009) tutkimuksessa merkityksellisimpiin ekonomiosaamisen alueisiin nimettiin aiempien lisäksi myös yleinen talouden tuntemus (Haapasalo 2009, 60).



KUVIO 5 Kauppätieteellisen osaamisen alueet (Suomen Ekonomiliitto 2000)

Ammatillisessa kehittämisessä kauppätieteilijöiden suuri haaste peruskoulutuksen jälkeen on muuntautuminen uransa aikana eri rooleihin ja tehtäviin sekä oman osaamisensa jatkuva analysointi ja kehittäminen. SEFEn mielestä opiskelijoita tulee motivoida tähän jo peruskoulutuksen aikana. Vuoden 2000 koulutuspoliittisissa suuntaviivoissa SEFE tunnisti omaksi tehtäväkseen ammatillisen kehittymisen tarpeiden kartoituksen, jonka avulla pyritään ennakoimaan tulevaisuudessa työelämässä tarvittavia taitoja. Ekonomieja tulisi myös kannustaa löytämään omat kehityskohteensa ja rakentamaan konkreettisen kehityssuunnitelman yhdessä työnantajan kanssa. (Suomen Ekonomiliitto 2000, 32–33.) SEFE on aktiivisesti mukana ekonomien osaamisen kehittämisessä myös itse ammatillisen kehittymisen palveluidensa kautta.

Uusin raportti Aarresaari -verkoston keräämästä 5 vuotta työelämässä olleiden tutkimuksesta on ekonomien osalta valmistumassa syksyn 2011 aikana. Tutkimuksessa selvitettiin erilaisten osaamisalueiden merkitystä nykyisessä työssä ja sitä, miten tutkinto näitä valmiuksia kehitti. Vuonna 2005 valmistuneet ekonomit pitivät työtehtäviensä kannalta tärkeimpinä taitoina seuraavia: ongelmanratkaisutaidot, ryhmätyötaidot ym. sosiaaliset taidot, organisointi- ja koordinoititaidot sekä analyttiset, systemaattisen ajattelun taidot. Yliopisto-opinnot kehittivät vastaajien mielestä parhaiten tiedonhankintataitoja, analyttisiä, systemaattisen ajattelun taitoja sekä oman alan teoreettista osaamista. Heikoimmin opinnot kehittivät annetuista vaihtoehdoista esimiestäitoja, neuvottelutaitoja sekä opetus-, koulutus- tai ohjaustaitoja. (Raita 2011, 50–52.)

SEFE kerää säännöllisesti työnantajapalautetta ekonomikoulutuksesta. Juha Oksasen (2003) tutkimuksessa työnantajat nimesivät ekonomien vahvuudeksi laskentatoimen ja taloushallinnon osaamisen sekä

markkinointiosaamisen. Seuraavaksi eniten mainintoja saivat laaja yleisosaaminen, systemaattisuus/analytytisyys, kielitaito/kansainvälinen kanssakäynti, atk-osaaminen sekä suurten kokonaisuuksien hallinta. Eniten parantamisen varaa työnantajat näkivät johtajuudessa ja esimiestaidoissa, ihmissuhdetaidoissa, käytännön tekemisessä ja osaamisessa sekä nöyrässä asenteessa työtehtäviin, jotka eivät ole niin vaativia. Lisäksi kehitettävää on ryhmätyöskentelytaidoissa, laajempien asiakokonaisuuksien hallinnassa sekä esiintymisessä ja neuvottelutaidoissa. (Oksanen 2003, 6-7.)

SEFE on kartoittanut myös työnantajien näkemyksiä siitä, mitkä ovat kauppatieteilijöiden oleelliset osaamisalueet ja minkälaista osaamista arvostetaan. Työnantajien mielestä keskeisintä osaamista on hyvä kielitaito ja laaja tietämys. Myös vuorovaikutustaidot sekä kriittisyys/analytytisyys ovat nousseet esiin tutkimuksissa. Pk-yritykset arvostavat hyviä vuorovaikutustaitoja sekä valmiutta omaksua uusia asioita nopeasti. Suuryritykset arvostavat edellä mainittujen lisäksi joustavuutta. (Sainio 2009 mukaan, Oksanen 2003.)

Empiros Oy:n SEFElle toteuttamassa tutkimuksessa (2011) tutkittiin työnantajien näkemystä kauppatieteiden kandidaattien ja maisterien osaamisesta. Tämän tutkimuksen kohderyhmän, kauppatieteiden maisterien, vahvimpana osaamisena nähtiin tutkimuksen mukaan kielitaito, tiedon etsintä sekä kyky ajatella analytytisesti. Heikoimpina osaamisalueina työnantajat näkivät kyvyn hyödyntää tutkimustaitojaan, kyvyn ymmärtää ja käyttää tieteellistä tietoa sekä kyvyn hyödyntää verkostoajattelua työssään. Empioksen tutkimuksessa todettiin ekonomien hallitsevan ekonomin määritellyistä osaamisalueista hyvin laaja-alaisen liiketoiminnan tuntemuksen. Kehitettävää nähtiin olevan eniten välineellisissä taidoissa ja henkilökohtaisissa ominaisuuksissa. (Empiros Oy 2011.)

Esimiesosaamista arvioitaessa kauppatieteellisen koulutuksen nähtiin antavan erityisen hyvät valmiudet tiedon hankintaan ja arviointiin sekä talousasioiden hoitamiseen. Lisäksi tasavahvoja osaamisalueita olivat ongelmanratkaisutaidot, yhdessä työskentelemisen taidot sekä kokonaisuuksien suunnittelu ja koordinointi. Heikoimmiksi osaamisalueiksi arvioitiin kriisien hoitaminen, vuorovaikutustaidot, palautteen antaminen ja saaminen, muutoksen johtaminen sekä delegointi ja tehtävien allokointi. Kauppatieteellisen koulutuksen nähtiin antavan keskinkertaiset valmiudet esimiestyöhön. Tutkimuksessa haastatellut työnantajat ehdottivatkin kauppatieteelliseen tutkintoon sisällytettäväksi ajanhallintaa, organisointitaitoja, itsetuntemusta sekä työyhteisötaitoja. (Empiros Oy 2011.)

Empiros Oy:n (2011) tutkimuksen mukaan kauppatieteilijöiden kilpailukykyä voitaisiin työmarkkinoilla parantaa kiinnittämällä huomiota sekä ekonomiin itseensä että yhteiskunnan ja talouden järjestelmiin liittyviin ilmiöihin. Vahvistusta tarvitsevia osaamisalueita ovat kyselyn mukaan ihmisten käyttäytymistä, itseymmärrystä, joustavaa asennetta sekä tiedon sovellettavuutta kehittävät alueet. Myös toimialojen sisällöllinen erikoistuminen nähtiin tärkeänä liiketaloudellisen perusosaamisen tukijana.

Tutkimuksen haastatteluissa nousivat lisäksi esiin ihmisten johtamisen taidot sekä vuorovaikutustaidot. Haastateltujen mukaan kauppatieteellisen osaamisen jaotteluun viitaten eniten kehittämistä kaipaavat henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät osaamisalueet, kuten sisäinen yrittäjyys, eettisyys, sosiaalisuus, kansainvälisyys, aloitteellisuus ja luovuus. (Empiros Oy 2011.)

4 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Schmidt ja Vanhala (2010) toteavat henkilöstöjohtamisen muuttuneen aikojen saatossa linjajohdon vastuulla olevasta työvoiman valvonnasta yhdeksi organisaation menestystekijäksi. Erityisesti henkilöstöresurssien strategisen johtamisen keskustelussa henkilöstö nähdään organisaation tärkeimpänä resurssina ja osaava ja sitoutunut henkilöstö sen tärkeimpänä kilpailuetuna, onhan valtaosa suomalaisista yrityksistä nykypäivänä asiantuntijaorganisaatioita, joiden menestymisessä henkilöstön osaamisella ja sitoutumisella on suuri merkitys. (Schmidt & Vanhala 2010, 7.) Henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development HRD) nähdään yleisesti kuuluvan osaksi henkilöstöjohtamista (Human Resource Management HRM) tai inhimillisten voimavarojen johtamista, joka korostaa ihmisen käyttäytymisen merkitystä organisaation kilpailuedulle. Luoma (1998) tiivistää ajatuksen seuraavasti. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus muodostuu erillisistä, mutta toisiaan tukevista prosesseista, kuten henkilöstön kehittäminen. Näitä prosesseja johtamalla voidaan vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen organisaatiossa. Prosessien ja liiketoimintastrategian välillä tulee olla yhteys. (Luoma 1998.)

Henkilöstön kehittämisen tutkimuskenttä on hyvin laaja ja hajanainen. HRD tutkimusprojektit ovat Kesselsin (2007) mukaan usein käsitteellisesti erillisiä laajemmasta kontekstista ja tämä hidastaa yhtenäisen teoriakentän muodostumista. Toisaalta tutkijoiden luovuus ja uteliaisuus voi olla myös hedelmällistä ja palvella tarkoitustaan laajalla ja erilaistuneella henkilöstön kehittämisen alueella. Tutkimusaiheiden diversiteettiä ei siis tarvitse pitää heikkoutena. (Kessels 2007.) Myös van der Sluis (2007) näkee kentän hajanaisuuden positiivisesti. Henkilöstön kehittämisen prosessi voi koskettaa yksilöä tai koko organisaatiota ja sitä voi lähestyä monesta eri tarkastelukulmasta. Tämä tekee kentästä ja sen tutkimisesta monimutkaista, mutta myös mielenkiintoista mahdollistaessaan henkilöstön kehittämisen tarkastelun niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Tämä on hänen mukaansa myös yksi tutkimusalueen suurimpia hyötyjä. (Van der Sluis 2007.) Seuraavassa kuviossa 6 esitellään erilaisia näkökulmia henkilöstön kehittämiseen.

		Tulosanalyysin taso	
		Yksilö	Organisaatio
	Yksilö	Henkilökohtaisen kehittämisen johtaminen	Tiimien kehittäminen Projektiryhmien kehittäminen Verkostot
	Organisaatio	Organisaation kehittämissuunnitelmat, politiikat ja käytännöt	Organisaation kehittäminen Organisaation oppiminen

KUVIO 6 Henkilöstön kehittämisen eri näkökulmat (Van der Sluis, Lidewey E. C. 2007).

Van der Sluis (2007) esittää erilaisia näkökulmia siihen, kenen vastuulla osaamisen kehittämisen johtaminen on. Yhtäältä korostetaan organisaatiotason kehittämissuunnitelmia, jotka edesauttavat henkilöiden osaamisen kehittämistä. Toisaalta taas trendinä näyttäisi olevan vastuun siirtyminen työntekijöille. Molemmat osapuolet ottavat siis osaltaan vastuuta osaamisen kehittämisestä. Organisaatiot ottavat aktiivista roolia henkilöstönä kehittämisessä, kun taas yksilöt kantavat oman vastuunsa oman kehittymisensä ja uransa johtamisessa. (Van der Sluis 2007.)

Tässä tutkimuksessa puhuttaessa ekonomien ammatillisen osaamisen kehittämisestä keskitytään pääasiassa yksilön osaamisen kehittämiseen. Kehittäminen voi tapahtua organisaatioiden kehittämissuunnitelmissa tai henkilökohtaisia kehittämismenetelmiä hyödyntäen. Tulosanalyysin taso on pääasiassa yksilössä, mutta työnantajan näkökulma tuo mukaan myös organisatorisen näkökulman. Yksilöiden tulee van der Sluisin (2007) mukaan ottaa vastuu omasta oppimisestaan ja kehittymisestään, kun taas organisaatioiden tulee investoida siihen ja edistää näin organisaatiotason oppimista, joka voi seurata luonnollisesti, mutta ei automaattisesti, yksilön oppimisesta. Yksilöt tarvitsevat jatkuvaa oppimista muuttuvassa maailmassa suoriutuakseen hyvin tehtävistään ja parantaakseen mahdollisuuksiaan kehittyä työssään ja edetä urallaan. Organisaatiot tarvitsevat kehittymistä säilyttääkseen kilpailuetunsa muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä. (Van der Sluis 2007.)

Henkilöstön kehittäminen palvelee organisaatioissa monenlaisia tavoitteita ja tuloksia. Ensisijaisena tavoitteena voi olla yksilöiden henkilökohtaisiin kehittämistarpeisiin vastaaminen tai ohjelma, joka on tarpeellinen kaikille organisaation jäsenille. Vaikka henkilöstön kehittäminen vastaakin monenlaisiin tarpeisiin ja sen tulee vastata myös yksilöiden ja ryhmien kehittämistarpeisiin aina kuin mahdollista, tarjotakseen strategista arvoa, tulee kehittämistoimien kuitenkin Torracon mukaan vastata ensisijaisesti organisaation strategisiin tavoitteisiin ja strategian vaatimiin osaamistarpeisiin. (Torraco & Swanson 1995.) Vaikka organisaation näkökulmasta asia onkin Torracon esittämällä tavalla, on kuitenkin huomioitava, että kullakin yksilöllä

on tarpeita ja tavoitteita oman kehittymisensä suhteen. Motivaatio kehittämiseen on tärkeä osa onnistunutta prosessia ja tämän vuoksi organisaatioiden tulisi kyetä esittämään strategian vaatimat osaamistarpeet myös yksilön näkökulmasta.

Viitala (2007) kuvaa henkilöstön kehittämisen lähestymistavat jatkumona konstruktivistisen ja behavioristisen näkemyksen välillä. Behavioristisen näkemyksen mukaan henkilöstön kehittäminen on mekanistista toimintaa, jossa lisätään puuttuviksi havaittuja tietoja ja taitoja. Oppija nähdään kohteena, jolle tiedot ja taidot siirretään. Kehittäminen voidaan nähdä myös palkintona tai mahdollisuutena saada vaihtelua normaaliin työhön. Konstruktivistisessä näkemyksessä painotetaan henkilöstön ajattelu- ja toimintamallien analysointia ja kehittämistä niin, että oppija itse on keskeisessä asemassa. Yksittäisille taidoille ei anneta painoarvoa, vaan kehittäminen kohdennetaan yksilön oman kehittämiskyvyn vahvistamiseen. (Viitala 2007, 185.)

Nykypäivänä tunnustetaan yhä paremmin henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen merkitys organisaatioiden toiminnalle. Näiden sanotaan vaikuttavan organisaation suorituskykyyn enemmän kuin minkään muun tekijän. Tämän vuoksi työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen täytyy Bubb ja Earleyn mukaan nähdä investointina organisaatioon. (Bubb & Earley 2007, 1–2.) Ranki (1999) esittää osaamisen ja oppimisen olevan yksi organisaation menestystekijöistä. Tärkeimpänä menestystekijänä hän ei kuitenkaan näitä pidä, koska strategisten valintojen mennessä vikaan, ei organisaatiossa oleva vääränlainen osaaminen vie sitä menestykseen (Ranki 1999, 9–11). Osaamisen kehittämisen perustana tulisikin olla yrityksen visio ja strategia (Ranki 1999, 86). Myös Paloniemi (2004) näkee osaamisen kehittämisen keskeisenä strategisena investointina organisaatioissa (Paloniemi 2004) ja Ruohotie (1996) korostaa kehittämismenetelmien olemista linjassa organisaation strategian kanssa. Esimerkiksi pelkkä tiedon jakaminen ei yleensä auta kehittämään käytännön taitoja eikä välttämättä johda käyttäytymismuutoksiin (Ruohotie 1996, 104). Myös Harrison (1992, 4) on samoilla linjoilla Paloniemen ja Ruohotien kanssa. Henkilöstön kehittäminen on hänen mukaansa taidokasta työpaikalla tapahtuvaa oppimiskokemusten organisointia, jonka avulla suoriutuminen paranee ja tavoitteet voidaan saavuttaa. Edellä mainittujen lisäksi yksilöiden ja organisaation kasvu tapahtuu taitoja, tietoa, oppimiskykyä ja innostusta vahvistamalla. (Collin 2001.)

Henkilöstön kehittämisen määritelmästä on keskusteltu pitkään ja erilaisia määritelmiä on lukuisia. Tärkeää käsitteessä on ymmärtää sen molemmat osat, henkilöstö ja kehittäminen. Ensimmäinen osa kertoo vastauksen kysymykseen ”kuka” eli määrittää toiminnan kohteen. Toinen osa määrittää ”mitä” eli toiminnon, joka kohdistuu henkilöstöön. (Wang & Sun 2009.) Frankin (1988) mukaan henkilöstön kehittäminen voidaan määritellä kattamaan organisoidut oppimiskokemukset, joiden avulla tietyn ajanjaksona pyritään parantamaan työstä suoriutumista tai kasvua. Oppimiskokemus voidaan jakaa koulutukseen ja kehittämiseen. Henkilöstön kehittäminen toimii tiettyjen perusolettamusten vallitessa. Ensiksi, teoriat ja tutkimus pohjautuvat

aikuiskoulutukseen. Toiseksi, kehittäminen tapahtuu organisaatioympäristössä ja kolmanneksi, yksilöiden käytöksen tulee kehittämisen seurauksena muuttua, jotta työsuoritus paranee. (Frank 1988.)

Henkilöstön kehittämisen kentässä käsitteelle on monenlaisia määritelmiä. Osa korostaa yksilön ja toiset taas organisaation tarpeita. Toisinaan kehittämistoimien ajatellaan kohdistuvan yksilöön ja toisinaan organisaatioon laajemmin. Myös kehitettävän kohteen, yksilön tai ryhmän, rooli voidaan lähestymistavasta riippuen nähdä aktiivisena tai passiivisena. Henkilöstön kehittäminen määritellään tässä tutkimuksessa työelämässä tapahtuvaksi henkilöstön kehittämiseksi. Tämä määritelmä rajaa kehittämisen kohteen jonkin organisaation palveluksessa työskenteleviin henkilöihin ja erottaa kehittämisen esimerkiksi vapaasta työpaikkojen ulkopuolella tapahtuvasta aikuiskoulutuksesta.

4.1 Henkilöstön kehittämisestä osaamisen kehittämiseen

Osaamisen kehittämisestä käytetään Viitalan (2007) mukaan usein henkilöstön kehittämisen (HRD) käsitettä. Hän näkee tämän luonnollisena, koska yrityksen toiminnan ehtona oleva osaaminen on yksilöiden osaamista ja vain sitä kehittämällä voidaan rakentaa koko organisaation osaamista. Viitalan mukaan henkilöstön kehittämisen käsite ei ilmauksena vastaa nykypäivän osaamisen kehittämisen vaatimuksia. Se korostaa henkilöstöä kohteena, jota joku ulkopuolinen kehittää. Nykyajattelun mukaan jokainen on vastuussa oman ja työyhteisönsä osaamisen kehittämisestä ja organisaation on luotava kehittämiselle mahdollisuuksia ja edellytyksiä. Jokainen työntekijä siis sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja organisaatio sitoutuu tukemaan häntä siinä. (Viitala 2007, 184–185.) Harrison (1992) määrittääkin henkilöstön kehittämisen työpaikalla tapahtuvaksi oppimiskokemusten organisoinniksi, jonka avulla suoriutuminen paranee ja tavoitteet voidaan saavuttaa (Collin 2001). Henkilöstön kehittämisen tavoitteet voidaan ajatella laajemmiksi kuin osaamisen kehittämisen. Henkilöstön kehittäminen voi olla myös arvostuksen osoittamista tai sitoutumisen lisäämistä. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena voi tarvittavan osaamispääoman turvaamisen lisäksi olla työn tuloksellisuus, muutosten mahdollistaminen, toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden ruokkiminen sekä yksilön suoriutumisen, sitoutumisen, motivaation ja työmarkkinakelpoisuuden parantaminen (Kuntatyöntajat 2011).

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä osaamisen kehittäminen. Yksilö, ekonomi nähdään tässä tutkimuksessa myös itse aktiivisena toimijana osaamisen kehittämisen prosessissa, minkä vuoksi käsitteenä käytetään yksilön roolia korostavaa osaamisen kehittämisen käsitettä. Teorian tarkastelussa puhutaan kuitenkin osin henkilöstön kehittämisestä alkuperäislähteitä noudattaen. Tässä tapauksessa korostuu yksilöä enemmän organisaation, työnantajan, näkökulma henkilöstön kehittämisen kokonaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittäminen määritellään Luoman (1998) mukaan toiminnaksi, jolla organisaatio suunnitelmallisesti pyrkii kasvattamaan henkilöstönsä osaamista. Käytännössä osaamisen kehittäminen ilmenee erilaisina osaamista lisäävinä toimenpiteinä kuten koulutustilaisuuksina tai omatoimisenä lukemisenä (Luoma 1998, 4), joita käsitellään tarkemmin tuonnempana. On hyvä huomioida, että suunnitelmallisen kehittämisen lisäksi kehittämistä voi tapahtua sattumanvaraisesti, jolloin kontrolli on oppijalla itsellään tai oppiminen tapahtuu henkilön tiedostamatta (Marsick & Watkins 1990). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin suunnitelmalliseen kehittämiseen sen vuoksi, että halutaan tietoa työnantajan toimista ekonomin osaamisen kehittämisessä. Satunnaista osaamisen kehittämistä tapahtuu organisaatioissa paljon, mutta sen todentaminen ja mittaaminen eivät tämän tutkimuksen puitteissa ole mahdollisia. Toimien on siis aiemmin esitettyjen henkilöstön kehittämisen tunnusmerkkien mukaisesti oltava suunnitelmallisia ja tähdättävä osaamisen lisäämiseen ja suuntaamiseen organisaation (Luoma 1998) ja myös yksilön itsensä hyväksi (Garavan, Costine & Heraty 1995). Määritelmässä korostuu molempien näkökulmien tärkeys. Osaamisen kehittämisen tulee hyödyttää paitsi yksilöä itseään, myös työnantajaa.

Paloniemen (2004) mukaan osaamisen kehittäminen työelämässä voi lähteä yksilön tai organisaation lähtökohdista. Hän kuitenkin esittää, että osaamista ei voi kehittää organisaatiotasolla ilman yksilöiden osaamisen kehittämistä. Yksilön kehittämisen perustana on yleensä yksilön osaamistavoitteiden määrittäminen joko organisaation tai yksilön taholta asetettuina. Vastuu osaamisen kehittämisestä on Paloniemen mukaan yhä enemmän yksilöllä itsellään, kun aiemmin on korostettu enemmän organisaation vastuuta. (Paloniemi 2004, 24.) Myös Viitala (2007) näkee yksilöiden osaamisen organisaation toiminnan ehtona. Ainoastaan yksilöiden osaamista kehittämällä voidaan rakentaa organisaation osaamista. (Viitala 2007, 184.)

Mönkkönen ja Roos (2010) korostavat, ettei osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarkastelua tulisi katsoa vain yksilöiden osaamisena. Organisaatioilla he näkevät olevan oma osaamisprofiilinsa, joka ilmenee sen rakenteissa, prosesseissa ja vuorovaikutuskulttuurissa. (Mönkkönen & Roos 2010, 223.) Ranki (1999) näkee osaamisen kehittämisen haasteena juuri organisaation tarpeiden ja yksilön kehittymistavoitteiden yhtensovittamisen. Hänen mukaansa osaamisen kehittämisen ydin on näiden eri näkökulmien yhtensovittamisessa ja organisaatio, joka onnistuu näiden tasojen kytkemisessä toisiinsa, onnistuu tehostamaan oppimista ja varmistaa sopeutumisen toimintaympäristöön. Toimenpiteiden perustana on ennakoiminen, jolla haetaan vastausta kysymykseen, mihin osaamista pitää tai halutaan suunnata tulevaisuudessa. Ydinasiana on luoda kuva tulevaisuudesta ja siitä, mitä osaamista silloin tarvitaan. Näitä asioita organisaatiossa hahmotellaan visiossa ja strategiassa. (Ranki 1999, 40–41, 85.)

Viitala (2002) kuvaa tavoiteltavan osaamisen määräytyvän sekä organisaation visiosta ja strategioista että yksilön ammattitaidon logiikasta eli

tiedoista, taidoista ja asenteista. Osaamisen kehittämiseen vaikuttavat ulkopuolinen ohjaus ja tuki, koettu turvallisuus sekä yksilön käsitys itsestään (Viitala 2002, 109). Sekä työtehtävä että työyhteisö määrittävät omat osaamisvaatimuksensa työntekijälle.

4.2 Henkilöstön kehittämisen strateginen rooli

Elinkeinoelämän keskusliiton (2009) mukaan osaamisen kehittämisellä on vahva yhteys organisaatioiden strategiaan. Viime vuosina tämä yhteys on entisestään vahvistunut. Kehittämisen tehtävänä on osaltaan varmistaa strategian toteutuminen. Osaamisen kehittämisen strateginen merkitys liiketoiminnan kannalta tunnustetaan nykypäivänä organisaatioissa melko hyvin. Vahva osaaminen on edellytys markkina-aseman säilyttämiselle ja parantamiselle kaikilla aloilla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.) Luoma esittää kolme erilaista lähestymistapaa, joiden kautta henkilöstön kehittäminen liittyy strategiseen johtamiseen: osaamistarpeita, tavoitteellisia pätevyys- ja kehittämismahdollisuuksia painottava henkilöstön kehittäminen. Osaamistarpeita painottava lähestymistapa keskittyy havaittujen osaamiskuilujen täyttämiseen, kehittämismahdollisuuksia painottava organisaation ulkopuolelta tuleviin kehittämisen mahdollisuuksiin ja tavoitteellisia pätevyys- ja kehittämismahdollisuuksia painottava lähestymistapa ennakoivasti siihen, minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee strategian toteutumiseksi. Eri lähestymistavat eroavat toisistaan muun muassa siinä, keskittyvätkö ne organisaation nykyhetkeen vai tulevaisuuteen, henkilöstön puutteisiin vai potentiaaliin, yksilön vai organisaation oppimiseen, reagointiin vai proaktiivisuuteen, sisäisiin vai ulkoisiin tekijöihin. Kullakin ulottuvuudella on oma roolinsa myös strategian toteutumisessa. (Luoma 1998, 1999, 2000a.)

Strategia määritellään tässä tutkimuksessa asiaksi, joka yhdistää organisaation sisäiset resurssit ulkoiseen ympäristöön siten, että organisaation tulevaisuuden tavoitteet voidaan saavuttaa (Drucker 1994, Luoma 2000a). Henkilöstön kehittämisen suhde strategiaan riippuu siitä, minkälaisessa strategisessa ympäristössä organisaatio toimii. Henkilöstön kehittämisen rooli strategian muodostuksessa määrittyy sen perusteella, minkälainen merkitys henkilöstön osaamisella ja kyvykkyydellä on organisaation menestyksen kannalta. (Torraco & Swanson 1995.)

Henkilöstön kehittäminen voidaan linkittää strategiaan kahden toistensa kanssa vastakkaisen näkemyksen kautta. Puhutaan avoimesta ja suljetusta lähestymistavasta. Avoin lähestymistapa korostaa strategian ja henkilöstön kehittämisen koherenssia ja ehdottaa, että tietynlaiselle strategialle on olemassa vain rajattu määrä erilaisia henkilöstön kehittämisen mahdollisuuksia eikä henkilöstön kehittämisen keinoja voida valita ennen strategian selkeää määrittelyä. Suljettu lähestymistapa ehdottaa myös strategian ja henkilöstön kehittämisen välillä olevan yhteys. Se on kuitenkin päinvastainen kuin edellä. Ajatuksena on, että tietyt kehittämisen menetelmät sopivat aina riippumatta

siitä, minkälainen strategia tai organisaatio on kyseessä. Tavoitteena on vahvistaa sellaista osaamista, jonka oletetaan johtavan onnistumisiin minkälaisessa ympäristössä tahansa. Avoimeen lähestymistapaan liittyy myös toinen ulottuvuus, joka määrittää henkilöstön roolin strategiassa. Toisessa ääripäässä organisaatiot näkevät henkilöstön vain keinona strategian toteuttamisessa, kun taas toisessa ääripäässä henkilöstön osaaminen nähdään keskeisenä strategisena kilpailuetuna. (Luoma 1999.) Näitä ääripäitä kuvataan tarkemmin seuraavassa.

4.2.1 Osaamistarpeita painottava HRD

Osaamistarpeita painottava henkilöstön kehittäminen (need-driven approach) nähdään perinteisenä tapana suhtautua henkilöstön kehittämiseen. Taustalla on ajatus siitä, että organisaation strategian toteuttaminen vaatii määrättyjen tehtävien suorittamista eri toiminnoissa. Organisaatio voi toteuttaa strategiaansa mikäli jokainen yksilö omaa tarvittavan osaamisen ja täyttää roolinsa. Tarvittava osaaminen voi kuitenkin muuttua toimintaympäristön tai organisaatiomuutosten seurauksena. Henkilöstön kehittämisessä keskitytään niiden osaamiskuilujen täyttämiseen, jotka erottavat ihmisen osaamisen ja tehtävän vaatimukset ja näin estävät organisaatiota saavuttamasta strategisia tavoitteita. (Luoma 1998, 2000a.) Erityisesti nopeasti muuttuvilla aloilla organisaation kyky vastata nopeasti henkilöstön osaamistarpeen muutokseen nähdään kriittisenä kilpailukyvyn tekijänä (Torraco & Swanson 1995).

Osaamistarpeita painottavan lähestymistavan mukainen toiminta kuvataan usein vaiheittaisena prosessina, joka alkaa kehitystarpeiden tunnistamisesta ja päättyy toteutetun kehityshankkeen tuloksellisuuden arviointiin. Keskeistä on kehittämistarpeiden esille saaminen ja niihin reagoiminen. (Luoma 1998.) On hyvä huomata, että vaikka strategiset asiat perinteisesti mielletään organisaation johtoon liittyvinä, voi strateginen osaamisvajae ilmetä missä tahansa organisaation sisällä. Henkilöstön kehittämisen tehtävä on siis osaamistarpeita painottavan lähestymistavan mukaan *auttaa* strategian toteutumista kehittämällä osaamista vastaamalla kriittisiin puutteisiin. (Luoma 1998, 2000a.)

Bubb & Earley (2007) esittävät, että henkilöstön kehittämistoimissa tulee huomioida sekä yksilön että organisaation tarpeet. Täytyy olla myös selvillä siitä, minkälaista osaamista henkilöstöllä jo on ja tämän kautta selvittää, millä alueilla kehittäminen olisi tarpeellisinta ja tehokkainta. Yksilön ja organisaation tarpeiden välillä voi olla jännitettä ja organisaatiot ovat perinteisesti tunnistaneeet paremmin omat tarpeensa ja järjestäneet koulutusta sen mukaan. Tämä ei kuitenkaan usein ole se kaikkein tehokkain ja hyödyllisin tapa, vaan parhaat tulokset saadaan aikaan yksilön tarpeiden huomioimisella. (Bubb & Earley 2007, 41–42.)

4.2.2 Kehittämismahdollisuuksia painottava HRD

Toinen perinteisemmistä lähestymistavoista painottaa kehittämismahdollisuuksia (opportunity-driven approach). Se keskittyy organisaation ulkopuolisiin kehittämisen mahdollisuuksiin ja painottaa yksilöiden kehityspotentiaalia. Ajatuksen mukaan on olemassa ulkoisia kehittämisen mahdollisuuksia ja toimenpiteitä, jotka kannattaa toteuttaa siitä huolimatta, että ne eivät suoranaisesti liity organisaation senhetkisiin kehittämisen tarpeisiin. Toimien uskotaan yleisesti parantavan organisaation tehokkuutta nyt tai tuovan kilpailuetua tulevaisuudessa. On mahdollista, että erilaiset kehittämisen ratkaisut muodostuvat trendeiksi, joita yksittäisen organisaation on vaikea sivuuttaa. Osallistumista perustellaan ehkä sillä, mitä haittaa osallistumatta jättäminen saattaisi organisaation kilpailukyvyllä aiheuttaa. (Luoma 1998, 2000a.)

Lähestymistapa ei keskity suoriutumisen puutteisiin vaan ulkoisiin mahdollisuuksiin, jotka auttavat organisaatiota suoriutumaan paremmin. Kehittämistoimet tuottavat henkilöstölle tehtävään liittyvän osaamisen lisäksi myös muuta, yleisempää osaamista. Kehittämistoimet eivät siis pyri täyttämään osaamisvajeita ja näin autta strategialla toteutumaan, vaan näkökulma *tukee* strategian toteuttamista tuomalla organisaation osaamista, jonka uskotaan johtavan parempaan suoriutumiseen tulevaisuudessa. (Luoma 1998, 2000a.)

4.2.3 Tavoitteellisia pätevyyskä painottava HRD

Henkilöstön kehittäminen on muuttunut vain strategiaa tukevasta roolista vaikuttamaan strategian luomiseen. Sen sanotaan jopa olevan yksi keskeisistä strategian määrittäjistä. Menestyksellä strategia voi muuttaa osaamisen organisaation menestyksen mahdollistajaksi. Tavoitteellisia pätevyyskä painottava henkilöstön kehittäminen (capability-driven approach) korostaa pätevyyskä ja kompetenssien merkitystä strategian keskeisenä elementtinä. (Torraco & Swanson 1995.) Se auttaa luomaan, vahvistamaan ja säilyttämään tarvittavaa osaamista strategiassa olevan tulevaisuuden saavuttamiseksi. Kehittämisen tehtävä ei siis ole täyttää osaamisvajeita eikä hyödyntää ulkoa tulevia mahdollisuuksia, vaan ennakoivasti kehittää osaamista, joka painottaa liiketoimintastrategiassa tunnistettuja tavoitteellisia pätevyyskä ja oikeassa ympäristössä johtaa yrityksen menestymiseen. (Luoma 1998, 2000a.)

Lähtökohtana prosessissa on strategia, jossa tavoitellut pätevyyskä tunnistetaan. Henkilöstön kehittäminen on toimintaa, jolla aikaansaadaan kilpailuetua synnyttävää, strategiassa määriteltyä, käyttäytymistä. Tavoiteltu käytös muutetaan osaamistavoitteiksi, jotka toimivat kehittämistoimien pohjana. Ennen kuin tavoite voidaan saavuttaa, on organisaatiota muutettava niin, että myös muut toiminnot ovat linjassa tavoiteltujen pätevyyskä kanssa. Tavoitteellisia pätevyyskä painottavassa lähestymistavassa kehittämistoimet eivät auta tai tue strategian toteuttamista vaan itsessään *toteuttavat* sitä. (Luoma 1998, 2000a.)

Viitala (2007) kuvaa perusajatuksen henkilöstön kehittämisessä noudattavan prosessia, jossa ensin tunnistetaan ja arvioidaan nykyinen osaaminen esimerkiksi osaamiskartoitusten avulla. Olemassa olevaa osaamista verrataan tulevaisuuden tarpeisiin ja tavoitteisiin, minkä pohjalta suunnitellaan osaamisen kehittämistoimet. (Viitala 2007, 182–184.) Ojalan (2000) mukaan osaaminen on osa visiota ja osaamisen kehittäminen osa sen toteutumisesta eli strategiaa. Osaamisen kehittämisstrategia pitää sisällään osaamistarpeiden selvittämisen, osaamisen hankkimisen, mahdollisen yhteistyökumppanin valinnan osaamisen kehittämiseen, osaamistavoitteiden asettamisen ja mittaamisen sekä ydinosaamisen selvittämisen ja kehittämisen. Tulevat osaamistarpeet tulisi johtaa organisaation visiosta ja tavoitteista. Verrattaessa näitä nykyiseen osaamiseen, saadaan selville mitä tulisi kehittää ja mille alueille tarvitaan kokonaan uutta osaamista. Osaamistarpeiden hahmottamisessa voi käyttää apuna myös viime aikoina tapahtuneita muutoksia työympäristössä ja omassa työssä ja ne tulee myös kohdentaa eri työtehtävissä ja yksiköissä työskenteleville. Pohdittaessa esimerkiksi laatuosaamista viestinnässä tai tuotannossa, tarkoittaa se molemmista eri asiaa. Ammatillinen osaaminen liittyy tiedon käyttöön oikeassa tehtävässä, kaikissa tehtävissä ei tarvita samoja tietoja ja taitoja eikä kaikkien tarvitse osata tiettyä asiaa yhtä syvästi. (Ojala 2000, 223–227.)

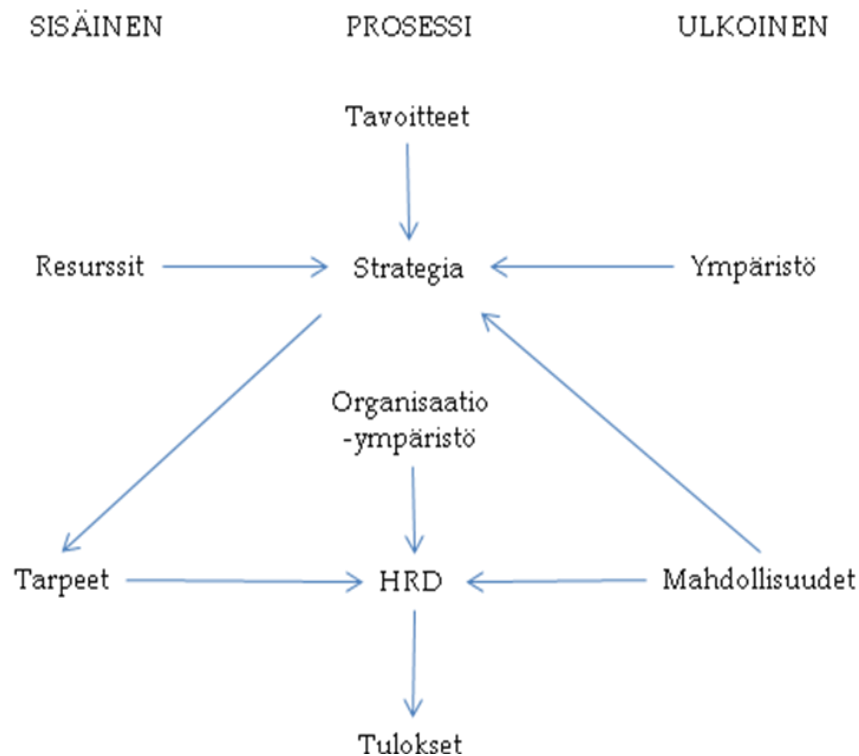
4.2.4 Henkilöstön kehittämisen orientaatio

Edellä esitellyt henkilöstön kehittämisen ulottuvuudet eivät sulje toisiaan pois eivätkä ole vaihtoehtoisia, vaan ne usein esiintyä organisaatiossa yhtä aikaa, eri tavoin painottuneina. Tässä tapauksessa puhutaan henkilöstön kehittämisen orientaatiosta, siitä *miten päätöksentekijä painottaa henkilöstön kehittämisen taustalla olevia ulottuvuuksia – osaamisvajeita, tavoitteellisia pätevyys- ja kehittämismahdollisuuksia*. (Luoma 1998, 2000a.) Eri kehittämisen orientaatiot on esitetty tiivistetysti taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Strateginen henkilöstön kehittäminen (Luoma 2000a, 783).

HRD:n tehtävät	Osaamistarpeet	Kehittämismahdollisuudet	Tavoitteelliset pätevyudet
Päivittäiset tehtävät	Osaamisvajeen täyttäminen	Uuden osaamisen tuominen	Strategian vieminen käytäntöön
Tavoite	Kilpailukyvyn säilyttäminen	Kilpailukyvyn vahvistaminen	Uuden kilpailuedun luominen
Luonne	Reaktiivinen	Opportunistinen	Proaktiivinen
Edellytykset	Määritellyt työroolit ja taitovaatimukset	Tieto kehittämismahdollisuuksista	Määritelty liiketoiminnan tavoitetilä
Arvioinnin perusta	Toimintojen tehokkuus	Kyky toteuttaa interventioita	Tavoitellun käytöksen toteutuminen

Tässä tutkimuksessa henkilöstön kehittäminen määriteltiin suunnitelmalliseksi toiminnaksi, jolla kasvatetaan henkilöstön osaamista ja autetaan organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Henkilöstön kehittäminen tunnistettiin strategisesti tärkeäksi toiminnaksi, jolla on eri näkökulmien mukaan oma roolinsa strategian toteutumisessa. Strategia määriteltiin asiaksi, joka yhdistää organisaation sisäiset resurssit ulkoiseen ympäristöön siten, että organisaation tulevaisuuden tavoitteet voidaan saavuttaa (Drucker 1994, Luoma 2000a). Tämän strategian määritelmän kautta voidaan muodostaa kokonaiskuva henkilöstön kehittämisen eri lähestymistavoista kuvion 7 mukaan.



KUVIO 7 Strateginen henkilöstön kehittäminen (Luoma 2000a, 779).

Osaamistarpeita painottava näkökulma linkittyy organisaation sisäisiin kehittämistarpeisiin. Kehittämismahdollisuuksia painottava henkilöstön kehittäminen puolestaan lähtee liikkeelle organisaation ulkoisista mahdollisuuksista. Tavoitteellisia pätevyyskäsitteitä painottava lähestymistapa nähdään prosessina, joka alkaa kyvykkyyksiä painottavasta strategiasta, etenee organisaatioympäristöön, jota luodaan tai muokataan kyvykkyyksiin sopivaksi, ja päättyy lopulta tarvittaviin kehittämistoimiin. (Luoma 2000a.)

Henkilöstön kehittämisen orientaatio toimii pohjana, joka vaikuttaa organisaatiossa käytettäviin kehittämistoimiin, niiden muotoon ja odotettuun vaikutukseen. On kuitenkin huomattava, että tietty kehittämisen orientaatio ei automaattisesti johda määrättyihin kehittämistoimiin. On mahdollista että erilaisen kehittämisorientaation omaavat organisaatiot päätyvät käyttämään samoja kehittämisen menetelmiä, joskin eri syystä. (Luoma 1999.)

Vallitsevan kehittämisen orientaation taustalla voi myös olla useita organisatorisia, strategisia tai päätöksentekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, mikä kehittämisen orientaatio vaikuttaa päätöksiin vahvimmin. Luoma on tutkinut näiden taustatekijöiden vaikutusta ja tutkimus osoitti taustatekijöiden vaikuttavan kehittämisen orientaatioon. Vaikuttavia organisaatiotekijöitä ovat esimerkiksi henkilöstön ikärakenne sekä organisaation koko ja tilanne. Strategisena tekijänä nähdään henkilöstön kehittämisen suhde organisaation strategiaan. Päätöksentekijän ominaisuuksista vaikuttavat esimerkiksi hänen asemansa organisaatiossa sekä työkokemuksensa. Esimerkiksi osaamistarpeita painottavaan näkökulmaan vaikutti tutkimuksen mukaan negatiivisesti henkilöstön kehittämisestä vastaavan henkilön kuuluminen ylempään johtoon sekä henkilöstöasioiden vahva rooli organisaation strategiassa. Kuvatussa tilanteessa osaamistarpeita painottava näkökulma ei siis vaikuttanut vahvasti päätöksentekoon. Henkilöstöasioiden vahva strateginen rooli taas vaikutti suurten rahallisten kehittämispanostusten ohella positiivisesti tavoitteellisia pätevyyksiä painottavaan näkökulmaan. Kehittämisen orientaatio siis painottui tavoitteellisiin pätevyyksiin silloin, kun henkilöstöasiat olivat vahvasti osana organisaation strategiaa ja henkilöstön kehittämiseen panostettiin myös rahallisesti. (Luoma 2000b.) Edellä esitetty esimerkki henkilöstöasioiden roolista strategiassa kuvaa hyvin sitä, miten taustatekijät lisäävät tai vähentävät tietyn kehittämisen orientaation painoarvoa päätöksenteossa. Taustatekijöiden vaikutus on syytä tunnistaa, jotta voidaan tehdä tietoisia päätöksiä organisaation tilanteeseen parhaiten sopivista kehittämisen käytännöistä.

4.3 Osaamisen kehittämisen tavoitteena yksilön ammatillinen kehittyminen

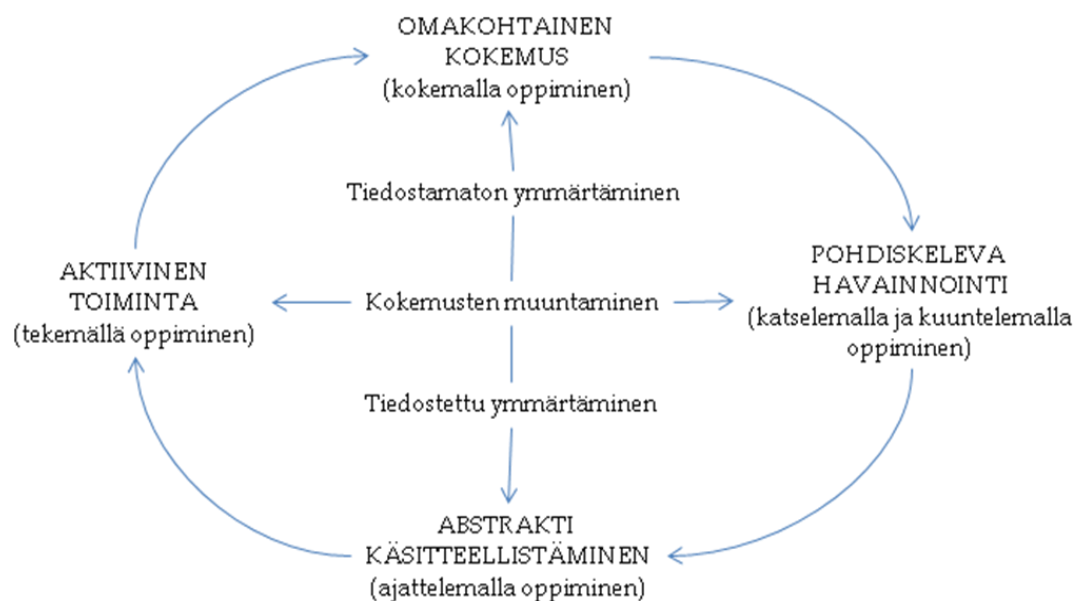
Organisaatiossa tarvittava osaaminen saavutetaan siis yksilöiden osaamisen kehittämisen kautta. Jokaisella työntekijällä tulisi olla henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jossa yhdistyvät organisaation ja yksilön tavoitteet. Kehittämissuunnitelma koskee yleensä nykyisessä työssä tarvittavan osaamisen lisäksi tuleviin tehtäviin valmistautumista ja siinä kuvattu osaamisen kehittäminen koskee yksilön koko kyvykkyyttä, ei ainoastaan tietoja ja taitoja.

Elinkeinoelämän keskusliiton (2009) mukaan vastuu osaamisen kehittämisestä jakautuu työnantajan ja työntekijän kesken. Työntekijän tulee itse huolehtia oman ammatillisen osaamisensa riittävästä tasosta. Työnantajan vastuulla taas on luoda edellytykset ja kannustaa luomalla riittävästi kehittymisen mahdollisuuksia. Vertauksellisesti työnantaja heittää pallon ilmaan, mutta työntekijän on otettava siitä koppi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.) Oppiminen on siis yksilön itsensä vastuulla. Organisaatio voi ainoastaan luoda edellytyksiä oppimiseen, tukea sitä ja tarjota mahdollisuuksia. (Ojala 2000, 235.) Bubb & Earley (2007) ovat tarkastelleet ammatillista kehittymistä

opettajilla ja toteavat, että oppimisen kulttuurin luomisessa johtajien asenteilla on suuri vaikutus organisaatiossa. Myönteinen asenne ja kannustus auttavat luomaan jatkuvan oppimisen kulttuuria koko organisaatioon. (Bubb & Earley 2007, 29.)

Osaamisen kehittämisessä tärkeässä roolissa on siis yksilön oppiminen. Oppiminen määritellään tässä tutkimuksessa Kolbin (1984) mukaan kokemuksellisen oppimisen prosessiksi, jossa osaamista luodaan kokemuksen muuttumisen kautta. Osaaminen on seurausta siitä, että yksilö samanaikaisesti ymmärtää (pitää kiinni) ja muuntaa aiempia kokemuksiaan. (Kolb 1984, 41.) Kolb esittää oppimisen olevan suuri määrittäjä yksilön kehittämisessä ja se, miten yksilöt oppivat määrittävät heidän henkilökohtaista kehitystään (Kolb & Kolb 2005). Oppiminen on siis se prosessi, jonka avulla kehittyminen tapahtuu.

Kokemuksellinen oppiminen käsitetään usein väärin kattamaan tekniikoita, joilla oppijalle saadaan tuotettua kokemuksia, joista oppia. Käsite on kuitenkin Kolbin mukaan laajempi. Kolbin malli (experiential learning theory) pohjautuu aiempien tutkijoiden (mm. Dewey, Lewin, Piaget, James, Jung, Freire, Rogers) ajatuksiin ihmisen oppimisesta ja kehittämisestä. Pohjalla on kuusi väittämää. Ensiksi, oppiminen nähdään prosessina, ei tuloksina. Fokus tulisi olla prosessissa, joka parhaiten edistää yksilön oppimista. Toiseksi, kaikki oppiminen on uudelleen oppimista, joka pohjautuu aiempiin uskomuksiin ja ajatuksiin käsillä olevasta aiheesta. (Kolb & Kolb 2005.) Aikuiset rakentavat uuden osaamisen jo olemassa olevan päälle, ainoastaan lapset joutuvat opettelemaan kaiken alusta (Ojala 2001, 40). Kolmannen väittämän mukaan oppiminen vaatii erilaisten oppimismallien välillä vallitsevan konfliktin ratkaisua. Yksilö liikkuu prosessissa reflektoinnin, toiminnan, tuntemisen ja ajattelun välillä. Neljänneksi, oppiminen on holistinen maailmaan mukautumisen prosessi, joka käsittää yksilön koko toiminnan - ajattelun, tunteet, käsitykset ja käytöksen. Viidenneksi, oppiminen syntyy yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa, jossa yksilö sopeuttaa uusia kokemuksia olemassa oleviin käsitteisiin ja mukauttaa olemassa olevia käsitteitä uusiin kokemuksiin. Kuudenneksi, oppiminen on tietämyksen luomisen prosessi, jossa sosiaalinen tietämys rakentuu yksilön tietämyksen kautta. (Kolb & Kolb 2005.) Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli kuvataan kuviossa 8.



KUVIO 8 Kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb 1984, 42).

Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli perustuu kahteen ulottuvuuteen. Ymmärtämisen ulottuvuuden ääripäät ovat käytännön kokemus ja abstrakti käsitteellistäminen. Muuntelun ulottuvuuden ääripäät ovat reflektointi ja aktiivinen toiminta (soveltaminen). Kokemuksellinen oppiminen on prosessi, jossa vallitsee jännite neljän, kontekstisidonnaisen, oppimistyylin välillä. Prosessia kuvataan ideaalisena oppimisen syklinä tai spiraalina, jossa oppija käyttää kaikkia tyyliä - kokemista, reflektointia, ajattelua ja toimintaa. Se, mikä tyyli vallitsee, määräytyy oppimistilanteen ja opittavan asian mukaan. Malli kuvaa yksilöiden välisiä eroja oppimisessa sen mukaan, mitä oppimisen syklin vaihetta oppija käyttää. Valintaan vaikuttavat muun muassa aiemmat kokemukset ja ympäristön vaatimukset. (Kolb & Kolb 2005.)

Kokemuksellinen oppiminen on jatkuva, kokemuksiin ja niiden analyysiin perustuva prosessi, joka etenee syklisesti. Onnistunut oppimisprosessi tuottaa aina uutta sovellettavaa tietoa ja uusia kokemuksia, jotka jälleen "käsitellään", reflektoidaan. Kokemusten yksilöllisyydestä huolimatta oppimisessa on keskeistä yksilön ja ympäristön välinen vuorovaikutus. Vanhan osaamisen pysyvyys tai toiminnasta aiheutuvat muutokset syntyvät yksilön persoonallisuuden ja ulkoisten tekijöiden välisenä vuorovaikutuksena. Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoria tunnistaa yksilöiden väliset erot kehitysprosessissa. Yksilöiden kehittymisen taso ja suunta vaihtelevat sen mukaan, minkä oppimistyylin yksilö omaksuu. Lisäksi tunnistetaan se, että oppimisprosessi ja yksilön kehittyminen muotoutuvat henkilökohtaisen ja sosiaalisen tietämyksen yhdistelmänä. Tämä vaikuttaa yksilön kehityspolkuun tuoden siihen myös ulkoisia elementtejä yksilön itsensä lisäksi. (Kolb 1984.)

Osaamisen kehittämisen seurauksena, oppimisprosessin kautta tapahtuva ammatillinen kehittyminen pitää Bubbin ja Earleyn (2007) mukaan sisällään kaiken formaalin ja informaalin oppimisen, joka johtaa yksilön toiminnan

parantumiseen ja auttaa vastaamaan muuttuviin tilanteisiin. Se on prosessi, joka rakentuu alkuperäisen koulutuksen pohjalle, kestää koko työuran ja päättyy eläkkeelle siirtymisen valmisteluun. Ammatillinen kehittyminen on kiinteä osa yksilön henkilökohtaista kehittymistä. Erona näiden kahden välillä on se, että henkilökohtainen kehittyminen viittaa yksilöön itseensä, kun taas ammatillinen kehittyminen liittyy yksilön työrooliin. (Bubb & Earley 2007, 3.) Myös tässä tutkimuksessa ammatillisen kehittymisen määritellään tapahtuvan yliopistosta valmistumisen jälkeen ja liittyvän yksilön työhön tai ammattiin.

Ranki (1999) esittää osaamisen kehittyvän aina johonkin suuntaan. Oppimisen sisältöön vaikuttaa se, mitä yritys tai yksilö arvostaa tai pitää tärkeänä. (Ranki 1999, 35.) Kolbin (1984) mukaan kehitys ei kuitenkaan ole lineaarista, vaan kehityspolku muovautuu koko ajan yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa (Kolb 1984). Ammatilliseen kehittämiseen liitetään monenlaisia oppimistuloksia, joita esitellään kuviossa 9.

	Työhön liittyvä oppiminen	Persoonallisuuden kehittäminen
Lyhyen aikavälin oppimistavoite	Parantaa työsuoritusta (tiedot, taidot, kyvyt)	Kehittää uraa ja elämää koskevia asenteita
Pitkän aikavälin oppimistavoite	Parantaa valmiuksia tulevaisuuden vaatimuksia ja tavoitteita ajatellen	Kehittää ja laajentaa identiteettiä

KUVIO 9 Oppimistulosten nelikenttä (Ruohotie 1996, 61).

Oppimistulokset voidaan Hallin (1986, 1990) mukaan jäsentää sen perusteella, kehitetäänkö työhön liittyviä valmiuksia vai persoonallisuutta ja miten pitkän ajan kuluessa tavoitteisiin pyritään. Työhön liittyvien valmiuksien kehittäminen kohdistuu lyhyellä aikavälillä työsuorituksen parantamiseen ja pitkällä aikavälillä tulevaisuudessa tarvittavien valmiuksien kehittämiseen. Persoonallisuuden kehittäminen tarkoittaa lyhyellä aikavälillä työhön ja elämään liittyvien asenteiden kehittämistä ja pitkällä tähtäimellä identiteetin laajentamista ja kehittämistä. (Ruohotie 1996, 61.)

Yksilöt, jotka kehittävät itseään, ottavat Collinin (2001) mukaan vastuun omasta oppimisestaan arvioimalla kehitystarpeita, -keinoja ja niiden onnistumista. Itsensä kehittämisen merkitys tunnustetaan hyvin, koska työnantajien tarjoamat kehitysmahdollisuudet ovat monessa tapauksessa vajavaisia. Nykypäivänä, kun organisaatiot ovat joustavia ja työsopimukset moninaisia ja epävarmoja, yksilöiden tulee ottaa vastuu omasta elinikäisestä oppimisestaan. Moni kokee myös, että työnantaja ei tarjoa heidän tarvitsemiansa jatkuvia kehitysmahdollisuuksia. Edelleen tulevaisuudessa itsensä kehittäminen ja oma työllistyvyys (employability) ovat entistäkin tärkeämpiä. Työllistyvyyttä voidaan ajatella nykypäivän "turvana" (new

security) ja myös työnantajat voivat omalta osaltaan varmistaa työntekijöidensä työllistettävyyden antamalla mahdollisuuksia kouluttautumiseen ja kehittymiseen. (Collin 2001.) Ammatillisen kehittymisen ei kuitenkaan voida olettaa tapahtuvan itsestään, vaan sitä tulee johtaa tehokkaasti, jotta sen vaikutus on positiivinen ja hyöty hyvä suhteessa rahalliseen panostukseen. (Bubb & Earley 2007, 28.)

4.4 Osaamisen kehittämisen muodot

Osaamisen kehittäminen voi tapahtua monella tavalla ja kehittämistoimet voidaan aloittaa useasta syystä. Kehittämisen orientaatio määrittää Luoman mukaan sen, miksi osaamista lähdetään kehittämään. Osaamisen kehittämiseen on erilaisia keinoja, joiden valintaan vaikuttavat monet tekijät. Palomieni (2004) näkee ammatillisen osaamisen kehittämisen painopisteiden muuttuneen työelämän muutosten nopeuden ja ennakoimattomuuden vuoksi (Paloniemi 2004). Sen sijaan, että kehitettäisiin yksittäisiä tietoja ja taitoja, kehitetään nykypäivänä ”osaamisen turvallisuutta” eli oppimaan oppimisen ja ratkaisujen kehittämisen taitoja. Osaamisen tuoman turvallisuuden nähdään korvaavan työn tuomaa turvallisuutta, joka on jo nykypäivän muuttuvassa työelämässä yhä harvinaisempaa. (Nygård & Kilbom 1996, 104.) Työelämän nopeiden muutosten myötä henkilöstön osaamisen jatkuvan kehittämisen merkitys kasvaa ja sen vuoksi on tärkeää tuntea erilaisten kehittämismenetelmien ominaisuuksia ja tehokkuustekijöitä. Vaikka kehittämisen tulosten mittaaminen on hankalaa, on tavoitteiden asettaminen tärkeää. Tavoitteiden määrittelyn kautta voidaan valita kuhunkin tarpeeseen sopivin kehittämisen muoto. (Viitala 2007, 186.)

Osaamisen kehittämisen muodot ovat nykypäivänä moninaisia. Perinteinen oppimisnäkökulma painottaa muualla kuin työyhteisössä tapahtuvaa oppimista. Lisäksi perinteisen näkemyksen mukaan oppiminen on jotain sellaista, mikä ammennetaan yksilöihin ulkopuolelta. Vastakkaisen näkemyksen mukaan yksilö itse hankkii tarvittavan osaamisen ja tiedon. Organisaatioissa nähdään haasteena ulkopuolisen koulutuksen kaavamaisuus ja hitaus sekä kalliin hinnan vuoksi oman koulutustoiminnan ja työssä oppimisen kehittäminen. Avainkysymyksenä nähdään myös ulkopuolisessa koulutuksessa opitun siirtäminen käytäntöön. (Honka, Mustonen & Ruohotie 2000, 29–31.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään osaamisen kehittämiseen yksilön, ekonomin, näkökulmasta ja sen vuoksi seuraavassa keskitytään kuvaamaan työn äärellä tai sen ulkopuolella tapahtuvia osaamisen kehittämisen muotoja yksilön kehittämisen näkökulmasta. Yksilön osaamisen kehittäminen uudessa työssä alkaa yleensä *perehdyttämisellä*. Tarkoituksena on, että yksilö pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni työntekoon, työyhteisöön, organisaation toimintatapoihin sekä oman työnsä vaatimuksiin ja välineisiin.

Kokemuksellisen oppimisen tai työssä oppimisen muodoista yksi on *työkierto*, jossa yksilö siirtyy tietyksi ajaksi eri toimintoihin ja yksiköihin oppimaan uutta. Työkierron suurimpana hyötynä nähdään organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen. Monesti se myös innostaa ja antaa uutta mielekkyyttä työhön. *Haasteelliset erityistehtävät, projektit ja työkomennukset* ovat epämuodollisia, mutta tehokkaita kehittämisen muotoja. Nämä haasteet voidaan liittää mihin työtehtävään tahansa. Työntekijä ottaa vastuulleen jonkin työyhteisöön tai työhön liittyvän kehittämistehtävän tai sen koordinoinnin. Tehtävän ollessa uusi tai omaa työtehtävää laajempi, se kehittää henkilön osaamista ja vahvistaa kokonaisnäkemystä. Kehittämiprojektiin voidaan myös koota ryhmä eri puolilta organisaatiota. Tällöin jokainen pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan ja laajentamaan sitä. Komennuksissa henkilö siirtyy maantieteellisesti uuteen paikkaan hoitamaan määrättyä tehtävää. Myös *sijaisuksien hoito*, erityisesti jos se on osa systemaattista toimintamallia, nähdään tehokkaana tapana levittää ja uudistaa osaamista. Samalla se turvaa toiminnan jatkuvuutta organisaatiossa. (Viitala 2007, 191–194.) Työssä oppimisen uskotaan kasvavan osaamisen kehittämisessä. Kasvu selittyy pitkälti työssä oppimisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden kautta. Kun työssä oppiminen on suunniteltua ja ohjattua, aidossa työympäristössä tapahtuvaa, teorian ja käytännön välisen kuilun sanotaan katoavan täysin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.)

Henkilökohtaisen kehittämisen menetelmistä *mentorointi* on kasvattanut suosiotaan viime vuosina. Siinä kokeneempi mentori tukee vähemmän kokenutta aktoria ja auttaa tätä löytämään uusia ratkaisuja ja ajatuksia osaamisestaan ja kehittymisestään. Mentorointiohjelma voi olla strukturoitu tai hyvin vapaamuotoinen suhde kahden henkilön välillä. Tärkeää on kuitenkin asettaa tavoitteet mentoroinnille, jotta kehittymistä voi tapahtua. *Työnohjauksessa* tavoitteena on kehittää työn tekemisen tapoja sekä vahvistaa ammattitaidon kehittymistä. Ideana on tukea oman työn arviointia, ongelmien erittelyä, ratkaisujen löytämistä ja tarvittavien toimenpiteiden suunnittelua. Työnohjausta tarjoavat siihen koulutetut työnohjaajat. Ohjaus voi tapahtua yksilöllisesti tai pienessä ryhmässä. *Toimintaoppiminen* viittaa sellaiseen toimintaan, jossa teorian omaksuminen ja soveltuminen käytäntöön vuorottelevat. Toimintaoppiminen organisoidaan yleensä tapahtuvaksi ryhmässä ja siinä voidaan käsitellä jotain aitoa organisaation ongelmaa. Monet pitkäkestoiset koulutusohjelmat rakennetaan nykypäivänä toimintaoppimiselle. (Viitala 2007, 194–196.)

Yksilön osaamista kehitetään usein myös työn ulkopuolella. **Koulutus** on edelleen suosittu osaamisen kehittämisen muoto ja sen voidaan katsoa sisältävän kaiken organisoidun oppimiseen tähtäävän toiminnan, jossa työnteosta erillään tietynä ajankohtana joku organisoii toisille mahdollisuuden oppimiseen. Se voi olla lyhyt luento tai pidemmän aikaa kestävä prosessi, joka tapahtuu joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. Menetelmät koulutuksessa voivat vaihdella huomattavasti, mutta yleisimmin se noudattaa behavioristista ajatusmallia siitä, että tieto voidaan siirtää toiselle henkilölle.

Työpaikan sisäisillä ja ulkoisilla koulutuksilla on molemmilla omat vahvuutensa. *Sisäisten koulutusten* nähdään tarjoavan paremmat mahdollisuudet esimerkiksi yhdistää koulutus organisaation strategiaan ja luoda sisäisesti integroidumpi tapa henkilöstön kehittämiseen. *Ulkoisissa koulutuksissa* taas pystytään rikastamaan osaamista uusilla näkökulmilla ja hyödyntämään ulkopuolisia asiantuntijoita. Myös kokemusten ja näkemysten vaihto ulkopuolisten kollegojen kanssa nähdään tässä eduksi. Pitkä- ja lyhytkestoiset koulutukset voidaan nähdä erillisinä kehittämismenetelminä. *Lyhytkestoisissa koulutuksissa* keskitytään yleensä konkreettisiin taitoihin tai tietojen päivittämiseen. *Pitkäkestoiset koulutukset* tukevat ammattitaidon kehittymistä laajemmin ja syvällisemmin. (Viitala 2007, 196–197.)

Englanninkielisessä kirjallisuudessa erotetaan käsitteet education ja training, jotka molemmat voidaan suomentaa käsitteeksi koulutus. Bubb & Earleyn (2007, 3) mukaan Bolam (1993) jakaa käsitteet seuraavasti. Professional training käsittää lyhyet kurssit, työpajat ja konferenssit, jotka painottavat käytännöllistä tietoa ja taitoja. Professional education taas pitää sisällään pitkät kurssit ja komennukset, jotka painottuvat teoriaan ja tutkimukseen perustuvaan tietoon. Näiden lisäksi hän puhuu ammatillisesta tuesta (professional support), joka pitää sisällään muita työsuorituksen ja kokemuksen lisäämiseen ja kehittämiseen tähtäviä aktiviteetteja, kuten työnohjauksen. (Bubb & Earley 2007 mukaan Bolam 1993.) Tässä tutkimuksessa koulutuksesta puhuttaessa käsite sisältää sekä lyhyemmät, että pidempikestoiset koulutukset. Mikäli halutaan eritellä lyhyitä kursseja tai tutkintopohjaista koulutusta, tai työpaikalla tai sen ulkopuolella tapahtuvaa koulutusta, kuvataan ne erikseen.

Lyhyissä koulutuksissa (training) oppimistavoitteet ovat yleensä melko rajatut ja liittyvät yksilön tämänhetkiseen työhön. Pitkäkestoinen koulutus (education) taas keskittyy yleensä yksilöön ja tavoitteet ovat usein epäselvempiä, koska oppimistavoitteet yksilöiden välillä vaihtelevat. Myös oppimisprosessi on erilainen. Lyhyissä koulutuksissa oppiminen on mekanistista. Pidempiaikainen koulutus ja muu kehittäminen taas keskittyvät yksilön muutokseen sen sijaan, että keskityttäisiin siihen mitä yksilö osaa tai ei osaa tehdä. Myös konteksti vaihtelee. Lyhyessä koulutuksessa opitaan monesti tekemällä, kun taas pitkäkestoinen koulutus painottuu enemmän oppimiseen ajattelemalla. Laajempi osaamisen kehittäminen sisältää ajattelua, tekemistä sekä tuntemista. (Garavan, Costine & Heraty 1995.)

Ainoastaan tiedon hankinnan takia ei kannata aina mennä koulutukseen jos tieto on muuten saatavilla. **Omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen** tarkoittaa esimerkiksi kirjallisuuden tai verkkopohjaisten järjestelmien kautta tapahtuvaa henkilökohtaista kehittymistä. Itsenäisen oppimisen etuna on, että se huomioi yksilölliset tarpeet niin aikataulun kuin sisällön suhteen. Nopeasti uusiutuvassa ympäristössä on usein välttämätöntä organisoida osaamisen ajan tasalla pitäminen itseohjautuvan oppimisen varaan. (Viitala 2007, 196–197.) Verkko-oppimisen etuna nähdään kustannustehokkuus, nopeus ja joustavuus. Suurissakin yrityksissä verkko-oppiminen mahdollistaa koko organisaation

laajuisten koulutusohjelmien toteuttamisen samansisältöisinä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.)

Hytösen (2002) mukaan muodollinen koulutus (formal training) on kehittämisen näkyvin muoto ja henkilöstön kehittäminen on myös Suomessa ollut pitkään juuri tämänkaltaista työn ja tehtäväkeskeisten taitojen kehittämistä. Kuitenkin nykypäivänä painottuvat yhä enemmän myös nk. epäformaalit kehittämisen muodot. (Hytönen 2002, 27–29.) Osaamisen kehittäminen tapahtuu kuitenkin yhä enemmän työn äärellä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, Paloniemi 2004). Paloniemen (2004) mukaan työssä oppiminen mahdollistuu monella tavalla ja työssä oppimisen merkityksen sanotaan olevan keskeinen tekijä ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Työelämässä osaamista kehitetään lisäksi edelleen formaalin koulutuksen, kuten tutkintopainotteisten, pätevoittävien opintojen kautta. Myös nonformaali koulutus, eli ei-tutkinnolliset opinnot, sekä informaali (ei organisoidussa ympäristössä tapahtuva) oppiminen ovat nykypäivänä yhä käytetympiä. (Paloniemi 2004, 24–25.) Lisäksi oppimista tapahtuu satunnaisesti tiedostamatta, esimerkiksi eteen tulevien ongelmien tai yllättävien haasteiden kautta (Viitala 2007, 190 mukaan Dohmen 1996). Koska tässä tutkimuksessa halutaan tietoa työnantajan panostuksista ja asenteista tarkoitukselliseen osaamisen kehittämiseen, ei satunnaista osaamisen kehittymistä käsitellä tarkemmin. Aineiston keruussa ja analyysissä kuitenkin tiedostetaan sen merkitys osaamisen kehittämisessä.

Suomessa käynnissä olleen ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksen johtoryhmä AKKU esitti keväällä 2009 keskeisiä toimenpiteitä aikuiskoulutuksen kehittämiseksi. Tässä painopisteinä olivat työpaikalla ja työn ohessa tapahtuva oppimisen kehittäminen yhdessä työpaikkojen ja koulutuksen järjestäjien kanssa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010 mukaan OPM 2009.) Ruohotie (1996) kuitenkin näkee pelkän työssä tapahtuvan koulutuksen riittämättömäksi siitä syystä, että ammatti ja työ voivat nykypäivänä vaihtua milloin tahansa. Hän puhuu ammatillisesta uusiutumisen ja kasvusta, johon sisältyvät kaikki kehittämistoimet, joilla ammatillista pätevyyttä kehitetään ja ylläpidetään. Uusiutuminen on nähtävä jatkuvana, koko elämänkaaren kestävä prosessina. (Ruohotie 1996, 58.)

Ammatillisen kehittämisen tehokkuudesta puhuttaessa tulee huomioida se, kenen näkökulmasta tehokkuutta tarkastellaan. On eri asia, onko se ollut tehokasta yksilölle vai organisaatiolle. (Bubb & Earley 2007, 21.) Työnantajat ja työntekijät voivat siis kokea erilaiset kehittämisen muodot hyödyllisiksi omasta näkökulmastaan katsottuna. Aiemmin esitetty Luoman kehittämisen orientaatio vaikuttaa organisaatioissa käytettäviin osaamisen kehittämisen muotoihin. On kuitenkin muistettava, ettei orientaatio väistämättä johda tietyn osaamisen kehittämisen muodon valintaan (Luoma 1999). Eri kehittämisen keinoja voidaan organisaatioissa käyttää eri tarkoituksiin ja eri muotoja voidaan myös yhdistellä. Nykypäivänä organisaatioiden kehittämisohjelmat toteutetaan niin sanottuina monimuoto-opintoina, joissa yhdistetään esimerkiksi koulutusta ja työssä oppimista parhaan tuloksen aikaansaamiseksi. Käytettäviin kehittämisen

muotoihin voivat vaikuttaa myös yksilön preferenssit. Kolb esitti oppimistyylien valintaan vaikuttavan oppimistilanteen ja opittavan asian (Kolb & Kolb 2005). Samoin voidaan ajatella olevan eri osaamisen kehittämisen muotojen kohdalla. Työssä oppimisessa käytössä on luultavasti erilainen oppimistyyli kuin koulutuksessa. Näin voimme todeta osaamisen kehittämisen muotojen taustalla olevan useita vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat muodon valintaan samanaikaisesti. Taustalla ovat niin organisaation kuin yksilön preferenssit sekä kehitettävä asia.

4.5 Voidaanko osaaminen menettää?

Osaamisen hankkimisesta ja kehittämisestä puhutaan paljon, mutta Ranki (1999) nostaa esille mielenkiintoisen teeman, osaamisen menettämisen. Yksilö tai organisaatio voi menettää osaamistaan usealla tavalla. Esimerkiksi sopeutuminen toimintaympäristön muutoksiin voi epäonnistua. Tämä voi johtua siitä, että ei osata varautua muutoksiin, niitä ei ennakoita tai haluta nähdä, vaan jäädään kiinni entiseen. Toisaalta monissa organisaatioissa haetaan äärimmäistä tehokkuutta ja tällä organisaatio ehkä pyrkii lyhyen aikajakson taloudelliseen tehokkuuteen. Voi kuitenkin käydä niin, että ennen pitkää henkilöstövoimavarat uupuvat tai köyhtyvät, tehokkuus vie aikaa ja energiaa oppimiselta ja kehitymiseltä. Niin kutsutuissa sairaissa organisaatiokulttuureissa energia saattaa suuntautua perustehtävän sijaan oman aseman säilyttämiseen. Henkilökohtaiset edut nousevat etusijalle eikä yhteistyö suju. Tällöin tuntuma toimintaympäristön muutoksiin voi heikentyä ja henkilöstön vaihtuvuus kasvaa, minkä kautta menetetään osaamista. Myös korkea henkilöstön vaihtuvuus itsessään johtaa organisaatiossa osaamisen menettämiseen lähtevien yksilöiden mukana. Myös johtamiskäytännöillä on merkitystä. Jos ne eivät tue oppimista, voi organisaatio hukata osaamisen kehittymismahdollisuuksia. Ristiriitaiset tai epäselvät tavoitteet eivät suuntaa oppimista tai innosta kehittymään. (Ranki 1999, 144–145.)

Suuri riski osaamisen menettämiseen on henkilöstön vaihtuessa ja myös irtisanomistilanteissa. Parhaat osaajat lähtevät usein omatoimisesti eivätkä jää odottamaan irtisanomista tai lomautusta esimerkiksi organisaation ajautuessa kriisiin. Tällaisissa tilanteissa osaamisen siirtäminen organisaatioon jääville on organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta erittäin tärkeää. Nykypäivänä organisaatioissa pyritään usein ulkoistamaan toimintoja. Ulkoistaminen on organisaatiolle myös riski, koska voidaan ulkoistaa jotain sellaista, joka onkin organisaation ydinosaamista tai osoittautuu sellaiseksi myöhemmin.

Oppiminen on yksilölle luonnollinen prosessi, mutta yksilöiden esteet oppimiselle luovat haasteita henkilöstön kehittämiselle. Nämä haasteet tulee tiedostaa, jotta kehittämistoimissa voidaan onnistua. Haasteena kehittämiselle voidaan nähdä myös aikuisten oppimistapa. Aikuiset eivät opi vain oppimisen itsensä vuoksi, vaan ovat valmiita oppimaan vasta, kun tiedostavat tarpeen tietää jotain tehostaakseen toimintaansa. (Collin 2001.) Ojalan (2000) mukaan

aikuiset ovat motivoituneita oppimaan, jos oppi voidaan suoraan siirtää omaan työhön. Kehittämistoimet on tällöin räätälöitävä kunkin yksilön tarpeeseen. Tämä edellyttää kouluttajilta ja kehittäjiltä työelämän ja yksilöiden ympäristön hyvää tuntemista. (Ojala 2000, 277.)

4.6 Osaamisen kehittämisen viimeaikainen tutkimus Suomessa

Henkilöstön kehittämistä Suomessa ovat tutkineet Schmidt ja Vanhala (2010) osana tutkimustaan ”Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009”. Kyselyissä vastaajina olivat organisaatioiden henkilöstöasioista vastaavat henkilöt. Tutkimuksen mukaan organisaatioiden panostukset henkilöstön koulutukseen näyttäisivät vaihtelevan talouden suhdanteen mukaan. Asematasoittain ylempiä toimihenkilöillä ja johtoa koulutetaan eniten koulutuspäivillä mitattuna ja julkisella sektorilla henkilöstöä koulutetaan enemmän kuin yksityisellä, mutta koulutuskustannukset ovat julkisella puolella pienemmät. Yksityisellä sektorilla kaikkien henkilöstöryhmien koulutuspäivien määrä näyttäisi vähentyneen 2000-luvulla. Kuitenkin, molemmilla sektoreilla koulutuskustannusten osuus suhteessa palkkakustannuksiin on pääasiassa kasvanut seurantajakson aikana. Näyttäisi siis siltä, että julkisella sektorilla henkilöstöä koulutetaan enemmän, mutta halvemmalla. Schmidt ja Vanhala näkevät tutkimuksen perusteella koulutusmahdollisuuksien tarjoamisen muodostuneen organisaatioissa eräällä tavalla itseänselvyydeksi koulutusmäärärahojen kasvaessa ja koulutuksen tehokkuuden arvioinnin vähentyessä. Painopiste henkilöstön kehittämisessä ja henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa näyttää siirtyneen koulutuksesta enemmän urasuunnittelun suuntaan. (Schmidt & Vanhala 2010, 77–88.)

Näyttäisi siltä, että viimeisen kymmenen vuoden aikana yhä useampi organisaatio on turvautunut ulkoisiin koulutus- ja kehittämispalveluihin henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Tämä saattaa osaltaan selittää kasvaneita koulutuskustannuksia, vaikka varsinainen koulutuspäivien määrä on vähentynyt. Päävastuu koulutuksesta ja kehittämisestä on tutkimuksen mukaan linjajohdolla henkilöstöosaston avustamana. Kuitenkin erityisesti yksityisellä sektorilla vastuu on ajan saatossa yhä enemmän siirtynyt henkilöstöosastolle. (Schmidt & Vanhala 2010, 41–43.) Kaikkina tutkimusvuosina selvitettiin myös henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteita. Molemmilla työelämän sektoreilla mainituimpien haasteiden joukossa oli henkilöstön kompetenssin kehittäminen. 1990 -luvulla haasteena nähtiin myös koulutuksen kehittäminen. (Schmidt & Vanhala 2010, 114–116.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (2009) henkilöstö- ja koulutustiedustelussa 2008 selvitettiin millaisia osaamisen kehittämismuotoja EK:n jäsenyrityksillä oli käytössään, miten osaamista kehitettiin ja miten kehittämiseen osallistuttiin vuonna 2008. Tiedustelu toteutettiin kyselynä jäsenyrityksille ja sitä täydennettiin yrityshaastatteluin. Käytetyimmät osaamisen kehittämisen muodot olivat tutkintoon johtamaton koulutus (lyhyt- tai pitkäkestoinen)

luokkamuotoisena tai verkko-oppimisena toteutettuna sekä palauteprosessit kuten kehityskeskustelut sekä perehdytys. Muita selvitettyjä osaamisen kehittämisen muotoja, kuten tutkintoon johtavaa koulutusta, työkiertoa tai mentorointia, käytettiin fokusoidummin tukemaan yksilön tai valikoidun ryhmän ammatillisen osaamisen kehittymistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009)

Tekniikan Akateemisten liitto TEKin vuonna 2009 julkaistussa Osaamisen kehittämisen tutkimuksessa tutkittiin mm. tekniikan akateemisten osaamista, sen kehittämistä, osaamistarpeita sekä täydennyskouluttautumista. Lisäksi vuoden 2009 tutkimuksessa oli erityisteemana osaismuutosten tahti, osaamisen tunnistaminen ja dokumentointi, työssä oppiminen ja kehittymisen suunnitelmallisuus. (Savolainen 2009.)

TEKin tutkimuksessa sopivimmiksi ammatillisen kehittymisen tavoiksi nimettiin työssä oppiminen, lukeminen, kollegoiden kanssa keskustelu sekä verkostot. Useimmat vastanneista kokivat heillä olevan mahdollisuuksia kehittää osaamistaan haluamaansa suuntaan. Koulutusta määrällisesti eniten (koulutuspäivissä mitattuna) tarjosivat julkinen hallinto sekä koulutusorganisaatiot. Ammatillisen kehittymisen ja työhyvinvoinnin välillä nähtiin tutkimuksen mukaan olevan yhteys. Odotukset työpaikan tarjoamista kehitysmahdollisuuksista, tyytyväisyys työn sisältöön, koulutuspäivien määrä sekä konkreettiset urasuunnitelmat korreloivat positiivisesti keskenään. Työssä oppimisen ja oman osaamisen tunnistamisen edellytyksenä nähtiin työtehtävien monipuolisuus. Tämän lisäksi tärkeinä asioina nähtiin tehtävänkuvan ja ajankäytön seuranta. Kehitystarpeisiin vastaaminen nähtiin haastavana tilanteessa, jossa työaika kuluu oppimisen kannalta toisarvoisiin töihin eikä kehittymiselle jää aikaa. Luottamus ja avoin ilmapiiri organisaatiossa luovat hyvän perustan ammatilliselle kehittymiselle, joka vaatii niin yksilöltä kuin työnantajalta pitkäaikaista sitoutumista oppimiseen. Uuden oppiminen ja samalla tavalla myös vanhasta pois oppiminen vie aikaa ja tämän vuoksi olisi tärkeä löytää oppimista ja omaksumista helpottavia käytäntöjä mm. tiedon hankinnan ja prosessoinnin osalta. Tutkimuksessa nähtiin tärkeänä, että myös taloudellisen laskusuhdanteen aikana panostetaan pitkäjänteiseen osaamisen kehittämiseen. (Savolainen 2009.)

Vastuu ammatillisesta kehittymisestä on tekniikan akateemisten mielestä yksilöllä itsellään. Kuitenkin, työnantajan myönteisellä suhtautumisella osaamisen kehittämiseen nähtiin olevan oleellinen merkitys. Myös esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä tunnistettiin, kannustus motivoi yksilöä kehittymään. Haasteita esimiehille asettaa tutkimuksen mukaan se, että monesti he ovat ainoana vastuussa alustensa kehittymisestä. Jos ihmisten johtamiselle ei jää esimiehellä aikaa, jää kehittäminen monesti toissijaiseksi. (Savolainen 2009.)

Paloniemi (2004) tarkasteli tutkimuksessaan ammatillista osaamista ja sen kehittämistä neljän alateeman avulla. Näitä ovat kysymykset ammatillisen osaamisen sisällöistä, osaamisvaatimuksia synnyttävistä tekijöistä, ilmiöistä ja olosuhteista, osaamisen kehittämistarpeista sekä tavoista ylläpitää osaamista. (Paloniemi 2004, 57.) Tutkimus keskittyi iän ja kokemuksen merkitykseen

ammattillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Teemaa lähestyttiin työntekijöiden näkökulmasta. Ikä saa tulosten perusteella monenlaisia merkityksiä. Selkeimmin korostuu kuitenkin iän merkityksettömyys. Työntekijät kokivat osaamisen ja oppimisen yksilölliseksi asiaksi, jossa ikää suuremman merkityksen saavat henkilökohtaiset ominaisuudet ja kokemus. Iän merkityksellisyys tulee esiin lähinnä kokemuksen karttumiseen sidonnaisena persoonallisena kasvuna ja kehittymisenä. (Paloniemi 2004, 132–136.)

Osaamisen sisältöjä, lähteitä ja kehittämisen tapoja koskevien käsitysten kautta keskeiseksi nousee yleisen ja erityisen osaamisen välinen suhde. Tutkimuksessa työntekijät kuvasivat osaamistaan työssä tapahtuneiden muutosten kautta voimakkaasti osaamis- ja kehittymistarpeiden näkökulmasta. Osaamista kuvattiin sekä yleisenä, organisaatiosta tai työtehtävästä riippumattomana, että erityisenä, niihin kiinnittyvänä. Niin moniosaamiselle kuin erikoistumiselle annettiin merkitystä. Tutkimuksen perusteella elinikäisen oppimisen ideologia näyttäisi lyövän itsensä läpi työelämässä. Hämmästyttävänä Paloniemi (2004) koki sen, miten työntekijät puhuivat työstään oppimisen ja kehittämisen käsittein. Oppiminen ja kehittyminen liitettiin erityisesti muutostilanteisiin ja niiden kohtaamiseen. Osaamisen keittämistä tarkasteltaessa korostuivat työyhteisön osaamisen hyödyntäminen ja työtehtävässä oppiminen. Kuitenkin myös organisoituun koulutukseen osallistumista pidettiin tärkeänä. Mahdollisuudet osallistua jatkuvaan koulutukseen koettiin kuitenkin vähäisiksi, vaikkakin osallistuminen oli viimeisen kolmen vuoden aikana ollut runsasta. Informaali ja non-formaali koulutus oli runsaampaa kuin formaali. Työssä ja työyhteisössä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä luonnehti tutkimuksessa satunnaisuus. Oppimisen ohjaamisen merkitys työssä asettaa kehittämiselle haasteen, joka koskettaa työn organisointia niin työtehtävien kuin työ- ja yrityskulttuurin tasolla. Nopeasti muuttuvassa työelämässä tärkeäksi nähdään sellaiset osaamisen kehittämisen tekniikat, joita on mahdollista soveltaa nopeassa tahdissa liike-elämän vaatimusten mukaan. Tällaiseksi nähdään esimerkiksi mentorointi. (Paloniemi 2004, 141–145.)

Hytönen (2002) tutki väitöskirjassaan henkilöstön kehittäjien arvioita ja kokemuksia kehittämistyön asiantuntijuudesta ja sen rakentumisesta. Tavoitteena oli ymmärtää, miten oppimista tuetaan työpaikoilla ja mitä tietoja ja taitoja henkilöstön kehittäjät tarvitsevat ja käyttävät oppimisen tukemisessa. Työnantajien järjestämän henkilöstön kehittämisen nähdään lisääntyneen voimakkaasti, mutta henkilöstön kehittäminen alana on silti jäänyt moniselitteiseksi. Syynä tähän voi olla vähäinen alan tutkimus, henkilöstön kehittämisen lyhyt historia organisaatioiden johtamisessa tai yhtenäisen koulutuksen puuttuminen. Myös yksilön ja organisaation oppimistarpeiden huomiointi luo ristiriitoja kehittämiseen. Hytönen näkee, että työpaikkoja on vähitellen alettu tarkastella oppimisympäristöinä ja osaamista ja sen kehittämistä on alettu pitää kestäväenä investointina. Aikuiskoulutustilastojen mukaan yli puolet työikäisestä väestöstä osallistuu vuosittain työnantajan kustantamaan henkilöstökoulutukseen. Kehittämisestä on viime

vuosikymmenten aikana tullut entistä merkittävämpi osa organisaatioiden toimintaa. (Hytönen 2002, 114–115.)

Hytösen tutkimuksen tarkoitus oli hakea selkeyttä alan moniselitteisyyteen. Tutkimus osoitti, että henkilöstön kehittämistä luonnehtii avoimuus ja jatkuva kehittyminen tarkastelunäkökulman, kontekstin ja käytännön haasteiden mukaan. Alan kehittymishaasteista puhuttaessa on painotettu henkilöstön kehittämisen integrointia johtamiseen, kehittämisen roolin selkeyttämistä organisaatioissa sekä kehittämismuotojen painopistealueen siirtämistä koulutuksesta laaja-alaisempiin, oppimista tukeviin ratkaisuihin. Tässä korostetaan esimerkiksi informaalin oppimisen tukemista ja tunnistamista sekä sitä, että oppimiselle ja kehittymiselle varataan enemmän aikaa työpaikoilla. Hytösen tutkimus osoittaa, että henkilöstön kehittäjien käsitykset omasta työstään vastaavat näitä alaan kohdistuvia haasteita. Hytönen näkee tutkimuksen tulosten perusteella muutos- ja oppimisprosessien ymmärtämien olevan keskiössä henkilöstön kehittämisessä. Myös sosiaalinen vuorovaikutus on keskeinen osa kehittämistyötä. (Hytönen 2002, 121–122.)

Haapasalon (2009) tutkimus kohdistui ekonomeihin ja siinä tutkittiin ekonomien ammatillisen kehittymisen tarpeita. Tutkimuksessa merkityksellisimmiksi ekonomiosaamisen osaamisalueiksi nousivat valmius omaksua uusia asioita, ongelmanratkaisutaito, yleinen talouden tuntemus, organisointikyky, ryhmätyötaitot/ tiimityöskentelytaidot, aloitteellisuus/ideointikyky sekä sosiaaliset taidot. Tärkeimmät osaamisalueet, joihin vastaajat halusivat panostaa, olivat leadership, kielitaito sekä esiintymistaidot ja tietotekninen osaaminen. Haapasalo tutki myös ekonomien mielestä sopivimpia osaamisen kehittämisen muotoja. Sopivimmiksi nousivat yhden päivän kestävät lähiopetuskokonaisuudet, kokemusten jakaminen kollegoiden kanssa sekä lyhyet tietoiskut tai ajankohtaisseminaarit. Kyselyn avoimissa vastauksissa ilmeni vastaajien olleen epävarmoja siitä, tiesivätkö he ylipäätään itselleen sopivinta kehittämisen muotoa ja oliko sopivin kehittämisen muoto kuitenkin tehokkain tai hyödyllisin muiden silmissä. (Haapasalo 2009.) Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymykseen selvittämällä, mitkä osaamisen kehittämisen muodot koetaan hyödyllisimmiksi ekonomien ja työnantajien keskuudessa.

Haapasalo tutki myös ammatillisen osaamisen ylläpidon esteitä. Merkittävimmiksi esteiksi nousivat ajanpuute työtilanteen vuoksi, työnantajille aiheutuvat kustannukset sekä sopivan koulutustarjonnan puute. (Haapasalo 2009.) Tekniikan akateemisten mielestä suurimmat esteet kehittymiselle (2004) olivat suuri työmäärä, oletus vapaa-ajan käytöstä ammatilliseen kehittymiseen, tiedon nopea vanhentuminen sekä epätietoisuus ammatillisen kehittämisen suunnasta (Savolainen & Taukojärvi 2004).

Useammassa tutkimuksessa on siis todettu henkilöstön kehittämisen ja koulutusmahdollisuuksien tarjoamisen lisääntyneen Suomessa viime vuosikymmenten aikana (Schmidt & Vanhala 2010, Hytönen 2002). Julkisella sektorilla tarjotaan määrällisesti enemmän koulutusta kuin yksityisellä

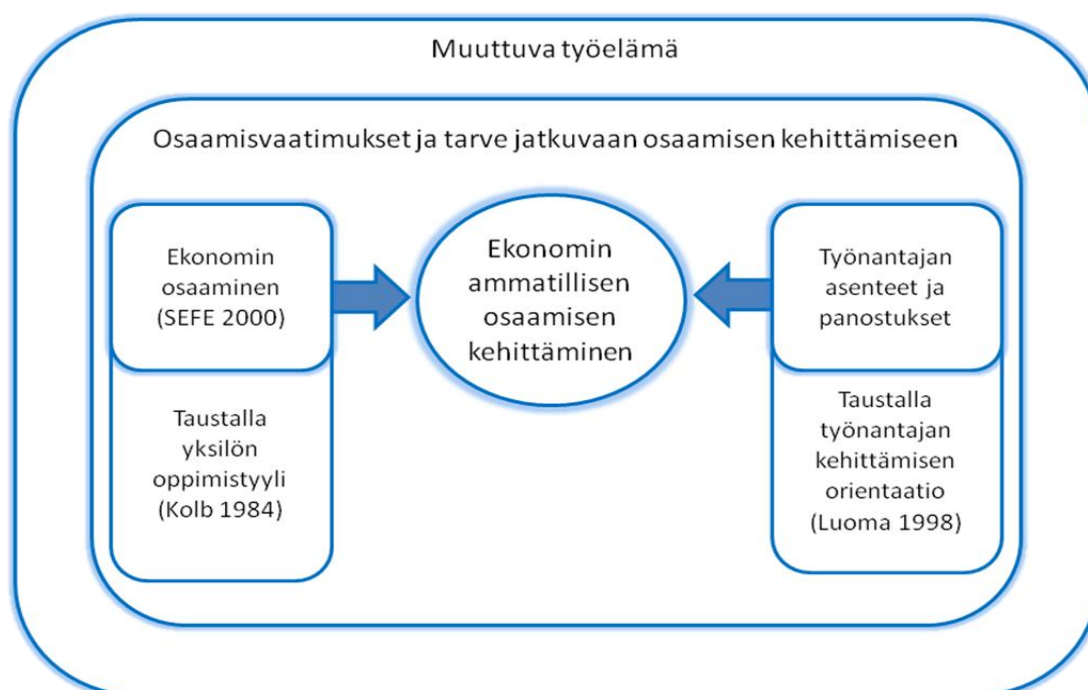
(Schmidt & Vanhala 2010, Savolainen 2009). Talouden suhdanteet vaikuttavat panostuksiin, vaikka erityisesti taantuman aikaan pitkäjänteiseen osaamisen kehittämiseen panostaminen nähdään tärkeänä (Schmidt & Vanhala 2010, Savolainen 2009). Yhä useampi organisaatio näyttäisi ulkoistaneen koulutus- ja kehittämisspalvelunsa (Schmidt & Vanhala 2010).

Trendinä Suomessa näyttäisi olevan siirtyminen koulutuksesta enemmän urasuunnittelun ja epämuodollisten oppimista tukevien ratkaisujen suuntaan (esim. Schmidt & Vanhala 2010). Haapasalon (2009) tutkimuksessa ekonomieille sopivimmiksi kehittämismuodoiksi nousivat työn ohessa kehittyminen sekä erilaiset lyhyet koulutukset (Haapasalo 2009). Tekniikan akateemiset kokivat sopivimmiksi ammatillisen kehittymisen tavoiksi työssä oppimisen, lukemisen, kollegoiden kanssa keskustelun sekä verkostot (Savolainen 2009). Myös Paloniemen tutkimuksessa työssä oppiminen ja työyhteisön osaamisen hyödyntäminen nousivat esiin tärkeimpinä, vaikka myös organisoituun koulutukseen osallistumista pidettiin tärkeänä (Paloniemi 2004). Näyttäisi siltä, että vaikka koulutus puolustaa edelleen paikkaansa, työn ohessa oppiminen ja verkostojen hyödyntäminen on tärkeässä osassa osaamisen kehittämisessä. Tämä saattaa selittyä sillä, että kehittymiselle koetaan jäävän vähän aikaa muun työn ohessa. Työaika kuluu oppimisen kannalta toisarvoisiin töihin tai ylimääräistä aikaa ei muuten koeta olevan, minkä vuoksi koulutusten koetaan vievän suhteessa liikaa aikaa. Nopeasti muuttuvassa työelämässä tärkeiksi nähdään sellaiset osaamisen kehittämisen keinot, joita on mahdollista soveltaa nopeassa tahdissa liike-elämän vaatimusten mukaan. (Haapasalo 2009, Hytönen 2002, Savolainen 2009.)

5 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TEOREETTISESTA VIITEKEHYKSESTÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

5.1 Yhteenveto viitekehystä

Tutkimuksen viitekehysten keskiössä on ekonomin ammatillisen osaamisen kehittäminen, johon vaikuttavat yksilön itsensä lisäksi jatkuvassa muutoksessa olevan työelämän osaamisvaatimukset sekä työnantajan asenteet ja panostukset. Tutkimuksen viitekehys on kuvattu kuviossa 10.



KUVIO 10 Tutkimuksen viitekehys.

Työelämässä tapahtuneet muutokset ovat viime vuosina tuoneet entistä selkeämmin esiin sen, että osaajien on oltava valmiita kehittämään ja uudistamaan osaamistaan jatkuvasti. Yksi työura on muuttunut uraksi, jossa tehtävät ja työnantajat vaihtuvat. Tietotyö ja työn tekemisen tapa on teknologisen kehityksen seurauksena muuttunut. Asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet. Muun muassa nämä tekijät vaativat ammattilaiselta, ekonomilta, jatkuvaa osaamisen kehittämistä työuran aikana. Ekonomin ammatillista osaamista voidaan kehittää eri keinoin. Erilaisia kehittämisen muotoja ovat koulutukset, omatoiminen tiedonpäivitys sekä henkilökohtaiset kehittämisen menetelmät kuten mentorointi.

Osaamisen kehittäminen voi tapahtua yksilön itsensä toimesta, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään osaamisen kehittämiseen kohdistuviin työnantajan panostuksiin sekä niiden taustalla vaikuttaviin asenteisiin.

Panostuksiin kuuluvat tässä tutkimuksessa niin rahalliset, ajalliset kuin muutkin työnantajan panostukset, jotka vaikuttavat ekonomin ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Työnantajana käsitetään työnantajaorganisaatio tai sen edustaja. Työnantajan päätöksenteon taustalla vaikuttaa organisaation kehittämisen orientaatio, joka Luoman (1998) mukaan jakautuu osaamistarpeita, tavoitteellisia pätevyyskäsitteitä ja ulkoisia kehittämismahdollisuuksia painottavaan näkökulmaan (Luoma 1998, 2000a). Kehittämisen orientaatio määrittää sen, miten osaamisen kehittäminen linkittyy organisaation strategiaan, eli mitä sillä tavoitellaan. Orientaatio ei kuitenkaan yksin määrää sitä, millä keinoin osaamista lopulta kehitetään.

Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin ja keinojen valintaan vaikuttavat työnantajan lisäksi myös yksilö itse. Yksilön itsensä kannalta osaamisen kehittämiseen vaikuttaa paljon yksilön oppimistyyli, jossa vallitsee jännite kokemisen, reflektoinnin, ajattelun ja toiminnan välillä. Vallitseva tyyli määräytyy opittavan asian ja oppimistilanteen mukaan. (Kolb 1984, Kolb & Kolb 2005.)

5.2 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata ekonomien ammatillisen osaamisen kehittämiseen kohdistuvia panostuksia ja asenteita. Aihetta lähestytään niin ekonomien kuin työnantajaosapuolen näkökulmasta. Tavoitteen toteuttamiseksi suoritetaan empiirinen määrällinen ja laadullinen tutkimus, jossa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten työnantajat panostavat ekonomien ammatillisen osaamisen kehittämiseen?
 - Onko panostuksissa eroja vastaajan sukupuolen, iän, kokemusvuosien, asematason, eri toimialojen tai työnantajan henkilöstömäärän välillä?
 - Minkälaisia kehittämisen muotoja organisaatioissa käytetään ja mitkä koetaan hyödyllisimmiksi?
 - Millä alueilla ammatillisen osaamisen kehittäminen koetaan tärkeimmäksi?
2. Minkälaisia asenteita työnantajilla on ekonomien ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyen?
 - Onko asenteissa eroja toimialan, työnantajan henkilöstömäärän tai henkilön asematason välillä?
 - Kenen vastuulla osaamisen kehittämisen koetaan olevan?

- Mitkä kehittämisen muodot koetaan työnantajapuolella hyödyllisimmiksi?
- Mitkä tekijät koetaan esteinä ammatillisen osaamisen kehittämiseksi?

Seuraavassa taulukossa 2 kuvataan tiivistetysti millä aineistolla kuhunkin tutkimuskysymykseen vastataan.

TAULUKKO 2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineistot.

Tutkimuskysymys	Ekonomi- kysely	Työnantaja- kysely	Haastattelut
1. Miten työnantajat panostavat ekonomien ammatillisen osaamisen kehittämiseen?	x		
Onko panostuksissa eroja vastaajan sukupuolen, iän, kokemusvuosien, asematason, eri toimialojen tai työnantajan henkilöstömäärän välillä?	x		
Minkälaisia kehittämisen muotoja organisaatioissa käytetään ja mitkä koetaan hyödyllisimmiksi?	x		
Millä alueilla ammatillisen osaamisen kehittäminen koetaan tärkeimmäksi?	x		
2. Minkälaisia asenteita työnantajilla on ekonomien ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyen?	x	x	x
Onko asenteissa eroja toimialan, työnantajan henkilöstömäärän tai henkilön asematason välillä?	x	x	x
Kenen vastuulla osaamisen kehittämisen koetaan olevan?		x	x
Mitkä kehittämisen muodot koetaan työnantajapuolella hyödyllisimmiksi?		x	x
Mitkä tekijät koetaan esteinä ammatillisen osaamisen kehittämiseksi?	x	x	x

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin vastataan ekonomieille toteutetun kyselyn avulla. Toiseen tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin vastataan kolmen eri aineiston avulla. Kolme tutkimuksessa käytettävää aineistoa ovat ekonomikysely, työnantajille tehtävä kysely sekä työnantajaosapuolen haastattelut. Työnantajaosapuolella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työnantajapuolen liittoja ja keskusjärjestöjä.

Tutkimusote on kuvaileva. Kuvailevassa tutkimuksessa kysytään, miten tai minkälainen jokin asia on (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 125). Metsämuurosen (2005) mukaan kuvaileva tutkimus on hyödyllisin silloin, kun tutkittavalta alueelta ei ole olemassa merkittävästi ennakkotietoa (Metsämuuronen 2005, 31). Ekonomikunnassa ei ole aiemmin tehty vastaavaa tutkimusta ja siksi kuvaileva tutkimusote katsotaan tutkimuksen tarkoitukseen sopivaksi. Kuvaileva lähestymistapa pyrkii kokoamaan tietoa, eli kuvailemaan ja selittämään tutkimuskohdetta, muuttamatta sitä kuitenkaan toisenlaiseksi. Kuvailevan tutkimuksen pätevyyttä arvioidaan sen mukaan, miten hyvin se

kuvailee kohdetta sellaisena kuin se on. Tutkimuskohteen mahdollisimman totuudenmukainen kuvailu on tutkimusotteen selkeä vahvuus. Kritiikkinä on sanottu kuvailevan tutkimuksen kokoavan pelkkää faktaa ja toteavaa asiasisältöä, mutta käytännössä se sisältää myös analyysia. Esimerkiksi tutkimuskohteen kuvaileva luokittelu on jo analyysin tekemistä. Tutkijan on pyrittävä kuvailemaan tutkimuskohdetta objektiivisen luotettavasti, välttämättä aiheuttamasta siihen muutoksia, jotta kuvaus säilyisi luotettavana. (Anttila 2005, 285.) Käytännössä tämä tuo laadulliseen osioon haasteen, koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija nähdään aina subjektina ja aktiivisena tutkimukseen vaikuttavana osapuolena.

Kuvailevaa tutkimusta pidetään osin ainoastaan laadullisena, mutta siinä voidaan yhdistellä myös määrällistä tietoa. Tällöin kaikki muuttujat ovat samantasoisia ja jakoa selitettäviin ja selittäviin muuttujiin ei tehdä. Osin sanotaan, että puhtaasti kuvailevaan tutkimukseen ei kuulu vertailujen tekeminen. Usein kuitenkin suoritetaan erilaisia tilastollisia analyyskejä, joiden avulla tarkastellaan esimerkiksi ryhmien välisen eron merkitsevyyttä. (Anttila 2005, 285.)

6 TUTKIMUSMETODIT JA AINEISTOT

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä laadullista että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Kerätyn aineiston perusteella pyrittiin kuvailemaan ja vertailemaan ilmiötä. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista lähestymistapaa on käytännössä vaikea erottaa toisistaan kovin tarkkarajaisesti ja ne nähdäänkin tutkimuksessa toisiaan täydentävinä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–133). Tutkimuksen määrällinen osuus toteutettiin jäsenkyselynä Suomen Ekonomiliitto SEFEn jäsenille sekä erillisenä kyselyä työnantajille. Laadullinen osio toteutettiin haastattelemalla työnantajajärjestöjen edustajia.

6.1 Ekonomikysely

6.1.1 Kyselylomake

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake (LIITE 2) suunniteltiin yhdessä SEFEn tutkimuspäällikkö Juha Oksasen kanssa. Lomakkeessa käytettiin osia SEFEn aiemmin toteuttamista tutkimuksista sekä Tekniikan Akateemisten vuonna 2009 toteuttamasta Osaamisen kehittämisen tutkimuksesta. Koska varsinaisesti samankaltaisia tutkimuksia ei ole aiemmin toteutettu, osa kysymyksistä muotoiltiin vastaamaan tutkimusongelmiin. Edellytyksenä kyselyn laatimiselle on ilmiön operationalisointi, tutkittavan ilmiön pilkkominen osiin vastattaviksi kysymyksiksi. Kyselyiden suunnittelu on usein iteratiivista: sisältö ja muoto riippuvat edeltävien kyselyiden tuloksista (Ronkainen & Karjalainen 2008, 32–33). Näin oli osin myös tässä tutkimuksessa.

Kyselylomake koostui kahdesta osasta, jotka jakautuivat teemoihin eri asiakokonaisuuksien mukaan (Ronkainen & Karjalainen 2008, 37). Taustatietona kysyttiin vastaajien sukupuoli, syntymävuosi, työpaikan maantieteellinen sijainti, vastaajan valmistumisvuosi, yliopisto, jossa KTM-tutkinto oli suoritettu, työnantajan tyyppi ja henkilöstömäärä sekä vastaajan työtilanne. Vastaajilta kysyttiin myös, kuinka kauan he olivat työskennelleet nykyisessä tehtävässään ja nykyisen työnantajan palveluksessa. Taustatiedot määriteltiin sen perusteella, mitä vertailutietoa työnantajan panostuksista ja asenteista haluttiin. Tutkimuksissa Työnantajatiedot sijoitettiin kyselyn alkuun ja taustatiedot loppuun.

Lomakkeen toisessa osassa vastaajia pyydettiin ensin arvioimaan tiettyjen osaamisalueiden kehittämisen tärkeyttä nykyisessä tehtävässään. Osaamisalueet määriteltiin ekonomiosaamisen määritelmän (Suomen Ekonomiliitto 2000) ja SEFEn aiemmin toteuttamissa tutkimuksissa esiin tulleiden osaamisalueiden mukaan. Työnantajan panostuksia osaamisen kehittämiseen selvitettiin kysymällä ovatko ekonomit tyytyväisiä tarjottuihin kehittämisen mahdollisuuksiin, kuinka usein mahdollisuuksia ylipäätään

tarjotaan tai osaamisen kehittämisestä keskustellaan sekä minkälaiseen osaamisen kehittämiseen mahdollisuutta on tarjottu viimeisen vuoden aikana. Lisäksi kysyttiin ekonomien mielestä hyödyllisimpiä osaamisen kehittämisen keinoja. Yksilöllisen tekijöiden vaikutusta osaamisen kehittämiseen selvitettiin tiedustelemalla, kuinka paljon ekonomit pystyvät itse vaikuttamaan kohdallaan käytettäviin kehittämisen muotoihin. Työnantajan asenteita selvitettiin pyytämällä vastaajia arvioimaan työnantajan suhtautumista ammatillisen osaamisen kehittämiseen yleisesti sekä tiettyjen ryhmien osalta. Lopuksi tiedusteltiin mahdollisia esteitä ammatillisen osaamisen kehittämiseksi.

Kysymystyyppinä oli useita. Pääasiassa kysymykset olivat valmiisiin vaihtoehtoihin perustuvia valintakysymyksiä, joista osa salli useamman vaihtoehdon valinnan ja osa vain yhden. Monivalintakysymysten etuna on se, että niiden tuottamia vastauksia voidaan mielekkäästi vertailla, koska ne tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia kuin avoimet kysymykset. Vastaaminen on myös helpompaa, koska vaihtoehdot auttavat vastaajaa tunnistamaan asian sen sijaan, että hänen pitäisi muistaa se. Saadut vastaukset on myös helpompi käsitellä ja analysoida tietokoneella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 196.) Monivalintakysymysten lisäksi osassa kysymyksistä oli vaihtoehtojen lisäksi ”jokin muu, mikä” -vaihtoehto, mikä antoi vastaajalle mahdollisuuden vastata avoimeen kohtaan, mikäli sopivaa vaihtoehtoa ei annetuista löytynyt. Kyselylomakkeen suurimpana heikkoutena voidaan nähdä se, että tutkijan mielestä hyvinkin kattavat vastausvaihtoehdot eivät tavoitakaan vastaajan ajatusmaailman olennaisia puolia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 37). Avoimella vaihtoehdolla haluttiin mahdollistaa sellaisten näkökulmien tai asioiden esiin nouseminen, jota ei aiemman tutkimuksen perusteella ollut otettu huomioon. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 33–34.) Ronkaisen ja Karjalaisen (2008) mukaan onnistuneella kysymyksellä saadaan tietoa, jota ollaan hakemassa, validiteetti on tällöin kunnossa. Reliabiliteetti taas kuvaa sitä, ymmärtävätkö kaikki vastaajat kysymyksen samalla tavalla. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 36.)

Kyselytutkimuksessa lomakkeen monivaiheinen suunnittelu ja testaaminen on tärkeää (Ronkainen & Karjalainen 2008, 32). Lomaketta testattiin ja muokattiin yhdessä Juha Oksasen sekä ohjaajani Anna-Maija Lämsän kanssa. Testikysely lähetettiin yhdeksälle valitulle SEFEn työntekijälle. Testiryhmään valittiin henkilöitä, jotka työskentelevät ammatillisen kehittymisen palveluiden piirissä tai ovat perehtyneet aiempiin SEFEn toteuttamiin tutkimuksiin. Testikyselystä saatujen kommenttien perusteella lomake muokattiin lopulliseen muotoonsa.

Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan saada paljon vastaajia ja siinä voidaan helposti kysyä monia asioita. Menetelmä on näin tehokas, nopea ja säästää tutkijan aikaa, koska myös aikataulu on helppo arvioida melko tarkasti. Jos lomake on suunniteltu hyvin, sujuu aineiston analysointi helposti tietokoneen avulla. Tiedon analysointiin on olemassa valmiit analyysitavat ja

raportointimuodot, joten tutkijan ei itse tarvitse kehittää analyysitapaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190.)

Kyselytutkimuksessa on myös heikkouksia. Aineistoa voidaan pitää pinnallisena ja tutkimusta teoreettisesti vaatimattomana. Kyselytutkimuksessa ei myöskään ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet vastaamiseen ja ovatko he vastanneet rehellisesti ja huolellisesti. Myös väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida eikä näin ole selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Tätä pyrittiin välttämään antamalla kysymyksiin vastausvaihtoehto ”jokin muu, mikä”. Yhtenä haasteena nähdään myös vastauskato, joka voi nousta suureksi. Kyselytutkimuksessa ei voida varmistaa, miten vastaajat ovat perehtyneet tutkittavaan asiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190.) Tässä tutkimuksessa tätä ei kuitenkaan koettu ongelmaksi, koska tutkimus koski vastaajaa itseään, ekonomina tai työnantajana, ja kyselyissä tiedusteltiin tilannetta hänen omalla kohdallaan tai omissa organisaatioissaan.

6.1.2 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin SEFellä käytössä olevan Digium -verkkokyselypalvelun avulla. Digium -verkkokyselypalvelu on yrityksille tarkoitettu palautteenhallinnan ja tiedonkeruun palvelu, jonka avulla tiedonkeruu onnistuu reaaliaikaisesti ja kustannustehokkaasti sähköpostilla tai Internetissä. Ohjelmisto myös kokoaa kyselyn tulokset valmiiksi kaavioiksi ja graafeiksi niiden analysointia varten. Aineisto on suoraan siirrettävissä SPSS-ohjelmaan. (Digium.) Verkkopohjaisen kyselyn etuna onkin juuri tiedonkeruun nopeus ja kustannustehokkuus. Myös aineiston hallinta helpottuu, kun aineistoa ei tarvitse syöttää erikseen, vaan ohjelma kokoaa aineiston taulukoiksi ja graafeiksi automaattisesti. Tämä myös pienentää virheiden todennäköisyyttä. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 31.)

Otanta poimittiin SEFEn jäsenrekisterin avulla. Aiemmista SEFEn tutkimuksista satujen vastausprosenttien perusteella otantaan poimittiin jäsenrekisteristä 3500 ekonomia. Otanta muodostettiin satunnaisotannalla muutamien rajoituksin. Otantaan poimittiin työkäiset, kotimaassa työskentelevät kauppatieteiden maisterit. Ulkomailla työskentelevät rajattiin pois sen vuoksi, että tutkimuksessa haluttiin tietoa nimenomaan suomalaisista työnantajista. Ekonomikunnassa on KTM-tutkinnon suorittaneiden lisäksi myös alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita, mutta kysely rajattiin KTM-tutkinnon suorittaneisiin sen vuoksi, että ekonomin arvonimeä saavat nykyisin käyttää ko. tutkinnon suorittaneet. Yrittäjäekonomit jätettiin pois otannasta, koska haluttiin tietoa toisen palveluksessa työskentelevistä ekonomista. Rajauksena oli lisäksi, että enintään 50 prosenttia sai olla pääkaupunkiseudulta. Näin jakauma pääkaupunkiseudun ja muun Suomen välillä vastaa jäsenkunnan todellista tilannetta. Suomen- ja ruotsinkielisiä ekonomiaja ei huomioitu erikseen, koska oletettavasti molemmat työskentelevät samojen työnantajaorganisaatioiden palveluksessa. Ronkaisen ja Karjalaisen (2008) mukaan sähköisten kyselyjen tekeminen ja erityisesti niiden edustavuuden

arviointi edellyttää myös muunlaisten tietojen keräämistä kohderyhmästä erilaisten rekisterien kautta (Ronkainen & Karjalainen 2008, 74). Tässä tutkimuksessa tarvittavat taustatiedot aineiston edustavuuden arviointiin saatiin SEFEn jäsenrekisteristä.

Vaikka kysely olisi hyvin laadittu, voi vastausprosentti jäädä Ronkaisen ja Karjalaisen (2008) mukaan heikoksi, jos ajankohta on huono (Ronkainen & Karjalainen 2008, 40). Ajankohtaan kiinnitettiin huomiota ja kysely haluttiin lähettää ekonomieille keväällä hyvissä ajoin ennen kesälomakauden alkua. Kesäloman lähestyminen olisi voinut aiheuttaa vastauskatoa, samoin kuin jo kesälomalle jääneiden kohdalla kyselyn jääminen työsähköpostiin. Kysely lähetettiin 3500 ekonomille sähköpostitse saatteen (LIITE 1) kera 13.4.2011. Kyselyä täydennettiin vielä myöhemmin toukokuussa muodostamalla uusi, 1500 ekonomin, otos samoilla kriteereillä. Syy täydentämiseen oli se, että ensimmäistä otosta poimittaessa rekisteristä oli valikoitunut enimmäkseen vuoden 1995 jälkeen valmistuneita ekonomieja. Sähköpostit lähetettiin 150 kappaleen erissä, jotta vältetään suurempien lähetysten jääminen roskapostisuodattimiin. Saatteen tarkoitus oli motivoida vastaajia vastaamaan kyselyyn (Ronkainen & Karjalainen 2008, 40). Motivaattorina käytettiin mainintaa siitä, että kyseessä on opinnäytetutkimus. Lisäksi korostettiin tutkimustulosten hyödyllisyyttä SEFEn jäsenpalveluiden kehittämisessä jokaisen jäsenen hyväksi sekä korostettiin vastaamisen anonymiteettiä.

Vastausosoitteena käytettiin omaa sähköpostiani, jotta saisin käsityksen siitä, kuinka moni viesti jäi toimittamatta vastaanottajalle. Sähköposti ei tavoittanut ensimmäisessä lähetyksessä 30 vastaajaa jäsenrekisteriin ilmoitetun sähköpostiosoitteen virheellisyyden vuoksi. Lisäksi 53 vastaajalta tuli paluuviestinä ilmoitus pidemmästä poissaolosta esimerkiksi vanhempain-, opinto- tai vuorotteluvapaan tai työpaikan vaihtamisen vuoksi. Kokonaisuudessaan kysely ei siis tavoittanut 83 vastaajaa. Vastauksia saatiin ensimmäisellä viestillä 515. Kahden viikon kuluttua kyselyn lähetyksestä, 27.4.2011, lähetettiin muistutusviesti vastaamattomille. Tämä nosti vastaajien määräksi 741. Kyselyä täydennettiin 1500 henkilöllä, joista kyselyyn vastasi 234. Sähköposti ei tavoittanut 23 henkilöä virheellisen osoitteen vuoksi. 16 ekonomilta tuli ilmoitus pidemmästä poissaolosta. Kokonaisuudessaan vastaajia saatiin 975 ja vastausprosentiksi muodostui 20 prosenttia. Vaikka vastaajien määrä prosentteina jäikin alhaiseksi, määrällisesti saatiin tavoiteltu määrä vastauksia. Myös SEFEn aiemmissa tutkimuksissa vastausprosentti on jäänyt 20 prosentin tietämille ja tätä pyrittiinkin ennakoimaan riittävän suurella otannalla. Alustavan tarkastelun ja analyysin jälkeen aineisto siirrettiin SPSS-ohjelmaan laajempaa tilastollista analyysiä varten.

6.2 Työnantajapuolen aineistot

Työnantajapuolelta aineistoa kerättiin kahdella tavalla. Empiros Oy:n SEFEn toimeksiannosta toteuttaman työnantajapalautetta käsittelevän tutkimuksen

kyselylomakkeeseen liitettiin osio, joka käsittelee työnantajien asenteita ekonomien ammatillisen osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen. Lisäksi aineistoa täydennettiin laadullisten, työnantajajärjestöjen edustajille tehtyjen, haastattelujen avulla.

Tutkimusasetelman haasteena tässä tutkimuksessa voidaan nähdä se, on että on kyse ekonomista, jotka sijoittuvat työelämässä monenlaisiin organisaatioihin ja tehtäviin. Kuten haastatteluissa nousi esiin, työnantajien voi olla hankala arvioida asioita vain ekonomien kannalta, koska yleensä vertailuperusteena organisaatioissa ei käytetä pohjakoulutusta, vaan jotakin muuta, esimerkiksi tehtäväaluetta. Tutkimuksen voidaan siis tulkita vastaavan kysymyksiin puhtaasti ekonomien näkökulmasta vain ekonomikyselyn osalta. Työnantajanäkökulman osalta tutkimuksen tuloksia voidaan varauksella soveltaa myös muihin ammattiryhmiin, jotka sijoittuvat ekonomien kanssa samankaltaisiin tehtäviin.

6.2.1 Työnantajakysely

SEFE teetti kevään 2011 aikana työnantajakyselyn, jonka tavoitteena oli selvittää työnantajien mielikuvia KTK- ja KTM-tutkinnon suorittaneista. Kyselyyn liitettiin ekonomien ammatillisen osaamisen kehittämistä koskeva osio (LIITE 3). Työnantajien asenteita selvitettiin kysymällä heidän mielipidettään ammatillisen osaamisen kehittämisen vastuista ja siihen liittyvästä ajankäytöstä. Lisäksi kysyttiin eri asematasojen ja eri kokemusvuodet omaavien työntekijöiden osaamisen kehittämisen tärkeydestä, hyödyllisimmistä osaamisen kehittämisen muodoista sekä mahdollisista ammatillisen osaamisen kehittämisen esteistä. Vastauksia kyselyyn saatiin 80 ja vastausprosentiksi jäi 6 prosenttia. Tämän kyselyn perusteella ei voi yksin vetää johtopäätöksiä työnantajien asenteista ja panostuksista, mutta tulokset antoivat pohjaa haastatteluille ja myös osin vertailutietoa ekonomien kokemuksiin.

Työnantajakyselyyn vastanneista 53 prosenttia oli naisia. 46 prosenttia työskenteli johdon tehtävissä, 24 prosenttia keski- ja 21 prosenttia ylimmässä johdossa. 49 prosenttia vastaajista työskenteli yli 250 henkeä työllistävissä yrityksissä. 50–249 henkeä työllistävissä yrityksissä työskenteli 32 prosenttia ja loput alle 50 henkeä työllistävissä yrityksissä. Teollisuuden alalla työskenteli 37 prosenttia vastaajista, muulla julkisella alalla 20 prosenttia ja loput vastaajista työskentelivät terveyden ja hyvinvoinnin, kaupan, ICT-, finanssi- tai jonkin muun alan parissa. 64 prosenttia vastaajien organisaatioista sijaitsi pääkaupunkiseudulla. Koska vastauksia saatiin vain 80, ei aineiston perusteella voida tehdä luotettavia vertailuja eri ryhmien välillä. Tämän vuoksi tutkimuksessa keskityttiin työnantajakyselyn osalta vastaajien kokonaisnäkemyskseen.

6.2.2 Työnantajaosapuolten haastattelut

Työnantajakyselyn lisäksi haluttiin työnantajajärjestöistä virallisempaa ja laajempaa näkemystä ekonomisen ammatillisen osaamisen kehittämiseen.

Tutkimuksen kannalta oli järkevää haastatella työnantajajärjestöjen edustajia myös siitä näkökulmasta, että ekonomeja työskentelee laajasti eri työnantajien palveluksessa ja kattavaa kuvaa työnantajia haastatteleamalla olisi ollut tutkimuksen tuomien rajoitusten puitteissa hankala saada. Haastateltavat valittiin järjestöistä, jotka ovat SEFEn jäsenkuntaan peilaten tärkeimpiä työnantajajärjestöjä. Brymanin ja Bellin (2007) mukaan yhden edustajan käyttäminen organisaation edustajana on varsin yleistä. Etuna on se, että tämä mahdollistaa useampien organisaatioiden haastattelun pienillä resursseilla. Toisaalta on kuitenkin muistettava, että yksi henkilö ei välttämättä tiedä kaikkea organisaatiosta. (Bryman & Bell 2007, 197.) Tässä tutkimuksessa kustakin järjestöstä pyrittiin valitsemaan yksi haastateltava, jolla olisi kyseisestä järjestöstä paras asiantuntemus ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyvissä asioissa. Näin varmistettiin se, että yksi henkilö pystyisi tuomaan haastattelussa esiin organisaation näkemyksen asioihin. Haastateltavat henkilöt nimettiin SEFEn puolesta. Tarvittaessa parasta asiantuntijaa tiedusteltiin kyseessä olevasta järjestöstä.

Haastateltaville soitettiin etukäteen haastatteluajan sopimiseksi. Puhelussa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja siitä, että haastattelussa halutaan kyseisen organisaation näkemys asiaan. Samalla varmistettiin saadaanko haastattelu nauhoittaa ja haastattelun järjestön nimi mainita tutkimusraportissa. Kaikki haastateltavat suostuivat nauhoitukseen ja mainintaan. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kuusi. Haastateltavat organisaatiot olivat: Elinkeinoelämän keskusliitto, Kuntatyönantajat, Valtion työmarkkinalaitos, Kaupan liitto, Finanssialan keskusliitto ja Palvelualojen työnantajat. Haastattelut toteutettiin liittojen tiloissa haastateltavan työhuoneessa tai erillisessä neuvotteluhuoneessa. On sanottu, että haastattelut olisi hyvä toteuttaa neutraalissa paikassa (esim. Eskola & Suoranta 2003). Tässä tutkimuksessa haastattelujen toteuttaminen haastateltavan työpaikalla katsottiin sopivaksi, koska haastatteluissa haluttiin saada esiin nimenomaan haastateltavan työnantajaorganisaation näkemys asiaan. Haastattelurunko (LIITE 4) toimitettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla noin viikkoa ennen haastattelua.

Haastattelussa aineistonkeruumenetelmänä pidetään suurimpana etuna aineiston keruun joustavuutta. Aineiston keruuta voidaan haastattelun aikana säädellä tilanteen vaatimalla tavalla, vastaajia myötäillen. Haastattelu sopii myös tilanteisiin, jossa jo ennalta tiedetään aiheen tuottavan vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin tai halutaan selventää ja syventää saatavia vastauksia lisäkysymyksin. Tässä tutkimuksessa haastattelulla haluttiin syventää ja täydentää kyselyissä saatuja tuloksia ja mahdollisuus lisäkysymyksille haluttiin jättää avoimeksi. Haastattelun etuna on kyselyyn verrattuna myös se, että yleensä vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan mukaan tutkimukseen eikä katoa näin synny. Aineistoa voidaan myös tarvittaessa täydentää myöhemmin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199–201.) Kaikissa haastatteluissa varmistettiin mahdollisuus ottaa yhteyttä myöhemmin, mikäli aineistoa olisi tarpeellista täydentää.

Haastattelussa on useita hyviä puolia, mutta monet niistä sisältävät myös ongelmia. Haastattelut ja niihin valmistautuminen vievät aikaa. Haastattelu vaatii tutkijalta huolellista suunnittelua ja perehtymistä haastattelijan rooliin. Ajallisten rajoitteiden vuoksi haastattelujen määrä rajattiin tässä tutkimuksessa kuuteen. Haastatteluun katsotaan myös sisältyvän monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat haastattelijasta, haastateltavasta ja haastattelutilanteesta. Haastateltava voi esimerkiksi kokea tilanteen epämiellyttäväksi. Tätä pyrittiin välttämään rakentamalla luottamusta haastateltuihin puhelimitse jo ennen varsinaista haastattelutilannetta. Haastattelujen luotettavuutta saattaa heikentää myös se, että haastateltavalla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia tai todellisuutta parempi kuva käsiteltävästä asiasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201.)

Alasuutari esittää haastattelun haasteena myös sitä, että haastateltava pyrkii aina muodostamaan jonkinlaisen käsityksen siitä, mihin kysymyksellä pyritään ja mitkä asiat ovat taustalla olevan tutkimusaiheen kannalta "olennaisia". Tällaiset tulkinnat orientoivat haastateltavaa, joka lopulta päättää itse, mitä haluaa kertoa. (Alasuutari 1995.) Erilaisia tulkintoja tutkimuksen tarkoituksesta pyrittiin minimoimaan kertomalla haastateltaville selkeästi mihin tutkimuksella pyritään ja mihin tuloksia käytetään. Osaamisen kehittäminen koetaan tärkeäksi myös työnantajaliittojen näkökulmasta ja tämän vuoksi voidaan luottaa haastateltujen antaneen totuudenmukaisen ja parhaan tietoihinsa perustuvan kuvan oman alansa tilanteesta. Yksittäisiä työnantajia haastateltaessa olisi voinut olla suurempi riski siihen, että haastateltavat pyrkivät kuvaamaan oman organisaationsa tilanteen todellisuutta parempana. Tuloksia tulkittaessa täytyy ottaa huomioon, että haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. Tämän vuoksi tulosten yleistämisessä ei haastatteluaineistojen osalta pidä liioitella.

Kun haastateltaville esitetään samoja kysymyksiä samassa järjestyksessä, puhutaan puolistrukturoidusta haastattelusta. Toisinaan on kuitenkin mahdollista vaihdella kysymysten järjestystä tai käyttää eri kysymyksiä eri haastateltavien kanssa. Tällöin puhutaan usein teemahaastattelusta. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa on päätetty haluttavan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen haluta tai ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastatteluihin haluttiin luoda selkeä runko, joka ohjaa haastattelun kulkua ja auttaa pysymään asiassa. Mahdollisuus lisä- ja tarkentaviin kysymyksiin ja kysymysten vapaampaan muotoiluun haluttiin kuitenkin jättää avoimeksi. Teemahaastattelussa käytetyt teemat takaavat sen, että kaikkien haastateltujen kanssa on puhuttu samoista asioista. Teemat myös auttavat litteroidun aineiston hahmottamista muodostaen konkreettisen kehikon aineistolle. (Eskola & Suoranta 2003, 87.) Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on usein ongelmallista, koska valmiita malleja siihen ei ole tarjolla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35). Tämä voidaan nähdä selkeänä teemahaastattelun etuna. Yhtäältä se antaa haastateltavalle mahdollisuuden puhua varsin vapaamuotoisesti, jolloin

voidaan ajatella saatavan mahdollisimman todenmukainen kuva haastateltavan ajatuksista. Toisaalta teemat kuitenkin luovat keskustelulle rungon, joka auttaa pysymään asiassa sekä helpottaa aineiston hahmottamista.

Haasteena teemahaastattelussa on se, että keskustelut voivat olla hyvinkin erilaisia. Toiset haastateltavat puhuvat ikään kuin itsestään, mutta on hyvä varautua lisäkysymyksiin myös sellaisiin tilanteisiin, joissa eteenpäin pääsy on vaikeaa. Luottamuksen rakentaminen haastattelutilanteessa on myös tärkeää. Tutkimushaastattelun anti on riippuvainen siitä, saavuttaako haastattelijä haastateltavan luottamuksen. Haastattelijä on siis osa vuorovaikutusprosessia ja vaikuttaa haastattelun onnistumiseen. (Eskola & Suoranta 2003, 89–93.)

Aiemmin toteutetut ekonomi- ja työnantajakysely toimivat pohjana ja taustatietona haastatteluille. Kyselyiden alustavat havainnot ohjasivat mahdollisten lisäkysymysten asettelua esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, kun haastateltava ei itse tuonut esiin kyselyssä esiin noussutta vaihtoehtoa tai näkökulmaa. Eskola ja Suoranta (2003) toteavat tämän olevan yleinen menetelmä kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien yhdistämisessä. Kun kvantitatiivisilla menetelmillä on kerätty ikään kuin tutkimuksen runko, kvalitatiivisilla menetelmillä syvennetään saatua kuvaa. (Eskola & Suoranta 2003, 73.) Tässä tutkimuksessa kyselyjen antamaa kuvaa paitsi syvennettiin, myös täydennettiin eri osapuolen, työnantajaliittojen, näkökulmasta. Luottamus pyrittiin saavuttamaan varmistamalla haastattelun aluksi lupa haastattelujen tallentamiseen sekä haastateltavan organisaation mainitsemiseen tutkimusraportissa.

Haastattelut toteutettiin kahtena peräkkäisenä päivänä, kolme haastattelua kumpanakin. Haastattelut kestivät 31 minuutista 4 sekunnista 46 minuuttiin 36 sekuntiin. Yhteensä nauhoitettua aineistoa tuli 3 tuntia 1 minuutti. Haastattelut litteroitiin pitäytyen asiatarkeudessa. Taukoja, huokauksia tai täytesanoja ei huomioitu litteroinnissa. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että tutkimuksen kannalta niiden ei katsottu tuovan lisäarvoa analyysiin. Litteroitua aineistoa saatiin 44 sivua.

6.3 Kyselyaineistojen analysointi kvantitatiivisin menetelmin

Kyselyaineistoa tarkasteltiin PASW Statistics SPSS-ohjelmalla ristiintaulukoinnin ja Pearsonin khiin neliö -testin avulla. Testillä selvitettiin onko tuloksissa tilastollisesti merkitsevää eroa eri ryhmien välillä. Ristiintaulukointia pidetään erityisen sopivana analyysimenetelmänä luokitteluasteikollisten muuttujien tapauksessa. Se luokitellaan parametrittomiin testeihin, jotka soveltuvat käytettäväksi silloin, kun aineisto ei täytä parametristen testien oletuksia. Nämä oletukset liittyvät mm. aineiston jakaumiin, variansseihin sekä muuttujan tyyppiin. Luokitteluasteikollisille muuttujille, kuten tässä tutkimuksessa, soveltuvat siis parametrittomat menetelmät. Parametrittomien menetelmien etuna nähdään luokitteluasteikollisille muuttujille soveltuvuuden ohella se, että niissä on

varsin vähän taustaoletuksia ja niitä voidaan käyttää myös pienellä otoskoolla. Myös tulkinnat ovat usein suurempia ja selkeämpiä kuin parametrisissä menetelmissä. (Metsämuuronen 2005, 531, 866–871.)

Ristiintaulukointi on havainnollinen tapa mitata kahden muuttujan suhdetta toisiinsa. Monessa tapauksessa riittää, että raportoidaan kuhunkin soluun tulevat frekvenssit ja prosentit. Haasteena on kuitenkin se, että joskus tutkija havaitsee taulukossa jotain sellaista, mistä ei voi päätellä mitään kovin varmaa. On haastava arvioida kuinka suuria eroja solufrekvensseissä tulisi olla, että voimme väittää jotain vakuuttavaa taulukon pohjalta. Tähän kysymykseen vastaa ristiintaulukon analyysissä Khiin neliö -testi. Ristiintaulukon analyysi testin avulla on suotavaa aina, kun halutaan tehdä yleistettäviä päätelmiä muuttujien välisestä riippuvuudesta tai riippumattomuudesta. (Metsämuuronen 2005, 991–992.)

Khiin neliö -testiä käytetään jakaumien erojen testauksessa luokiteltujen, laadullisten muuttujien tapauksessa (Karjaluoto 2007, 15). Se soveltuu hyvin erilaisten ristiintaulukoiden analyysiin testaamaan kahden muuttujan riippumattomuutta toisistaan (Metsämuuronen 2005, 901). Khiin neliö -testi siis kertoo todennäköisyyden sille, että pelkkä sattuma aiheuttaisi jonkin tietyn eron otokseen. Jos testin arvo on hyvin pieni, pienempi kuin 0,001, voidaan uskoa, että tulokset pätevät myös perusjoukossa. Tällöin tulokset ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Usein erotetaan neljä merkitsevyydstasoa. Khiin neliö -arvon ollessa 0,05 tai suurempi, on tulos tilastollisesti ei merkitsevä, pienempi kuin 0,05 melkein merkitsevä, pienempi kuin 0,01 merkitsevä ja pienempi kuin 0,001 erittäin merkitsevä. (Routio 2007.) Khiin neliö -testin oletuksena on se, että havaintoja on riittävästi kussakin solussa eli ryhmässä. Sellaisia soluja, joiden odotusarvo on pienempi kuin 5, saa olla enintään 20 prosenttia. Kaikissa soluissa odotettu frekvenssi tulee olla 1 tai suurempi. Näiden rajoitteiden syy on tulkinnallinen varovaisuus. Testiarvo voidaan kyllä laskea ilman mainittuja oletuksia, mutta testin luotettavuus saattaa kärsiä. Mikäli odotusarvot taulukon soluissa ovat pienempiä kuin mainitut rajat, voidaan tapauksesta riippuen yhdistää muuttujan luokkia, jotta testin oletukset saadaan täyttyneen. (Metsämuuronen 2005, 902.) Näin toimittiin tässä tutkimuksessa sellaisissa tapauksissa kun testin oletukset eivät täyttyneet. Tällä varmistettiin tulkinnan luotettavuus tulosten yleistämisen suhteen. Joskus otoskoko ei kuitenkaan ole riittävä analysointiin. Tämän vuoksi työnantajakyselyn tapauksessa eri ryhmien vertailuja ei voitu aineiston pieneen koon vuoksi tehdä.

Khiin neliö -testin tulkinnassa ongelmana on se, ettei voida varmasti sanoa mikä taustamuuttuja selittää ilmiötä. Testi kertoo kyllä muuttujien välisen riippuvuuden, mutta ei anna tarkempaa tietoa esimerkiksi siitä vaikuttaako tilanteeseen enemmän se, että vastaaja työskentelee johtotasolla vai se, että vastaaja on mies. Taustamuuttujien välisen yhteyden merkitys jää tässä tapauksessa epäselväksi ja se täytyy huomioida päätelmiä tehtäessä.

Ekonomikyselyn analyysivaiheessa tarkastelematta jätettiin kysymykset koulutuspäivien määrästä viimeisen vuoden aikana. Vastaajilta kysyttiin

kuinka monta päivää he olivat olleet koulutuksessa työajalla yhteensä ja työnantajan tukemana sekä työajan ulkopuolella yhteensä ja työnantajan tukemana. Analyysivaiheessa todettiin, että kysymyksenasettelu oli hankala eikä vastauksia voitaisi pitää luotettavana. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että vastaushetkellä vastaajat oletettavasti arvioivat käydyt koulutuspäivät sen sijaan, että tarkistaisivat todellisen tilanteen. Vastauksissa oli myös epäloogisuutta. Vastaajat olivat mm. ilmoittaneet osallistuneensa koulutukseen työajalla työnantajan tukemana enemmän kuin työajalla yhteensä.

6.4 Haastatteluaineiston analysointi sisällönanalyysin avulla

Litteroitu haastatteluaineisto analysoitiin käyttäen analyysimenetelmänä laadullista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysilla pyritään Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan saamaan kuva tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. He tulkitsevat nykyisin käytettävän sisällönanalyysia, jossa tutkittavaa ilmiötä voidaan kvantifioida. Toisaalta on olemassa laadullista sisällön analyysia, jossa kvantifiointia ei tapahdu. Usein sisällönanalyysista puhutaan sisällön erittelyn synonyymina. Sisällön erittely viittaa kuitenkin Tuomen ja Sarajärven määritelmän mukaan analyysiin, jossa tekstin sisältöä kuvataan kvantitatiivisesti, esimerkiksi laskemalla asioiden esiintymisfrekvenssejä. Tässä tutkimuksessa aineistoa ei pyritty kvantifioimaan, vaan järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analyysimenetelmänä on tällöin sisällönanalyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–108.) Eskola ja Suoranta (2003) tarkoittavat sisällönanalyysilla kirjavaa joukkoa erilaisia tapoja, joilla luokitellaan ja järjestetään laadullista aineistoa. Tässä tutkimuksessa määrittelen analyysimenetelmän laadulliseksi sisällönanalyysiksi, jossa ei tutkita, kuinka monta kertaa jokin asia ilmenee aineistossa. (Eskola & Suoranta 2003, 185.) Aineiston analysointi on eräänlaista kvalitatiivista sisällön erittelyä, jossa tutkimuksen tarkoitus ja aineisto ohjaavat analyysin kulkua. (Hiller-Ikonen 1999.)

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysiyksikön määrittäminen (Hiller-Ikonen 1999). Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä olivat yhden tai useamman lauseen muodostamat asiakokonaisuudet, joissa haastateltavat ilmaisivat käsityksensä käsiteltävästä asiasta. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto teemoiteltiin käyttäen runkona haastattelujen teemoja. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan temahaastattelulla kerätyn aineiston pilkkominen on suhteellisen helppoa, koska haastattelujen teemat jo itsessään jäsentävät aineistoa. Sisällönanalyysiin liittyvässä teemoittelussa painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Ideana on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Teemat, joihin aineisto jaettiin olivat:

1. Vastuu osaamisen kehittämisestä
2. Osaamisen kehittämisen asettuminen ajallisesti (työaika – vapaa-aika)

3. Osaamisen kehittämisen tavoitteet
4. Osaamisen kehittämisen muodot *
5. Osaamisen kehittämisen esteet *
6. Työnantajien kiinnostus osaamisen kehittämiseen *
7. Taantuman vaikutus osaamisen kehittämiseen
8. Kehitettävät osaamisalueet.

Toisessa vaiheessa, kun aineisto oli ryhmitelty teemoittain, muodostettiin alaluokkia niihin ryhmiin, joissa vastaukset selkeästi erosivat toisistaan. Alaluokkia muodostettiin yllä olevaan listaan tähdellä merkityistä teemoista. Muissa teemoissa haastatteluista poimitut asiakokonaisuudet olivat sen verran yhteneväisiä, ettei alaluokkia ollut mielekästä muodostaa.

6.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusprosessin aikana pyritään välttämään virheitä, mutta siitä huolimatta tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava kaikissa tutkimuksissa. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään usein termejä reliabiliteetti ja validiteetti. Laadullisessa tutkimuksessa kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä syntyneet termit ovat saaneet erilaisia tulkintoja, minkä vuoksi niiden käyttöä pyritään yleensä laadullisissa tutkimuksissa välttämään. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, olosuhteista ja luokittelujen perusteista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.)

Tutkimuksen luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota koko tutkimusprosessin ajan. Prosessi kuvattiin raportissa mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voi tehdä oman tulkintansa tutkimuksen luotettavuudesta. Niin määrällisessä kuin laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää useiden menetelmien käyttö. Metodinen triangulaatio tarkoittaa useiden menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Tästä voidaan myös käyttää nimitystä metodien yhdistäminen. Aineistotriangulaatiossa taas saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään useita aineistoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 228.) Tutkimuskysymyksiin tässä tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan useammasta näkökulmasta eri aineistojen avulla. Ekonominäkökulman lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin osaamisen kehittämistä työnantajien näkökulmasta. Luotettavuutta pyrittiin parantamaan myös metodien yhdistämisellä. Ekonominäkökulmaa tarkasteltiin kvantitatiivisin menetelmin laajan aineiston avulla ja työnantajanäkökulmassa yhdistettiin kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote. Seuraavassa tarkastellaan kyselyaineistojen validiteettia ja reliabiliteettia sekä haastattelujen luotettavuutta.

6.5.1 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta siinä mielessä, mittaako se sitä mitä on tarkoitus. Validiteetti jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti käsittää tutkimuksen yleistettävyyttä, eli onko tutkimus yleistettävissä ja mihin ryhmiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta eli sitä, ovatko mittarit oikein muodostettuja, ovatko teoria ja käsitteistö oikeita ja mittaako mittari sitä, mitä on tarkoitus. (Metsämuuronen 2005, 57.)

Ulkoiseen validiteettiin vaikuttaa myös mittariston suhde teoriaan. Tässä tutkimuksessa rajoitteena on se, että käytetyt mittarit poimittiin eri tutkimuksista ja lisäksi osa mittareista luotiin itse. Vaikka mittaristoa testattiin ja pohjattiin teoriaan, eivät mittarit ole aiemmin validoituja, mikä heikentää niiden luotettavuutta. Valinta tehtiin sen vuoksi, että tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tietoa SEFEn tarkoituksiin ja mittaristo muodostettiin sitä silmällä pitäen. Lisäksi osa mittareista poimittiin SEFEn aiemmista tutkimuksista, koska haluttiin vertailutietoa tai hieman muunneltua tietoa aiempiin tutkimuksiin verrattuna. Tällainen oli esimerkiksi kysymys hyödyllisimmistä osaamisen kehittämisen muodoista. Haapasalo (2009) kysyi omassa tutkimuksessaan ekonomieille sopivimpia muotoja hieman eri tavalla muodostetulla kysymyksellä.

Tutkimuksessa selvitettiin myös työnantajan asenteita osaamisen kehittämiseen. Mittariston suunnittelun taustalla ei käytetty eksplisiittisesti asenneteoreettista mallia ja tämä voidaan nähdä yhtenä tutkimuksen rajoitteena. Työnantajien asenteet olivat kuitenkin vain osa tutkimusta eikä osiosta näin haluttu tehdä liian raskasta vaan se haluttiin liittää sujuvasti osaksi muuta kyselyrunkoa. Metsämuuronen (2005) mukaan tutkimuksessa käytetty Likert-asteikko soveltuu hyvin esimerkiksi asennemittareihin, joissa vastaaja arvioi itse omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä. Näin käytettyjen kysymysten katsottiin soveltuvan tukemaan arviota työnantajan asenteista ekonomien kokemana.

Kyselytutkimuksessa on aina mahdollista, että vastaajat ovat tulkinneet kysymykset toisella tavalla, kuin mitä tutkija on ajatellut. Jos tuloksia käsitellään huomioimatta tätä, huonontaa tämä tutkimustulosten validiteettia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.) Kuten haastatteluissakin tuli esiin, toisinaan on vaikea määrittää, mikä on osaamisen kehittämistä. Vaikka tutkimuksessa keskityttiin suunniteltuun osaamisen kehittämiseen, on mahdollista, että vastaajat ovat ajatelleet myös satunnaista kehittämistä kysymyksiä pohtiessaan. Tällaisia vääriä tulkintoja pyrittiin välttämään korostamalla kysymyksissä nimenomaan työnantajan panostuksia ja tarjoamia mahdollisuuksia sekä ottamalla vastaajien mahdolliset virhetulkinnat huomioon tuloksia tulkittaessa.

Kyselyitä rakennettaessa kysymykset ja vaihtoehdot pyrittiin muotoilemaan niin, että ne mittaavat sitä mitä on tarkoitus. Ekonomien tapauksessa kysyttiin heidän omia kokemuksiaan osaamisen kehittämisestä ja

mielestäni tämä lisää luotettavuutta. Voi toki olla, että vastaajat ovat arvioineet vastauksensa sen sijaan, että olisivat pohtineen vastauksen todenmukaisuutta. Voi myös olla, että osalla vastaajista on ollut tarve antaa asiasta positiivisempi kuva, kuin mitä todellinen tilanne on. Tämä pyrittiin välttämään kertomalla, ettei vastaajia voida tunnistaa, joten kyselyyn voi vastata täysin anonyymisti ja rehellisesti. Näin ollen vastaajilla ei ollut painetta vastata kyselyyn tietyllä tavalla. Toisaalta myös ulkopuolinen taho (ei oma työnantaja) tutkimuksen tekijänä voi lisätä varmuutta vastata kysymyksiin totuudenmukaisesti.

Vaihtoehtokysymyksiin lisättiin "muuta, mitä?" -kohta varmistamaan sellaisten vaihtoehtojen mahdollisuus, joita lomakkeen rakennusvaiheessa ei ollut huomioitu. Osaamisen kehittäminen on laaja alue, eikä kaikkien mahdollisten näkökulmien ja vaihtoehtojen mukaan ottaminen ollut järkevää. Kyselylomakkeeseen pyrittiin valitsemaan tutkimusongelman kannalta olennaisimmat asiat. Kyselyssä "muuta, mitä" -kohtaan ei Ronkaisen ja Karjalaisen (2008) mukaan saa tulla yli 10 prosenttia vastauksista, koska se osoittaa että lomakkeen laatija ei ole osannut laittaa valmiiksi vaihtoehtoiksi yleisimpiä vastausvaihtoehtoja (Ronkainen & Karjalainen 2008, 34). Ekonomikyselyssä yli 10 prosenttia vastauksista osui "muu, mikä" -kohtaan ainoastaan kysyttäessä vastaajan tehtäväaluetta. Tämä johtuu tulkinnan mukaan siitä, että ekonomit työskentelevät monenlaisilla tehtäväalueilla eikä ekonomikuntaa pystytä helposti luokittelemaan tehtävän perusteella. Tämän asian ei arvioitu haittaavan tutkimuksen tulosten analysointia tai tulkintaa.

Validiteettia pyrittiin parantamaan myös lomakkeen esitestauksella. Testaus on kyselytutkimuksessa tärkeää, jotta mahdolliset virheet ja epäselvät kysymykset voidaan korjata. Lomaketta testattiin valituilla SEFEn työntekijöillä, jotka ovat aiemmin olleet tekemisissä SEFEn toteuttamien tutkimusten parissa tai työskentelevät ammatillisen kehittymisen palveluiden parissa. Näin lomakkeeseen saatiin testivaiheessa sekä teknisiä, että asiasisällöllisiä kommentteja. Lomake muokattiin lopulliseen muotoonsa esitestauksessa saatujen kommenttien perusteella.

Kokonaisuudessaan ekonomikyselyn aineisto oli laaja ja edustaa hyvin koko ekonomikuntaa. Aineiston edustavuutta arvioitiin myös perusjoukosta saatujen tietojen perusteella. Kaikista taustamuuttujista ei ollut saatavilla jäsenrekisteritietoa, mikä toi omat haasteensa aineiston edustavuuden arviointiin. Ulkoista validiteettia eli yleistettävyyttä voi hieman heikentää se, että 30–39-vuotiaita ekonomia oli vastaajissa selkeästi enemmän kuin muita. Työnantajakyselyn vastaajamäärä jäi pieneksi, eikä aineistoa näin voida pitää kaikkia työnantajia edustavana. Tämä otettiin kuitenkin huomioon analyysissa, jossa kyselyaineisto muodosti vain osan työnantajanäkökulmasta. Ulkoinen validiteetti, yleistettävyyys vaihtelee myös kysymyksittäin. Yleistettävyyttä mitattiin Pearsonin khiin neliö -testillä. Kaikissa vertailuissa testin edellytykset eivät täyttyneet ja muuttujia luokiteltiin näissä tapauksissa uudelleen, jotta varmistuttiin tuloksen yleistettävyydestä. Lomakkeissa oli myös kysymyksiä, joiden rakenteen vuoksi yleistettävyyttä ei voitu testillä mitata. Näiden osalta

luotettavia yleistettävyysepäätelmiä ei voida tehdä ja vastaukset ovat näin ollen suuntaa antavia.

6.5.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Se kertoo siis, saataisiinko samanlaisia tuloksia, mikäli asiaa mitattaisiin useamman kerran samalla mittarilla. (Metsämuuronen 2005, 64.) Tutkimuksessa käytettiin haastattelujen lisäksi kyselyjä, jotka muodostuivat lähinnä laadullisista, luokitteluasteikollisista muuttujista. Tämän vuoksi tutkimuksen reliabiliteettia ei voida todentaa tilastollisin testein. Luotettavuutta arvioitiin kuitenkin muilla keinoin.

Tutkimuksessa käytetyt mittarit tallennettiin ja liitettiin tutkimusraporttiin, joten tutkimus voidaan toistaa käyttäen samoja menetelmiä ja kysymyksiä. Tutkimuksen tuloksiin on saattanut vaikuttaa tutkimuksen aikaan vallinnut taloudellinen taantuma. Vaikka haastattelujen mukaan taantumassa oltiin haastatteluhetkellä suurelta osin toipumassa, on kyselyissä tiedusteltu tilannetta viimeisen vuoden aikana, jolloin taantuman vaikutukset ovat voineet vaikuttaa vastauksiin. Muutama yksittäinen vastaaja myös kommentoi asiaa sähköpostitse kyselyyn vastaamisen jälkeen.

Metsämuuronen (2005) mukaan pitkä mittari on luotettavampi kuin lyhyt (Metsämuuronen 2005, 70). Tässä tutkimuksessa ekonomikyselyyn otettiin mukaan useita kysymyksiä ja samaan tutkimusongelmaan pyrittiin vastaamaan eri näkökulmista usealla kysymyksellä. Työnantajakysely asetti omat rajoituksensa, koska kyseessä ei ollut tutkijan oma kysely. Kysymyksiä oli ainoastaan viisi, mutta tämä huomioitiin analyysissä, jossa työnantajakysely toimi osa-aineistona yhdessä haastattelujen kanssa. Metsämuuronen (2005) toteaa myös, että suppea skaala tuo arvoihin vähän vaihtelua (esim. 3-portainen Likert) ja reliabiliteetti jää näin varianssin puutteen vuoksi matalaksi (Metsämuuronen 2005, 70). Tämä pyrittiin välttämään käyttämällä vastausvaihtoehdoissa vähintään 5-portaista Likert -asteikkoa.

6.5.3 Haastattelujen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimusprosessin tarkka kuvaus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227). Tähän pyrittiin tutkimusraportissa kuvaamalla tutkimuksen vaiheet, haastattelutilanne, haastattelujen kesto, aineiston litterointi sekä analyysi mahdollisimman tarkkaan.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointia ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa yhtä selkeästi toisistaan kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja perustelemaan niitä. Kysymys on tällöin koko tutkimusprosessin luotettavuudesta. Lähtökohtana on, että tutkija tunnistaa avoimesti oman subjektiivisuutensa ja myöntää sen, että on tutkimuksessaan itse keskeinen tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 2003, 208–211.) Subjektiivisuus on pyritty ottamaan huomioon tutkimusprosessin aikana eikä sitä pyritä kieltämään.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään tuomalla tutkimusraporttiin otteita haastatteluaineistosta tukemaan ja perustelemaan tutkijan tekemiä tulkintoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 228).

7 TULOKSET

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen tulokset. Ensin kuvataan ekonomikyselyyn vastanneet taustamuuttujien suhteen, arvioidaan aineiston edustavuutta ja kuvataan taustamuuttujien yhteisvaikutusta. Sen jälkeen kuvataan ensin ekonomien kokemuksia osaamisen kehittämistä ja työnantajan kiinnostuksesta osaamisen kehittämiseen, ja toiseksi esitetään työnantajapuolen näkökulma osaamisen kehittämiseen. Lopuksi käsitellään osaamisen kehittämisen esteitä ekonomien ja työnantajien näkökulmasta sekä ekonomien kokemia tärkeimpiä kehitettäviä osaamisalueita.

7.1 Ekonomikyselyn vastaajien kuvaus

Perusjoukkoon eli SEFEn ekonomikuntaan kuului 32 722 henkilöä (6.6.2011). Kyselyn otantajoukkoon kuului 5000 ekonomia, joista kyselyyn vastasi 975 eli 20 prosenttia otoksesta. Vastaajajoukon taustatiedot kuvataan taulukossa 3.

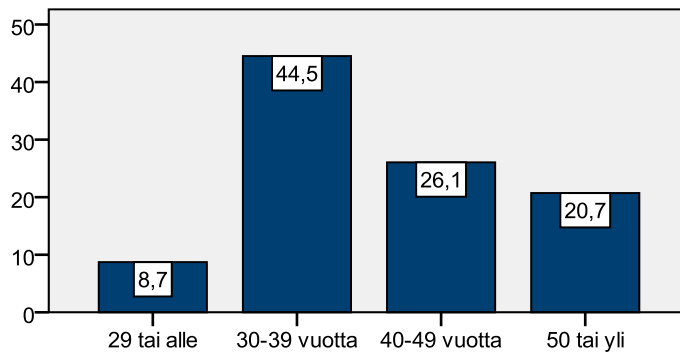
TAULUKKO 3 Ekonomikyselyn vastaajien kuvaus.

Vastaajia yhteensä	975 ekonomia				
Nuorin vastaaja	25 vuotta				
Vanhin vastaaja	65 vuotta				
Sukupuolijakauma	54% naisia	46% miehiä			
Työpaikan sijainti	47% pk-seutu	53% muu Suomi			
Kokemusvuodet työnantajan palveluksessa	10% alle vuosi	17% 1–3 vuotta	20% 4–5 vuotta	25% 6–10 vuotta	29% yli 10 vuotta
Asemataso	42% johto	46% asiantuntija	14% toimihenkilö tai muu		
Työnantajan tyyppi	71% yritys	8% valtio	9% kunta	5% yliopisto	8% muu
Työnantajan koko	18% alle 50	18% 50–249	12% 250–499	53% yli 500	

Vastaajista naisia oli 529 eli 54 prosenttia ja miehiä 446 eli 46 prosenttia. Perusjoukossa jakauma on lähestulkoon sama, siinä naisia on 52 prosenttia ja miehiä 48 prosenttia (Suomen Ekonomiliitto 2011h). Vastaajista työskenteli pääkaupunkiseudulla 47 prosenttia ja muualla 53 prosenttia. Myös perusjoukosta noin puolet asuu tai työskentelee pääkaupunkiseudulla.

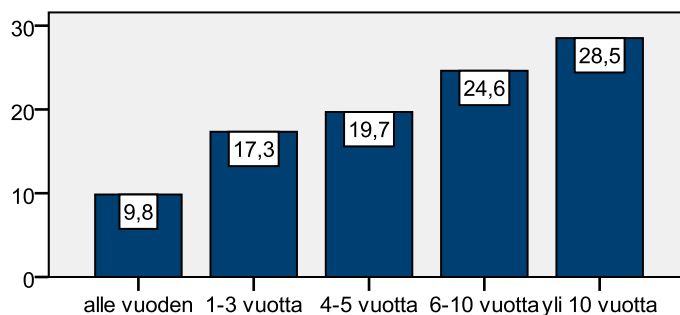
Kyselyyn vastanneista ekonomeista nuorin oli syntynyt vuonna 1986 ja vanhin vuonna 1946. Nuorin vastaaja oli kyselyyn vastatessaan 25 vuotta ja vanhin 65 vuotta. Vastaajat luokiteltiin iän suhteen neljään ryhmään: 29 vuotta tai alle, 30–39 vuotta, 40–49 vuotta ja 50 vuotta tai yli. Suurin osa vastaajista,

44,5 prosenttia oli 30–39-vuotiaita. Nuorempia oli alle 9 prosenttia, mikä johtunee siitä, että nuoremmissa ikäluokissa on vielä paljon opiskelijoita.



KUVIO 11 Vastaajat ikäluokittain.

Kyselyyn vastaajien ikäjakauma ei vastaa jäsenistön ikäjakaumaa. Ekonomijäsenistä 8 prosenttia on alle 30-vuotiaita, 27 prosenttia 30–39-vuotiaita, 27 prosenttia 40–49-vuotiaita ja 38 prosenttia tätä vanhempia. Kyselyaineistossa 30–39-vuotiaat ovat yliedustettuna ja 50-vuotiaat ja sitä vanhemmat aliedustettuna.



KUVIO 12 Vastaajat kokemusvuosien mukaan

Muuttuja kokemusvuodet tarkoittaa nykyisen työnantajan palveluksessa tehtyjä työvuosia. Hieman alle kolmannes vastaajista oli työskennellyt työnantajaorganisaationsa palveluksessa yli 10 vuotta, vajaa neljäsnes 6–10 vuotta ja vajaa viidennes 4–5 vuotta. Hieman tätä harvempi oli työskennellyt työnantajallaan 1–3 vuotta ja alle kymmenes alle vuoden.

Suurin osa vastaajista, 85 prosenttia, oli vakituudessa kokopäivätyössä. Muunlaisessa työsuhteessa oli 11 prosenttia ja työelämän ulkopuolella 4 prosenttia vastaajista. Työelämän ulkopuolella olevat voivat olla muun muassa työttömänä, eläkkeellä tai vanhempainvapaalla. Jäsenkunnasta työsuhteessa (kaikenlaiset työsuhteet) on 83 prosenttia ja työelämän ulkopuolella 20

prosenttia. Osalla työelämän ulkopuolella olevista (esimerkiksi vanhempainvapaalla olevilla) on työpaikka, joten jäsenistön jakaumissa on hieman päällekkäisyyttä. Vastaajista työssä olevat näyttäisivät olevan kyselyaineistossa yliedustettuina. Tämä voi osin johtua siitä, että työssä olevat ovat motivoituneempia vastaamaan osaamisen kehittämistä koskevaan kyselyyn. Kysely ei myöskään tavoittanut kaikkia työelämän ulkopuolella olevia muun muassa siitä syystä, että he ovat ilmoittaneet yhteysosoitteeseen työsähköpostiosoitteensa, jota eivät lue ollessaan esimerkiksi vanhempainvapaalla.

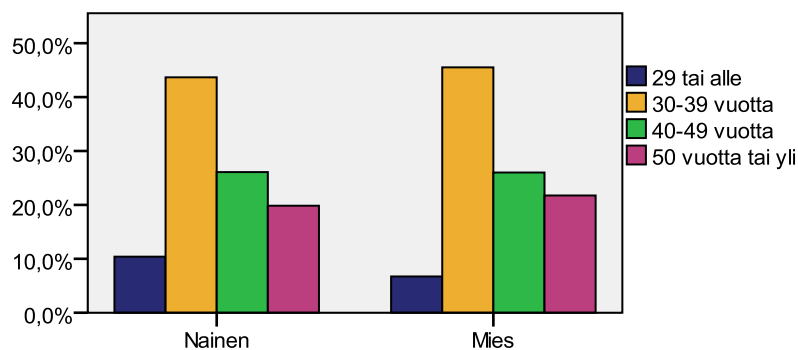
Yksityisen yrityksen palveluksessa työskenteli vastaajista 71 prosenttia (jäsenistä 67 prosenttia), valtiolla 8 prosenttia (jäsenistä 3 prosenttia), kunnalla 9 prosenttia (jäsenistä 3 prosenttia) ja yliopistolla 5 prosenttia (jäsenistä 2 prosenttia). Muualla työskenteli 7 prosenttia (jäsenistä 23 prosenttia). Näyttäisi siltä, että yksityiset yritykset, valtio, kunta ja yliopisto ovat aineistossa hieman yliedustettuina. Muut organisaatiot taas ovat aliedustettuina. Pienissä, alle 50 henkeä työllistävissä yrityksissä työskenteli kyselyyn vastanneista 18 prosenttia, 50–249 henkeä työllistävissä yrityksissä 18 prosenttia, 250–499 henkeä työllistävissä 12 prosenttia ja yli 500 henkeä työllistävissä 53 prosenttia. Vertailutietoa perusjoukosta ei ole saatavilla, joten otoksen edustavuutta ei voida tältä osin arvioida.

Vastaajat jaettiin asematason mukaan kolmeen luokkaan. Johtotasolla työskenteleviä oli vastaajissa 42 prosenttia, asiantuntijoita 45 prosenttia ja toimihenkilöitä tai muita (jatkossa toimihenkilöt) 14 prosenttia. Jäsenkunnasta 36 prosenttia työskentelee johtotasolla, 30 prosenttia asiantuntijoina ja 17 prosenttia toimihenkilö- tai muissa tehtävissä. 18 prosenttia jäsenistä ei ole ilmoittanut asematasoaan ja tämä tekee otannan edustavuuden arvioimisen haastavaksi. Näyttäisi kuitenkin siltä, että niin aineistossa, kuin jäsenkunnassakin enemmistö ekonomista toimii johto- tai asiantuntijatehtävissä. Tehtäväalueittain tarkasteltuna kyselyyn vastanneiden ja koko jäsenkunnan jakaumat on esitetty taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Kyselyyn vastanneet ja perusjoukko tehtäväalueittain.

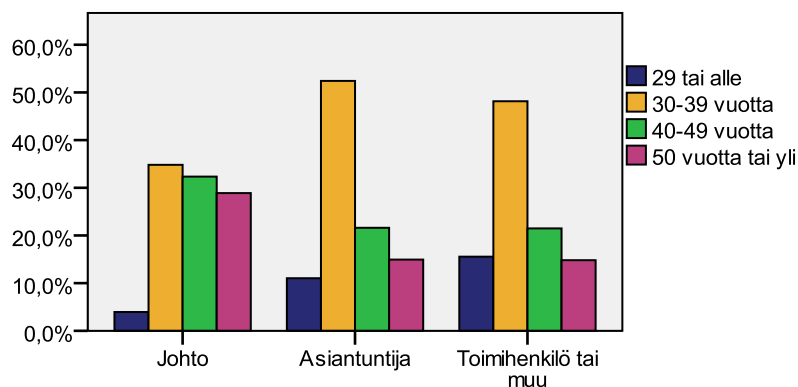
Tehtäväalue	Kysely %	Jäsenet %
ei tietoa		22
henkilöstöhallinto	5	2
talous	32	30
markkinointi	14	14
opetus ja tutkimus	8	5
siht., kirj.vaihto	1	2
yleishallinto	15	18
tietojenkäsittely	7	4
muut tehtävät	19	5

Eniten vastaajia ja ekonomieja työskentelee talouden tehtävissä ja toiseksi eniten yleishallinnon ja markkinoinnin parissa. Muilla tehtäväalueilla työskentelee vajaa viidennes vastaajista. Kuten aiemmin, 22 prosenttia jäsenistä ei ole ilmoittanut tietoa tehtäväalueestaan ja tämä vääristää osuuksia. Suhteellisia osuuksia tarkasteltaessa kyselyaineiston jakauma näyttäisi kuitenkin oikeasuuntaiselta. Seuraavassa kuviossa 13 kuvataan iän ja sukupuolen yhteisvaikutusta.



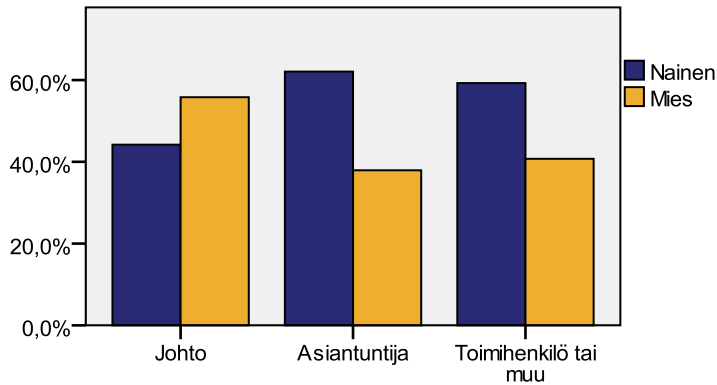
KUVIO 13 Ikä ja sukupuoli.

Sekä mies, että naisvastaajista enemmistö oli 30–39-vuotiaita. Vähiten kyselyyn olivat vastanneet molemmista sukupuolista 29-vuotiaat tai sitä nuoremmat. Kuviossa 14 kuvataan iän ja asematason yhteisvaikutusta.



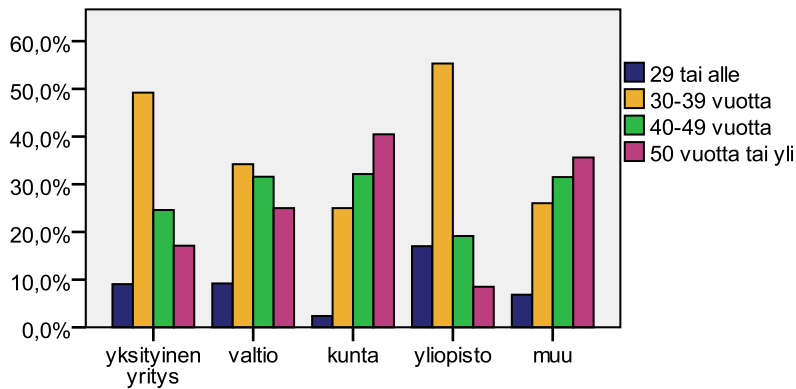
KUVIO 14 Ikä ja asemataso.

Johtotasolla on vähiten alle 30-vuotiaita. Muuten johtotason ekonomit jakautuvat tasaisesti kaikkiin ikäryhmiin. Asiantuntija- ja toimihenkilötasolla työskentelevistä noin puolet ovat 30–39-vuotiaita. Muut ikäryhmät ovat jakaantuneet tasaisemmin. Kuviossa 15 kuvataan sukupuolen ja asematason yhteisvaikutusta.



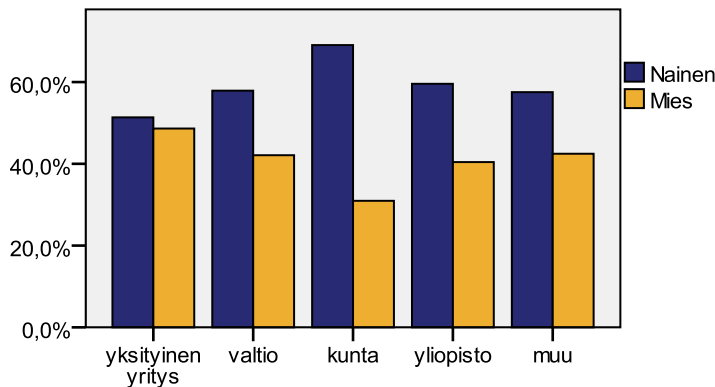
KUVIO 15 Sukupuoli ja asemataso.

Johtotasolla työskentelevistä ekonomista enemmistö on miehiä. Asiantuntijoista ja toimihenkilöistä sekä muu ryhmään kuuluvista enemmistö taas on naisia. Kuviossa 16 kuvataan iän ja työnantajan tyyppin yhteisvaikutusta.



KUVIO 16 Ikä ja työnantajan tyyppi.

Kunnalla ja muilla sektoreilla työskentelee enemmän vanhempia ekonomia kuin muualla. Yliopistolla ja yksityisissä yrityksissä työskentelevistä noin puolet on 30–39-vuotiaita. Kaikilla työelämän sektoreilla vähiten on alle 30-vuotiaita. Kuviossa 17 kuvataan sukupuolen ja työnantajan tyyppin yhteisvaikutusta.



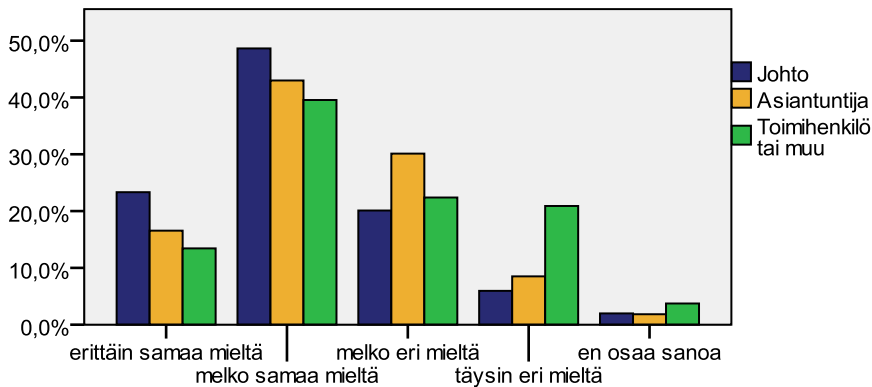
KUVIO 17 Sukupuoli ja työnantajan tyyppi.

Kaikilla työelämän sektoreilla työskentelee vastaajista enemmän naisia kuin miehiä. Selkeimmin miesten ja naisten ero näkyy kunnalla työskentelevissä. Sukupuolten välinen ero on pienin yksityisissä yrityksissä, joissa miehiä on vastaajista lähes yhtä paljon kuin naisia.

Vastaajajoukko vastaa sukupuoleltaan sekä asuinpaikaltaan perusjoukkoa eli SEFEn ekonomijäseniä hyvin. Ikäjakauma sen sijaan poikkeaa perusjoukosta. Kyselyaineistossa 30–39-vuotiaat ovat yliedustettuna ja 50-vuotiaat ja sitä vanhemmat aliedustettuna. Vastaajista työsuhteessa on 96 prosenttia, mikä on enemmän kuin perusjoukossa. Työnantajasektoreista yksityiset yritykset, valtio, kunta ja yliopisto ovat aineistossa hieman yliedustettuina. Muut organisaatiot taas ovat aliedustettuina. Työnantajaorganisaation kokoon liittyvää vertailutietoa perusjoukosta ei ole saatavilla, joten otoksen edustavuutta ei voida tältä osin arvioida. Asematasotieto ei perusjoukon osalta ole täysin saatavilla. Kuitenkin enemmistö vastaajista ja jäsenistä näyttäisi työskentelevän johto- tai asiantuntijatehtävissä. Myös tehtäväalueen vertailutieto puuttuu osalta perusjoukon jäsenistä. Jakauma on kuitenkin samansuuntainen vastaajissa ja perusjoukossa.

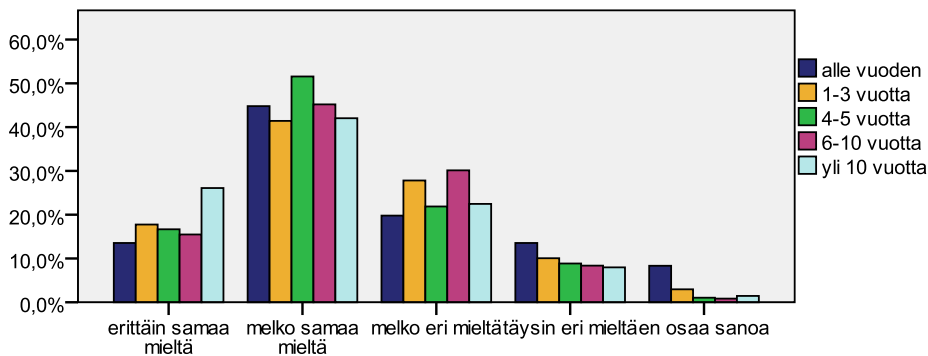
7.2 Osaamisen kehittäminen ekonomien kokemana

Ekonomeilta kysyttiin kolmella kysymyksellä, ovatko he tyytyväisiä työnantajansa tarjoamiin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin ja kuinka paljon he itse pystyvät vaikuttamaan osaamisen kehittämiseen. Enemmistö vastaajista oli erittäin samaa mieltä (19 prosenttia) tai melko samaa mieltä (45 prosenttia) välittämän ”Työnantajani tarjoaa riittävästi mahdollisuuksia ammatillisen osaamiseni kehittämiseen” kanssa. 25 prosenttia oli väittämästä melko eri mieltä ja vain 9 prosenttia täysin eri mieltä. Sukupuolella, iällä, työnantajan tyyppillä tai henkilöstömäärällä ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta mielipiteeseen. Asematason ja kokemusvuosien vaikutus sen sijaan oli tilastollisesti merkitsevä. Kuviossa 18 on kuvattu asematason vaikutus mielipiteeseen.



KUVIO 18 Asemataso ja mielipide työnantajan tarjoamista osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista.

Khiin neliön arvoksi saatiin 0,000, jolloin ero ryhmien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Johto oli eniten samaa mieltä siitä, että työnantaja tarjoaa riittävästi mahdollisuuksia osaamisen kehittämisen. Vähiten samaa mieltä väittämän kanssa olivat toimihenkilöt. Seuraavassa kuviossa 19 kuvataan kokemusvuosien vaikutusta mielipiteeseen.

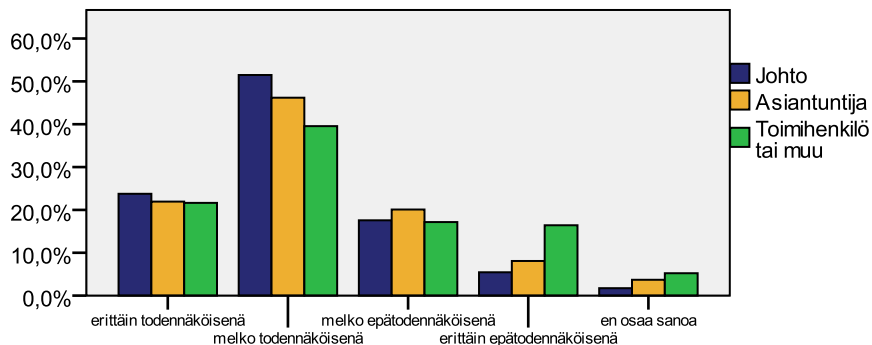


KUVIO 19 Kokemusvuodet ja mielipide työnantajan tarjoamista osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista.

Tarkastelussa khiin neliön arvoksi saatiin 0,000, jolloin ero ryhmien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Yli 10 vuotta organisaatiossa työskennelleissä on eniten niitä, jotka ovat erittäin samaa mieltä siitä, että työnantaja tarjoaa riittävästi mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Melko samaa mieltä väittämän kanssa ovat eniten 4-5 vuotta organisaatiossa työskennelleet ja vähiten 1-3 vuotta ja 6-10 vuotta työskennelleet. Alle vuoden organisaatiossa työskennelleet olivat vielä osin epävarmoja asiasta, heissä oli eniten "en osaa sanoa" -vastauksen valinnoita.

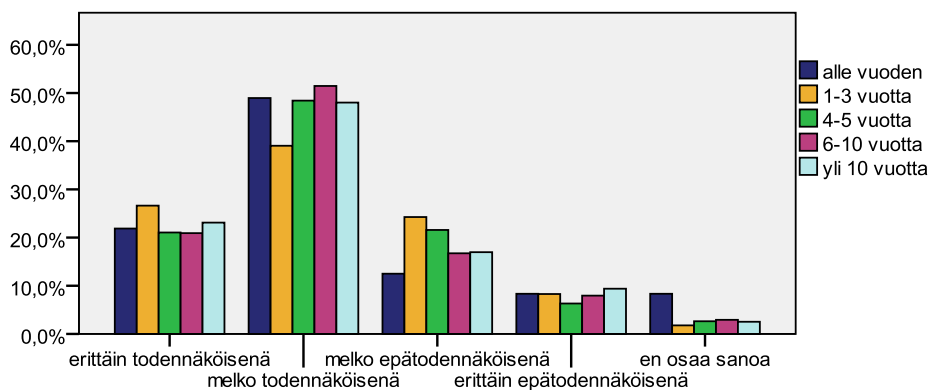
Reilu kaksi kolmasosaa vastaajista oli myös sitä mieltä, että he pystyvät kehittämään osaamistaan haluamaansa suuntaan tämän hetken työpaikassaan lähitulevaisuudessa. 23 prosenttia piti tätä erittäin todennäköisenä ja 47 prosenttia melko todennäköisenä. Melko epätodennäköisenä väittämää piti 19

prosenttia ja erittäin epätodennäköisenä 8 prosenttia vastaajista. Sukupuolella, iällä, työnantajan tyypillä tai henkilöstömäärällä ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta mielipiteeseen. Asematasolla ja kokemusvuosilla sen sijaan oli. Kuviossa 20 on kuvattu asematason vaikutus mielipiteeseen omista osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista lähitulevaisuudessa.



KUVIO 20 Asemataso ja mielipide tulevasta osaamisen kehittämisestä.

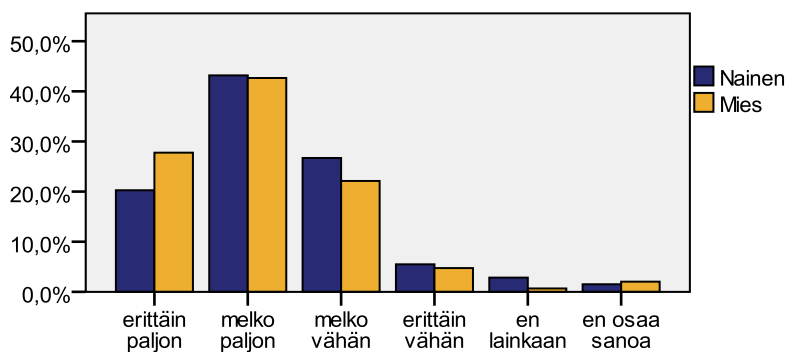
Khiin neliön arvoksi saatiin 0,002. Tilastollinen ero on merkitsevä, joskaan ei yhtä merkitsevä kuin edellä. Johto piti väittämää todennäköisempänä kuin asiantuntijat, toimihenkilöt tai muut. Vähiten todennäköisenä tulevaa osaamisen kehittämistä haluamaansa suuntaan pitivät toimihenkilöt. Seuraavassa kuviossa 21 on kuvattu kokemusvuosien vaikutus mielipiteeseen.



KUVIO 21 Kokemusvuodet ja mielipide tulevasta osaamisen kehittämisestä.

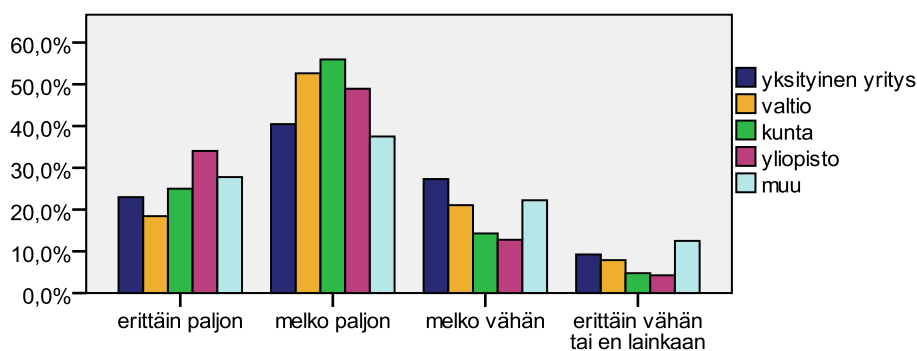
Khiin neliön arvoksi saatiin 0,114, joten ero ryhmien välillä ei ole yhtä merkitsevä kuin asematasojen välisessä tarkastelussa. Jälleen alle vuoden organisaatioissa työskennelleet ovat valinneet eniten "en osaa sanoa" -vastauksia. 1-3 vuotta organisaatioissa työskennelleissä on selkeästi muita vähemmän niitä, jotka pitävät mahdollisuutta melko todennäköisenä ja eniten niitä, jotka pitävät sitä melko epätodennäköisenä. Selkeää säännönmukaisuutta vaihtelussa ei kuitenkaan ole lyhyemmän tai pidemmän aikaa organisaatioissa työskennelleiden välillä.

Kaksi kolmesta ekonomista myös koki voivansa itse vaikuttaa käytettäviin osaamisen kehittämisen muotoihin. 24 prosenttia koki voivansa vaikuttaa muotoihin erittäin paljon ja 43 prosenttia melko paljon. 25 prosenttia koki vaikutusmahdollisuutensa melko vähäisinä ja 5 prosenttia erittäin vähäisinä. Vain 2 prosenttia koki, ettei voi vaikuttaa lainkaan kohdallaan käytettäviin osaamisen kehittämisen muotoihin. Iällä ja työnantajaorganisaation henkilöstömäärällä ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta. Asemataso ja kokemusvuodet vaikuttivat erittäin merkitsevästi ja sukupuoli sekä organisaation tyyppi melkein merkitsevästi. Seuraavassa kuviossa 22 kuvataan sukupuolen vaikutusta kokemukseen omista vaikutusmahdollisuuksista osaamisen kehittämiseen.



KUVIO 22 Sukupuoli ja vaikutusmahdollisuudet osaamisen kehittämiseen.

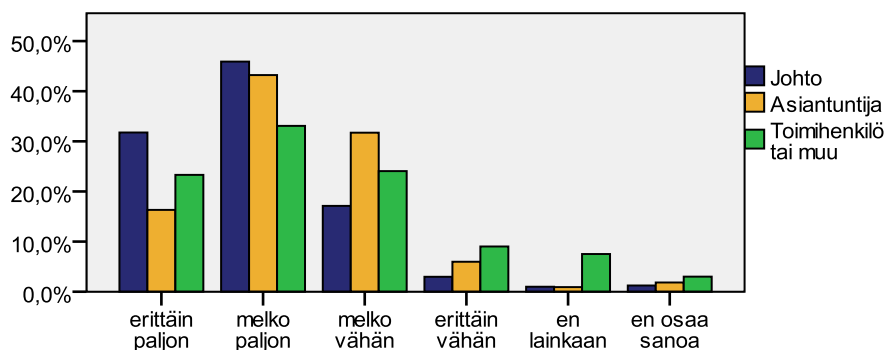
Khiin neliö oli 0,013 eli tulos on melkein merkitsevä. Näyttäisi siltä, että miehet kokevat vaikutusmahdollisuutensa hieman paremmiksi kuin naiset. Seuraavassa kuviossa 23 kuvataan työnantajan tyyppin vaikutusta kokemukseen omista vaikutusmahdollisuuksista.



KUVIO 23 Työnantajan tyyppi ja vaikutusmahdollisuudet osaamisen kehittämiseen.

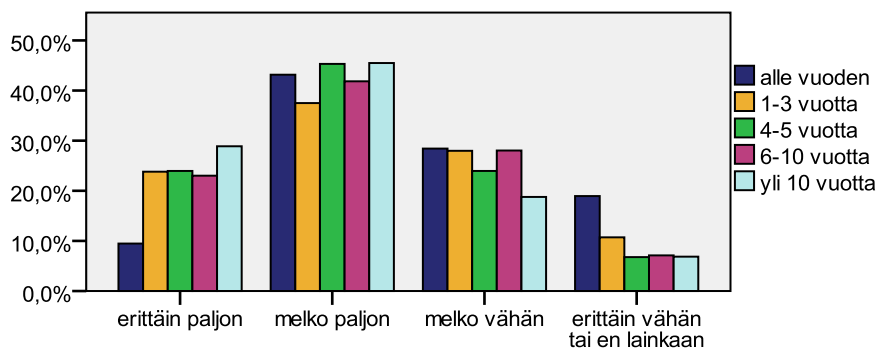
Joihinkin luokkiin osuneiden havaintojen vähyyden vuoksi muuttuja "vaikutusmahdollisuudet" luokiteltiin uudelleen yhdistämällä luokat "erittäin vähän" ja "en lainkaan". Lisäksi vertailusta jätettiin pois vaihtoehto "en osaa sanoa". Khiin neliön arvoksi saatiin 0,023, jolloin ero ryhmien välillä on melkein merkitsevä. Yliopistolla työskentelevät ekonomit

kokevat muita sektoreita useammin voivansa vaikuttaa osaamisen kehittämiseen erittäin paljon. Valtiolla heitä on muita vähemmän. Valtiolla ja kunnalla ja myös yliopistolla työskentelevät kokevat voivansa vaikuttaa melko paljon, kun taas yksityisellä sektorilla ja muilla toimialoilla on muita enemmän niitä, jotka kokeva vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi. Seuraavassa kuviossa 24 kuvataan asematason vaikutusta kokemukseen omista vaikutusmahdollisuuksista osaamisen kehittämiseen.



KUVIO 24 Asemataso ja vaikutusmahdollisuudet osaamisen kehittämiseen.

Johtotasolla työskentelevät kokevat vaikutusmahdollisuutensa hieman paremmiksi kuin asiantuntijat ja toimihenkilöt. Khiin neliö sai tarkastelussa arvon 0,000 eli ero on erittäin merkitsevä. Seuraavassa kuviossa 25 tarkastellaan kokemusvuosien vaikutusta koettuihin vaikutusmahdollisuuksiin.

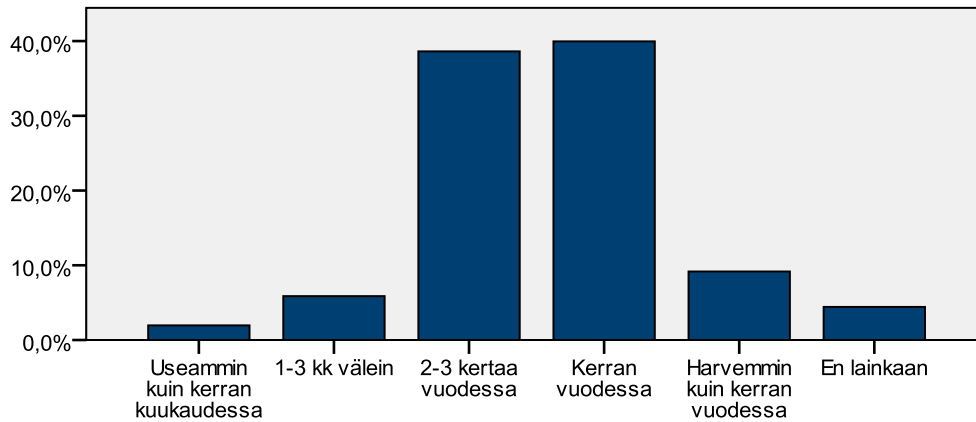


KUVIO 25 Kokemusvuodet ja vaikutusmahdollisuudet osaamisen kehittämiseen.

Khiin neliö sai vertailussa arvon 0,000 eli ero ryhmien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Alle vuoden organisaatiossa työskennelleet kokivat vaikutusmahdollisuutensa vähäisempänä kuin muut. Yli 10 vuotta organisaatiossa työskennelleet taas kokivat vaikutusmahdollisuutensa hieman muita parempina.

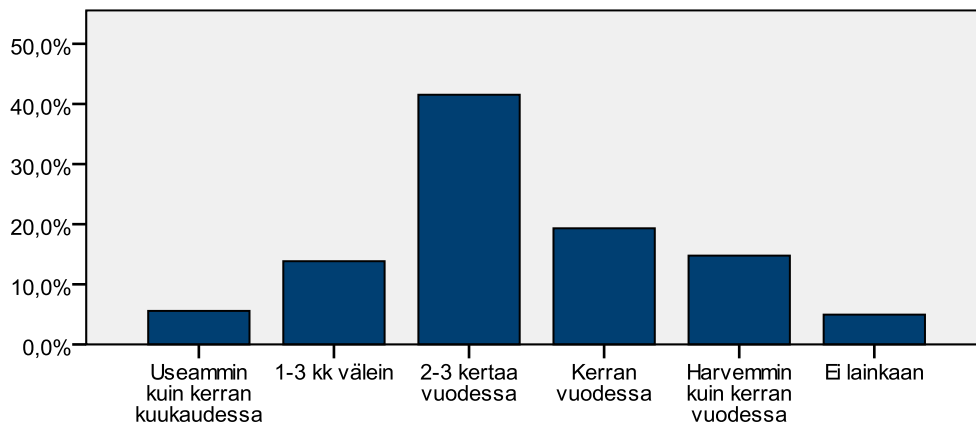
Ekonomikyselyssä kysyttiin ekonomien omia kokemuksia osaamisen kehittämistoimista viimeisen vuoden aikana. Mikäli vastaaja ei ollut tällä hetkellä työssä, pyydettiin pohtimaan asiaa viimeisimmän työnantajan ja

työssäolovuoden mukaan. Kuviossa 26 kuvataan, kuinka usein ekonomit keskustelevat osaamisen kehittämistä työnantajansa kanssa.



KUVIO 26 Keskustelu osaamisen kehittämistä.

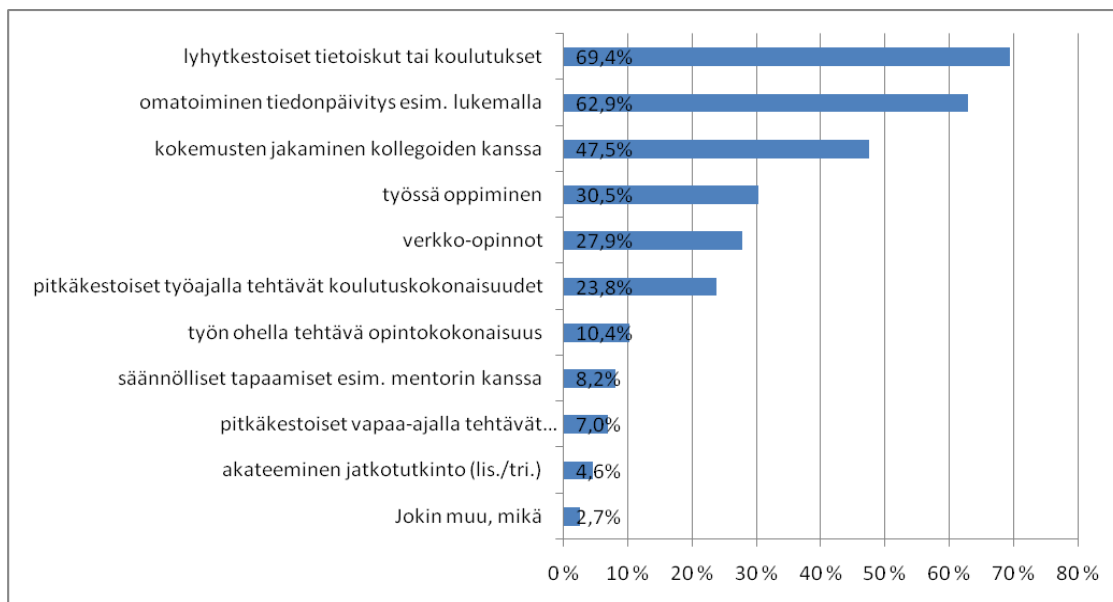
Vastaajilta tiedusteltiin, kuinka usein he keskustelevat osaamisen kehittämistä työnantajansa kanssa. 39 prosenttia vastaajista keskusteli osaamisen kehittämistä työnantajansa kanssa 2–3 kertaa vuodessa ja 40 prosenttia kerran vuodessa. Tätä useammin osaamisen kehittämistä keskusteli työnantajansa kanssa alle 8 prosenttia vastaajista ja harvemmin tai ei lainkaan noin 14 prosenttia vastaajista. Kuviossa 27 kuvataan sitä, kuinka usein työnantaja tarjoaa mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen.



KUVIO 27 Osaamisen kehittämiseen tarjotut mahdollisuudet.

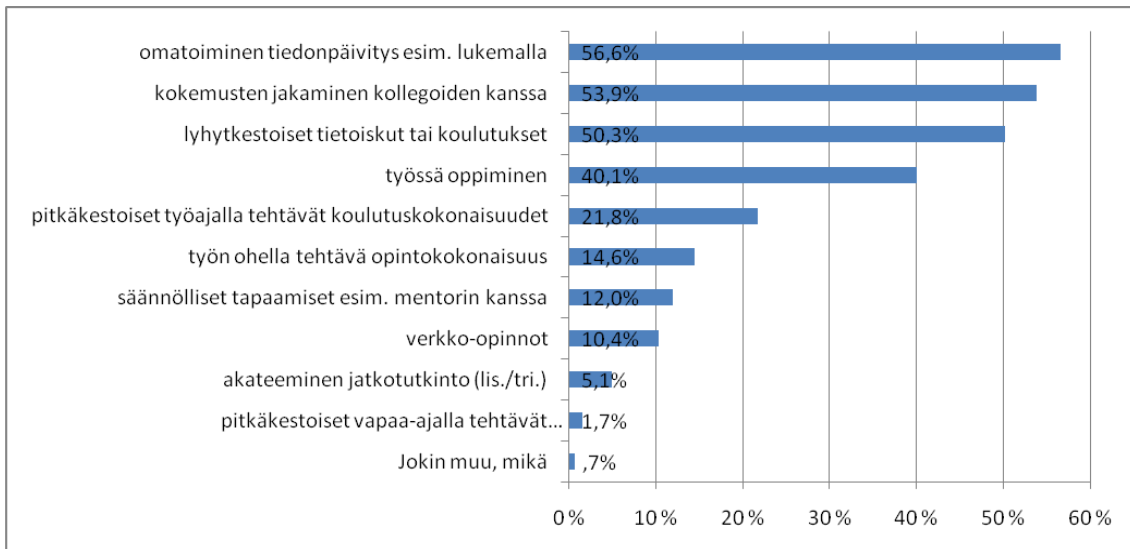
Mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen tarjottiin 6 prosentille vastaajista useammin kuin kerran kuukaudessa, ja 14 prosentille 1–3 kuukauden välein. 42 prosentille vastaajista mahdollisuutta tarjottiin 2–3 kertaa vuodessa ja 19 prosentille kerran vuodessa. Alle 20 prosentille vastaajista mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen tarjottiin harvemmin kuin kerran vuodessa tai ei lainkaan. Näyttäisi siis siltä, että mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen tarjotaan useammin kuin kehittämistä keskustellaan.

Erikseen kysyttiin, minkälaisiin osaamisen kehittämisen muotoihin työnantaja oli tarjonnut mahdollisuuden viimeisen vuoden aikana. Kysymyksessä oli mahdollista valita niin monta vaihtoehtoa kuin halusi. Seuraavassa kuviossa 28 esitellään mihin osaamisen kehittämisen muotoihin kyselyyn vastanneille ekonomeille oli tarjottu mahdollisuus.



KUVIO 28 Ekonomeille tarjotut mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen eri keinoin.

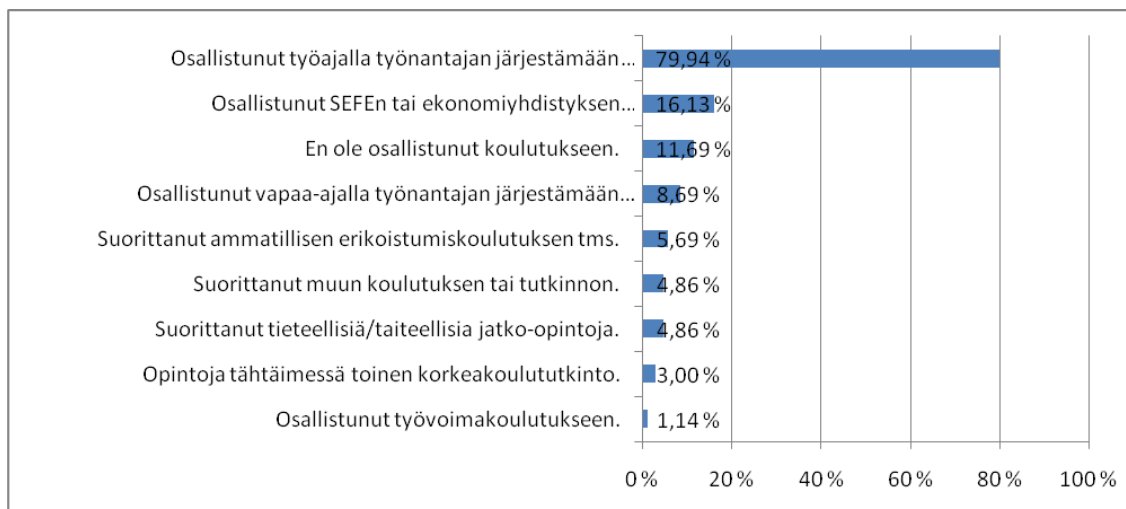
Eniten ekonomeille oli tarjottu mahdollisuutta lyhytkestoisiin tietoiskuihin ja koulutuksiin, omatoimiseen tiedonpäivitykseen sekä kokemusten jakamiseen kollegoiden kanssa. Seuraavana listalla olivat työssä oppiminen, verkko-opinnot ja pitkäkestoiset, työajalla tehtävät koulutuskokonaisuudet. Muihin kehittämisen muotoihin oli tarjottu mahdollisuutta vain joka kymmenennelle tai sitä harvemmalle. Ekonomeja pyydettiin myös valitsemaan mielestään 1–3 hyödyllisintä osaamisen kehittämisen muotoa. Seuraavassa kuviossa 29 on esitelty ekonomien mielestä hyödyllisimmät osaamisen kehittämisen muodot.



KUVIO 29 Hyödyllisimmät osaamisen kehittämisen muodot ekonomien mielestä.

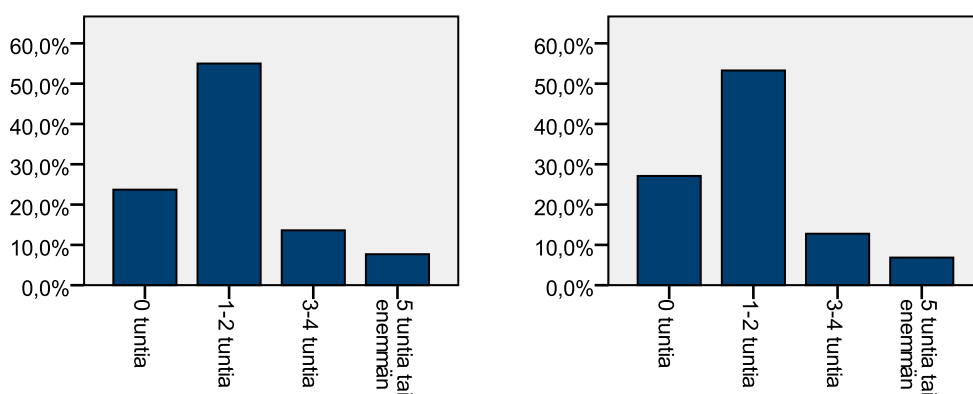
Kolme ekonomien mielestä hyödyllisintä olivat omatoiminen tiedonpäivitys, kokemusten jakaminen kollegoiden kanssa sekä lyhytkestoiset tietoiskut tai koulutukset. Nämä vaihtoehdot oli valinnut yli puolet kyselyyn vastanneista. Neljänneksi hyödyllisimpänä koettiin työssä oppiminen. Neljä ekonomien mielestä hyödyllisintä osaamisen kehittämisen muotoa olivat samat kuin neljä eniten työnantajan puolesta tarjottua, vaikka järjestys on hieman erilainen. Lyhytkestoisia koulutuksia ja omatoimista tiedonpäivitystä oli tarjottu useammalle kuin niitä pitää hyödyllisenä. Työssä oppimista ja kokemusten jakamista kollegoiden kanssa taas ei ollut tarjottu niin monelle, kuin niitä pitää hyödyllisenä.

Vähiten hyödyllisenä nähtiin pitkäkestoiset vapaa-ajalla tehtävät koulutuskokonaisuudet (1,7 prosenttia) sekä akateeminen jatkotutkinto (5,1 prosenttia). Näitä oli myös tarjottu työnantajan puolesta vähiten, joskin hieman enemmän vastaajista kertoi vaihtoehtoja tarjotun, kuin niitä piti hyödyllisenä. Erilaisia kehittämisen muotoja eriteltiin omissa kysymyksissään. Seuraavassa kuviossa 30 kuvataan, minkälaiseen koulutukseen vastaajat olivat osallistuneet viimeisen vuoden aikana.



KUVIO 30 Vastaajien osallistuminen koulutukseen viimeisen vuoden aikana.

Vastaajilta kysyttiin, minkälaiseen koulutukseen he olivat osallistuneet viimeisen vuoden aikana. 80 prosenttia vastaajista oli osallistunut työnantajan järjestämään tai kustantamaan koulutukseen työajalla, mikä on selkeästi enemmän kuin mihinkään muuhun koulutukseen. Vain 9 prosenttia oli osallistunut vastaavaan koulutukseen vapaa-ajallaan. 16 prosenttia oli osallistunut SEFEn tai ekonomiyhdistyksen järjestämään koulutukseen tai tilaisuuteen. 12 prosenttia ei osallistunut koulutukseen viimeisen vuoden aikana. Seuraavassa kuviossa 31 kuvataan, minkä verran ekonomit käyttävät keskimäärin viikossa aikaa osaamisen kehittämiseen työ- ja vapaa-ajalla. Tarkastelussa on osaamisen kehittäminen muilla keinoin kuin koulutuksella.



KUVIO 31 Osaamisen kehittäminen muutoin kuin koulutuksessa työajalla (vas.) ja vapaa-ajalla (oik.).

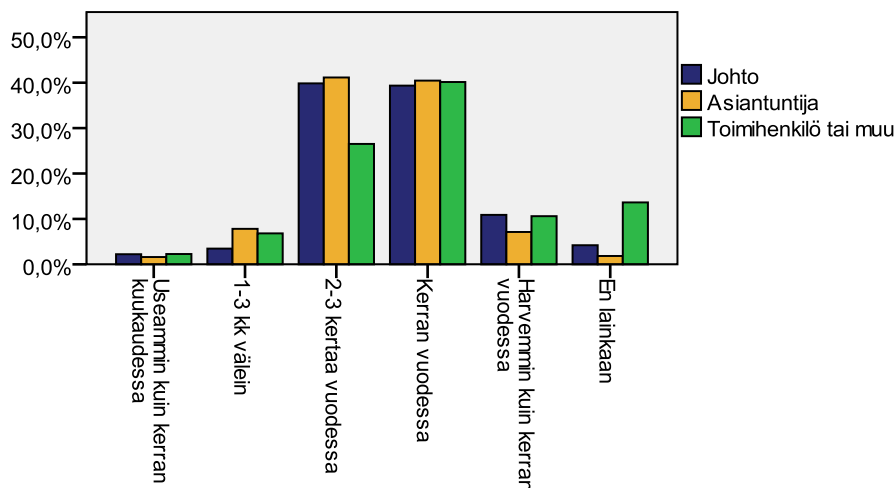
Muuten kuin koulutuksessa tapahtuvan osaamisen kehittämiseen (esimerkiksi lukemalla tai mentoroinnin kautta) käytettiin työaikaan enimmäkseen 1-2 tuntia viikossa (55 prosenttia vastaajista). 3-4 tuntia viikossa osaamisen kehittämiseen käytti työajastaan 14 prosenttia ja 24 prosenttia ei käyttänyt lainkaan työaikaan osaamisen kehittämiseen. Vapaa-ajasta kehittämiseen kului 1-2 tuntia 53

prosentilla vastaajista ja 3–4 tuntia 13 prosentilla. 27 prosenttia vastaajista ei käyttänyt vapaa-aikaansa osaamisen kehittämiseen. Näyttäisi siltä, että sekä työ- että vapaa-ajasta käytetään keskimäärin 1–2 tuntia viikossa osaamisen kehittämiseen muilla keinoin kuin koulutuksella ja vapaa-aikaa käytetään vain hieman vähemmän kuin työaikaa. Seuraavaksi tarkastellaan osaamisen kehittämistä vastaajaryhmittäin.

Yhteenvedona voidaan todeta seuraavaa. Lähes kaksi kolmesta ekonomista on tyytyväisiä työnantajansa tarjoamiin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin. Kaksi kolmesta ekonomista uskoo pystyvänsä tämänhetkisessä työssään kehittämään osaamista haluamaansa suuntaan ja pystyy myös vaikuttamaan käytettäviin osaamisen kehittämisen muotoihin. Johtotasolla sekä yli 10 vuotta organisaatioissa työskentelevillä kokemukset ovat myönteisimpiä ja toimihenkilöillä sekä alle vuoden organisaatiossa työskennelleillä kielteisimpiä. Osaamisen kehittämisestä keskustellaan työnantajan kanssa yleensä 1–3 kertaa vuodessa ja mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen tarjotaan useimmin 2–3 kertaa vuodessa. Eniten tarjotaan mahdollisuuksia lyhytkestoiisiin tietoisuuksiin tai koulutuksiin, omatoimiseen tiedonpäivitykseen ja kokemusten jakamiseen kollegoiden kanssa. Neljä viidestä ekonomista oli viimeisen vuoden aikana osallistunut työnantajan järjestämään koulutukseen työajalla. Muutoin kuin koulutuksen avulla osaamisen kehittämiseen käytetään yleisimmin 1–2 tuntia työajasta ja saman verran osaamista kehitetään henkilökohtaisilla kehittämisen menetelmillä myös vapaa-ajalla.

7.2.1 Asemataso ja osaamisen kehittäminen

Seuraavassa tarkastellaan ekonomin asematason vaikutusta osaamisen kehittämiseen. Vastaajat jaettiin asematason mukaan kolmeen ryhmään: johto 42 prosenttia, asiantuntijat 45 prosenttia ja toimihenkilöt ja muut 14 prosenttia. Viimeisestä ryhmästä käytetään nimitystä toimihenkilöt. Seuraavassa kuviossa 32 kuvataan asematason vaikutusta keskustelujen määrään ja tarjottuihin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin.



KUVIO 32 Asemataso ja keskustelu osaamisen kehittämisestä.

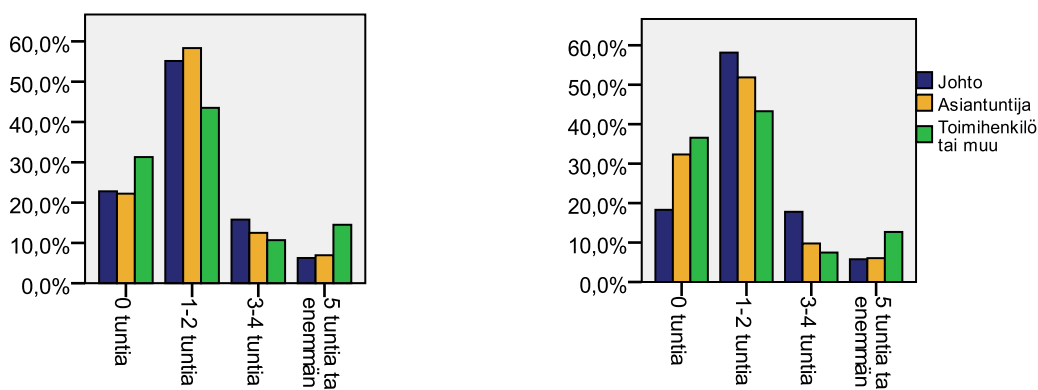
Saatu khiin neliön arvo on 0,000 eli ryhmien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ero. Toimihenkilöistä selkeästi johtoa tai asiantuntijoita useampi ei keskustellut lainkaan osaamisen kehittämisestä viimeisen vuoden aikana. 2-3 kertaa vuodessa heistä keskusteli huomattavasti pienempi osuus kuin asiantuntijoista ja johdosta. Tarjottujen kehittämisen mahdollisuuksien tarkastelussa khiin neliö sai arvon 0,083 eikä tuloksissa näin ollen ollut tilastollisesti merkitsevää eroa eri ryhmien välillä.

Tarjotuissa osaamisen kehittämisen muodoissa oli jonkin verran eroa asematasojen välillä. Eron merkitsevyyttä ei kuitenkaan voida tilastollisesti todentaa, joten yleistämisessä tulee noudattaa varovaisuutta. Toimihenkilöille tarjottiin muita vähemmän mahdollisuuksia kehittymiseen tähtäävään kokemusten jakamiseen kollegoiden kanssa, työssä oppimiseen sekä lyhytkestoisiin tietoisuuksiin tai koulutuksiin. Muita ryhmiä useammin toimihenkilöille tarjottiin mahdollisuutta akateemiseen jatkotutkintoon. Pitkäkestoisten, työajalla tehtävien koulutuskokonaisuuksien määrä näyttäisi lisääntyvän toimihenkilöistä asiantuntijoihin ja edelleen johtoon. Johdon ja asiantuntijoiden välillä ei muilta osin ollut merkitsevää eroa.

Hyödyllisimpiä kehittämisen muotoja tarkasteltaessa eri asematasoilla työskentelevät näyttäisivät olevan melko yksimielisiä. Kolme hyödyllisintä olivat muuten samat, ainoastaan asiantuntijat kokivat työssä oppimisen hyödyllisempänä kuin lyhytkestoiset tietoisuudet. Työssä oppiminen oli asiantuntijoiden mielestä selkeästi hyödyllisempää kuin toimihenkilöiden tai johdon. Ylemmäs organisaatiohierarkiassa mentäessä työn ohella tehtäviä opintokokonaisuuksia pidettiin hyödyllisempänä, kun taas alemmilla tasoilla akateeminen jatkotutkinto koettiin keskimääräistä hyödyllisempänä.

Koulutukseen osallistumista tarkasteltaessa asematasojen välillä oli havaittavaa eroa ainoastaan osallistumisessa työnantajan järjestämään tai kustantamaan koulutukseen työajalla. Johto oli osallistunut tämänkaltaiseen koulutukseen eniten ja toimihenkilöt vähiten. Tilastollista merkitsevyyttä ei

kuitenkaan pystytäkään todentamaan. Seuraavassa kuviossa 33 kuvataan asematason vaikutusta osaamisen kehittämiseen työ- ja vapaa-ajalla.



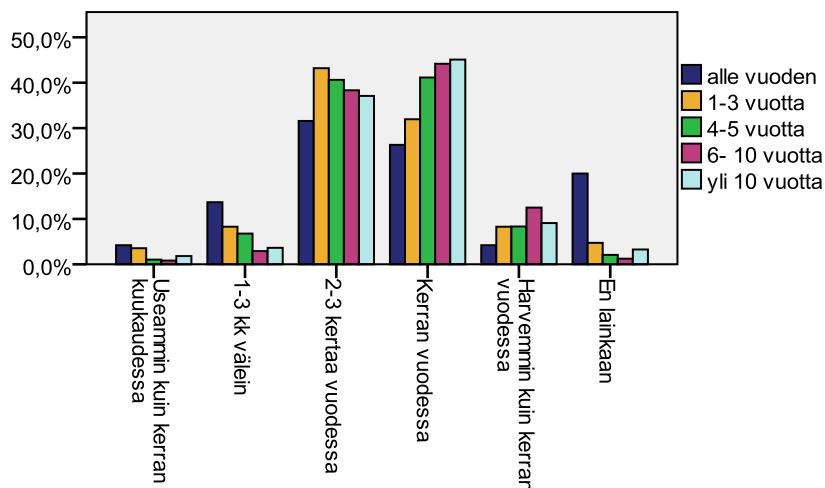
KUVIO 33 Asemataso ja osaamisen kehittäminen työ- ja vapaa-ajalla.

Työ- ja vapaa-ajan käytössä osaamisen kehittämiseen muutoin kuin koulutuksessa oli eroa asematasojen välillä. Vapaa-ajalla ero oli merkitsevämpi, khiin neliö 0,000, kuin työajalla, jossa khiin neliö on 0,003. Asematasojen väliset erot näyttävät samankaltaisilta työ- ja vapaa-ajalla. Eniten aikaa kehittämiseen käytti johto ja vähiten toimihenkilöt. Toimihenkilöissä oli kuitenkin eniten niitä, jotka käyttävät osaamisen kehittämiseen 5 tuntia tai enemmän sekä työ- että vapaa-ajalla.

Asematasolla on ekonomikyselyn mukaan taustatekijöistä tilastollisesti merkitsevin vaikutus osaamisen kehittämiseen. Johto kokee omat vaikutusmahdollisuutensa, tarjottujen mahdollisuuksien määrän sekä mahdollisuuden kehittyä haluamaansa suuntaan selkeästi muita ryhmiä parempana. Johtotasolla työskentelevät myös keskustelevat osaamisen kehittämisestä muita useammin ja käyttävät enemmän työ- ja vapaa-aikaa osaamisen kehittämiseen henkilökohtaisin menetelmin. Ainoastaan tarjottujen osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien kohdalla ei tilastollisesti merkitsevää eroa havaittu.

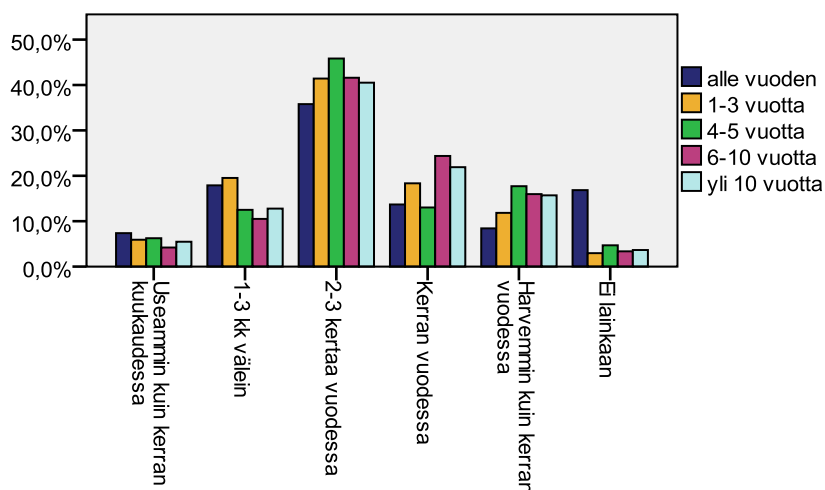
7.2.2 Kokemusvuodet ja osaamisen kehittäminen

Vastaajat oli luokiteltu kyselyssä kokemusvuosien mukaan viiteen ryhmään: alle vuoden, 1-3 vuotta, 4-5 vuotta, 6-10 vuotta ja yli 10 vuotta organisaatiossa työskennelleet. Seuraavassa kuviossa 34 kuvataan kokemusvuosien vaikutusta osaamisen kehittämisestä keskusteluun työnantajan kanssa.



KUVIO 34 Kokemusvuodet ja keskustelu osaamisen kehittämistä.

Khiin neliön arvoksi saatiin 0,000, jolloin ero ryhmien välillä on erittäin merkitsevä. Näyttäisi siltä, että useimmin osaamisen kehittämistä keskustelivat alle vuoden organisaatiossa työskennelleet. Heissä on kuitenkin myös selkeästi eniten niitä, jotka eivät keskustelleet lainkaan osaamisen kehittämistä ensimmäisen organisaatiossa työskentelyvuotensa aikana. Muissa ryhmissä keskustelu osaamisen kehittämistä näyttäisi vähentyvän kokemusvuosien lisääntyessä. Seuraavassa kuviossa 35 kuvataan kokemusvuosien vaikutusta tarjottuihin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin.



KUVIO 35 Kokemusvuodet ja tarjotut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet.

Khiin neliö sai arvon 0,000, joten tulos on jälleen erittäin merkitsevä. Alle vuoden organisaatiossa työskennelleissä oli eniten niitä, joille ei tarjottu lainkaan mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen viimeisen vuoden aikana. Alle 4 vuotta organisaatiossa työskennelleistä selvästi useampi sai mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen 1-3 kuukauden välein kuin muut.

Kerran vuodessa tai harvemmin osaamisen kehittämisen mahdollisuutta tarjottiin hieman enemmän pidempään organisaatiossa työskennelleille.

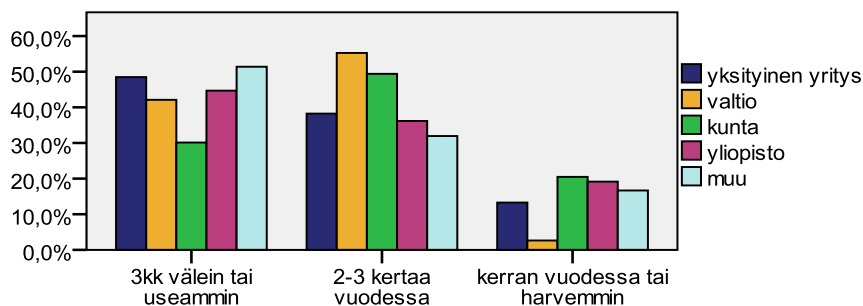
Seuraavaksi tarkastellaan tarjottuja mahdollisuuksia eri kehittämisen muotoihin kokemusvuosien mukaan. Verkko-opintoja tarjottiin enemmän pidempään organisaatiossa työskennelleille ekonomeille, samoin työssä oppimista ja työn ohella tehtävää, useista osista koostuvaa opintokokonaisuutta. Mentorointia tarjottiin enemmän vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleille. Hyödyllisimpiä osaamisen kehittämisen muotoja tarkasteltaessa alle vuoden organisaatiossa työskennelleet ekonomit pitivät työssä oppimista hieman lyhytkestoisia koulutuksia hyödyllisempänä. Muilla ryhmillä hyödyllisimmät osaamisen kehittämisen muodot olivat samat kuin koko aineistossa.

Tarkasteltaessa osaamisen kehittämiseen käytettyä aikaa eri-ikäisillä ekonomieilla, saatiin khiin neliön arvoksi 0,518, jolloin tulosta ei voida pitää tilastollisesti merkitsevänä. Vapaa-ajan tarkastelussa khiin neliö sai arvon 0,658, joten myöskään vapaa-ajalla tapahtuvan osaamisen kehittämisen ja kokemusvuosien välillä ei tulosten mukaan ole tilastollisesti merkitsevää eroa.

Kokemusvuosilla on ekonomikyselyn mukaan toiseksi eniten vaikutusta osaamisen kehittämiseen. Alle vuoden organisaatiossa työskennelleet jäävät useimmin ilman mahdollisuutta keskustella tai osallistua osaamisen kehittämiseen. He ovat myös epävarmimpia siitä, tarjoaako työnantaja riittävästi kehittämisen mahdollisuuksia. Yli 10 vuotta organisaatiossa työskennelleet ovat tyytyväisimpiä tarjottuihin mahdollisuuksiin, vaikka keskustelu ja tarjotut kehittämisen mahdollisuudet näyttäisivätkin vähenevän kokemusvuosien karttuessa.

7.2.3 Työnantajan tyyppi ja osaamisen kehittäminen

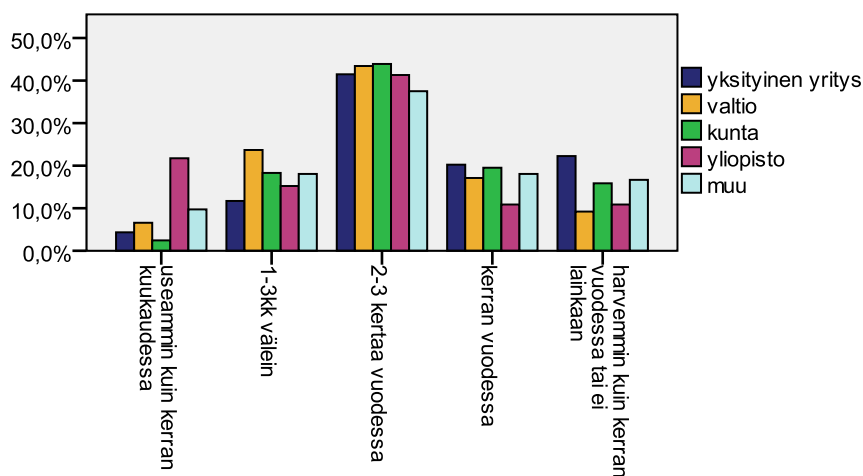
Vastaajat jaettiin työnantajan tyyppin mukaan viiteen ryhmään: yksityinen yritys, valtio, kunta, yliopisto ja muu. Työelämän eri sektoreilla on havaittavissa eroja osaamisen kehittämisessä. Seuraavassa kuviossa 36 kuvataan työnantajan tyyppin vaikutusta keskusteluun osaamisen kehittämisestä.



KUVIO 36 Työnantajan tyyppi ja keskustelu osaamisen kehittämisestä.

Joihinkin luokkiin asettuneiden havaintojen vähyyden vuoksi muuttuja "keskustelu osaamisen kehittämisestä" luokiteltiin vertailua varten

uudelleen. Muuttujasta tehtiin kolmeluokkainen yhdistämällä kaksi luokkaa luokaksi "3kk välein tai useammin" ja kolme luokkaa luokaksi "kerran vuodessa tai harvemmin". Khiin neliö -testin arvoksi saatiin 0,001, jolloin ero on tilastollisesti merkitsevä. Kuntasektorilla näyttäisi olevan vähiten ekonomeja, jotka keskustelevat osaamisen kehittämisestä 3 kuukauden välein tai tätä useammin. 2-3 kertaa vuodessa osaamisen kehittämisestä keskustellaan yleisimmin valtiolla ja kunnalla. Valtiolla työskentelee selkeästi muita vähemmän heitä, jotka keskustelevat osaamisen kehittämisestä ainoastaan kerran vuodessa tai harvemmin. Kuviossa 37 kuvataan työnantajan tyyppin vaikutusta tarjottuihin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin.



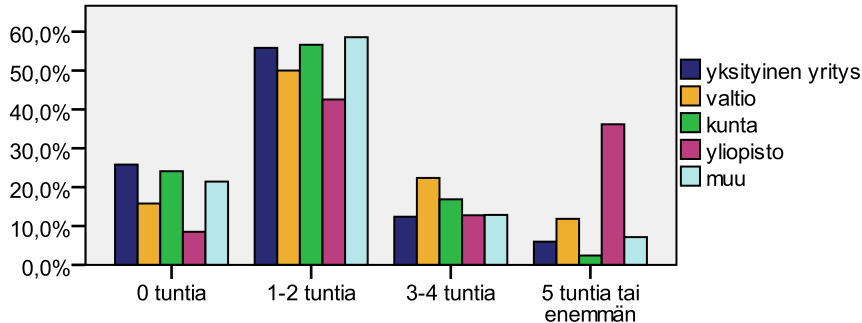
KUVIO 37 Työnantajan tyyppi ja tarjotut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet.

Myös muuttujaa "tarjotut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet" luokiteltiin uudelleen joidenkin luokkien pienuuden vuoksi. Luokat "harvemmin kuin kerran vuodessa" ja "ei lainkaan" yhdistettiin. Khiin neliön arvoksi saatiin 0,000, jolloin eri työnantajasektoreiden välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ero. Tässä aineistossa näyttäisi siltä, että 2-3 kertaa vuodessa mahdollisuutta tarjottiin kaikilla sektoreilla lähes saman verran. Useammin kuin kerran vuodessa mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen tarjottiin yliopistoissa työskentelevistä selkeästi useammalle kuin muilla sektoreilla ja 1-3 kuukauden välein valtiolla hieman enemmän kuin muilla. Yksityisellä sektorilla työskenteleville mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen oli tarjottu vähemmän kuin muilla sektoreilla.

Kolmea hyödyllisintä osaamisen kehittämisen muotoa tarkasteltaessa yliopistolla työskentelevillä kolmen hyödyllisimmän joukossa oli akateeminen jatkotutkinto. Tosin lyhytkestoiset tietoiskut ja ajankohtaisseminaarit koettiin lähes yhtä hyödyllisenä. Akateemista jatkotutkintoa oli myös tarjottu enemmän kuin muilla sektoreilla. Yliopistolla työskenteleville tarjottiin muita enemmän mahdollisuuksia myös omatoimiseen tiedonpäivitykseen esimerkiksi lukemalla. He myös kokivat sen hieman hyödyllisempänä kuin muut. Muilla sektorilla ei ollut havaittavissa eroa koko aineistoon.

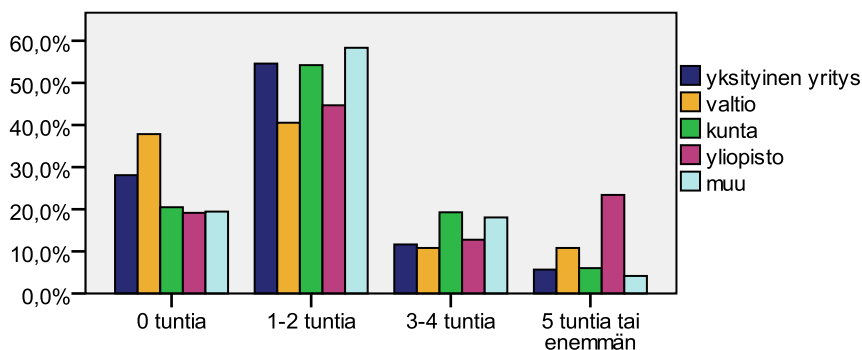
Seuraavassa kuviossa 38 kuvataan työnantajan tyyppin vaikutusta osaamisen kehittämiseen viikkotasolla käytettyyn työaikaan. Tarkastelussa on

osaamisen kehittäminen muutoin kuin koulutuksella, esimerkiksi lukemalla tai osallistumalla mentorointiin.



KUVIO 38 Työnantajan tyyppi ja osaamisen kehittäminen työajalla.

Saatu khiin neliö on 0,000 eli tilastollinen ero on erittäin merkitsevä. Yliopistolla työskentelevät ekonomit käyttävät eniten työaikaansa itsenäiseen osaamisen kehittämiseen. Myös valtiolla työskentelevät käyttävät hieman enemmän työaikaansa kuin muut. Valtiolla ja yliopistolla työskentelee vähiten ekonomia, jotka eivät käytä lainkaan työaikaansa osaamisen kehittämiseen. Yksityisissä yrityksissä, kunnalla ja muilla sektoreilla olevat käyttävät useammin 0–3 tuntia viikossa osaamisen kehittämiseen kuin yliopistolla tai valtiolla työskentelevät. Niiden keskinäiset erot eivät kuitenkaan ole suuret. Seuraavassa kuviossa 39 kuvataan osaamisen työnantajan tyyppin vaikutusta osaamisen kehittämiseen vapaa-ajalla.



KUVIO 39 Työnantajan tyyppi ja osaamisen kehittäminen vapaa-ajalla.

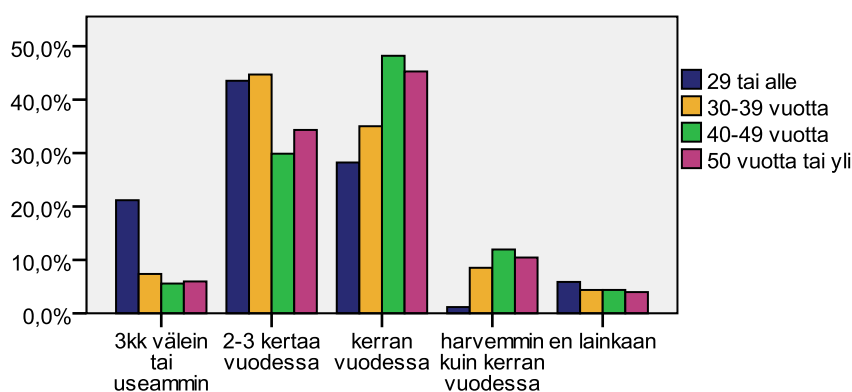
Vapaa-aikaa tarkasteltaessa khiin neliö on myös 0,000 eli ero on erittäin merkitsevä. Yliopistolla ja valtiolla työskentelevät käyttävät suhteessa eniten myös vapaa-aikaansa osaamisen kehittämiseen. Valtiolla on kuitenkin eniten niitä, jotka eivät käytä lainkaan vapaa-aikaansa osaamisen kehittämiseen. Yksityisellä sektorilla, kunta-alalla ja muilla toimialoilla käytetään edellä mainittuja useammin 1–2 tuntia viikosta osaamisen kehittämiseen. Vähiten

vapaa-aikaa osaamisen kehittämiseen käytetään yksityisellä sektorilla ja ryhmässä ”muu toimiala”.

Työnantajan tyyppi vaikuttaa merkitsevimmin henkilökohtaisten kehittämisen menetelmien käyttöön työ- ja vapaa-ajalla sekä tarjottuihin mahdollisuuksiin ja osin keskusteluun osaamisen kehittämisestä. Yliopistolla mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen tarjotaan useimmin ja valtiolla toiseksi eniten. Näillä sektoreilla työskentelevät myös käyttävät muita ryhmiä enemmän työ- ja vapaa-aikaa osaamisen kehittämiseen henkilökohtaisiin menetelmiin. Osaamisen kehittämisestä käydään useimmin keskustelua yksityisellä sektorilla ja ryhmässä ”muut”.

7.2.4 Ikä ja osaamisen kehittäminen

Vastaajat luokiteltiin iän suhteen neljään ryhmään: alle 30-vuotiaat, 30–39-vuotiaat, 40–49-vuotiaat ja 50-vuotiaat tai yli. Seuraavassa kuviossa 40 kuvataan eri ikäryhmissä sitä, kuinka usein vastaajat keskustelevat työnantajansa tai sen edustajan kanssa osaamisen kehittämisestä.



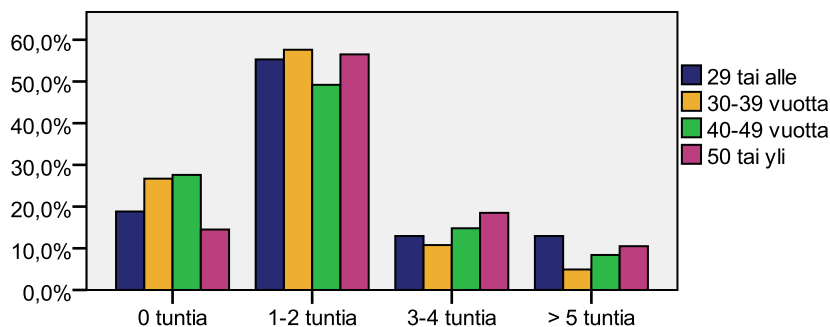
KUVIO 40 Ikä ja keskustelu osaamisen kehittämisestä.

Tiettyihin luokkiin asettuneiden havaintojen vähyyden vuoksi muuttuja ”keskustelu osaamisen kehittämisestä” luokiteltiin tässä tapauksessa uudelleen. Luokat ”useammin kuin kerran kuukaudessa” ja ”1–3 kk välein” yhdistettiin luokaksi ”3 kk välein tai useammin”. Vertailussa khiin neliön arvoksi tuli 0,000, jolloin ero ryhmien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Vastaajista nuoremmat kertoivat keskustelelevansa osaamisen kehittämisestä työnantajansa kanssa useammin kuin vanhemmat ekonomit. Heitä, jotka eivät keskustelleet lainkaan osaamisen kehittämisestä viimeisen vuoden aikana, oli jokaisessa ikäryhmässä yhtä paljon. Tarjottuja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia tarkasteltaessa khiin neliön arvo oli 0,536, joten tilastollisesti merkitsevää eroa eri ikäryhmien välillä ei löytynyt. Seuraavaksi tarkastellaan tarjottuja mahdollisuuksia erilaisiin kehittämisen muotoihin eri ikäryhmissä. Tulosten tilastollista merkitsevyyttä ei voida todentaa, joten tulosten yleistämisessä on noudatettava varovaisuutta. Vastaajien kertoman mukaan

nuoremmille ekonomieille tarjottiin enemmän mahdollisuuksia työssä oppimiseen kuin vanhemmille työntekijöille. Myös mentorointia tai työnohjausta sekä pitkäkestoisia työajalla tehtäviä koulutuskokonaisuuksia tarjottiin nuoremmille enemmän. Hieman enemmän nuorille tarjottiin myös mahdollisuutta akateemiseen jatkotutkintoon.

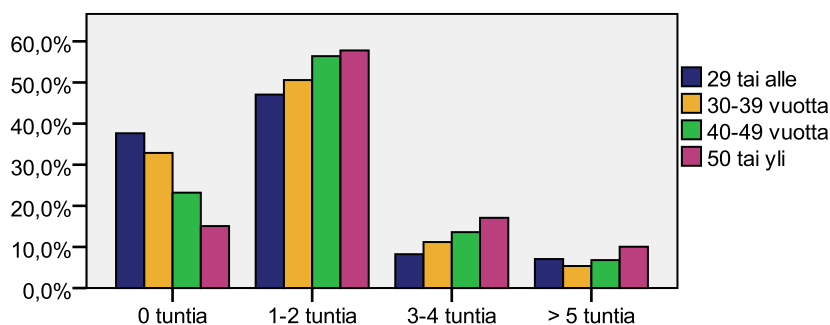
Alle 30-vuotiaiden ekonomien mielestä kolme hyödyllisintä osaamisen kehittämisen muotoa olivat kokemusten jakaminen kollegoiden kanssa, työssä oppiminen sekä omatoiminen tiedonpäivitys. Myös 30–39-vuotiaat pitivät työssä oppimista lyhytkestoisia tietoiskuja hyödyllisempänä. 40-vuotiailla ja vanhemmilla kolme hyödyllisintä kehittämisen muotoa olivat samat kuin koko aineistossa. Nuoret pitivät myös pitkäkestoisia työajalla tehtäviä koulutuskokonaisuuksia sekä akateemista jatkotutkintoa hyödyllisempänä kuin vanhemmat ekonomit. Vanhemmat ekonomit kokivat lyhytkestoiset tietoiskut tai ajankohtaisseminaarit huomattavasti hyödyllisempänä kuin nuoremmat. Mentoroinnin kokivat hyödyllisimmäksi 30–39-vuotiaat ja vähiten hyödylliseksi 50-vuotiaat tai sitä vanhemmat ekonomit.

Erilaisiin koulutuksiin osallistumista tarkasteltaessa nuorimmat olivat suorittaneet eniten tieteellisiä tai taiteellisia jatko-opintoja. SEFEn tai ekonomiyhdistyksen järjestämään koulutuksen tai tilaisuuteen osallistui eniten alle 30- ja yli 50-vuotiaita. Vähiten SEFEn tilaisuuksiin osallistuttiin 30–39-vuotiaiden ikäryhmässä. Seuraavassa kuviossa 41 kuvataan iän vaikutusta siihen, kuinka paljon työaika viikossa käytetään osaamisen kehittämiseen muutoin kuin koulutuksessa.



KUVIO 41 Ikä ja osaamisen kehittäminen työajalla.

Tarkasteltaessa osaamisen kehittämiseen käytettyä työaika muutoin kuin koulutuksessa, khiin neliön arvoksi saatiin 0,001. Ero eri ryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä. 30–49-vuotiaissa oli nuorempia ja vanhempia enemmän niitä, jotka eivät käytä lainkaan työaikaansa osaamisen kehittämiseen näillä keinoin. Nuoremmissa ja vanhemmissa ikäluokissa taas käytetään enemmän työaika kehittämiseen. Seuraavassa kuviossa 42 kuvataan vapaa-ajan käyttöä vastaaviin osaamisen kehittämisen muotoihin.



KUVIO 42 Ikä ja osaamisen kehittäminen vapaa-ajalla.

Vapaa-aikaa tarkasteltaessa khiin neliön arvoksi saatiin 0,000, jolloin ero ikäryhmien välillä on erittäin merkitsevä, eli merkitsevempi kuin työajan tarkastelussa. Nuoremmassa oli enemmän niitä, jotka eivät käytä lainkaan vapaa-aikaansa osaamisen kehittämiseen. Vanhemmissa ikäluokissa käytetään useammin 1–4 tuntia vapaa-ajasta osaamisen kehittämiseen. Yli 5 tuntia vapaa-ajastaan käyttää kaikissa ikäluokissa alle kymmenen.

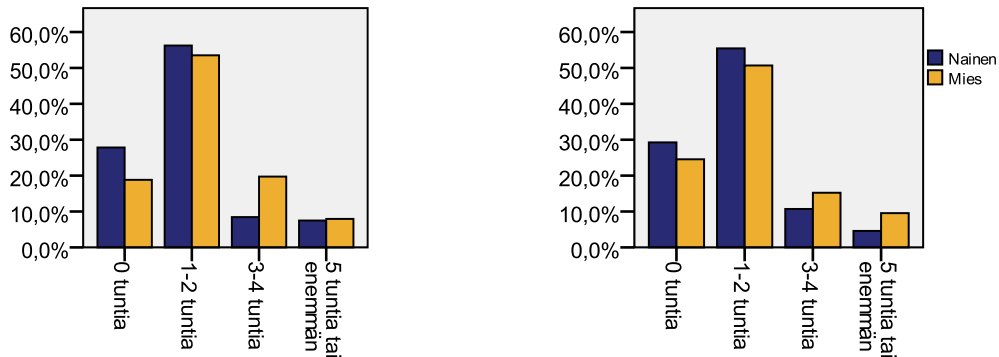
Nuorimpiin ikäluokkiin kuuluvat ekonomit keskustelevat osaamisen kehittämisestä useammin kuin vanhemmat ekonomit ja nuoret käyttävät osaamisen kehittämiseen vanhempia vähemmän vapaa-aikaansa. Työajalla eniten aikaa henkilökohtaisiin kehittämisen menetelmiin käyttävät nuorimmat ja vanhimmat ekonomit.

7.2.5 Sukupuoli ja osaamisen kehittäminen

Miesten ja naisten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa siinä, kuinka usein he keskustelivat esimiehensä kanssa osaamisen kehittämisestä (khiin neliö 0,866) tai kuinka usein mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen tarjottiin (khiin neliö 0,782). Osaamisen kehittämisen eri muodoista naisille tarjottiin hieman enemmän mahdollisuutta kokemusten jakamiseen kollegoiden kanssa sekä lyhytkestoisii tietoisuuksiin tai koulutuksiin kuin miehille. Naiset myös kokivat kyseiset kehittämismuodot miehiä hyödyllisempinä keinoina osaamisen kehittämiseen. Naisille tarjottiin myös hieman enemmän mahdollisuutta omatoimiseen tiedonpäivitykseen esimerkiksi lukemalla, vaikka he kokevatkin sen vähemmän hyödyllisenä kuin miehet. Muiden osaamisen kehittämisen muotojen kohdalla ei miesten ja naisten välillä ollut merkitsevää eroa. Myös kolme hyödyllisimpänä pidettyä osaamisen muotoa olivat samat kuin koko aineistossa.

Erilaisiin koulutuksiin osallistumisen suhteen miesten ja naisten kokemukset olivat samankaltaisia. Naiset olivat osallistuneet miehiä enemmän ainoastaan SEFEn tai ekonomiyhdistyksen järjestämään koulutukseen tai tilaisuuteen. Seuraavassa kuviossa 43 kuvataan miesten ja naisten eroja siinä,

kuinka paljon he käyttävät aikaa osaamisen kehittämiseen muilla keinoin kuin koulutuksessa.



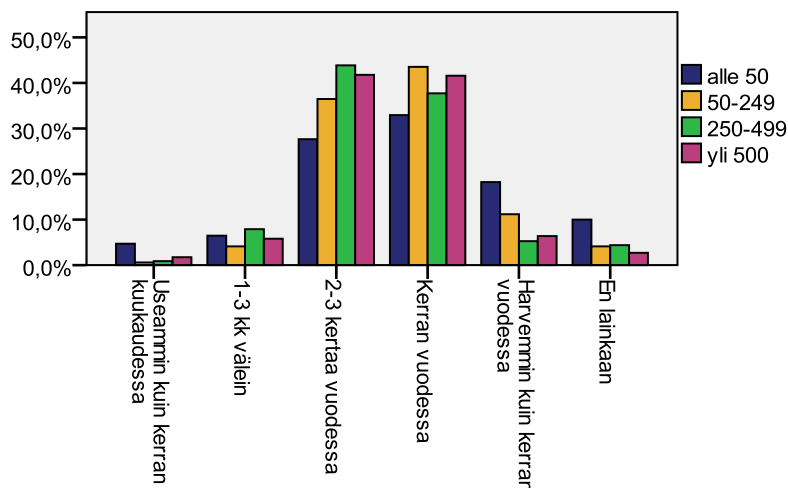
KUVIO 43 Sukupuoli ja osaamisen kehittäminen työ- ja vapaa-ajalla (oik).

Muihin osaamisen kehittämisen muotoihin kuin koulutukseen, esimerkiksi lukemalla tai osallistumalla mentorointiin tai työnohjaukseen, miehet käyttävät selkeästi enemmän työ- ja vapaa-aikaa. Työaikaa tarkasteltaessa khiin neliö on 0,000 eli ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Vapaa-aikaa tarkasteltaessa arvo on 0,002, jolloin ero on merkitsevä.

Sukupuolella on ekonomikyselyn mukaan vähäinen vaikutus osaamisen kehittämiseen. Miehet kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa hieman naisia paremmiksi, mutta ero ryhmien välillä ei ole merkitsevä. Miehet myös käyttävät enemmän aikaansa osaamisen kehittämiseen henkilökohtaisin menetelmin.

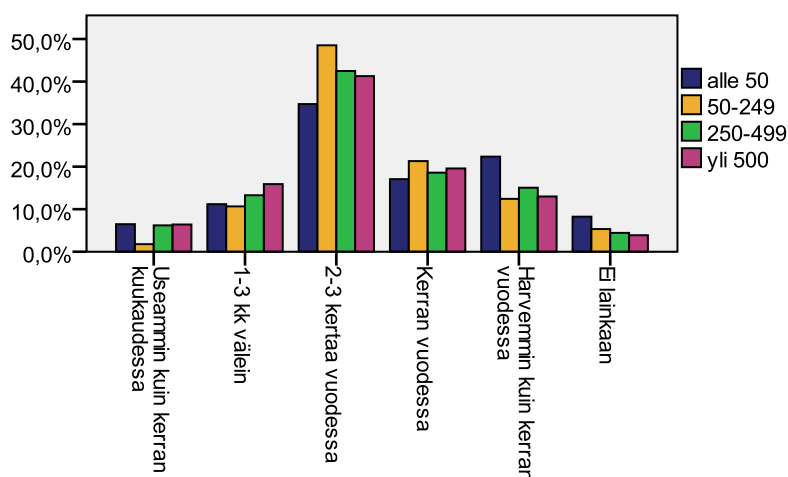
7.2.6 Työnantajan henkilöstömäärä ja osaamisen kehittäminen

Työnantajaorganisaatiot jaettiin henkilöstömäärän mukaan neljään luokkaan: alle 50 henkeä työllistävät, 50–249 henkeä työllistävät, 250–499 henkeä työllistävät ja 500 henkeä tai enemmän työllistävät organisaatiot. Seuraavassa kuviossa 44 kuvataan työnantajan koon vaikutusta keskusteluihin osaamisen kehittämisestä.



KUVIO 44 Työnantajan henkilöstömäärä ja keskustelu osaamisen kehittämistä.

Tarkasteltaessa organisaation koon vaikutusta keskusteluun osaamisen kehittämistä saatiin khiin neliön arvoksi 0,000, jolloin erot erikokoisten organisaatioiden välillä ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Pienemmissä alle 50 henkeä työllistävissä organisaatioissa työskentelee eniten ekonomieja, jotka keskustelivat osaamisen kehittämistä työnantajansa kanssa harvemmin kuin kerran vuodessa tai eivät lainkaan. 2-3 kertaa vuodessa osaamisen kehittämistä keskusteltiin enemmän suurissa kuin pienissä organisaatioissa. Kuviossa 45 kuvataan työnantajan henkilöstömäärän vaikutusta tarjottuihin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin.



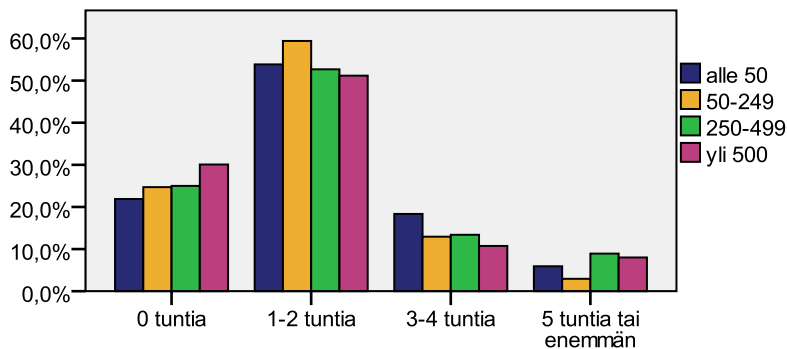
KUVIO 45 Työnantajan henkilöstömäärä ja tarjotut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet.

Tarjottujen mahdollisuuksien ja organisaation koon tarkastelussa khiin neliö sai arvon 0,027, jolloin tulos on melkein merkitsevä, ei kuitenkaan niin merkitsevä kuin edellä. Pienemmissä organisaatioissa työskenteleville tarjottiin vähemmän mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen kuin suuremmissa. Suurta eroa erikokoisten organisaatioiden välillä ei kuitenkaan ole havaittavissa.

Erilaisissa osaamisen kehittämisen muodoissa oli eroa organisaatioiden välillä. Tilastollista merkitsevyyttä ei kuitenkaan voida todentaa, joten ei voida olla varmoja johtuvatko erot sattumasta. Pienissä, alle 50 henkeä työllistävissä organisaatioissa tarjottiin viime vuoden aikana enemmän mahdollisuuksia omatoimiseen tiedonpäivitykseen kuin suuremmissa. Selkeästi vähemmän mahdollisuuksia pienissä organisaatioissa työskentelevät saivat lyhytkestoisiin tietoiskuihin tai koulutuksiin sekä pitkäkestoisin, työajalla tehtäviin koulutuskokonaisuuksiin. Suurissa, yli 500 hengen organisaatioissa tarjottiin huomattavasti pienempiä enemmän mahdollisuutta verkko-opintoihin.

Hyödyllisimpiä kehittämisen muotoja tarkasteltaessa kolme hyödyllisintä olivat kaiken kokoisissa organisaatioissa samat kuin koko aineistossa. Omatoiminen tiedonpäivitys koettiin sitä hyödyllisempänä, mitä pienempi organisaatio oli kyseessä. Työssä oppiminen taas koettiin hyödyllisempänä organisaation koon kasvaessa. Pitkäkestoiset, työajalla tehtävät koulutuskokonaisuudet koettiin vähiten hyödyllisenä alle 50 henkeä työllistävissä ja hyödyllisimpänä 250–499 henkeä työllistävissä organisaatioissa.

Erilaisiin koulutuksiin osallistumisessa ei ollut huomattavia eroja erikokoisten organisaatioiden välillä. Alle 50 henkeä työllistävissä organisaatioissa näyttäisi olevan eniten niitä, jotka eivät osallistuneet lainkaan koulutukseen viimeisen vuoden aikana. Työnantajan järjestämään tai kustantamaan koulutukseen osallistuttiin eniten suurissa, yli 500 henkeä työllistävissä ja vähiten pienissä, alle 50 henkeä työllistävissä organisaatioissa. Seuraavassa kuviossa 46 kuvataan työnantajaorganisaation henkilöstömäärän vaikutusta osaamisen kehittämiseen vapaa-ajalla.



KUVIO 46 Työnantajan henkilöstömäärä ja osaamisen kehittäminen vapaa-ajalla.

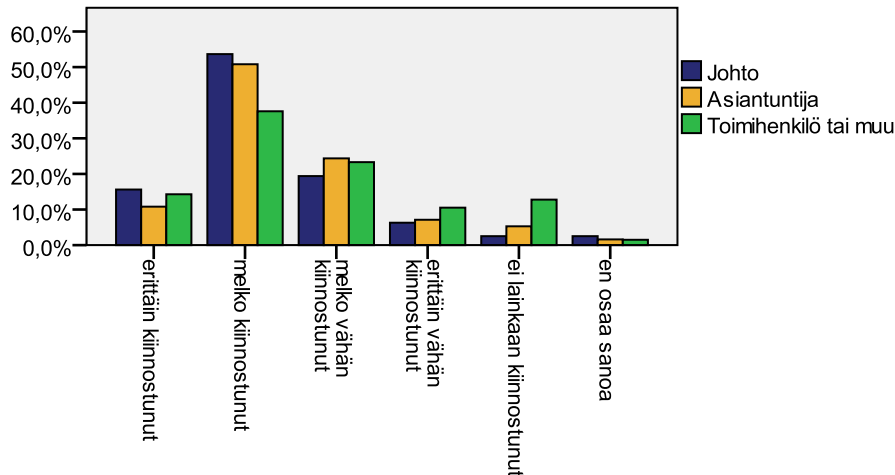
Vapaa-ajan ja organisaation henkilöstömäärän khiin neliö on 0,048, jolloin tulos on melkein merkitsevä. Vapaa-aikaa näyttäisivät käyttävän eniten alle 50 hengen yrityksissä työskentelevät ekonomit. Yli 500 henkeä työllistävissä yrityksissä on eniten ekonomieja, jotka eivät käytä lainkaan vapaa aikaansa osaamisen kehittämiseen muuten kuin koulutuksessa. Erot ryhmien välillä ovat kuitenkin melko pieniä. Työnantajan henkilöstömäärällä ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää vaikutusta osaamisen kehittämiseen työajalla. Saatu khiin neliö oli 0,674.

Työnantajan henkilöstömäärällä on ekonomikyselyn mukaan vähäisin vaikutus osaamisen kehittämiseen. Koko vaikuttaa erittäin merkitsevästi ainoastaan siihen, kuinka usein osaamisen kehittämisestä keskustellaan. Näyttäisi siltä, että organisaation koon kasvaessa keskustelujen tiheys hieman lisääntyy. Pienemmissä organisaatioissa mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen tarjotaan työnantajan puolesta hieman vähemmän kuin suuremmissa. Vapaa-aikaa osaamisen kehittämiseen taas käytetään pienissä organisaatioissa muita enemmän.

7.3 Koettu työnantajien kiinnostus osaamisen kehittämiseen

Ekonomeja pyydettiin arvioimaan oman esimiehensä sekä työnantajansa kiinnostusta ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Yli puolet vastaajista arvioi molemmat erittäin tai melko kiinnostuneiksi osaamisen kehittämisestä. Työnantajan yleinen kiinnostus osaamisen kehittämiseen organisaatiossa arvioitiin kuitenkin hieman myönteisemmin kuin oman esimiehen kiinnostus vastaajan osaamisen kehittämiseen. 13 prosenttia arvioi työnantajan erittäin kiinnostuneeksi, samoin kuin esimiehen. Melko kiinnostuneeksi työnantajan arvioi 50 prosenttia vastaajista ja esimiehen 44 prosenttia vastaajista. Pääasiallisesti voidaan siis todeta, että sekä esimiehet että työnantajat ovat kiinnostuneita osaamisen kehittämisestä.

Vertailtaessa eri ryhmien käsitystä työnantajan kiinnostuksesta osaamisen kehittämiseen miesten ja naisten välillä ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa. Khiin neliön arvoksi saatiin 0,131, joten pienet erot voivat johtua sattumasta. Eri ikäryhmissä tai eri määrän kokemusvuosia omaavien keskuudessa ei myöskään ollut havaittavissa tilastollisesti merkitsevää eroa. Khiin neliö ikäryhmien vertailussa oli 0,054 ja kokemusvuosia tarkasteltaessa 0,147. Työelämän eri sektoreiden vertailussa luokat erittäin vähän ja ei lainkaan kiinnostunut yhdistettiin luokaksi erittäin vähän tai ei lainkaan kiinnostunut. Samoin vertailusta poistettiin vaihtoehto en osaa sanoa. Ryhmien välillä ei ollut havaittavissa tilastollisesti merkitsevää eroa, khiin neliö sai arvon 0,417. Myöskään erikokoisissa yrityksissä ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Khiin neliön arvo erikokoisissa yrityksissä oli 0,106. Vastaajien asematasojen välillä sen sijaan oli eroa. Seuraavassa kuviossa 47 kuvataan asematason vaikutusta vastaajan käsitykseen työnantajan kiinnostuksesta osaamisen kehittämiseen.



KUVIO 47 Asemataso ja työnantajan kiinnostus osaamisen kehittämiseen.

Khiin nelion arvo asematasojen vertailussa oli 0,000, eli ero ryhmien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ja tulokset voidaan yleistää myös perusjoukkoon. Näyttäisi siltä, että johto arvioi työnantajansa keskimääräistä kiinnostuneemmaksi osaamisen kehittämistä organisaatiossa. Toimihenkilöt arvioivat työnantajan vähiten kiinnostuneeksi osaamisen kehittämistä. Samankaltainen tulos saatiin kysyttäessä asiaa toisin päin. Seuraavassa kuviossa 48 kuvataan ekonomien arvio työnantajien kiinnostuksesta eri asematasoilla työskentelevien osaamisen kehittämiseen.

	erittäin kiinnostunut (Arvo: 5)	melko kiinnostunut (Arvo: 4)	melko vähän kiinnostunut (Arvo: 3)	erittäin vähän kiinnostunut (Arvo: 2)	ei lainkaan kiinnostunut (Arvo: 1)	en osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Johtotehtävissä työskentelevät (avg: 4,07)							100 %
Esimiestehtävissä työskentelevät (avg: 3,94)							100 %
Asiantuntijatehtävissä työskentelevät (avg: 3,68)							100 %
Toimihenkilötehtävissä työskentelevät (avg: 3,28)							100 %
Yhteensä	18 %	46 %	20 %	7 %	3 %	7 %	

KUVIO 48 Ekonomien arvio työnantajan kiinnostuksesta eri asematasoilla työskentelevien osaamisen kehittämiseen.

Kokonaisuudessaan vastaajat kokivat työnantajan olevan kiinnostunein johtotai esimiestehtävissä työskentelevien osaamisen kehittämistä. Myös asiantuntijatehtävissä työskentelevien osaamisen kehittämistä oltiin ekonomien mukaan kiinnostuneempia kuin toimihenkilöiden. Seuraavassa

kuviossa 49 kuvataan ekonomien arvio työnantajien kiinnostuksesta eri aikaa organisaatiossa työskennelleiden osaamisen kehittämiseen.

	erittäin kiinnostunut (Arvo: 5)	melko kiinnostunut (Arvo: 4)	melko vähän kiinnostunut (Arvo: 3)	erittäin vähän kiinnostunut (Arvo: 2)	ei lainkaan kiinnostunut (Arvo: 1)	en osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
alle vuoden organisaatiossa työskennelleet (avg: 3,76)							100 %
1-3 vuotta organisaatiossa työskennelleet (avg: 3,79)							100 %
yli kolme mutta enintään 5 vuotta organisaatiossa työskennelleet (avg: 3,69)							100 %

KUVIO 49 Ekonomien arvio työnantajan kiinnostuksesta eri kokemusvuodet omaavien työntekijöiden osaamisen kehittämiseen.

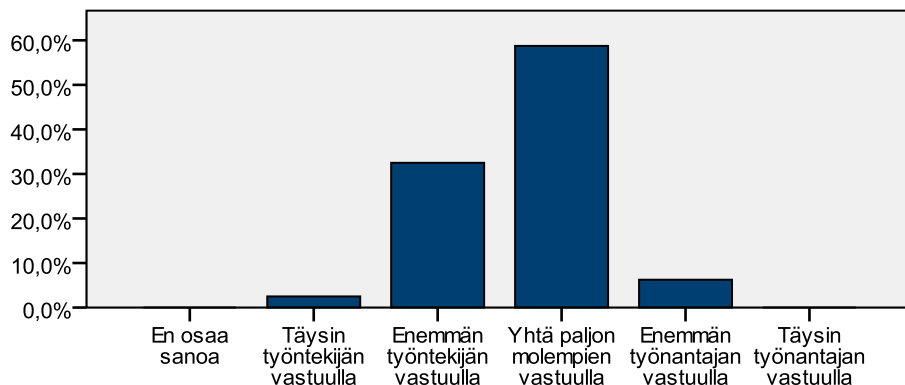
Kokemusvuosien mukaan tarkasteltaessa merkitsevää eroa työnantajan kiinnostuksessa ei ekonomien kokemusten mukaan ollut havaittavissa.

7.4 Työnantajien näkökulma osaamisen kehittämiseen

Työnantajilta tiedusteltiin kyselyssä ja haastatteluissa samoja asioita. Seuraavassa esitellään työnantajien näkökulma yhdistämällä kysely- ja haastatteluaineistosta esiin nousseet asiat. Kyselyaineistot toimivat pohjana työnantajajärjestöjen haastatteluille ja niiden alustavat tulokset toimivat haastattelurungon tukena oikeiden asioiden esiin nostamisessa. Haastatteluissa pyrittiin syventämään kyselyaineistosta esiin nousseita tuloksia. Kyselyyn saatiin vastauksia ainoastaan 80 eikä sen tuloksia yksin voida pitää kaikkia ekonomia työllistäviä organisaatioita edustavana. Pienen vastaajamäärän vuoksi työnantajan ominaisuuksien (esimerkiksi toimialan) mukaan ei myöskään kyselyn perusteella voida luotettavasti tehdä vertailuja. Haastatteluista on tuotu tekstiin katkelmia, jotta lukija saisi selkeämmän ja syvemmän kuvan siitä, mitä haastatteluissa on noussut esiin.

Haastateltuja pyydettiin pohtimaan heille esitettyjä kysymyksiä ekonomien kannalta. He kuitenkin kokivat tämän hankalaksi useissa kysymyksissä, koska erotteluja taustojen mukaan ei organisaatioissa tehdä. Ekonomien osaamisen

kehittämisessä ei myöskään nähty merkitsevää eroa suhteessa muihin korkeakoulutettuihin. Erot liittyivät enemmän tehtäväalueeseen ja asematasoon. Haastatteluissa kysymyksiä pohdittiin siis korkeakoulutettujen työntekijöiden näkökulmasta niissä tapauksissa, joissa ekonomeja ei osattu eritellä. Työnantajilta kysyttiin, kenen vastuulla osaamisen kehittäminen heidän mielestään on. Seuraavassa kuviossa 50 kuvataan työnantajakyselyyn vastanneiden mielipide siitä, kenen vastuulla osaamisen kehittäminen on.



KUVIO 50 Vastuu osaamisen kehittämisestä.

Yli puolet kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että osaamisen kehittäminen on yhtä paljon työnantajan ja työntekijän vastuulla. Kolmannes työnantajista ilmaisi vastuun olevan enemmän työntekijällä. Haastatteluissa haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että vastuu osaamisen kehittämisestä on molemmilla osapuolilla. Työnantajan ja työntekijän vastuu voi kuitenkin olla hieman erilainen. Työnantajan tehtävänä on tarjota puitteet ja mahdollisuudet, kun taas työntekijän on oltava itse aktiivinen ja tuotava esiin kehittymisalueitaan sekä ilmaistava kiinnostuksensa.

Noin yleisesti sanoisin, että työnantajan asiana on luoda puitteet ja mahdollisuudet siihen itsensä kehittämiseen sillä lailla, että on osallistutuaan kuluihin ja annetaan, joustetaan työaikajärjestelyissä ja näin, mutta työntekijän itse pitää olla aika aktiivinen sitten sen tarpeen esille tuomisessa.

No sanosin oikeestaan niin, että tota jokaisella ihmisellä on oma tietty vastuu oman osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä niin, että on niinkun työmarkkinoilla kysyntää. Mutta sitten viisaat työnantajat kyllä myöskin panostaa siihen, että henkilöstökoulutusta annetaan, henkilöstön osaamista kehitetään hyvin eri tavoin, eli ei pelkästään henkilöstön koulutuksen kautta, vaan että on vaikka mielekkäitä tehtäviä, tehtäväkiertoa, kehittämisprojekteja, mentorointia, hyvin monenlaisia eri menetelmiä ... et siinä on molemmilla oma roolinsa, että pitää olla se motivaatio ja työnantajalla pitää tarjota sit niitä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja sen palvelun kannalta.

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on, että työssä tarvittava osaaminen on ajan tasalla niin, että henkilö ylipäättään selviytyy työstään. Laajemman, yleisen osaamisen kehittämisellä haetaan vielä parempaa työstä suoriutumista ja hyötyä koko työyhteisölle.

Se erityisosaaminen, substanssi on monesti sellaista että ilman sitä siitä työstä ei yksinkertaisesti selviäkään ja ehkä se yleinen osaaminen tuo enemmän sellasta, että selviää vielä aina vaan paremmin ja paremmin. Ja kun nykyään tehdään niin paljon verkostomaisesti työtä, niin siinä tarvitaan ehkä tällaista yleisempää osaamista.

Mä lähtisin oikeestaan siitä, että tarvitaan se tehtävään tai tehtävänmuutokseen liittyvä osaaminen, et se yksilön oma osaaminen on tehtävien tasalla.

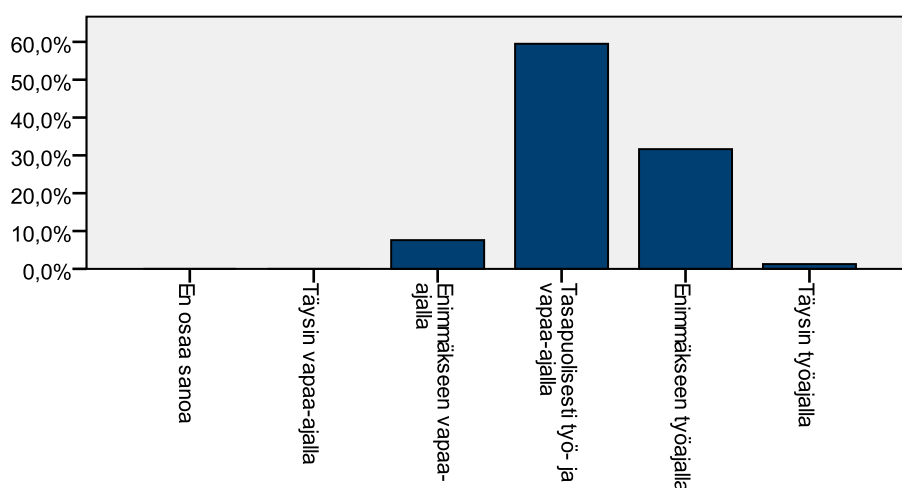
Kyl työnantajilla se on se työn edellyttämä konkreettinen osaaminen on niinkun ensisijaisesti intressissä ja sitten tämmöinen muu osaamisen kehittäminen se on ehkä siten se liittyy siihen niinkun uran kehittämiseen sitten.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että mitä enemmän osaamisen kehittäminen liittyy suoraan työtehtävään ja siitä suoriutumiseen, sitä enemmän vastuu on työnantajalla. Laajemman osaamisen kehittämisen osalta työntekijän vastuu kasvaa ja hänen on osattava tuoda esiin omia kehittämisen tarpeitaan ja kiinnostuksen kohteitaan.

Työnantajan näkökulmasta erityisesti ne taidot, osaamiset mitä siinä työssä tarvitaan, niin ne on tietysti ne mitkä kiinnostaa juuri yksittäistä. Sitten taas työntekijä, toki hänellä on varmaan omia intressejäänkin, mutta ne ei välttämättä ole sitä, mitä työnantaja ehtii kehittää, mutta toisaalta työnantaja ei tietysti pysty kehittämään yhtään mitään jos ei työntekijällä ole sitä otetta.

Mitä enemmän puhutaan ihan sellaisesta kiinteästä työtehtävään liittyvästä erityisosaamisesta, niin sen enemmän se on työnantajan vastuulla. Ja mitä enemmän tämmöisestä yleisosaamisesta, niin se on ainakin työntekijän vastuulla tuoda esille että nyt on osaamisvajetta mikä pitäis laittaa kuntoon. Työnantajan asia on huolehtia että kanavat on olemassa. Että tiedetään keneen olla yhteydessä, esimieheen vai henkilöstöosastoon vai minne ja että on mahdollisuudet kouluttautua. Eli jaettu vastuu.

Seuraavassa kuviossa 51 kuvataan työnantajakyselyyn vastanneiden mielipide osaamisen kehittämisen ajallista jakautumisesta työ- ja vapaa-ajalle.



KUVIO 51 Osaamisen kehittämisen jakautuminen työ- ja vapaa-ajalle.

Työnantajat ovat kyselyn mukaan suopeita osaamisen kehittämiseksi työajalla. Kaikkea ei kuitenkaan voida työajan puitteissa tehdä. Yli puolet kyselyyn

vastanneista työnantajista oli sitä mieltä, että osaamisen kehittämisen tulisi tapahtua tasapuolisesti työ- ja vapaa-ajalla. Kolmannes vastaajista työnantajista oli sitä mieltä, että osaamisen kehittäminen tulisi tapahtua enimmäkseen tai täysin työajalla ja vain alle kymmenys suosii kehittämistä enimmäkseen vapaa-ajalla.

Haastattelut tukivat kyselyaineistosta tehtyjä havaintoja. Pyrkimys on järjestää osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia työajalla, mutta kaikkea ei monista syistä johtuen pystytä työajalla tekemään. Laajemmat kokonaisuudet, esimerkiksi ammattitutkinnot vaativat usein myös kotona opiskelua. Voi myös olla, että organisaatiota sitovat tietyt aukioloajat tai henkilöstöä ei ole riittävästi, jolloin työaikaa ei voida täysin käyttää osaamisen kehittämiseen. Joka tapauksessa, sekä työ- että vapaa-ajalla kilpaillaan ajankäytöstä muihin asioihin.

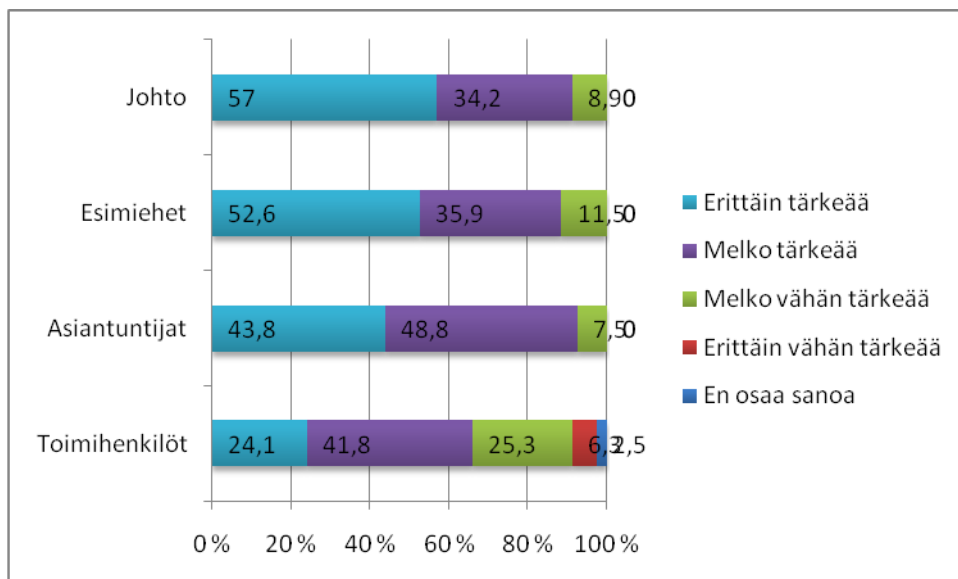
Kylhän pääsääntöisesti pyritään siihen, että se työaikana voi tapahtua, mut että. Ne on sitten se tarjonta ja muu, mitä on käytettävissä, niin se osittain siihen sitten niinkun asettaa omat vaatimuksensa.

Mutta totta kai jos meillä nyt olis tässä pöydällinen ihmisiä jotka on tehnyt jotain isompaa, niin ihan varmasti on mennyt paljon myös omaa aikaa. Mutta tämmöiseen (*erikoisammattitutkintoon*) ei työnantaja pakota, vaan annetaan mahdollisuus ja sit se, joka päättää sen tehdä, on varmasti tietoinen siitä että ei se ihan työajalle istu.

Taas jos puhutaan sellasesta osaamisesta joka on välttämätöntä työn suorittamiseksi, niin aika pitkälti siihen voidaan käyttää työaikaa ja se monesti saattaa olla aika teknistäkin, tietotekniikkaan liittyvää ja sen tyyppistä. Mutta taas mitä kauemmas mennään sellasesta aivan välttämättömästä, että mennään enemmän sinne itsensä kehittämisen suuntaan ja laajaan ammattitaitoon niin se aika pitkälti on omalla ajalla tapahtuvaa, varsinkin teoriapuolen opiskelu. Käytäntöön soveltaminen tai sen harjoittelu työaikana, mutta hyvin pitkälti omalla ajalla.

Kylhän varmasti motivaatiota lisää jos se tapahtuis kaikki työajalla, mutta ehkä kaikkee ei pystytä taloudellisista syistä näin tai sen palvelun takia et jos nyt vaikka tarvitaan ihmisiä, niin ei pystytä kaikkee antamaan työajalla. Et varmaan molempia tarvitaan

Työnantajat ovat haastateltujen liittojen mukaan kiinnostuneita osaamisen kehittämisestä. Monilla aloilla asiasta on haastateltujen mukaan tehty myös tutkimuksia, joista kiinnostus ja panostaminen osaamisen kehittämiseen ilmenee. Työnantajaorganisaatioiden välillä on kuitenkin eroja. Osa työnantajista ei ehkä tiedosta osaamisen kehittämisen tarvetta yhtä vahvasti kuin toiset. Suurissa organisaatioissa saattaa olla omia kehittämiskeskuksia, kun taas pienemmissä osaamisen kehittäminen voi olla kiinni resursseista. Työnantajilta kysyttiin myös, eroaako kiinnostus asematason tai kokemusvuosien mukaan. Seuraavassa kuviossa 52 on kuvattu työnantajakyselyyn vastanneiden mielipide osaamisen kehittämisen tärkeydestä asematasoittain.



KUVIO 52 Työnantajakyselyn vastaajien mielipide eri asematasoilla työskentelevien osaamisen kehittämisen tärkeydestä.

Kyselyyn vastanneet työnantajat arvioivat johto- ja esimiestehtävissä työskentelevien osaamisen kehittämisen tärkeämmäksi kuin asiantuntijoiden tai toimihenkilöiden. Vähiten tärkeänä pidettiin toimihenkilöiden osaamisen kehittämistä. Haastatteluissa nousi esiin se, että johdon osaamisen kehittämisen tärkeys tunnustetaan ehkä muita paremmin. Koulutuspäivillä mitattuna koulutuspäivien määrä lisääntyy organisaatiohierarkiassa tai koulutustasossa korkeammalle mennessä. Toisaalta tunnustetaan myös se, että nämä henkilöt voivat itsekin olla motivoituneempia kehittämään osaamistaan.

Siis varmasti on kaikkien osaamisen kehittäminen tärkeää, mutta ... kyllä mä nyt kuvittelisin, että mitä korkeammalle mennään niin sen tärkeämpää on se, että sitä osaamista on. Ja sitä motivoituneempia varmaan on myös ne henkilöt kehittämään omaa osaamistaan.

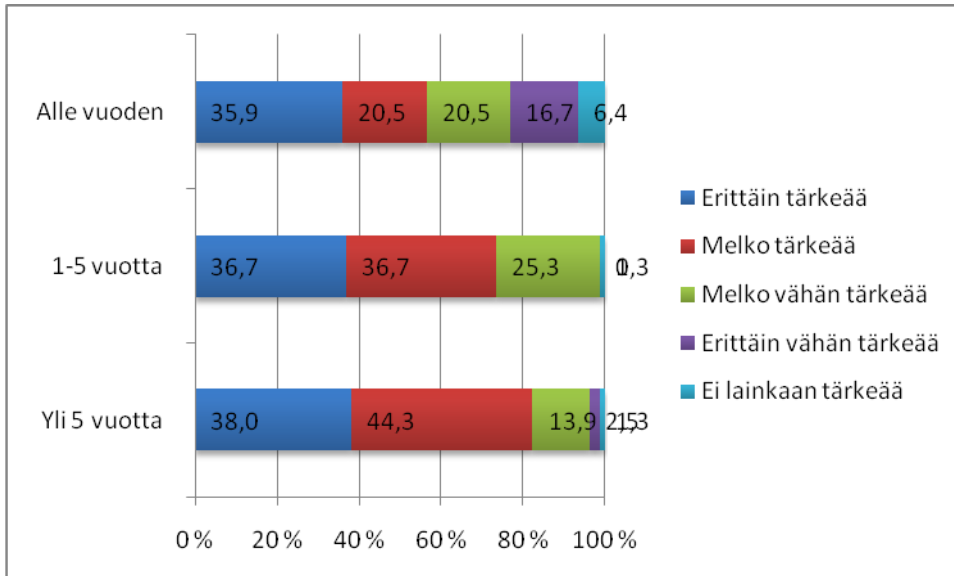
...se ei ainakaan pienene ylöspäin mentäessä.

Erityisesti valtiolla haastattelun ja muiden lähteiden (Valtiovarainministeriö 2007, 11.) mukaan asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen on noussut viime vuosina yhä suunnitelmallisemmin johdon kehittämisen rinnalle (Valtiovarainministeriö 2007, 11).

Sinänsä valtiolla tällä hetkellä johdon kehittämien on nostettu hyvin korkealle ja esimiestyö. Mutta en sitä sanois että toinenkaan puoli on kauheesti kärsinyt, mutta kun kaikki tiet vie syltityhtealle eli johtoon niin totta kai.

Kiinnostus esimiesten osaamisen kehittämiseen jakaa mielipiteet. Toisaalla ollaan sitä mieltä, että johto ja esimiestyö ovat suurimman kiinnostuksen kohteena. Toisaalla taas tuntuu, että johtoon kyllä panostetaan, mutta esimiestason kehittäminen saattaa usein jäädä liian vähälle huomiolle.

...esimiesasemassa olevien koulutusta ei välttämättä mietitä tarpeeksi. Johtoon saatetaan kyllä niinkun satsata, mutta saattaa niinkun sitten siitä alaspäin vähän esimieskunta niinkun jäädä sitten vähemmälle. Mikä ei niinkun oo välttämättä hyvä asia, koska tota sehän pitää niinkun tavallaan se osaaminen olla riittävää läpi koko organisaation.



KUVIO 53 Työnantajakyselyyn vastanneiden mielipide eri kokemusvuodet omaavien osaamisen kehittämisen tärkeydestä.

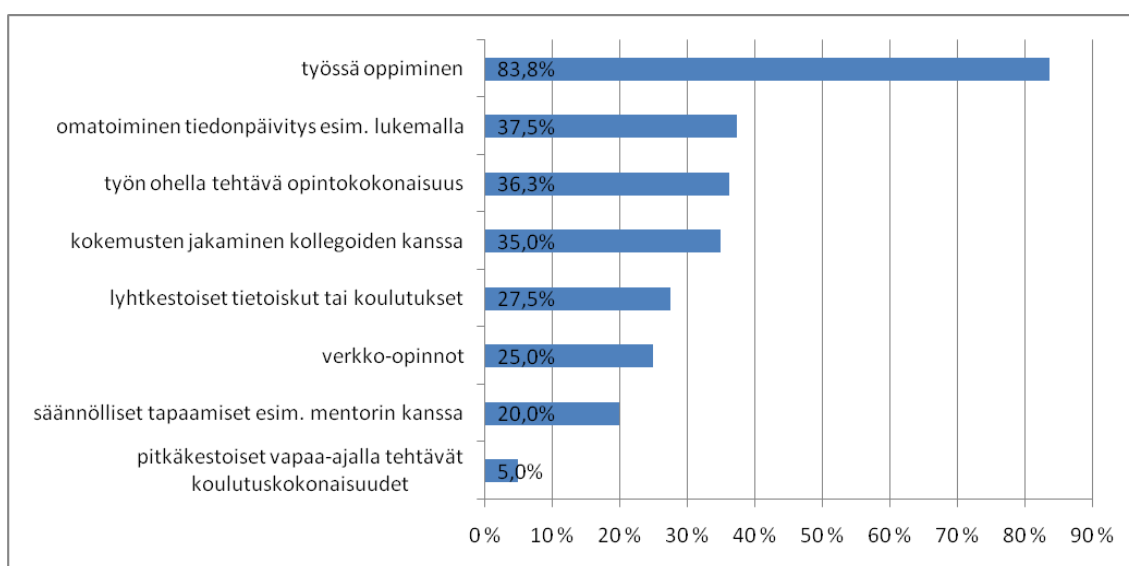
Kokemusvuosien mukaan tarkasteltaessa kyselyyn vastanneet ovat sitä mieltä, että osaamisen kehittäminen on tärkeämpää pidempään organisaatiossa työskennelleillä kuin vasta aloittaneilla. Haastatteluissa esitettiin tälle useita syitä ja myös ristiriitaisia näkemyksiä. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin se, että kokemusvuodet eivät niinkään ratkaise, vaan ihmisen kronologinen ikä ja eläkkeelle jäämiseen jäljellä oleva aika. Nuorilla osaaminen on usein enemmän ajan tasalla ja vanhemmille syntyy osaamisvajetta, kun opinnoista on jo pitkä aika. Useat vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että työnantajilla on tunne, etteivät lähellä eläkeikää olevat työntekijät enää itse ole yhtä motivoituneita kehittämään osaamistaan kuin nuoremmat.

No ehkä se on vähän niinkun tehtävästä kiinni sitten, et jos on vähän aikaa talossa ollut, niin lähtökohtaisesti tiedot ovat vielä suht tuoreita. Ja sit taas 10 vuotta talossa olleella saattaa olla niinkun päivitystarvetta. Mut että jos niissä tehtävissä sitten tapahtuu muutosta sillä lailla, jos tomonen nuorempi henkilökin, niin kyllän senkin täytyy tietysti päivittää sitä tietoa. Mut pääsääntöisesti, niin vanhemmille pidempään talossa olleille syntyy tämmöstä osaamisvajetta tai heil on niinkun vanhat tiedot sitten monesti.

Niin kyllä EK niinkun kannattaa ja yrittää positiivisesti vaikuttaa yrityksiin niin, että myös siellä vanhemmassa päässä olevaa porukkaa koulutetaan just sitä, että he kokee kun tulee 20 vuotta 25 vuotta nuorempi uusi kauppatieteen maisteri, jolla on ihan eri tyyppinen niinkun käyttäytyminen ... niin jotta kokee että en mä oo tyhmä, niin kyllä niinkun pitäis kaikille niinkun siinä mielessä, että kun on valmiuksia ja halukkuutta sillä ihmisellä.

Tässä oli semmonen vaan, että osaamisvaatimukset suhteessa työtehtäviin, ne oli parhaiten tasapainossa yli 50-vuotiailla, jollon tavallaan sitä tarvettakaan ei välttämättä ole, et ihmiset koki, että osaaminen vastaa työtehtäviä. Ja tuota, alle 30 vuotiaiden ikäryhmässä itse asiassa oli eniten niitä, jotka haluais lisäkoulutusta, et kyl siinä varmaan joku tämmönen tarve on. Tosin sit siellä oli myöskin näin, että myöskin nuorista työntekijöistä aika moni koki, että pystyis tekemään myös vaativampia tehtäviä sillä osaamisella mikä heillä on, et siinä ehkä on vähän tämmöstä, että toi jonkinnäkönen virkaikä sitten vaikuttaa. Ehkä vanhemmassa ikäluokassa ei nyt olla enää niin kiinnostuneita lähtemäänkään koulutukseen, et se on ehkä niin päin. (myös Jokinen, Heiskanen & Nakari. 2011)

Työnantajia pyydettiin ekonomien tavoin valitsemaan enintään kolme mielestään hyödyllisintä osaamisen kehittämisen muotoa. Seuraavassa kuviossa 54 on esitetty työnantajakyselyyn vastanneiden mielestä hyödyllisimmät osaamisen kehittämisen keinot.



KUVIO 54 Hyödyllisimmät osaamisen kehittämisen keinot työnantajakyselyyn vastaajien mukaan.

Kolme työnantajien mielestä hyödyllisintä osaamisen kehittämisen keinoa olivat työssä oppiminen, omatoiminen tiedonpäivitys sekä työn ohella tehtävä opintokokonaisuus. Lähes yhtä hyödyllisenä työnantajat pitivät kokemusten jakamista kollegoiden kanssa. Työssä oppiminen nähtiin kuitenkin selkeästi muita kehittämisen muotoja hyödyllisempänä. Ekonomien ja työnantajien näkemys kolmesta hyödyllisimmästä osaamisen kehittämisen muodosta eroaa joiltain osin. Työnantajien mielestä hyödyllisin keino, työssä oppiminen, oli ekonomien vastauksissa neljäntenä. Kokemusten jakaminen kollegoiden kanssa oli ekonomien mielestä toiseksi hyödyllisin ja työnantajien listalla neljäntenä. Lyhytkestoiset tietoiskut ja koulutukset koettiin paljon hyödyllisempänä ekonomien kuin työnantajien keskuudessa.

Haastatellut olivat sitä mieltä, että kehittämisen muodot vaihtelevat organisaatioissa tarpeen ja tilanteen mukaan. Sopivan ja hyödyllisimmän kehittämisen muodon valintaan vaikuttaa moni tekijä, kuten organisaation

koko, resurssit, kehittämisen tarve ja tavoite sekä kehitettävän henkilön omat preferenssit.

Kaikki sellaset kehittämisen muodot, jossa pystytään niinkun tehokkaasti kehittämään, mutta myöskin osaamaan ja jakamaan ja hyödyntämään sitä osaamista, eli silloin tullaan siihen yhteisön osaamiseen ja siellä työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen, niin sehän varmaan on tehokkainta.

No kyllä mä nyt sanoisin, mitä nää meidän yritykset on vastannu näissä, niin kaikki noi on tärkeitä, et jollekin yritykselle, varsinkin jos on tämmönen pk-yritys niin sehän on ihan eri haaste kun jos on suuri yritys. Suurissa yrityksissä on henkilöstön kehittämisihminen tai ihmisiä, jotka täyspäiväisesti miettii näitä erilaisia henkilöstön kehittämiseen liittyviä asioita. Mut sit jos otetaan pk-yritys niin kaikki täähän on niinkun jollekin vaan extraa, että se nyt vähän mietti, että miten ehkä osaamista pitäis kehittää tai minkä tyyppisiä koulutusmahdollisuuksia tai työaikaan tapahtuvaa osaamisen kehittämistä on mahdollista tehdä, että se on niin laaja tää, niinkun yritysten toimialat on erilaisii, yrityskoot on erilaisia, ja sitten myös se, millä alueella se yritys toimii niin sekin tuo erilaisia kysymyksiä siihen, että miten sitä osaamista voi kehittää.

Tohonkin on niin vaikea sanoa semmosta ihan oikeaa vastausta et mikä se sit olisi, mikä se paras tapa on. Et kyllä se on varmaan kans sillä ihmisellä on se oma, miten hän haluaa oppia, haluaako oppia lukemalla, osallistumalla kursseille ja täämösiin keskustelupiirieihin, tenttimällä.

Välillä työssä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä voi myös olla hankala määrittää, koska sitä tapahtuu työssä erilaisissa tilanteissa. Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittäminen rajattiin kattamaan suunnitelmalliset osaamisen kehittämistoimet. On kuitenkin hyvä muistaa, että kehittymistä tapahtuu myös suunnittelematta normaaleissa työtehtävissä.

Et miten sä voit miettiä sen että mikä sulla on sitä koulutusta. Ei sitä voi laskea et se on etäpäivä tai sä meet verkkoon tai kirjaudut johonkin portaaliin, et nyt sä opiskelet, vaan kyllähän se on koko aika kun joku käy kertomassa sulle että näin tää tehdään ja että katotaan, tehdään tiimissä joku. Niin sehän on sitä työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä. Ja sit tää mentorointi et joku vanhempi esim selittää sulle et miten tän asiakkaan kanssa menetellään, niin sehän on myös sitä oppimista.

Käytettyihin osaamisen kehittämisen muotoihin vaikuttaa olennaisesti se, minkälaista osaamista kehitetään. Koulutusta käytetään usein, kun kyseessä on jokin spesifi, rajattu asia tai taito. Erityisesti lyhyet koulutukset tai tietoiskut ovat hyödyllisiä tilanteeseen tai tehtävään liittyvien ajankohtaisten asioiden opiskelussa. Muutoin niiden vaikutuksen katsotaan jäävän vähäiseksi.

Mutta sit tietysti täämöstä erityisosaamista jos edellyttää niin silloin tulee koulutus kuvaan mukaan, et se on nyt vähän sitten että minkä tyyppisestä osaamisesta on kyse.

Pitkäkestoiset, tutkintopainotteiset, koulutukset koetaan usealla alalla hyödyllisiksi. Johtamisen erikoisammattitutkinto JET on käytössä monilla aloilla ja esimerkiksi finanssialalla on omat alalle suunnatut erikoisammattitutkintonsa. Näissä tutkinnoissa yhdistyy koulutus ja työssä oppiminen. Tietopuolinen opetus tapahtuu koulutuksessa ja käytäntöön

soveltaminen oman työn yhteydessä työpaikalla. Työssä oppiminen yleisesti nähdään hyödyllisenä ja tehokkaana tapana kehittää omaa osaamista. Myös työnkierto nähdään hyödyllisenä tapana oppia ja siirtää osaamista organisaation sisällä. Useissa organisaatioissa tehtävät ovat kuitenkin sen verran spesifejä, että työnkiertoa ei ole mahdollista toteuttaa.

Mutta tokikin kaikki tämmöset liikkumiset, työn uudelleenjärjestelyt, työssä oppiminen, niin kyllähän se vaikutus on ihan jotain eri tyyppistä, paljon syvällisempää useimmiten kun yksittäisellä koulutuspäivällä.

No työnkiertohan on hirveen olis hyvä asia, mut se on niin organisaatiosta ja yrityksestä kiinni, että minkä tyyppistä työnkiertoa niinkun mahdollista ja järkevä niinkun toteuttaa. ... Mutta silloin kun tämmönen työnkierto on mahdollista, niin sehän on hirveen hyvä, koska silloin myöskin se talo oppii omista ihmisistä erityyppisesti ja se työntekijäporukka oppii eri työkavereistaan eri lailla.

Kokemusten jakaminen kollegoiden kanssa kuuluu osana osaamisen kehittämiseen, vaikka sitä ei aina tunnisteta osaamisen kehittämiseksi. Organisoitua kokemusten jakamista voi laajasti ajateltuna tapahtua esimerkiksi erilaisissa palaverissa, alustuksia seuraavissa keskusteluissa ja mentoroinnissa.

Meillä esimerkiksi tiedän monessa firmassa, ihan järjestetään tämmösiä lyhytkestosia tilaisuuksia, jossa joku alustaa ja jostain ja toinen ehkä jostain ja sit käydään keskustelua ja tää, ei ne ihan kahvipöytäkeskustelujakaan ole. Ja mun mielestä ne on hyvin semmosia pidettyjä mä oon huomannu. Työntekijät pitää siitä, et tämmöstä niinkun vaihtoa tavallaan tapahtuu.

Kyllähän se varmaan, mentorointi on tietyllä lailla sellainen tapa, jolloin se tulee näkyväksi, että koska eihän siellä aina ole ihan edes valtava, että on todella korkea johtaja ja vasta-aloittelija vaan kyllähän he saattaa olla aika lähelläkin, jolloin se menee kokemusten vaihtoon. Tai jokaisessa yksikkökokouksessa, että nää on näitä mitä on hirveen vaikee erottaa sieltä, mutta varmasti se on ihan työhyvinvoinnin ja hyvän ilmapiirin näkökulmasta oleellisen tärkeitä.

No sanotaan niin, että siihen itse työhön liittyen niin usein tämmönen käytännönläheinen mentorointityyppinen tai joku muu menettely on, se on niinkun hyvin hyvä menettelytapa, koska siinä sitten tavallaan hyvin käytännön kautta samalla se osaaminen kehittyy.

Entä onko itsenäisellä tiedon päivittämisellä roolia osaamisen kehittämisessä? Kahden haastattelun mukaan sen pitäisi olla pohjana kaikelle osaamisen kehittämiselle. Sitä kautta henkilö voi myös itse löytää mahdollisia kehitysalueita, joiden kehittämistä ehdottaa työnantajalleen.

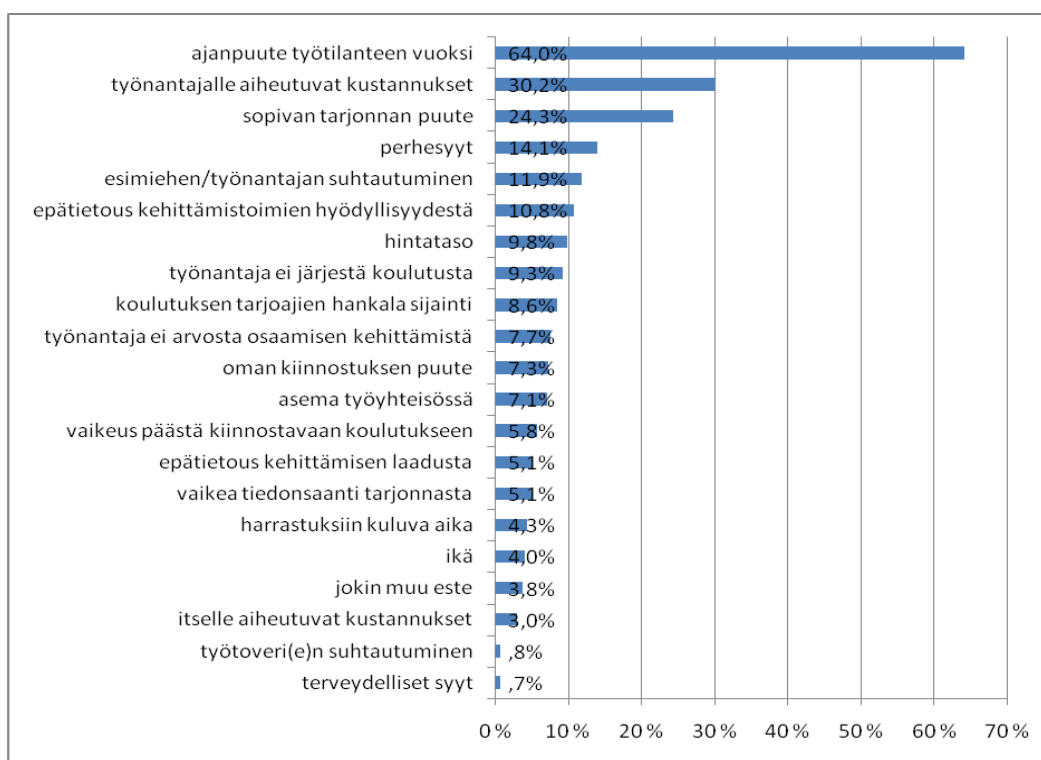
Sen mä nään kyllä niinkun aikalailla semmosena, että se on työntekijän intressissä aina ylläpitää sillä lailla mitä tapahtuu -tyyppisesti. Itseään ajatellen ja nää verkkoyhteydet on nyt luonu siihen oikeen hyvät mahdollisuudet.

On mun mielestä. Mun mielestä se on niinkun se lähtökohta oikeestaan kaikelle. Ja sitten tavallaan et se motivaatio vois tulla myöski itseltään, että tätä mä nyt tartten. Työnantaja voi sitten tulla vastaan vaikka maksamalla sen, jos se on mahdollista tai järjestämällä työaikaa tai muuta.

Hyödyllisimmät osaamisen kehittämisen muodot siis vaihtelevat tarpeen, henkilön, resurssien ja osaamisalueen mukaan. Yhtä oikeaa vastausta hyödyllisimmästä osaamisen kehittämisen keinosta ei voida antaa. On kuitenkin selvää, että työ asettaa omat rajoitteensa osaamisen kehittämiseksi ja tehokkaimpina nähdään sellaiset kehittämisen muodot, joista saatava hyöty ei jää vain yksilön itsensä omaisuudeksi, vaan hyödyttää työyhteisöä laajemminkin.

7.5 Osaamisen kehittämisen esteet

Sekä ekonomeilta että työnantajilta kysyttiin mahdollisia esteitä osaamisen kehittämiseksi. Kyselyissä molempia pyydettiin valitsemaan enintään kolme suurinta estettä osaamisen kehittämiseksi. Kuviossa 55 kuvataan ekonomien kokemat osaamisen kehittämisen esteen sen mukaan, kuinka suuri osuus kyselyyn vastanneista on kokenut asian esteeksi osaamisen kehittämiseksi.

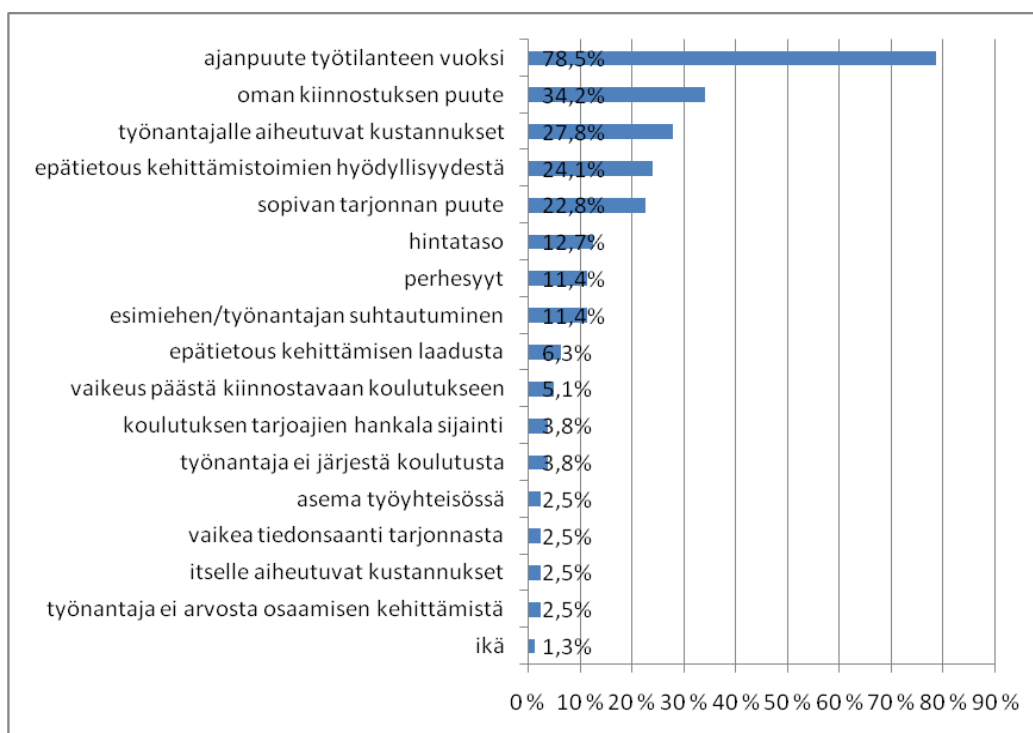


KUVIO 55 Ekonomien kokemat osaamisen kehittämisen esteet.

Ekonomien mielestä kolme suurinta estettä osaamisen kehittämiseksi olivat ajanpuute työtilanteen vuoksi, työnantajalle aiheutuvat kustannukset ja sopivan tarjonnan puute. Työtilanteen aiheuttamaa ajanpuutetta piti esteenä kaksi kolmasosaa ekonomista, mikä on huomattavasti enemmän kuin muita esteitä tarkasteltaessa. Neljänneksi suurimpana esteenä koettiin perhesyyt. Eri ryhmien välisessä tarkastelussa kolme suurinta estettä pysyivät samana muissa

ryhmissä, paitsi toimihenkilöillä. Heillä kolmanneksi esteeksi nousi esimiehen/työnantajan suhtautuminen ja neljänneksi sopivan tarjonnan puute. Perhesyyt oli listalla vasta kuudentena. Johto koki hintatason yhtä suurena esteenä kuin perhesyyt.

Neljänneksi suurin este vaihteli enemmän ryhmien välisessä tarkastelussa. Ikäryhmien välillä oli eroa nuorimpien ja vanhimpien vastaajien välillä. Alle 30-vuotiaiden ekonomien mielestä neljänneksi suurin este osaamisen kehittämiseksi oli esimiehen tai työnantajan suhtautuminen. Perhesyyt ei koettu esteenä tässä ikäluokassa, ehkä siitä syystä, että monella ei vielä ole perhettä ja lapsia. 50-vuotiaat ja sitä vanhemmat ekonomit kokivat neljänneksi suurimpana esteenä iän. Työnantajan tyyppin mukaisessa vertailussa valtiolla neljänneksi esteeksi nousi se, että työnantaja ei järjestä koulutusta. Vastaajia tosin oli vain 10, joten pitäviä johtopäätöksiä ei voida tehdä. Kuntasektorilla neljäntenä esteenä koettiin hintataso (13 vastaajaa). Alle 50 henkeä työllistävässä organisaatioissa neljänneksi suurimpana esteenä koettiin epätietous kehittämistoimien hyödyllisyydestä ja 50–249 henkeä työllistävässä esimiehen/työnantajan suhtautuminen. Seuraavassa kuviossa 56 kuvataan osaamisen kehittämisen esteen työnantajien kokemana.



KUVIO 56 Työnantajien kokemat osaamisen kehittämisen esteet.

Myös työnantajakyselyn vastaajat pitävät ajanpuutetta työtilanteen vuoksi suurimpana esteenä osaamisen kehittämiseksi. Tätä mieltä oli lähes neljä viidestä työnantajasta. Toiseksi suurimpana esteenä koettiin henkilön oman kiinnostuksen puute sekä työnantajalle aiheutuvat kustannukset. Seuraavana listalla oli epätietous kehittämistoimien hyödyllisyydestä ja viidentenä sopivan

tarjonnan puute. Työnantajien mielestä toiseksi suurin este, henkilön (ekonomin) oman kiinnostuksen puute, ei näyttäyty esteenä ekonomieille. Vain reilu 7 prosenttia kokee tämän esteenä osaamisen kehittämiseksi. Työnantajien mielestä neljäs este, epätietous kehittämistoimien hyödyllisyydestä, on esteenä vain joka kymmenennelle ekonomille.

Myös haastatteluissa käytiin läpi osaamisen kehittämisen esteitä. Yhtä suurinta estettä osaamisen kehittämiseksi ei haastatteluista noussut. Selkeästi muita useammin esiin nostettiin kuitenkin ajanpuute, henkilön oman kiinnostuksen puute sekä kustannukset. Havainnot ovat yhtenevä työnantajakyselyn tulosten kanssa. Ajanpuute voi liittyä työkiireisiin tai henkilön omaan elämäntilanteeseen, mikäli osaamisen kehittäminen vaatii vapaa-ajan käyttämistä. Seuraavassa eritellään kyselyissä esiin nousseita suurimpia esteitä tarkemmin haastatteluaineiston avulla.

Ajanpuutteen ja kiireen merkitys osaamisen kehittämisen esteenä nähtiin selkeänä kaikissa haastatteluissa liitoissa. Arki on kiireistä ja osaamisen kehittämisen ei usein katsota olevan niin akuutti asia, että se menisi muun työn edelle. Niukkojen aikaresurssien vuoksi kehittämistoimia voidaan siirtää tulevaisuuteen tai kehittäminen tehdään vapaa-ajalla.

...kyllähän asiantuntija on dedikoitunut omalle työlleen ja tuntee kauheeta tuskaa jos ei saa tarpeeksi keskittyä siihen omaansa. Ja silloin joku kehittämistoimi, tietysti jos se on just siihen niin se mennään läpi, mutta jos se on vähän laajempi niin aina ajatellaan et josko ens vuonna olis aikaa, eli tää on varmaan aika tyypillinen tilanne.

Siis sen huomaa työssä kun työssä, että aikaresurssi on tosi tiukilla. Ja sen takia sen opiskelemisen joutuu pitkälti tekemään omalla ajalla.

Työaikana osaamisen kehittäminen kilpailee samoista aikaresursseista muiden tehtävien kanssa. Näin voi olla myös vapaa-aikana. Henkilökohtaiset tai perhesyyt vaikuttavat sellaisiin kehittämistöimiin, jotka vaativat vapaa-ajan käyttöä osaamisen kehittämiseen.

No se on ihan, se on vähän sama kun jos työaikana järjestää, niin yks sanoo et mä en ehdi sinne tilaisuuteen, et mul on niinkun muuta, asiakastapaaminen ja joku matka. Niin samahan se on vapaa-aikanakin. Joku sanoo et mä oon suunnitellu sitä ja sitä viikonlopuksi ja illaksi, mulle ei sovi. Se on yleensäkin tää ajankäyttökysymys probleema.

Se vaikuttaa siihen omaan motivaatioon ja koska joutuu käyttämään omaa aikaansa siihen, niin aivan varmasti se on yks tekijä, että mikä elämäntilanne on, pystyykö siihen panostamaan.

Henkilön oman kiinnostuksen puute nähtiin työnantajapuolella varsin suurena esteenä osaamisen kehittämiseksi. Haastatteluissa korostui tärkeänä henkilön oma motivaatio ja halu osaamisen kehittämiseen. Toisaalta voi olla niinkin, että osa hakee aktiivisesti mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja toiset taas odottavat hiljaa sitä, että työnantaja tarjoaa sopivaa mahdollisuutta. Myös tässä tapauksessa korostuvat yksilökohtaiset erot, eikä mitään yleispätevää vastausta voida antaa.

Tietysti pahin este on se, että se ihminen ei halua. Sillon jos ei se oo motivoitunut, niin sillä ei oo mitään mahdollisuutta sitten lähteä väkisin kaataan siihen kaivoon vettä. ... Mut niinhän se on, että väkisin sitä ei voi olla, et se on niinkun ehkä se suurin este.

Ja sitten on myös paljon henkilöitä lopuks, numeroa en osaa sanoa, mut näin että ei ne halua mihinkään koulutukseen. Ne on saanu sen tutkinnon, ne tekee töitä, niil on perhe, ystäviä, omia harrastuksia, niin ne ei niinkun koe, että miks mun pitäis taas mennä istun toi kurssi. Et ei se oo niinkun, et se myös sen ihmisen oma motivaatio ja halu ylläpitää sitä osaamista, niin sen on erittäin tärkeä.

Yleensä ihmiset on kiinnostuneita siitä, että kehitetään osaamista. ... Sanotaan niin, että toiset on sellasia, jotka aktiivisesti sitä niinkun hakevat ja toiset ovat hiljaa ja odottavat vähän, että heille tullaan tarjoomaan. Et tää on niinkun eri ihmistyyppi tämmöset.

Työnantajalle aiheutuvat kustannukset eivät haastateltujen mukaan suoranaisesti vaikuta osaamisen kehittämiseen. Kuitenkin huonossa taloudellisessa suhdanteessa kehittämismäärärahat ovat tiukilla. Pääasiassa työnantajat ovat silti valmiita panostamaan osaamisen kehittämiseen. Suuremmissa kokonaisuuksissa voi kuitenkin olla ehtona esimerkiksi se, että työntekijä sitoutuu olemaan työnantajan palveluksessa tietyn aikaa koulutuksen tai kehittämisjakson päätyttyä.

...käytäntö on se, että hänet sitoutetaan tietyn ajaksi. Tehdään semmonen sopimus, että jos lähtee tietyn ajan kuluessa sen koulutuksen päätyttyä, niin joutuu korvaamaan työnantajalle koko koulutuskustannuksen, joka voi olla kymmeniä tuhansia euroja ja sitten se ajan myötä pienenee.

Taantuman aikaan panostusten osaamisen kehittämiseen nähdään laskevan kaikilla aloilla. Vaikka viime vuosien taantuman vaikutuksista aletaan hiljalleen toipua ja nousta ylöspäin, vaikutukset ovat näkyneet selkeästi viime vuosina. Kuntasektorilla taantuma näkyy hieman muita sektoreita myöhemmin. Täytyy kuitenkin huomioida, että rahallisten panostusten laskusta huolimatta organisaatiot voivat siirtyä käyttämään muita kehittämisen muotoja, jolloin todellista kuvaa osaamisen kehittämisestä laskusuhdanteen aikana on vaikea saada. Rahallisten panostusten nähtiin kuitenkin laskeneen. Toisaalta löytyy myös organisaatioita, jotka hyödyntävät taantuman aikaan hiljentyneen työtilanteen panostamalla osaamisen kehittämiseen.

Ne on ensimmäisiä asioita, mistä yhtiöt säästää. Se on koulutusrahat.

Mutta sit tää taloudellinen suhdanne niin se ilman muuta vaikuttaa siihen, että kuinka paljon yritykset tarjoaa kouluttautumismahdollisuuksia. ... Onhan se selvä, että kun yritykset tekee tulosta, niin tulosta sitten tehdään niinkun säästämällä ehkä semmosista asioista, jotka nyt ei oo ihan niinkun päivän päälle tärkeitä. Ja sillon saattaa olla tämmönen henkilöstökoulutuksen tarjontakin määrällisesti vähenee.

Koko kehittämisen kirjo, sitähan ei näy ja paljonhan koulutuksesta siirrytään kaikkiin muihin, mutta jos rahan näkökulmasta ja siitä mitä rahalla suoraan ostetaan, niin kyllä se aikamoinen tiputus oli niissä rahoissa 2009. 2010 ehkä ei sitten enää niinkään.

Haastatteluissa kysyttiin myös liittojen näkemystä siitä, toimiiko työnantajien asenne esteenä osaamisen kehittämiseksi. Useimmat vastaajat olivat sitä mieltä, että pääasiallisesti työnantajat suhtautuvat myönteisesti osaamisen kehittämiseen ja näkevät sen merkityksen tärkeänä organisaation menestymiselle. Työnantajista löytyy kuitenkin myös niitä, jotka eivät näe kehittämisen hyötyä eivätkä ymmärrä osaamisen kehittämisen tärkeyttä.

No sitten on tietysti yrityksiä, joilla on se asenne että työ tekijäänsä opettaa, että ei tässä muuta tarvitakaan. ... Voi olla myöskin sitä, että ei aina ehkä ymmärretä kuin tärkeätä se olis. Varsinkin sitten vähän pienemmissä yrityksissä.

Kyl siinäkin varmaan jakautuu tavallaan se kenttä vähän niinkun kahteenkin ääripäähän ja sit siellä välillä on paljon. Että on niitä, jotka ei näe sitä kehittämisen hyötyä ja niitä, jotka haluaa koko ajan kehittää uutta ja kehittää henkilöstön osaamista ja sitä kautta se työ tulee motivoivammaks.

Sopivan tarjonnan puutetta ei nähty liittotasolla esteenä ekonomien osaamisen kehittämiseksi. Tietyillä spesifeillä aloilla ongelmia voi olla, mutta ekonomien näkökulmasta tarjontaa koettiin olevan. Kyse on ehkä enemmänkin siitä, että tarjontaa on niin laajasti, että oikeita mahdollisuuksia on hankala löytää. Haastatteluissa peräänkuulutettiin sellaisia kehittämisen muotoja, jotka todella vastaavat organisaation tarpeeseen ja ovat räätälöitävissä tilanteeseen sopiviksi.

Jotenkin tuntuu että sitä kyllä löytyy jos osaa hakea.

Suomessahan on ihan mahdottomasti koulutusta tarjolla ja enemmänkin mun mielestä se ongelma on siinä, että sitä on niin paljon.

Haastattelujen perusteella ei siis ole löydettävissä yhtä estettä, joka olisi selkeästi muita suurempi. Kaikki riippuu organisaatiosta, sen tilanteesta ja yksilöistä.

7.6 Tärkeimmät kehitettävät ekonomiosaamisen alueet

Vastajien tuli valita kyselylomakkeella annetuista vastausvaihtoehdoista enintään seitsemän ekonomiosaamisen aluetta, jolla kehittymisen he kokevat tärkeimmäksi kyselyhetken työssään. Mikäli vastaaja ei ollut vastaushetkellä töissä, pyydettiin häntä arvioimaan kysymystä edellisen työnsä kannalta. Seuraavassa kuviossa 57 kuvataan ekonomien mielestä tärkeimmät kehitettävät osaamisalueet järjestyksessä.



KUVIO 57 Tärkeimmät kehitettävät ekonomiosaamisen alueet.

Tärkeimmiksi kehitysalueiksi nousivat kyky hahmottaa ja hallita kokonaisuuksia, vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisutaidot ja tämän jälkeen organisointi- ja koordinoitukyky, neuvottelutaidot sekä analyttiset, systemaattisen ajattelun taidot.

Kokonaisaineiston osalta seitsemän tärkeintä kehittämisen aluetta ovat siis seuraavat:

- kyky hahmottaa ja hallita kokonaisuuksia
- vuorovaikutustaidot

- ongelmanratkaisutaidot
 - organisointi- ja koordinoitokyky
 - neuvottelutaidot
 - analyyttiset, systemaattisen ajattelun taidot
- sekä seitsemännellä sijalla yhtä suurilla osuuksilla:
- valmius omaksua uusia asioita
 - esiintymistaidot
 - projektinhallintataidot

Lähes yhtä tärkeiksi kehittämisen alueiksi nostettiin myös henkilöstöjohtamis-/esimiestaidot sekä kyky luoda verkostoja.

Ryhmien välisessä vertailussa käytettiin pääosin seitsemää tärkeintä kehittämisen aluetta. Naisten seitsemän kärki oli muuten sama, mutta esiintymistaidot olivat pudonneet pois listalta. Pientä eroa järjestyksessä oli. Miehillä seitsemän kärki oli sama kuin kaikilla vastaajilla. Alle 30-vuotiaiden ikäryhmässä kuudenneksi nousi taloussuunnittelu ja budjetointi. 40–49-vuotiaiden ikäryhmässä seitsemän kärki erosi melko paljon. Mukaan nousivat henkilöstöjohtamis- ja esimiestaidot, kyky luoda verkostoja sekä kyky sopeutua muutoksiin. Kahdeksantena listalla olivat yleiset johtamistaidot ja melkein yhtä paljon ääniä sai organisointi- ja koordinoitokyky. Seitsemän listalta putosivat edellä mainitun lisäksi projektinhallintataidot, esiintymistaidot, valmius omaksua uusia asioita sekä analyyttiset, systemaattisen ajattelun taidot. 50-vuotiailla ja sitä vanhemmilla kolmanneksi tärkein kehittämisalue olivat tietotekniset valmiudet. Lisäksi seitsemän kärkeen nousivat henkilöstöjohtamis- ja esimiestaidot. Listalta pudonneet neuvottelutaidot ja analyyttiset, systemaattisen ajattelun taidot olivat kuitenkin lähes yhtä tärkeitä kuin seitsemän suosituinta.

Johtotasolla työskentelevillä kaksi tärkeintä kehittämisaluetta olivat henkilöstöjohtamis- ja esimiestaidot sekä yleiset johtamistaidot. Kahdeksantena oli kyky luoda verkostoja. Tämän jälkeen jäivät esiintymistaidot, analyyttiset, systemaattisen ajattelun taidot, projektinhallintataidot ja valmius omaksua uusia asioita. Toimihenkilöillä ja muilla seitsemän kärkeen kipusivat oman erikoistumisalan teoreettinen osaaminen sekä tietotekniset valmiudet. Niiden taakse jäivät esiintymistaidot, organisointi- ja koordinoitokyky sekä neuvottelutaidot.

Yksityisellä sektorilla seitsemännen sijan kolmikon tilalle nousivat henkilöstöjohtamis- ja esimiestaidot. Valtiolla seitsemän kärjessä olivat oman erikoistumisalan teoreettinen osaaminen, kyky sopeutua muutoksiin sekä tiedonhankintataidot. Kahdeksantena olivat tietotekniset valmiudet ja vasta tämän jälkeen organisointi- ja koordinoitokyky, analyyttiset taidot, esiintymistaidot sekä projektinhallintataidot. Kuntasektorilla opetus- koulutus- ja ohjaustaidot sekä tietotekniset valmiudet pudottivat listalta valmiuden omaksua uusia asioita, projektinhallintataidot sekä esiintymistaidot. Yliopistolla tärkeimmiksi kehitysalueiksi nousivat tieteelliset valmiudet, oman erikoistumisalan teoreettinen osaaminen sekä opetus- koulutus- ja ohjaustaidot.

Näiden lisäksi seitsemän joukossa olivat projektinhallintataidot, analyyttiset taidot, viestintävalmiudet vierailta kielillä sekä seitsemäntenä neuvottelutaidot, esiintymistaidot ja tiedonhankintataidot. Muilla aloilla kunkin vaihtoehdon vastaajamäärät olivat sen verran pieniä, ettei erottelua ollut mielekäästä tehdä.

Alle 50 henkeä työllistävissä organisaatioissa seitsemän joukossa oli kyky luoda verkostoja, joka pudotti listalta analyyttiset taidot, esiintymistaidot ja projektinhallintataidot. Viimeisten ero oli kuitenkin todella pieni. 50–249 hengen organisaatioissa seitsemän joukossa oli kyky luoda verkostoja sekä henkilöstöjohtamis- ja esimiestaidot. Listalta puuttuivat samat osaamisalueet kuin alle 50 hengen organisaatioissa. 250–499 hengen organisaatioissa seitsemän kärki oli muutoin sama kuin koko aineistossa, mutta valmius omaksua uusia asioita ja analyyttiset taidot olivat pudonneet listalla alemmas. Yli 500 hengen yrityksissä kärki oli sama kuin koko aineistossa.

8 PÄÄTELMÄT JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli kuvata työnantajien asenteita ja panostuksia ekonomien ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Aihetta lähestyttiin sekä ekonomien, että työnantajien näkökulmasta. Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen päätuloksista sekä pohditaan tulosten hyödynnettävyyttä. Lisäksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

8.1 Yhteenveto

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta enemmistön ekonomeista olevan tyytyväisiä työnantajansa tarjoamiin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin. Enemmistö ekonomeista myös uskoo pystyvänsä kehittämään osaamistaan haluamaansa suuntaan tämän hetken työpaikassaan ja kertoo voivansa itse vaikuttaa käytettyihin osaamisen kehittämisen muotoihin.

Tilastollisten analyysien perusteella todettiin eri taustatekijöillä olevan vaikutusta osaamisen kehittämiseen. Ekonomin asematasolla on selkeästi merkitsevin vaikutus osaamisen kehittämiseen. Johto kokee tilanteensa paremmaksi kuin asiantuntijat tai toimihenkilöt. Työnantajaosapuolen mukaan asiantuntijoidenkaan ei kuitenkaan koeta jäävän täysin syrjään. Erityisesti valtiolla asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen on haastattelujen mukaan panostettu ja myös ekonomikyselyn valtiolla työskentelevät vastaajat arvioivat työnantajansa suhtautumisen asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen hieman keskiarvoa myönteisemmäksi.

Kokemusvuosien vaikutuksesta osaamisen kehittämiseen ollaan eri mieltä. Ekonomikyselyn mukaan kokemusvuodet työnantajan palveluksessa ovat toiseksi merkitsevin osaamisen kehittämiseen vaikuttava tekijä. Yli 10 vuotta organisaatiossa työskennelleet kokevat useimmin tarjotut kehittämisen mahdollisuudet riittävinä. Alle vuoden organisaation palveluksessa olleet ovat osin epävarmoja asiasta eivätkä usein olleet saaneet lainkaan mahdollisuutta keskustella tai osallistua osaamisen kehittämiseen ensimmäisen vuoden aikana. Tämä herättää pohtimaan perehdytyksen merkitystä. Eikö sitä mielletä osaamisen kehittämiseksi? Tässä tutkimuksessa tarjottujen vaihtoehtojen joukossa ei perehdytystä mainittu, mutta siitä ei tullut myöskään mainintoja ”muu, mikä” -vaihtoehtoon. Vuoden organisaatiossa työskenneltyään ekonomit kokevat tarjottujen osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien pääosin vähenevän kokemusvuosien kasvaessa. Vastaajan kronologisella iällä ei ekonomikyselyn mukaan ollut suurta vaikutusta.

Työnantajakysely tuo asiaan ristiriitaisen näkökulman. Sen mukaan tärkeämpänä pidetään pidempään organisaatiossa työskennelleiden osaamisen kehittämistä. Haastattelujen mukaan ainoastaan kokemusvuosia ei kuitenkaan voida pitää vaikuttavana tekijänä osaamisen kehittämiseen. Kokemusvuodet ja

kronologinen ikä kulkevat vastauksissa rinnakkain. Näiden lisäksi on otettava huomioon yksilölliset tekijät ja esimerkiksi se, kuinka paljon henkilöllä on aikaa eläkeikään tai onko alkuperäisellä koulutuksella hiljattain tai pidemmän aikaa sitten hankittu osaaminen vielä ajan tasalla. Haastateltujen mukaan nuoremmilla osaaminen on yleensä paremmin ajan tasalla, koska opinnoista on lyhyempi aika, eikä tarve osaamisen kehittämiselle tämän vuoksi ole niin suuri. Toisaalta työnantajilla on myös tunne, että erityisesti lähempänä eläkeikää olevat eivät enää olisi niin kiinnostuneita kehittämään osaamistaan.

Työnantajan tyyppi vaikuttaa ekonomikyselyn mukaan osaamisen kehittämiseen jonkin verran. Työnantajapuolelta ei kuitenkaan noussut esiin sektorikohtaisia eroja. Tässä tutkimuksessa on työnantajan tyyppin osalta tiettyjä rajoitteita. Tutkimukselta toivottiin toimialakohtaista vertailua, mutta toimialatietoa ei sellaisenaan sisällytetty ekonomikyselyyn. Työnantajakyselyn vastaajamäärän jäätyä pieneksi ei toimialakohtaista vertailua pystytty tekemään. Myöskään haastatteluissa ei noussut esiin selkeitä eroja toimialojen välillä. Jatkotutkimuksessa voisi kiinnittää tarkempaa huomiota toimialojen sekä yksityisen ja julkisen sektorin väliseen vertailuun, jotta mahdollisia kehittämistoimia voidaan kohdistaa niille sektoreille, joissa ne ovat tarpeellisimpia. Muun muassa Schmidtin ja Vanhalan (2010) sekä Savolaisen (2009) tutkimus antaa viitteitä siitä, että ainakin yksityisen ja julkisen sektorin välillä on eroja osaamisen kehittämisessä.

Ekonomin sukupuolella ja työnantajan henkilöstömäärällä on ekonomikyselyn perusteella kaikkein vähäisin vaikutus osaamisen kehittämiseen eivätkä haastattelut tuoneet asiaan muutosta. Miehet käyttävät naisia enemmän aikaa osaamisen kehittämiseen henkilökohtaisin menetelmin ja he myös kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa hieman parempina kuin naiset. Tämä saattaa osin johtua siitä, että johtotasolla työskentelee enemmän miehiä ja johto kokee vaikutusmahdollisuutensa muita ryhmiä paremmiksi. Khiin neliö -testin perusteella ei kuitenkaan voida varmasti arvioida sitä, mikä taustamuuttuja todella selittää ryhmien välistä eroa. Tämä on yksi tutkimuksen rajoituksista ja on otettava huomioon tuloksia tulkittaessa.

Erikokoisia organisaatioita tarkasteltaessa näyttäisi siltä, että organisaation koon kasvaessa osaamisen kehittämisestä keskustelun tiheys sekä tarjotut mahdollisuudet hieman lisääntyvät. Vapaa-aikaa osaamisen kehittämiseen käytetään pienemmissä organisaatioissa hieman enemmän. On mahdollista että juuri tarjottujen mahdollisuuksien vähäisyys vaikuttaa pienissä organisaatioissa lisääntyneeseen osaamisen kehittämiseen käytettyyn vapaa-aikaan. Haastatteluissa nostettiin esiin suurilla organisaatioilla olevan usein enemmän resursseja tai jopa omia osaamisen kehittämiseen keskittyviä yksiköitä, mikä voisi selittää ekonomien kokemuksia suurempien organisaatioiden paremmasta tilanteesta.

Työnantajien asenteet osaamisen kehittämiseen ovat tutkimuksen mukaan melko positiivisia. Lähes kaksi kolmesta ekonomista kokee työnantajansa olevan kiinnostunut osaamisen kehittämisestä. Asematasoittain vertailtaessa molemmat osapuolet arvioivat työnantajan olevan kiinnostunein johtotason

osaamisen kehittämisestä. Myös johtotasolla työskentelevät itse arvioivat työnantajansa kiinnostuksen muita ryhmiä myönteisemmin. Toimihenkilöiden osalta kiinnostus arvioidaan vertailuryhmistä vähäisimmäksi. Työnantajat ovat myös haastateltujen liittojen mukaan kiinnostuneita osaamisen kehittämisestä ja sen tarve tunnustetaan. Mahdollisuuksia pyritään järjestämään työajalla, mutta kaikkea kehittämistä ei erinäisistä syistä voida työajalla tehdä.

Hyödyllisimpiä osaamisen kehittämisen muotoja tarkasteltaessa ekonomien ja työnantajien näkemykset eroavat jonkin verran. Ekonomit pitävät kärjessä olevia omatoimista tiedonpäivitystä, kokemusten jakamista kollegoiden kanssa sekä lyhytkestoisia tietoiskuja tai koulutuksia lähes yhtä hyödyllisinä. Työnantajakyselyn vastaajat taas kokevat työssä oppimisen selkeästi muita kehittämisen keinoja hyödyllisempänä. Seuraavat kolme muotoa – omatoiminen tiedonpäivitys, työn ohella tehtävä opintokokonaisuus sekä kokemusten jakaminen – koetaan keskenään yhtä hyödyllisiksi. Ekonomien osalta selvitettiin myös, minkälaisia osaamisen kehittämisen muotoja organisaatioissa käytetään. Eniten mahdollisuuksia tarjottiin viimeisen vuoden aikana kolmeen ekonomien mielestä hyödyllisimpään osaamisen kehittämisen muotoon. Tämä saattaa selittyä sillä, että kaksi kolmesta kyselyyn vastanneesta ekonomista kokee voivansa vaikuttaa käytettäviin osaamisen kehittämisen muotoihin. Toisaalta ekonomien voi olla haastavaa arvioida sellaisen osaamisen kehittämisen muotojen hyödyllisyyttä, joista heillä itsellään ei ole kokemusta. Haastattelujen mukaan käytetyt ja hyödyllisimmät osaamisen kehittämisen muodot vaihtelevat organisaation tilanteen ja kulloisenkin tarpeen mukaan. Myös käytettävissä olevat resurssit ja kehitettävän henkilön omat preferenssit vaikuttavat käytettävän kehittämisen muodon valintaan. Voidaan siis todeta, että hyödyllisimmät kehittämisen muodot vaihtelevat useista tekijöistä johtuen.

Hyödyllisimmiksi koetut lyhytkestoiset ja joustavat kehittämisen muodot heijastavat ajanpuutetta, mikä tutkimuksessa nousikin suurimmaksi osaamisen kehittämisen esteeksi niin ekonomien kuin työnantajaosapuolten vastauksissa. Tulokset ovat yhteneväiset Haapasalon (2009) sekä Savolaisen ja Taukojärven (2004) tulosten kanssa. Ekonomien kokemusten mukaan seuraavana esteenä ovat työnantajalle aiheutuvat kustannukset ja sopivan tarjonnan puute. Työnantajalle aiheutuvat kustannukset osaamisen kehittämisen esteenä saattaa heijastaa erityisesti tutkimuksen tekohetkellä vallinnutta taloudellista tilannetta, jonka koetaan vaikuttavan osaltaan osaamisen kehittämiseen. Samankaltainen vaikutus on havaittu mm. Schmidtin ja Vanhalan (2010) tutkimuksessa. Taantuman vaikutusta voitaisiin mitata seurantatutkimuksella, josta nähtäisiin taantuman todellinen vaikutus työnantajien panostuksiin ja asenteisiin sekä ekonomien kokemuksiin niistä. Mielenkiintoista olisi myös selvittää vaikuttaako taantuma osaamisen kehittämiseen sitä vähentävästi vai muuttuvatko käytettävät osaamisen kehittämisen muodot taantuman vaikutuksesta.

Sopivan tarjonnan puute osaamisen kehittämisen esteenä kuvaa sitä, että ekonomien kokemuksiin todellisiin kehittämisen tarpeisiin ei pystytä vastaamaan.

Akavan jäsenille tehdyssä tutkimuksessa taas suurin osa vastaajista koki, että sopivia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia on tarjolla hyvin (Akava 2009). Liiketoimintaosaamisen alueella tarjontaa ehkä on, mutta ekonomit itse kokevat tärkeimpinä kehittämisen alueina tieteelliseen lähestymistapaan sekä osin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja välineellisiin taitoihin lukeutuvat osaamisalueet. Jatkossa olisi hyvä pohtia mitä voidaan tehdä, että nämä tarpeet ja tarjonta saadaan kohtaamaan. Mielenkiintoista olisi myös verrata miten ekonomien tarpeet eroavat akavalaisten tarpeista yleisesti.

Työnantajien keskuudessa suurena esteenä osaamisen kehittämislle koetaan työntekijän oman kiinnostuksen puute. Tämä eroaa selkeästi ekonomien näkemyksestä. Osapuolten erilaisille näkemyksille voi olla useita syitä. Toisaalta näkemysten eroa voi selittää se, että ekonomikyselyn vastaajiksi ovat valikoituneet osaamisen kehittämisestä kiinnostuneet ekonomit. Toisaalta, kuten haastatteluissa nousi esiin, osa ekonomista varmasti tuo kiinnostuksensa esiin aktiivisemmin kuin toiset, jotka ehkä vain hiljaa odottavat, että mahdollisuutta tarjotaan. Edellä esitetty voi selittää myös sitä, miksi työnantajilla on näkemys siitä, etteivät eläkeikää lähenevät työntekijät ole kiinnostuneita osaamisen kehittämistä. Nykypäivänä osaamisen kehittämisen tärkeydestä puhutaan paljon ja nuorilla on varmasti erilainen käsitys jatkuvasta osaamisen kehittämistä, kun taas vanhemman ajattelumallin mukaan tutkinnon myötä hankitulla osaamisella pärjäsi työelämässä pitkään. Nykypäivänä tutkinto nähdään yleisesti vain pohjana työelämässä tapahtuvalle osaamisen kehittämislle, minkä vuoksi nuoremmat saattavat näyttäytyä aktiivisempina osaamisen kehittämisen saralla. Toisaalta vanhemmilla työntekijöillä on takanaan pitkä työura ja kokemuksen myötä saatu osaaminen voi itsestä tuntua riittävältä eikä osaamisen kehittämistä näin ollen koeta tarpeelliseksi.

Kehitettävistä osaamisalueista tärkeimmät jakautuvat ekonomiosaamisen kolmelle alueelle: tieteelliseen lähestymistapaan, välineellisiin taitoihin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tieteellisistä valmiuksista tärkeimpiä kehittämisen alueita ovat ekonomien mukaan kyky hahmottaa ja hallita kokonaisuuksia, ongelmanratkaisutaidot, analyyttiset, systemaattisen ajattelun taidot, projektinhallintataidot sekä valmius omaksua uusia asioita. Välineellisten taitojen osalta neuvottelu- ja esiintymistaitojen kehittäminen koetaan tärkeimmäksi ja henkilökohtaisista taidoista tärkeimpinä koetaan vuorovaikutustaidot sekä organisointi- ja koordinoitukyky. Erilaisen ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyvän osaamisen kehittäminen näyttäisi nousevan tärkeäksi. Tämä on osaamisalue, mitä tarvitaan jokapäiväisessä työssä menestymiseen tehtävänkuvasta ja asemasta riippumatta. Huomion kiinnittäminen vuorovaikutustaitojen kehittämiseen on näin ollen erittäin tärkeää. SEFE voisi tässä olla tukemassa ekonomia esimerkiksi erilaisiin vuorovaikutustaitoihin liittyvien seminaarien ja tilaisuuksien kautta.

8.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen perusteella voi todeta, että työnantajien suhtautuminen osaamisen kehittämiseen koetaan sekä ekonomien että työnantajaosapuolen näkemyksen mukaan myönteiseksi. Tulos on yhdenmukainen aiemmissa tutkimuksissa saatujen osaamisen kehittämiseen kohdistuvien tutkimustulosten kanssa, jotka osoittavat henkilöstön kehittämisen panostusten lisääntyneen viime vuosina Suomessa (Schmidt & Vanhala 2010, Hytönen 2002). Tästä voidaan päätellä, että *organisaatioissa ymmärretään yhä paremmin osaamisen kehittämisen merkitys muuttuvassa maailmassa ja kiristyvässä kilpailuympäristössä*. Osaamisen kehittämiseen kohdistuvat panostukset parantavat paitsi organisaation suoriutumista, myös työnantajakuva houkuteltaessa organisaatioon parhaita osaajia ja näin auttavat organisaatiota menestykseen tulevaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että johdon osaamisen kehittämiseen panostetaan ja sen tärkeys tunnustetaan paremmin verrattuna alemmilla organisaatiotasolla toimiviin ekonomeihin. Tämä tulos on yhdenmukainen Schmidtin ja Vanhalan (2010) tutkimuksen kanssa. Vaikka johdon osaamisen kehittäminen on tärkeää, on asiantuntijoissa ja toimihenkilöissä suuri potentiaali ja organisaation kilpailuedun lähde (ks. Viitala 2002; Ojala 2000, 23–29; Bubb & Earley 2007, 1–2). Tulos antaa viitteitä siitä, että *asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden osaamisen kehittämisen panostamisen tärkeyttä ei ole täysin tunnustettu organisaatioissa*. Työn tekemisen tavat ja välineet, jopa kokonaiset ammattikunnat ovat muutoksessa (Ranki, 1999, 29–30; Ruohotie 1996, 9–12; Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.) ja nämä muutokset vaikuttavat erityisesti asiantuntijoihin ja toimihenkilöihin. Ilman näiden ryhmien osaamisen kehittämistä organisaatio jää helposti jälkeen kehityksestä ja kilpailijoista, minkä vuoksi myös asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden osaamisen kehittämiseen tulee organisaatioissa panostaa.

Tämä tutkimus osoittaa, että suurin osa työnantajista kokee vastuun osaamisen kehittämisestä olevan osapuolten yhteinen. Ajatus on yhdenmukainen mm. Elinkeinoelämän keskusliiton näkemyksen kanssa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009; Van der Sluis 2007). Vaikka tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että vastuu on yhteinen, eivät kaikki ekonomit koe voivansa vaikuttaa osaamisensa kehittämiseen. Tulos osoittaa Luoman (1998, 2000) ajatusta tukien, että *osaamisen kehittämiseen panostaminen on monessa tapauksessa organisaatiolähtöistä. Tällä voi olla merkitystä yksilön motivaatiolle ja sitoutumiselle*, jotka ovat tärkeitä osaamisen kehittämisessä, koska oppiminen on lopulta kiinni yksilöstä itsestään (Ojala 2000, 235). Tulos voi selittää myös työnantajien kokemia yksilön kiinnostuksen puutetta osaamisen kehittämisen esteenä.

Työnantajien suuntaan on hyvä muistuttaa säännöllisten kehityskeskustelujen merkityksestä ja tärkeydestä sekä siitä, että parhaan tuloksen aikaansaamiseksi kehittämisen muotojen valinnassa on hyvä

huomioida paitsi menetelmän sopivuus tilanteeseen, myös työntekijän omat preferenssit ja oppimistyyli (Kolb). Oppimistyylin huomiointi parantaa yksilön motivaatiota ja tätä kautta voi vaikuttaa myös ekonomien lisääntyneeseen kiinnostukseen osaamisen kehittämistä kohtaan. Ekonomieja sekä muita korkeakoulutettuja tulee kannustaa aktiivisuuteen osaamisen kehittämisessä ja oman oppimistyylin tunnistamisessa. Tässä myös SEFE voi olla mukana esimerkiksi aiheeseen liittyvien tilaisuuksien kautta. Kun omat tavoitteet ja tarpeet tuodaan aktiivisesti esille työnantajien kanssa käytävissä keskusteluissa, myös mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen paranevat.

Tässä tutkimuksessa hyödyllisimmiksi kehittämisen muodoiksi nousivat lyhytkestoiset ja helposti oman työn oheen sovitettavat kehittämisen muodot. Tulos on yhteneväinen mm. Haapasalon (2009) tutkimuksen kanssa. Työnantajat näkevät selkeästi myös työssä oppimisen merkityksen, mikä sekin osittain kertoo tiukoista aikaresursseista sekä halusta kehittää osaamista niin, että oppi on suoraan hyödynnettävissä omassa työssä. Ekonomit eivät kuitenkaan koe työssä oppimisen kuuluvan hyödyllisimpien menetelmien joukkoon. Tämä on selkeä haaste henkilöstöjohdolle, mikäli työssä oppimisen roolia ei osata perustella ja tuoda esiin. Tuloksista voidaan päätellä, että *henkilöstöjohdon tulisi paremmin vastata tähän haasteeseen perustelemalla työssä oppimisen merkitystä ja kehittämällä keinoja, joiden avulla työssä oppiminen saadaan paremmin näkyväksi*. Yleisesti tunnettu lausahdus ”Tekemällä oppii” jää tulosten perusteella ekonomien osalta huomioimatta. Työmarkkinajärjestöt voivat toimia tukena työssä oppimisen näkyväksi tekemisessä, jotta osaamisen kehittymistä voidaan jatkossa myös siltä osin mitata ja hyödyntää.

Yhtä parasta osaamisen kehittämisen muotoa ei tässä tutkimuksessa löydetty eikä se ole ehkä tarpeellistakaan mm. yksilöiden välisistä eroista johtuen. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia yksilöiden oppimistyylien ja eri osaamisen kehittämisen muotojen yhteyttä toisiinsa. Hyödyllisimmiksi koetut lyhytkestoiset ja joustavat kehittämisen muodot heijastavat molempien osapuolten suurimpana osaamisen kehittämisen esteenä kokemaa ajanpuutetta. Työnantajien keskuudessa suureksi esteeksi ekonomien näkemyksestä eroten nousi myös työntekijän kiinnostuksen puute. Tästä voidaan päätellä, että *työnantajat eivät ehkä ole onnistuneet riittävästi korostamaan osaamisen kehittämisen yksilöllisiä hyötyjä kaikkien työntekijöiden osalta ja näin motivoimaan myös niitä, joiden kiinnostus tuntuu lähtökohtaisesti vähäiseltä*. Erityisesti eläkeikää lähestyvien työntekijöiden osalta osaamisen kehittämisessä voitaisiinkin keskittyä osaamisen lisäämisen sijasta heillä olevan hiljaisen tiedon siirtämiseen muille esimerkiksi mentoroinnin ja keskustelujen kautta. Näin kehitetään paitsi nuorempien työntekijöiden, myös koko organisaation osaamista ja pienennetään osaamisen menettämisen riskiä vanhimpien siirtyessä eläkkeelle. Myös tässä prosessissa vuorovaikutustaidot nousevat tärkeään osaan.

Ekonomien mielestä tärkeimmät kehittämisen alueet eivät välttämättä ole samoja, joilla työnantajien näkemyksen mukaan on eniten kehitettävää (Empiros Oy 2011). Raidan (2011) raportti tukee tätä näkemystä. Työssä merkityksellisimmiksi tunnistetut osaamisalueet, joita myös yliopisto-opinnot olivat kokemusten mukaan parhaiten kehittäneet, ovat pääosin niitä, millä

alueilla kehittyminen koettiin tässä tutkimuksessa tärkeimmäksi. Edellä esitetyn perusteella voidaan tulla johtopäätökseen, että *ekonomit eivät halua kehittyä ainoastaan heikoimmilla osaamisalueilla vaan he näkevät tärkeiksi vahvojen osaamisalueiden kehittämisen edelleen*. Myös työelämän muuttuvilla vaatimuksilla on vaikutusta tärkeimmiksi koettuihin kehittämisen alueisiin.

Jatkotutkimushaasteena voidaan nähdä tarkempi pureutuminen siihen, kohdistuvatko työnantajien osaamisen kehittämistoimet ainoastaan tehtävään liittyvään vai myös yleiseen osaamiseen. Haapasalon (2009) tutkimus antaa viitteitä siitä, että yleiseen osaamiseen ei oltaisi valmiita panostamaan samalla tavalla (Haapasalo 2009) ja tässä tutkimuksessa haastatteluissa tuotiin esiin ajatus siitä, että työnantajan vastuulla olisi kehittää juuri tehtävään liittyvää osaamista. Myös organisaation kehittämisen orientaation (Luoma) vaikutusta päätöksentekoon olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Tutkimuksen kohteena olisivat taustatekijät ja syyt, jotka vaikuttavat osaamisen kehittämistoimien käynnistämiseen. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, vaikuttavatko työntekijän vai työnantajan näkemykset ja tarpeet enemmän osaamisen kehittämiseen eli jakautuuko vastuu todella molemmille osapuolille ja millä tavalla.

LÄHTEET

- Ajzen, I. & Fishbein, M. 1980. Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. 2010. Predicting and changing behavior : the reasoned action approach. New York: Psychology Press.
- Akava 2009. Hallitusohjelmabarometri. Helsinki: TNS Gallup.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ – Kymmenen väitettä työelämästä. EVAn raportteja. Helsinki: Yliopistopaino.
- Anttila, P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi.
- Arthur, M. B., Claman, P. H. & DeFillippi, R. J. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive* 9 (4), 7-20.
- Boyatzis, R. E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* 27 (1), 5-12.
- Bryman, A. & Bell, E. 2007. Business research methods. (2. painos) Oxford: Oxford University Press.
- Bubb, S. & Earley, P. 2007. Leading and Managing Continuing Professional Development. (2. painos) London: Paul Chapman Publishing.
- Collin, A. 2001. Learning and Development. Teoksessa J. Beardwell & L. Holden (toim.) *Human resource management : a contemporary approach*. (3. painos) Harlow: Prentice Hall Financial Times, 272-323.
- Digium Helppoa tiedonkeruuta ja nopeaa raportointia. Saatavilla osoitteessa: <http://www.digium.fi/>. Viitattu: 11.10.2010.
- Drucker, P. F. 1994. The Theory of the Business. (cover story). *Harvard business review* 72 (5), 95-104.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2007. Lausunto "Lisää liiketoimintaosaamista korkeakouluista" -raportista (EK/606/2007). Saatavilla osoitteessa: http://www.ek.fi/www/fi/osaamisen_ennakointi/index.php?we_objectID=6351. Viitattu: 26.4.2011.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2009. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä – EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008. Helsinki.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2010. Osaava henkilöstö – menestyvät yritykset. EK:n koulutus- ja työvoimapolitiittiset linjaukset vuoteen 2015. Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Empiros Oy 2011. Kauppatieteiden kandidaattien ja maistereiden osaaminen organisaatioiden päättäjien silmin. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto – SEFE ry. Julkaisematon tutkimus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. (6. painos) Tampere: Vastapaino.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 2007.
- Frank, E. 1988. An attempt at a definition of HRD. *Journal of European Industrial Training* 12 (5), 4-5.
- Garavan, T.,N, Costine, P. & Heraty, N. 1995. The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training* 19 (10), 4-10.

- Haapasalo, T. 2009. Ekonomien ammatillisen kehittymisen tarpeet. SEFEn raportteja. Helsinki: Suomen ekonomiliitto – SEFE ry.
- Halava, I. & Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA:n raportteja. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hiller-Ikonen, A. 1999. Laadullinen sisällön analyysi. Saatavilla osoitteessa: <http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5f.html>. Viitattu: 9.6.2011.
- Hirsjärvi, s. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. (13. osin uud. painos) Helsinki: Tammi.
- Hogan, R. & Warrenfeltz, R. 2003. Educating the Modern Manager. *Academy of Management Learning and Education* 2 (1), 74–84.
- Honka, J., Mustonen, L. & Ruohotie, P. 2000. Työssäoppimisen haasteet ammattikasvatukselle. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hytönen, T. 2002. Exploring the practice of human resource development as a field of professional expertise. Jyväskylän yliopisto.
- Jokinen, Heiskanen & Nakari. 2011. Työelämän laatua selvitettiin PARAS-kunnissa – Osaamista arvostetaan.
- Joronen, L. 1993. Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa: tutkimus ammatillista kasvua tukevista organisaation kasvuedellytyksistä ja niiden edellyttämistä johtamistaidollisista valmiuksista naisnäkökulma huomioon ottaen. Helsinki: Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos.
- Karjaluoto, H. 2007. SPSS opas markkinatutkijoille. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kauppatieteiden kansallinen strategia 2010. Helsinki.
- Kessels, J. 2007. HRD Research in a diversified field. *Human Resource Development International* 10 (1), 83–87.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. 2005. Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education. *Academy of Management Learning & Education* 4 (2), 193–212.
- KT Kuntatyönantajat. 2011. Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki.
- Lämsä, A. & Savela, T. 2010. Avaimet käteen – fMBA-koulutus tukee naisjohtajuutta. ePooki Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisuja 8. Saatavilla osoitteessa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-069-5>(PDF).
- Luoma, M. 1998. Henkilöstön kehittämisen orientaation mittaaminen monimuuttujamenetelmiä soveltamalla. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Luoma, M. 1999. The essence of HRD orientation: Evidence from the Finnish metals industry. *Journal of European Industrial Training* 23 (3), 113–120.
- Luoma, M. 2000a. Investigating the link between strategy and HRD. *Personnel Review* 29 (6), 769–790.

- Luoma, M. 2000b. A look behind the programme level: Factors that drive HRD. *The Finnish Journal of Business Economics* 49 (1), 13–36.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. 1990. *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. (3. uud. painos) Helsinki: International Methelp.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. *Työyhteisötaidot*. (2. painos) Kuopio: Unipress.
- Nygård, C. & Kilbom, Å. 1996. Learning, pedagogics and competence development for elderly employees – discussion and topics for further studies. Teoksessa C. Nygård & Å. Kilbom (toim.) *Age and learning in working life*. Solna: Arbetslivsinstitutet, 103–106.
- Oksanen, J. 2003. Esimies- ja työnantajanäkemyksiä ekonomien osaamisesta ja kilpailukyvyistä. SEFEn raportteja 4. Helsinki: Suomen ekonomiliitto - SEFERy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011. *Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma, luonnos 13.9.2011*. Helsinki.
- Otala, L. 2000. *Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa*. (3. uud. painos) Porvoo: WSOY.
- Otala, L. 2001. *Osaajana opintieellä: opas elinikäisen oppimisen matkalle*. (2. uud. painos) Helsinki: WSOY.
- Paloniemi, S. 2004. *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä: työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Parry, S. 1996. The quest for competencies. *Training* 33 (7), 48–56.
- Parry, S. 1998. Just what is a competency? (And why should you care?). *Training* 35 (6), 58–64.
- Raita, A. 2011. *Viisi vuotta työelämässä – Vuonna 2005 kauppatieteiden maisteriksi valmistuneiden sijoittuminen työmarkkinoille*. SEFEn raportteja. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto - SEFERy.
- Ranki, A. 1999. *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Helsinki: Kauppakaari.
- Rintala, E. 2010. *Palautetta ekonomikoulutuksesta – vastavalmistuneiden palaute 2009*. SEFEn raportteja 2. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto - SEFERy.
- Ronkainen, S. & Karjalainen, A. 2008. *Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Ropo, E. 1996. Adult learning in working life. Teoksessa K. Nygård & Å. Kilbom (toim.) *Age and learning in working life*. Solna: Arbetslivsinstitutet, 4–11.
- Rousseau, D. M. 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.
- Routio, P. 2007. *Tietojen arvioiminen*. Saatavilla osoitteessa: <http://www.uiah.fi/projekti/metodi/088.htm>. Päivitetty: 3.8.2008. Viitattu: 7.7.2011.
- Ruohotie, P. 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Edita.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavilla osoitteessa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu: 5.5.2011.
- Sainio, J. 2009. Viisi vuotta työelämässä – Vuosina 2002 ja 2003 kauppatieteiden maisteriksi valmistuneiden sijoittuminen työmarkkinoille. Helsinki: Suomen ekonomiliitto.
- Savolainen, J. 2009. Osaamisen kehittämisen tutkimus 2009. Osaamisen tunnistaminen perusta ammatilliselle kehittymiselle. Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto TEK.
- Savolainen, J. & Taukojärvi, S. 2004. Osaamisen kehittäminen: monipuolinen työ motivoi. Helsinki: Tekniikkakann akateemisten liitto, TEK.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009 : tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Stiles, P., Gratton, L., Truss, C., Hope-Hailey, V. & McGovern, P. 1997. Performance management and the psychological contract. *Human Resource Management Journal* 7 (1), 57–66.
- Suomen Ekonomiliitto 2000. Osaaminen kauppatieteilijän kilpailutekijänä. Suomen Ekonomiliiton suuntaviivat kauppatieteelliselle koulutukselle. Helsinki.
- Suomen Ekonomiliitto. 2008a. SEFE-yhteisön strategia 2009–2012. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto.
- Suomen Ekonomiliitto. 2010a. Koulutuspoliittiset suuntaviivat.
- Suomen Ekonomiliitto. 2010b. Vuosikertomus 2009. Helsinki.
- Suomen Ekonomiliitto. 2010c. Palkkatasotutkimus. Helsinki.
- Suomen Ekonomiliitto. 2010d. Jäsenrekisteri.
- Suomen Ekonomiliitto. 2011a. Olenko valmis, kun opinnot ovat? Saatavilla osoitteessa: http://www.ekonomit.net/portal/fi/tyoelamasta/mika_on_titt_elini_valmistumisen_jalkeen_/
- Suomen Ekonomiliitto. 2011b. Koulutustutka. Saatavilla osoitteessa: <http://vanha.sefe.fi/sovellukset/koulutustutka/tutka.html>. Viitattu: 27.1.2011.
- Suomen Ekonomiliitto. 2011c. EkonomiEsimies -ohjelma. Saatavilla osoitteessa: https://www.sefe.fi/portal/jasensivut/fi/kehity_ammattissasi/ekonomiesi_mies-ohjelma. Viitattu: 3.2.2011.
- Suomen Ekonomiliitto. 2011d. SEFEn mentorointiohjelma. Saatavilla osoitteessa: https://www.sefe.fi/portal/jasensivut/fi/kehity_ammattissasi/mentorointi/. Viitattu: 3.2.2011.
- Suomen Ekonomiliitto. 2011e. Koulutustilaisuudet. SEFE kehittää ja kouluttaa. Saatavilla osoitteessa: https://www.sefe.fi/portal/jasensivut/fi/kehity_ammattissasi/koulutustilaisuudet/. Viitattu: 3.2.2011.

- Suomen Ekonomiliitto. 2011f. Ekonomitutkinnon historia. Saatavilla osoitteessa: http://www.sefe.fi/portal/fi/info/historia/ekonomitutkinnon_historia/. Viitattu: 4.2.2011.
- Suomen Ekonomiliitto. 2011g. Opiskelusta. Saatavilla osoitteessa: <http://www.ekonomi.net/portal/fi/opiskelusta/>. Viitattu: 4.2.2011.
- Suomen Ekonomiliitto. 2011h. Jäsenrekisteri.
- Suomen Ekonomiliitto. 2011i. Vuosikertomus 2010. Helsinki.
- Torraco, R. J. & Swanson, R. A. 1995. The Strategic Roles of Human Resource Development. *Human Resource Planning* 18 (4), 10-21.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (6. painos. painos) Helsinki: Tammi.
- Valtiovarainministeriö 2007. Aloittelijasta senioriksi - asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa. Työryhmämuistioita 8a. Helsinki.
- Van der Sluis, Lidewey E. C. 2007. Umbrella for research into Human Resource Development (HRD). *Human Resource Development International* 10 (1), 99-106.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2005. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning* 17 (7), 436-451.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Wang, G. G. & Sun, J. Y. 2009. Clarifying the boundaries of human resource development. *Human Resource Development International* 12 (1), 93-103.

LIITTEET

LIITE 1

Ekonomikyselyn sähköpostin saateteksti

Arvoisa ekonomi,

Opiskelen kauppatieteitä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa ja teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaa ekonomien ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Tutkin työnantajien asenteita ja panostuksia ammatillisen osaamisen kehittämiseen ekonomien kokemusten kautta.

Suomen Ekonomiliitto SEFE ry haluaa jatkuvasti kehittää jäsenpalveluitaan sekä ekonomien edunvalvontaa. Tutkimukseni avulla saadaan tärkeää tietoa tämän kehitystyön taustaksi ja tueksi.

On erittäin tärkeää, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyni. Vastaaminen vie noin 15 minuuttia aikaa.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Tulokset käsitellään anonymisti eikä yksittäisen vastaajan tietoja voida yhdistää vastauksiin. Vastausaikaa on 4.5.2011 asti.

Tutkimuksen tuloksista tiedotetaan mm. SEFEn kotisivuilla ja Ekonomi-lehdessä.

Kiitos yhteistyöstänne.

Mukavaa kevättä toivotellen,

Anna Hartikainen

LIITE 2
Ekonomikyselyn kyselylomake

Ekonomien ammatillisen osaamisen kehittäminen

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Ohjeita vastaamiseen:

Vaikka toimisit esimiehenä tai työnantajan edustajana, pohdi kysymyksiä omasta näkökulmastasi työntekijänä, ei esimiehenä.

Jos et ole tällä hetkellä työelämässä, vastaa kysymyksiin arvioimalla tilannetta edellisen työpaikkasi ja viimeisen työssäolovuoden mukaan.

Kun puhutaan työnantajasta, tarkoitetaan työnantajaorganisaatiotasi yleensä. Esimiehestä puhuttaessa tarkoitetaan omaa esimiestäsi.

Työnantaja

- valtio
- valtion liikelaitos
- kunta/kuntayhtymä
- kunnallinen liikelaitos tai kunnan omistama yritys
- yliopisto
- muu julkisyhteisö
- yksityinen yritys
- järjestö/säätiö/vastaava
- Jokin muu, mikä _____

Työnantajaorganisaation henkilöstömäärä

- Alle 10
- 10–49
- 50–249
- 250–499
- Yli 500

Asema organisaatiossa

- ylin johto (pää-, toimitus- ja varatoimitusjohtaja)
- johto (markkinointi-, henkilöstö-, talousjohtaja)
- keskijohto (osastopäällikkö, toimistopäällikkö, tiiminvetäjä)
- asiantuntija (esim. suunnittelija, projektipäällikkö, kehittäjä, ei esimiesasemassa)
- toimihenkilö
- professori, lehtori tai muu opettaja
- Jokin muu, mikä _____

Työtilanteesi

- Vakituiseissa kokopäivätyössä
- Määräaikaisessa kokopäivätyössä
- Vakituiseissa osa-aikatyössä
- Määräaikaisessa osa-aikatyössä
- Työelämän ulkopuolella (työttömänä, eläkkeellä, opiskelemissa, äitiys- tai vanhempainvapaalla tms.)

Tehtäväalue

- Yleishallinnolliset tehtävät
- Tietojenkäsittely- / ICT-tehtävät
- Henkilöstöhallinnolliset tehtävät
- Taloudelliset tehtävät
- Markkinoinnin tehtävät
- Logistiikka
- Opetus- / tutkimustehtävät
- Palvelu- ja neuvontatehtävät
- Sihteerin / assistentin tehtävät
- Muut tehtävät

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisen työnantajasi palveluksessa?

- alle vuoden
- 1–3 vuotta
- yli kolme mutta enintään 5 vuotta
- yli 5 mutta enintään 10 vuotta
- yli 10 vuotta

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?

- Alle vuoden
- 1–3 vuotta
- yli 3 mutta enintään 5 vuotta
- yli 5 mutta enintään 10 vuotta
- yli 10 vuotta

Missä seuraavista osaamisalueista *kehittymisen* koet tärkeimmäksi nykyisessä työssäsi? Valitse enintään 7 tärkeintä. Jos et ole tällä hetkellä työelämässä, arvioi viimeisimmän työpaikkasi mukaan.

- Yleinen talouden tuntemus
- Viestintävalmiudet äidinkielellä
- Viestintävalmiudet vierailta kielillä
- Yrittäjävalmiudet (tiedolliset/asenteelliset)
- Valmiudet toimia kansainvälisessä ympäristössä
- Yleiset johtamistaidot

- Henkilöstöjohtamis-/esimiestaidot
- Tietotekniset valmiudet
- Valmius omaksua uusia asioita
- Ongelmanratkaisutaidot
- Esiintymistaidot
- Vuorovaikutustaidot
- Neuvottelutaidot
- Projektinhallintataidot
- Työelämä tietous / työlainsäädäntö
- Eettisesti vastuullisen toiminnan valmiudet
- Oman erikoistumisalan teoreettinen osaaminen
- Analyttiset, systemaattisen ajattelun taidot
- Tiedonhankintataidot
- Organisointi- ja koordinoitokyky
- Taloussuunnittelu ja budjetointi
- Opetus-, koulutus- ja ohjaustaidot
- Ryhmätyötaidot/tiimityöskentelytaidot
- Kyky luoda verkostoja
- Aloitteellisuus, ideointikyky
- Liiketoiminnan perusosaaminen
- Kyky hahmottaa ja hallita kokonaisuuksia
- Tieteelliset valmiudet
- Kriittisyys
- Kyky sopeutua muutoksiin
- Jokin muu, mikä _____

Kuinka usein keskustelet ammatillisen osaamisesi kehittämistä esimiehesi tai muun työnantajasi edustajan kanssa? (valitse parhaiten sopiva vaihtoehto)

- Useammin kuin kerran kuukaudessa
- 1-3 kk välein
- 2-3 kertaa vuodessa
- Kerran vuodessa
- Harvemmin kuin kerran vuodessa
- En lainkaan

Kuinka usein työnantajasi tarjoaa sinulle mahdollisuutta ammatillisen osaamisen kehittämiseen? (valitse parhaiten sopiva vaihtoehto)

- Useammin kuin kerran kuukaudessa
- 1-3 kk välein
- 2-3 kertaa vuodessa
- Kerran vuodessa
- Harvemmin kuin kerran vuodessa
- Ei lainkaan

Mihin seuraavista ammatillisen osaamisen kehittämisen muodoista sinulle on työnantajasi puolesta annettu mahdollisuus viimeisen vuoden aikana? Jos et ole

tällä hetkellä työssä, pohdi tilannetta edellisen työssäolovuotesi mukaan.

- omatoiminen tiedonpäivitys esim. lukemalla
- verkko-opinnot/monimuoto-opinnot joissa verkko-oppimisympäristö mukana
- kehittymiseen tähtäävä kokemusten jakaminen kollegoiden ja työtuttavien kanssa tapaamisissa/puhelimessa/sähköpostitse
- työssä oppiminen esim. vaihtamalla työtehtäviä (työnkierto) tai olemalla mukana uudessa projektissa
- säännölliset tapaamiset esim. mentorin tai työnohjaajan kanssa
- lyhytkestoiset tietoiskut, koulutukset tai ajankohtaisseminaarit
- pitkäkestoiset työajalla tehtävät koulutuskokonaisuudet
- pitkäkestoiset vapaa-ajalla tehtävät koulutuskokonaisuudet
- työn ohella tehtävä opintokokonaisuus, joka muodostuu useista lyhyistä koulutustilaisuuksista (esim. Johtamisen erikoisammattitutkinto)
- akateeminen jatkotutkinto (lis./tri.)
- Jokin muu, mikä _____

Kuinka monta päivää olit yhteensä ammatillisen osaamisesi kehittämiseen liittyen konferensseissa, seminaareissa tai koulutuksissa viimeisen vuoden aikana?

Työajalla

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25

- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- yli 30

Työajan ulkopuolella

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- yli 30

Kuinka monta päivää olit *työnantajasi järjestämässä tai muutoin työnantajan tukemana* ammatillisen osaamisesi kehittämiseen liittyen konferensseissa, seminaareissa tai koulutuksissa viimeisen vuoden aikana?

Työajalla

- 0
- 1

- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- yli 30

Työajan ulkopuolella

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15

- 16
- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- yli 30

**Minkälaiseen koulutukseen olet osallistunut viimeisen vuoden aikana?
Valitse sopivat vaihtoehdot.**

- Olen osallistunut työnantajan järjestämään tai kustantamaan koulutukseen työajalla.
- Olen osallistunut työnantajan järjestämään tai kustantamaan koulutukseen vapaa-ajalla.
- Olen osallistunut työvoimakoulutukseen.
- Olen osallistunut/suorittanut ammatillisen erikoistumiskoulutuksen, pätevyitysmiskoulutuksen tms.
- Olen suorittanut opintoja tähtäimessä toinen korkeakoulututkinto.
- Olen suorittanut tieteellisiä/taiteellisia jatko-opintoja.
- Olen osallistunut SEFEn tai ekonomiyhdistyksen järjestämään koulutukseen tai tilaisuuteen.
- Olen suorittanut muun koulutuksen tai tutkinnon.
- En ole osallistunut koulutukseen.

Montako tuntia viikossa keskimäärin käytät *työaikaasi* ammatillisen osaamisen kehittämiseen muuten kuin koulutuksessa, esimerkiksi lukemalla työhösi liittyvää materiaalia tai osallistumalla henkilökohtaiseen kehittämiseen kuten mentorointiin tai työnohjaukseen?

- 0h
- 1-2h
- 3-4h
- 5-6h
- 7-10h
- yli 10h viikossa

Montako tuntia viikossa keskimäärin käytät *vapaa-aikaasi* ammatillisen osaamisen kehittämiseen muuten kuin koulutuksessa, esimerkiksi lukemalla työhösi liittyvää materiaalia tai osallistumalla henkilökohtaiseen kehittämiseen mentorointiin tai työnohjaukseen?

- 0h
- 1–2h
- 3–4h
- 5–6h
- 7–10h
- yli 10h viikossa

Mitkä seuraavista ammatillisen osaamisen kehittämisen muodoista koet itsellesi hyödyllisimmiksi? Valitse 1–3 sinulle hyödyllisintä.

- omatoiminen tiedonpäivitys esim. lukemalla
- verkko-opinnot/monimuoto-opinnot joissa verkko-oppimisympäristö mukana
- kehittymiseen tähtäävä kokemusten jakaminen kollegoiden ja työtuttavien kanssa tapaamisissa/puhelimessa/sähköpostitse
- työssä oppiminen esim. vaihtamalla työtehtäviä (työnkierto) tai olemalla mukana uudessa projektissa
- säännölliset tapaamiset esim. mentorin tai työnohjaajan kanssa
- lyhytkestoiset tietoiskut, koulutukset tai ajankohtaisseminaarit
- pitkäkestoiset työajalla tehtävät koulutuskokonaisuudet
- pitkäkestoiset vapaa-ajalla tehtävät koulutuskokonaisuudet
- työn ohella tehtävä opintokokonaisuus, joka muodostuu useista lyhyistä koulutustilaisuuksista (esim. Johtamisen erikoisammattitutkinto)
- akateeminen jatkotutkinto (lis./tri.)
- Jokin muu, mikä _____

Miten arvioit *oman esimiehesi* kiinnostuksen oman ammatillisen osaamisesi kehittämiseen?

- erittäin kiinnostunut
- melko kiinnostunut
- melko vähän kiinnostunut
- erittäin vähän kiinnostunut
- ei lainkaan kiinnostunut
- en osaa sanoa

Miten arvioit *työnantajasi* kiinnostuksen ammatillisen osaamisen kehittämiseen organisaatiossanne?

- erittäin kiinnostunut
- melko kiinnostunut
- melko vähän kiinnostunut
- erittäin vähän kiinnostunut
- ei lainkaan kiinnostunut
- en osaa sanoa

Miten arvioit *työnantajasi* kiinnostuksen seuraavien ryhmien ammatillisen osaamisen kehittämiseen?

	erittäin kiinnostunut	melko kiinnostunut	melko vähän kiinnostunut	erittäin vähän kiinnostunut	ei lainkaan kiinnostunut	en osaa sanoa
Johtotehtävissä työskentelevät	()	()	()	()	()	()
Esimiestehtävissä työskentelevät	()	()	()	()	()	()
Asiantuntijatehtävissä työskentelevät	()	()	()	()	()	()
Toimihenkilötehtävissä työskentelevät	()	()	()	()	()	()

Miten arvioit työnantajasi kiinnostuksen seuraavien ryhmien ammatillisen osaamisen kehittämiseen?

	erittäin kiinnostunut	melko kiinnostunut	melko vähän kiinnostunut	erittäin vähän kiinnostunut	ei lainkaan kiinnostunut	en osaa sanoa
alle vuoden organisaatiossa työskennelleet	()	()	()	()	()	()
1–3 vuotta organisaatiossa työskennelleet	()	()	()	()	()	()
yli kolme mutta enintään 5 vuotta organisaatiossa työskennelleet	()	()	()	()	()	()
yli 5 vuotta organisaatiossa työskennelleet	()	()	()	()	()	()

Kuinka todennäköisenä pidät, että pystyt kehittämään osaamistasi toivomaasi suuntaan tämän hetken työpaikassasi lähitulevaisuudessa?

- () erittäin todennäköisenä
- () melko todennäköisenä
- () melko epätodennäköisenä
- () erittäin epätodennäköisenä
- () en osaa sanoa

Kuinka paljon voit itse vaikuttaa omalla kohdallasi käytettäviin ammatillisen osaamisen kehittämisen muotoihin?

- erittäin paljon
- melko paljon
- melko vähän
- erittäin vähän
- en lainkaan
- en osaa sanoa

Ota kantaa väittämään: "Työnantajani tarjoaa riittävästi mahdollisuuksia oman ammatillisen osaamiseni kehittämiseen?"

- erittäin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- melko eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

Mitkä tekijät ovat mahdollisesti esteinä ammatillisen osaamisesi kehittämislle? Valitse 1-3 suurinta estettä.

- ajanpuute työtilanteen vuoksi
- esimiehen/työnantajan suhtautuminen
- työnantajalle aiheutuvat kustannukset
- työnantaja ei järjestä koulutusta
- työnantaja ei arvosta ammatillisen osaamisen kehittämistä
- itselle aiheutuvat kustannukset
- oman kiinnostuksen puute
- hintataso
- sopivan tarjonnan puute
- vaikeus päästä kiinnostavaan koulutukseen
- vaikea tiedonsaanti tarjonnasta
- koulutuksen tarjoajien hankala sijainti
- työtoveri(e)n suhtautuminen
- ikä
- terveydelliset syyt
- perhesyyt
- epätietous kehittämisen laadusta
- epätietous kehittämistoimien hyödyllisyydestä
- harrastuksiin kuluva aika
- asema työyhteisössä
- Jokin muu, mikä _____

Sukupuoli

- Nainen
- Mies

Syntymävuosi

- 1946
- 1947
- 1948
- 1949
- 1950
- 1951
- 1952
- 1953
- 1954
- 1955
- 1956
- 1957
- 1958
- 1959
- 1960
- 1961
- 1962
- 1963
- 1964
- 1965
- 1966
- 1967
- 1968
- 1969
- 1970
- 1971
- 1972
- 1973
- 1974
- 1975
- 1976
- 1977
- 1978
- 1979
- 1980
- 1981
- 1982
- 1983
- 1984
- 1985
- 1986
- 1987
- 1988
- 1989
- 1990

Työpaikan sijainti (edellisen, mikäli et ole tällä hetkellä työssä)

- Pääkaupunkiseutu
- Muu Uusimaa
- Varsinais-Suomi
- Satakunta
- Häme
- Pirkanmaa
- Päijät-Häme
- Kymenlaakso
- Etelä-Karjala
- Etelä-Savo
- Pohjois-Savo
- Pohjois-Karjala
- Keski-Suomi
- Etelä-Pohjanmaa
- Pohjanmaa
- Pohjois-Pohjanmaa
- Kainuu
- Lappi
- Ahvenanmaa

Valmistumisvuosi (KTM)

- 1961
- 1962
- 1963
- 1964
- 1965
- 1966
- 1967
- 1968
- 1969
- 1970
- 1971
- 1972
- 1973
- 1974
- 1975
- 1976
- 1977
- 1978
- 1979
- 1980
- 1981
- 1982
- 1983
- 1984
- 1985

- 1986
- 1987
- 1988
- 1989
- 1990
- 1991
- 1992
- 1993
- 1994
- 1995
- 1996
- 1997
- 1998
- 1999
- 2000
- 2001
- 2002
- 2003
- 2004
- 2005
- 2006
- 2007
- 2008
- 2009
- 2010
- 2011

Yliopisto, jossa suoritit tutkintosi

- Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu/Helsingin kauppakorkeakoulu
- Turun kauppakorkeakoulu
- Itä-Suomen yliopisto /Joensuu/Kuopio
- Jyväskylän yliopisto
- Oulun yliopisto
- Lapin yliopisto
- Tampereen yliopisto
- Vaasan yliopisto (/kauppakorkeakoulu/korkeakoulu)
- Lappeenrannan teknillinen yliopisto (/korkeakoulu)
- Svenska handelshögskolan
- Åbo Akademi
- jokin muu

LIITE 3

Työnantajakyselyyn liitetyt kysymykset

Sukupuolenne

- 1 Nainen
- 2 Mies

Organisaationne sijainti

- 1 Pääkaupunkiseutu
- 2 Muu Etelä-Suomi
- 3 Lounais-Suomi
- 4 Länsi- ja Sisä-Suomi
- 5 Itä-Suomi
- 6 Pohjois-Suomi
- 7 Lappi

Organisaationne toimiala

- 1 Teollisuus
- 2 Terveys ja hyvinvointi (sekä yksityinen että julkinen)
- 3 Finanssi
- 4 Kauppa
- 5 ICT
- 6 Muu julkinen ala
- 7 Muu

Organisaationne henkilöstön määrä

- 1) 1 - 9
- 2) 10 - 49
- 3) 50 - 249
- 4) 250 tai enemmän

Koulutuksenne

- 1 Kauppatieteellinen koulutus
- 2 Teknistieteellinen koulutus
- 3 Terveys- tai lääketieteellinen koulutus
- 4 Muu koulutus *

Oletteko toiminut esimiehenä ja/tai ottanut töihin vuoden 2005 jälkeen kauppatieteellisen koulutuksen saaneen ekonomin, kauppatieteiden maisterin tai kandidaatin?

- 1 Kyllä olen
- 2 En ole
- 3 En osaa sanoa

Korkeakoulutetun osaajan ammatillisen osaamisen ylläpito ja kehittäminen on

- 1 täysin työntekijän vastuulla
- 2 enemmän työntekijän vastuulla
- 3 yhtä paljon molempien vastuulla
- 4 enemmän työnantajan vastuulla
- 5 täysin työnantajan vastuulla
- 0 en osaa sanoa

Korkeakoulutetun osaajan ammatillisen osaamisen ylläpidon ja kehittämisen tulisi tapahtua

- 1 täysin vapaa-ajalla
- 2 enimmäkseen vapaa-ajalla
- 3 tasapuolisesti työ- ja vapaa-ajalla
- 4 enimmäkseen työajalla
- 5 täysin työajalla
- 0 en osaa sanoa

Arvioikaa seuraavien ryhmien ammatillisen osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä skaalalla

- 1 ei lainkaan tärkeää
- 2 erittäin vähän tärkeää
- 3 melko vähän tärkeää
- 4 melko tärkeää
- 5 erittäin tärkeää
- 0 en osaa sanoa

- alle vuoden organisaatiossa työskennelleet
- 1–5 vuotta organisaatiossa työskennelleet
- yli 5 vuotta organisaatiossa työskennelleet
- johtotehtävissä työskentelevät
- esimiestehtävissä työskentelevät
- asiantuntijatehtävissä työskentelevät
- toimihenkilötehtävissä työskentelevät

Arvioikaa seuraavia ammatillisen osaamisen kehittämisen muotoja. Valitkaa 1–3 mielestänne hyödyllisintä.

- Omatoiminen tiedonpäivitys esim. lukemalla
- Verkko-opinnot/monimuoto-opinnot, joissa verkko-oppimisympäristö mukana
- Kehittymiseen tähtäävä kokemusten jakaminen kollegoiden ja työtuttavien kanssa tapaamisissa, puhelimesta ja sähköpostitse
- Työssä oppiminen esim. vaihtamalla työtehtäviä (työnkierto) tai olemalla mukana uudessa projektissa
- Säännölliset tapaamiset esim. mentorin tai työnohjaajan kanssa
- Lyhytkestoiset tietoisuuskoulutukset tai ajankohtaisseminaarit
- Pitkäkestoiset työnantajan tarjoamat koulutuskokonaisuudet

- Pitkäkestoiset vapaa-ajalla tehtävät koulutuskokonaisuudet
- Työn ohella tehtävä opintokokonaisuus, joka muodostuu useista lyhyistä koulutustilaisuuksista (esim. Johtamisen erikoisammattitutkinto)
- Akateeminen jatkotutkinto (lis./tri.)
- Jokin muu

Mitkä tekijät ovat mahdollisesti organisaatiossanne esteinä ammatillisen osaamisen ylläpidolle ja kehittämiselle? Valitkaa 1-3 mielestänne suurinta estettä.

- Ajanpuute työtilanteen vuoksi
- Esimiehen/työnantajan suhtautuminen
- Työnantajalle aiheutuvat kustannukset
- Työnantaja ei järjestä koulutusta
- Työnantaja ei arvosta kehittämistoimia
- Henkilölle itselle aiheutuvat kustannukset
- Henkilön oman kiinnostuksen puute
- Hintataso
- Sopivan tarjonnan puute
- Vaikeus päästä kiinnostavaan koulutukseen
- Vaikea tiedonsaanti tarjonnasta
- Koulutuksen tarjoajien hankala sijainti
- Työtoveri(e)n suhtautuminen
- Ikä
- Terveydelliset syyt
- Perhesyyt
- Epätietous kehittämisen laadusta
- Epätietous kehittämistoimien hyödyllisyydestä
- Haluttomuus käyttää vapaa-aikaa kehittämiseen
- Asema työyhteisössä
- Jokin muu, mikä?*

LIITE 4
Haastattelurunko

Pohdi teemoja liiton näkemyksen mukaan työnantajien näkökulmasta ja mieti myös, onko ekonomeilla jotain erityispiirteitä asiaan liittyen.

Teemat/kysymykset:

Mikä on työnantajan ja työntekijän rooli osaamisen kehittämisessä?

- Miten osaamisen kehittämisen tulisi ajallisesti asettua, työajalle vai vapaa-ajalle?
- Kenen vastuulla osaamisen kehittäminen on?

Minkälaisia tavoitteita osaamisen kehittämistoimilla on?

- Minkälaista osaamista kehitetään? (yleinen osaaminen vai erityinen, tehtävään liittyvä osaaminen)

Minkälaiset kehittämisen muodot koetaan hyödyllisimmiksi?

Miten näet työnantajien kiinnostuksen ammatillisen osaamisen kehittämiseen?

- asematason, virkaiän, talouden suhdanteen mahdollinen vaikutus?

Onko tekijöitä, jotka ovat esteenä ammatillisen osaamisen kehittämiselle?