

LOPPURAPORTTI

15.10.2007

NÄKIJÄT JA SOVELTAJAT 2015

**SELVITYS VÄHITTÄISKAUPAN ALAN ASiantuntija- SEKÄ
ESIMIES- JA JOHTOTASON OSAAMISTARPEISTA**

SISÄLLYS:

ESIPUHE	5
TIIVISTELMÄ	6
1 TUTKIMUSPROJEKTIN TAVOITE JA TAUSTAA	7
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MALLINTAMINEN	11
2.1 Aineisto, näkökulma, menetelmävalinnat ja viitekehys	11
2.2 Tutkimuksen asetelma ja hypoteettinen malli	13
3 TUTKIMUSPROJEKTIN ORGANISOINTI	17
3.1 Projektin toimijat ja hankeorganisaatio	17
3.2 Projektiakataulu	18
4 AMMATTITAITO JA AMMATILLISET KVALIFIKAATIOT	19
4.1 Käsitteitä ammattitaidosta	19
4.2 Kvalifikaatiot koulutuksen perustana	20
4.3 Kvalifikaatiokeskustelun kritiikkiä ja näkökulmia	22
4.4 Retail- osaaminen asiantuntija- ja esimiestasolla	24
5 KVALIFIKAATIOIDEN MUUTOKSET	26
5.1 Muutosilmiöt ja megatrendit kaupan alalla	26
5.2 Kaupan työvoima ja uusi visio	30
6 VÄHITTÄISKAUPAN ASiantuntija- SEKÄ ESIMIES- JA JOHTOTASON OSAAMISTARPEET NYT JA 2015	33
6.1 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	33
6.2 Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus	34
6.3 Vastaaajien käsitykset asiantuntija- sekä esimies- ja johtamistyön sisällöstä	36
6.4 Vastaaajien käsitykset vähittäiskaupan osaamistarpeista	44
6.5 Vastaaajien käsitykset asiantuntijatyön sekä esimies- ja johtotyön osaamistarpeiden taustalla olevista muutosilmiöistä	66
7 VÄHITTÄISKAUPAN OSAAMINEN ALUEELLISENA ILMIÖNÄ	69
8 VÄHITTÄISKAUPAN ASiantuntija- SEKÄ ESIMIES- JA JOHTAMISOSAAMISEN KOULUTUSPOHJA JA TULEVAISUUDEN KOULUTUKSEN SISÄLTÖ	79
8.1 Vastaaajien käsitykset vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotehtävissä tarvittavasta koulutus pohjasta	79
8.2 Vähittäiskaupan koulutuksessa korostettavat osaamisalueet	82
9 TUTKIMUKSEN LAADUN TARKASTELUA	83
10 YHTEENVETO	86
LÄHTEET	98
LIITTEET	100

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1. Tutkimuksen kysymykset ja aineisto	13
Kuvio 2. Tutkimusasetelma	13
Kuvio 3. Osaamistarpeiden näkökulmat	15
Kuvio 4. Malli näkemyksen syntymisestä koskien vähittäiskaupan asiantuntijatasoa ja esimies- ja johtotason osaamistarpeita	16
Kuvio 5. Projektioorganisaatio	18
Kuvio 6. Ammatilliset koulutukset (Väärälä, 1995a, 44)	22
Kuvio 7. Koulutuksen muutoksen kehä	26
Kuvio 8. Ammatillinen koulutus ja koulutukset (Väärälä, 1995a, 103–104)	28
Kuvio 9. Toimintaympäristön muutokset ja haasteet yksilön kehittämiseksi (Ruohotie 2000)	29
Kuvio 10. Analyysikehikko käsityksille vähittäiskaupan asiantuntijatasoa ja esimies- ja johtotason osaamistarpeista	34
Kuvio 11. Asiantuntijatyön perusolemus. Mikä tekee työstä asiantuntijatyötä?	37
Kuvio 12. Vähittäiskaupan erilaiset asiantuntijat	38
Kuvio 13. Asiantuntijatyöksi koetut tehtävät vähittäiskaupassa	39
Kuvio 14. Esimies ja johtotyön olemus	41
Kuvio 15. Vähittäiskaupan esimies- ja johtamistehtävät	42
Kuvio 16. Esimies- ja johtotehtäviksi koetut tehtävät vähittäiskaupassa	43
Kuvio 17. Moniosaamisen ja erikoisosaamisen muutokset	44
Kuvio 18. Vastaajien näkemykset kaupan perustöiden tekijöiden osaamisen laajuudesta ja syvyydestä	44
Kuvio 19. Moniosaaminen ja erikoisosaaminen asiantuntijatyössä	46
Kuvio 20. Moniosaaminen ja erikoisosaaminen esimies- ja johtamistyössä	47
Kuvio 21. Asiantuntijatyön osaaminen nyt ja 2015	49
Kuvio 22. Motivaatiokoulutukset nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä	50
Kuvio 23. Mukautumiskoulutukset nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä	51
Kuvio 24. Sosiokulttuuriset koulutukset nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä	52
Kuvio 25. Innovatiiviset koulutukset nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä	53
Kuvio 26. Tuotannollis-tekniset koulutukset nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä	55
Kuvio 27. Kaikki koulutukset merkittävyyssjärjestyksessä vuonna 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä	56
Kuvio 28. Vähittäiskaupan esimies- ja johtotehtävien osaamistarpeet nyt ja 2015	58
Kuvio 29. Motivaatiokoulutukset nyt ja 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyössä	59
Kuvio 30. Mukautumiskoulutukset nyt ja 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyössä	60
Kuvio 31. Sosiokulttuuriset koulutukset nyt ja 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyössä	61
Kuvio 32. Innovatiiviset koulutukset nyt ja 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyössä	62
Kuvio 33. Tuotannollis-tekniset koulutukset nyt ja 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyössä	64
Kuvio 34. Kaikki koulutukset merkittävyyssjärjestyksessä vuonna 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtotason tehtävissä	65
Kuvio 35. Eri muutosilmidiöiden vaikutus osaamistarpeiden muutoksiin asiantuntija- sekä esimies- ja johtotyössä	66
Kuvio 36. Vertailu muutosilmidiöiden vaikutuksesta asiantuntijatasoa ja esimies- ja johtotason työhön	67
Kuvio 37. Kaupan yksiköiden ja keskusliikkeiden vastaajien vertailu muutosilmidiöiden vaikutuksesta asiantuntijatasoa ja esimies- ja johtotason työhön	67
Kuvio 38. Vastaajien näkemykset kaupan muutosilmidiöiden todennäköisyydestä osana vähittäiskaupan arkea	68
Kuvio 39. Eri alueilla olevien vastaajien käsitykset motivaatiokoulutuksista vuonna 2015	69
Kuvio 40. Eri alueilla olevien käsitykset mukautumiskoulutuksista vuonna 2015	70

Kuvio 41. Eri alueilla olevien vastaajien käsitykset sosiokulttuurisista kvalifikaatioista vuonna 2015	71
Kuvio 42. Eri alueilla olevien vastaajien käsitykset innovatiivisista kvalifikaatioista vuonna 2015	72
Kuvio 43. Eri alueilla olevien käsitykset tuotannollis-teknisistä kvalifikaatioista	73
Kuvio 44. Asiantuntijatason sekä esimies- ja johtotason osaamistarpeet Etelä-Suomen alueella vuonna 2015	74
Kuvio 45. Asiantuntijatason sekä esimies- ja johtotason osaamistarpeet muualla kuin Etelä-Suomen alueella vuonna 2015	76
Kuvio 46. Osaamistarpeiden alueellisuus vähittäiskaupan asiantuntijatason sekä esimies- ja johtotason tehtävissä	78
Kuvio 47. Kaupan yksiköiden vastaajien näkemys asiantuntijatason tehtäviin tarvittavasta koulutus pohjasta	79
Kuvio 48. Keskusjohdon ja koulutusyksiköiden vastaajien näkemys asiantuntijatason tehtäviin tarvittavasta koulutus pohjasta	79
Kuvio 49. Kaupan yksiköiden vastaajien näkemys esimies- ja johtotason tehtäviin tarvittavasta koulutus pohjasta	80
Kuvio 50. Keskusliikkeiden ja koulutusyksiköiden vastaajien näkemys esimies- ja johtotason tehtäviin tarvittavasta koulutus pohjasta	80
Kuvio 51. Tavoiteltava koulutus pohja vähittäiskaupan asiantuntijatason sekä esimies- ja johtotason tehtäviin	81
Kuvio 52. Tulevaisuuden vähittäiskaupan asiantuntijatason sekä esimies- ja johtotason koulutuksessa korostettavat osaamisalueet	82
Kuvio 53. Vähittäiskaupan asiantuntija-, esimies- ja johtotyön ryhmät ja kriittiset muuttujat	87
Kuvio 54. Tärkeimmät kvalifikaatiot asiantuntijatyössä sekä esimies- ja johtotyössä vuonna 2015	87
Kuvio 55. Eniten kasvavat kvalifikaatiot asiantuntijatyössä sekä esimies- ja johtotyössä	88
Kuvio 56. Kuusi tärkeintä kvalifikaatiota kahdella eri talousalueilla	89
Kuvio 57. Vähittäiskaupan asiantuntijaosaaja 2015	91
Kuvio 58. Vähittäiskaupan esimies- ja johtamisosaaja 2015	92
Kuvio 59. Tärkeimmät kvalifikaatiot vuonna 2015 vähittäiskaupan erilaisissa töissä	93
Kuvio 60. Eniten kasvavat kvalifikaatiot vähittäiskaupan erilaisissa töissä	94
Kuvio 61. Asiantuntijatyön sekä esimies- ja johtotyön yhteydet	96
Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden profiili	35
Taulukko 2. Vähittäiskaupan kvalifikaatioiden merkitys kvalifikaatioryhmittäin	90

MERCURIA
Kauppiaitten Kauppaoppilaitos

LOPPURAPORTTI
Lokakuu 2007

ESIPUHE

Osaaminen on kuuma aihe. Sen voidaan sanoa liittyvän paitsi yksilöön niin myös yhteisöön. Toimintaympäristön nopeasti muuttuessa osaaminen on jatkuvasti kehittyvää. Sen perustana on ammattitaito.

Ammattitaito on aina ollut oman aikansa lapsi. Asiantuntijoiden näkemykset ammattitaidon olemuksesta ja sisällöstä vaihtelevat jossain määrin. Yleinen käsitys kuitenkin on, että ammattitaito on muuttanut muotoaan. Se on muuttunut sirpaleiseksi ja vastaamaan ajan ilmiöitä. Ammattitaidon kehittyminen huippuunsa kestää vuosia tai jopa vuosikymmeniä..

Nykyaikainen ammatti-ihmisyys on entistä useammin luonteeltaan kollektiivista. Työtä tehdään yhteistyössä mitä moninaisimpien tahojen kanssa ja verkostoidutaan joka suuntaan. Verkottuminen on näin ollen osa ammattitaitoa.

Mitä on vähittäiskaupan asiantuntija sekä esimies- ja johtamistason työ ja millainen on vähittäiskaupan asiantuntija- ja johtamisosaaja vuonna 2015? Tähän vastaa omalta osaltaan nyt käsillä oleva selvitys vähittäiskaupan asiantuntijatasoista sekä esimies- ja johtotason osaamistarpeista. Selvitys on yksi askel kohti käsitystä tämän hetken ja tulevaisuuden kaupan ammattitaidosta.

Loppuraportissa kuvataan projektin toteutusta, teoreettisia lähtökohtia sekä sen empiirisen aineiston tuottamaa tietoa. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen laatua ja uskottavuutta. Selvitys on nimetty ”**Näkijät ja soveltajat 2015 -hankkeeksi**”.

Näkijät ja soveltajat viittaavat vähittäiskaupan osaamistarpeisiin, joiden lähtökohtana ovat ammattikorkeakoulutasoinen ja korkeakoulutasoinen koulutusperusta. Raportti on laadittu ”sukunäköiseksi” keväällä 2007 ilmestyneen Osaaja 2015 -loppuraportin kanssa, jossa on tarkasteltu vähittäiskaupan perustyöntekijöiden osaamistarpeita nyt ja vuonna 2015.

Kiitän tämän tutkimuksen toimeksiantajaa, Opetushallitusta saamastamme haastavasta tutkimustehtävästä. Parhaat kiitokset niille vähittäiskaupan alalla uurastaville asiantuntijoille ja esimiehille, jotka ovat toimineet tämän tutkimuksen informanteina ja antaneet tutkimukseen arvokasta tietoa. Eri-tyinen kiitos niille yhdeksälle osaamisen asiantuntijalle, joita on teemahaastateltu tämän selvityksen yhteydessä. Kiitokset kuuluvat myös työtoverilleni Henni Timoselle sekä tämän tutkimuksen ohjausryhmälle, Niilo Homelle, Heikki Ropposelle ja Sinikka Sartoselle.

Kirsti Jokiranta
Tutkimus- ja kehitysjohtaja
Kauppiaitten Kauppaoppilaitos

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää liikelouden ja kaupan alan ammattikorkeakoulu- ja korkeakoulutasoisten tehtävien osaamistarpeita. Osaamistarpeita on tarkasteltu nykyisen työelämän asettamien vähittäiskaupan osaamistarpeiden näkökulmasta ja selvitetty näkemyksiä tulevaisuuden osaamistarpeiden kehityksestä vuoteen 2015. Lisäksi on tarkasteltu osaamistarpeiden taustalla olevia kaupan alaan vaikuttavia muutosilmiöitä. Selvitys tehtiin Opetushallituksen toimeksiantona vuoden 2007 aikana.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin triangulaatio, jossa yhdistettiin määrällistä ja laadullista tutkimusaineistoa sekä -menetelmiä. Osaamistarpeita selvitettiin kohdennetulla kyselyllä kolmen eri talousalueen vähittäiskaupan kolmen suuren ryhmittymän (S-ryhmä, K-ryhmä, Tradeka-ryhmä) tavaratalo- tai market-tyyppisten myymälöiden asiantuntija- sekä esimies- ja johtotason tehtäviä tekeville osajille. Tutkimuksessa tarkasteltiin eri tapauksina Etelä-Suomen aluetta, Vaasan-Kokkolan aluetta sekä Kuopion-Joensuun aluetta. Aineistosta analysoitiin jakaumat sekä keskiarvot ja tehtiin sisällön analyysin mukaisia ryhmittelyitä. Lisäksi teemahaastateltiin perusaineiston syventämiseksi yhteensä yhdeksää kaupan kolmen suuren ryhmittymän osaamisen erikoisasiantuntijaa.

Tutkimusmittari rakentui käsitykseen ammatillisista kvalifikaatioista sovellettuna vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotehtäviin. Tartuntapintaa otettiin myös tradenomitutkinnon ja kaupan maisteritutkinnon tavoitteista. Aineisto kerättiin osaamistarpeiden kuvausta varten kevään 2007 aikana.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotason osaja vuonna 2015 on ennen kaikkea moniosaaja. Tulevaisuuden vähittäiskaupan esimies- ja johtotason osaja on lisäksi vastuullinen resurssien ohjaaja, jonka osaamisessa yhdistyvät arvo-osaaminen, bisnesosaaminen, ihmisosaaminen ja kyky oppia nopeasti. Arvo-osaaminen liittyy muun muassa ketjuohjaukseen ja eettisesti kestävään toimintaan. Bisnesosaaminen edellyttää eri substanssialueiden strategista hallintaa. Ihmisosaamisessa korostuu kyky vuorovaikutukseen ja toiseuden kohtaamiseen. Asiantuntijaosaaja puolestaan on vastuullinen tiedon hallitsija, joka toimii arvojen mukaisesti, ymmärtää palveluketjun ja osaa toimia vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa. Asiantuntijatyön olemus eroaa jonkin verran johtamis- ja esimiestyön olemuksesta. Keskeisimmät erottelevat muuttajat ovat työn sisällössä ja työn suhteessa päätöksentekoprosessiin. Asiantuntijatyötä pidetään enemmän back-office -työnä, joka palvelee päätöksentekoa. Aluekohtaiset erot tulevaisuuden osaamistarpeissa koettiin varsin pieniksi. Etelä-Suomen alueella korostuivat hieman muita alueita enemmän kilpailun, kansainvälisyyden ja työvoiman vaihtuvuuden vaikutukset osaamistarpeisiin. Osaamistarpeiden taustalla olevista kaupan alan muutoksista pidettiin tärkeimpinä kilpailun kiristymistä ja aidon asiakaslähtöisyyden lisääntymistä. Uuden sukupolven tulo työmarkkinoille ja kaupan asiakaaksi sekä rajapintojen hämärtyminen muuttavat johtotason ja asiantuntijataso tulevaisuuden osaamisvaatimuksia.

1 TUTKIMUSPROJEKTIN TAVOITE JA TAUSTAA

Mitä teimme ja miksi?

Liike-elämän toimintaympäristön entistä nopeammat muutokset edellyttävät jatkuvaa ennakkointia koulutuksen laadullisen ja määrällisen kehittämisen pohjaksi. Uuden hallitusohjelman mukaan Suomen koulutusjärjestelmää kehitetään kokonaisuutena niin, että se vastaa globaaliin haasteeseen sekä ammatti- ja väestörakenteen muutoksiin. Hallitus lupaa myös uudistaa ennakkoinnin perusteita, jotta laadullisiin ja määrällisiin osaamis- ja koulutustarpeisiin sekä työelämän tarpeisiin voidaan vastata paremmin (EK, 2007).

Ennakkoinnin tavoitteena on löytää yhä parempia avainindikaattoreita, joiden avulla voidaan tehdä osuvia johtopäätöksiä osaamistarpeista ja niiden muutoksista. Systemaattisten tilastopohjaisten mallien lisäksi uskotaan jatkossa tarvittavan myös erilaisia kokemuksellisia tietolähteitä täydentämään ja syventämään malleja.

Näkijät ja soveltajat 2015 -projektin tavoitteena oli selvittää yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan ammattikorkeakoulu- ja yliopistotasoisien tutkintoihin kohdistuvia työelämän asettamia vähittäiskaupan osaamistarpeita. Osaamistarpeita tarkasteltiin tämän hetken osaamistarpeina sekä näkemyksinä tulevaisuuden osaamistarpeiden kehityksestä vuoteen 2015.

Osaamistarpeita selvitettiin ensisijaisesti kokemukseräisen tiedon kautta ja tavoitteena oli saada esiin erityisesti ladullisia koulutustarpeita. Tutkimus tehtiin Opetushallituksen toimeksiantona. Projektin selvityksissä hyödynnettiin valtakunnallisia osaamiskartoituksia, kuten Palvelut 2020 -hanketta, jossa on kartoitettu eri alojen, muun muassa palvelusektorin eri osa-alueiden ammatillisten kvalifikaatioiden painopisteitä nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen asetelmaa ja sen tuloksia peilattiin myös vähittäiskaupan perustöiden tulevaisuuden osaamistarpeisiin, joita on selvitetty Osaaja 2015 -tutkimuksessa. Näkijät ja soveltajat 2015 -tutkimuksen perusrakenne on muotoutunut näin olleen Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksen tekemään Osaaja 2015 -selvityksen pohjalle.

Kauppa ja logistiikka muodostavat jakelupalvelujen ryhmän, jossa keskeistä on tuotteiden, tiedon ja ihmisten kuljettaminen ja siirtäminen. Tähän kuuluvat tukku- ja vähittäiskauppa, kuljetuspalvelut ja telekommunikaatiopalvelut. Kaupan toimiala jaotellaan Tilastokeskuksen mukaan auto-, tukku- ja vähittäiskauppaan sekä agentuuritoimintaan. Tämä selvitys kohdennetaan vähittäiskaupan alaan.

Vähittäiskauppa on toimintaa, jossa harjoitetaan uusien ja käytettyjen tavaroiden myyntiä ja siihen liittyvää palvelun tarjontaa henkilökohtaiseen käyttöön tai talouskäyttöön. Vähittäiskauppa jakautuu päivittäistavarakauppaan ja erikoistavararyhmään.

Suomen Kaupan Liiton (2006,b) mukaan suurten yritysten osuus kaupan alan liikevaihdosta ja työllisyydestä on Suomessa EU-maiden korkeimpia. Toimialalle on lisäksi tunnusomaista ryhmittyminen ja keskusliikevetoisuus. Koko kaupan alalla toimii yli 45 000 yritystä. Kauppa työllistää tällä hetkellä noin 300 000 työntekijää, mikä on vajaa 12 % Suomen kokonaistyöllisyydestä. Vähittäiskaupan henkilöstöstä kolmannes työskentelee vähintään 500 työntekijän yrityksissä.

Kaupan henkilöstö voidaan jakaa kolmeen ryhmään; uranluojiin, läpikulkijoihin ja ammattityöntekijöihin. Ammattityöntekijät ovat kaupan vakinaista henkilökuntaa, jotka ovat kaupan ammattitaidon jatkuvuuden turvaajia. Kaupan työntekijöiden yleisin koulutustausta on toisen asteen ammatillinen koulutus. Suomen Kaupan Liiton jäsenistön henkilöstöstä noin 10 000 on erilaisia esimiehiä. Kaupan henkilöstöstä noin puolet on 24–44 vuoden ikäisiä. Kaupan kilpailuvaltina pidetään tulevaisuudessa osaavaa palvelua.

Kauppan alalla on EK:n (2006) mukaan ennakoitu kaudella 2001–2015 työllisyyden kasvuksi eri kehitysvaihtoehdoista riippuen 10–14 %. Vähittäiskaupan työllisyys kasvaisi mainitulla kaudella noin 15 %. Tukkukaupassa kasvun arvioidaan olevan korkeintaan vain muutaman prosentin luokkaa muun muassa logistiikan kehityksen johdosta. Liiketalouden toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi kauppaan uskotaan tarvittavan yhä laaja-alaisempia ammattilaisia.

Eri viranomaisten- ja elinkeinoelämän asiantuntijoiden keskuudessa vaikutta olevan melko yhtenevä näkemys siitä, että perusasteen osaajien tarve kasvaa lähitulevaisuudessa. Sen sijaan korkeakoulu- ja ammattikorkeakoulutasoisen koulutuksen tulevaisuuden tarpeista esiintyy jonkin verran vaihtelevia käsityksiä. Tähän raporttiin on otettu muutamia esimerkkejä eri tahojen näkemyksistä.

Opetushallituksen arvioiden mukaan kaupan ja hallinnon alan peruskoulutuksen saaneet tulevat sijoittumaan tulevaisuudessa enimmäkseen myynti-, toimisto-, kirjanpito- ja kassatyöhön sekä markkinointi-, myynti- ja rahoitusasiantuntijatyöhön. Opetushallituksen tulevaisuuden koulutustarpeita koskevissa selvityksissä arvioidaan, että työpaikkojen määrä lisääntyy tulevaisuudessa etenkin perustehtävissä, mutta myös runsaasti koulutusta vaativissa asiantuntijatehtävissä. Ammattikorkeakoulutasoisella koulutuksella on merkittävä osuus useassa eri ammattiryhmässä. Tällaisia ovat muun muassa markkinointi-, myynti- ja rahoitusasiantuntijatyö sekä johto- ja tutkimustyö.

Kauppateellisen koulutuksen saaneiden ennakoidaan sijoittuvan julkisen ja yksityisen sektorin johtotyöhön, markkinointi-, myynti- ja rahoitusasiantuntijoiden ammattiryhmiin. Näiden kaikkien katsotaan olevan tavoitekehityksen mukaan kasvavia ammattiryhmiä vuoteen 2015.

Suomen Kaupan Liiton tilastoissa (2005) on esitetty kaupan alalla toimivien myyjien, varastotyöntekijöiden ja konttorityöntekijöiden koulutusjakaumia. Tämän selvityksen mukaan myyjistä noin 4 %:lla on alempi korkeakoulututkinto ja 0,5 %:lla ylempi korkeakoulututkinto. Kaupan alalla toimivista konttorityöntekijöistä 11,5 %:lla on alempi korkeakoulututkinto ja noin 4 %:lla ylempi korkeakoulututkinto.

Elinkeinoelämän keskusliiton Innovaatioympäristöt ja osaaminen -lausunnon (2007) mukaan ammattiosaajien tarve kasvaa. Koulutuksessa tulee aloittajamääriä tarkistaa paitsi ammatillisen peruskoulutuksen suuntaan niin myös yliopistokoulutusta lisäävään tai vähintäänkin nykytasolla pitämisen suuntaan. Ammattikorkeasteen aloituspaikkoja ehdotetaan supistettavaksi.

Opetusministeriön (2007) koulutustarjonnan tavoitteissa vuoteen 2012 verrataan ammattiryhmien tarkkuudella ryhmiä, joissa avautuu eniten työpaikkoja. Uuden työvoiman tarve yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalla kertoo, että jaksolla 2005–2020 tarvittaisiin tavoitekehityksen mukaan vuosittain 4 240 ammattikorkeakoulututkinnon suorittanutta ja 3 250 yliopistotutkinnon suorittanutta. On kuitenkin huomattava, että Kaupan rekryointitarpeesta arvioidaan kohdistuvan vain noin joka neljännen muihin kuin perustason työntekijöihin. Avautuvien työpaikkojen määrän ennustetaan olevan vuoden 2004 tilanteeseen verrattuna suhteellisesti suurin muun muassa erilaisissa asiantuntijatehtävissä.

Kasvavan työllisyyden sektorilla korostuu liiketaloudellisen osaamisen ja ammattitaidon tarve. Tavoitekehitysvaihtoehdossa johto- ja asiantuntijatyön työvoiman ennustetaan kasvavan noin 40 %. (EK, lausunto 2007).

Neilimo laskee, että kaupan tarvitsemista uusista työntekijöistä noin kymmenellä prosentilla voi olla ylioppilastutkinnon tyyppinen yleissivistävä tutkinto ja viidenneksellä korkeakoulutus. Selvästi suurin tarve on työntekijöistä, joilla on vahva ammattikoulutus, kuten merkonomien koulutus. (Taloudellinen tiedotustoimisto, 1/2006).

EK raportoi säännöllisesti jäsenyritystensä rekrytointikanavista ja -vaikeuksista. Palveluyrityksistä noin joka neljäs ilmoittaa kokeneensa rekrytointivaikeuksia. Vähittäiskaupan alalla koetut rekrytointivaikeudet edustavat palvelualojen keskitasoa. Yleisimmiksi rekrytointivaikeuksien syiksi EK:n jäsenyrityksissä raportoidaan puutteet työkokemuksessa, puutteet työpaikkakohtaisessa erikoisosaamisessa ja puutteet ammatillisessa peruskoulutuksessa sekä henkilökohtaisissa ominaisuuksissa. Merkittävänä puutteena raportoidaan myös puutteet monitaitoisuudessa (EK, 2005).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, millaisia osaamistarpeita työelämä asettaa vähittäiskaupan alan asiantuntija- sekä johto- ja esimiestason työntekijöille nyt ja tulevaisuudessa. Hypoteettisena lähtökohtana on, että pääosa mainittujen työntekijöiden tehtävistä rakentuu ammattikorkeakoulutasoiselle tai yliopistotasoiselle osaamiselle ja kuuluu lähinnä kaupan henkilöstön uranluojien tai ammattilaisten toimintaan.

Ammattikorkeakoulutus on ammatillisesti suuntautunutta korkea-asteen koulutusta. Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on kouluttaa korkea-asteen ammattiosaajia ja asiantuntijoita työelämän erilaisiin tarpeisiin. Koulutusta koskevissa tavoitteissa korostetaan erityisesti alueellisia sekä PK- yritysten tarpeita.

EK:ssa 2005 tehty rekrytointitiedustelu (2006–2010) osoittaa, että ammattikorkeakoulutasoisen henkilöstön rekrytointitarve koko palvelusektorille oli noin 10 000 henkilöä. Tradenomitutkintopohjaisen koulutuksen painotus EK:n jäsenkunnassa oli 28 %.

Yliopistoista valmistuu uusimmat tiedot hallitsevia, akateemisen koulutuksen saaneita osaajia yhteiskunnan eri aloille. Tällä osaamisalueella korostuvat kokonaisvaltainen tiedon ja prosessien hallinta sekä uuden luominen ja kehittäminen sekä perustutkimus. Yliopistotasoisen koulutuksen saaneiden rekrytointitarpeen arvioidaan EK:ssa (EK 2005) olevan vuosittain noin 1 700.

Helakorven mukaan **asiantuntijuus** eli ekspertiisi perustuu tietoihin, taitoihin, osaamiseen ja kokeemukseen. Asiantuntijuus on myös tietämystä, jonka toimija suhteuttaa tehtävän kulloisiinkin vaatimuksiin. Asiantuntijuus on subjektiivista ja relatiivista ja sisältää myös arvonäkökulman (eettinen asiantuntijuus). Asiantuntijuuteen liittyvät toimintavalmiuden lisäksi innovaatiovalmiudet. Hyvän koulutuksen ja laajan kokemuksen myötä asiantuntija pystyy kehittämään työtään, alaansa ja työyhteisöään (reflektiivinen asiantuntijuus). Asiantuntijuus ei siis käsitä vain mekaanista eksperttiyttä, vaan siihen kuuluu myös yhteisöllisyyteen ja verkostoihin liittyvät ulottuvuudet. (Helakorpi 2005, 59).

Palvelut 2020 -hankkeen (2006) loppuraportin mukaan kaupan alan **asiantuntija- ja esimiestehtävissä** olevien osaamistarpeissa korostuvat ennen kaikkea markkinatuntemus ja liiketoimintaprosessien ymmärtäminen. Erityisenä kaupan alan piirteenä painottuvat liiketoimintaprosessien ymmärtämisessä myyntitaidot ja logistinen osaaminen. Asiantuntija- ja esimiestason osaajien palveluosaamisessa korostuvat asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi sekä palvelutehtävän kokonaisuuden hallinta. Johtamisosaamisen alueella katsotaan esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivien tarvitsevan erityisesti itsensä johtamisen sekä ihmisten johtamisen taitoja. Muina tärkeinä osaamisvalmiuksina mainitaan muutosvalmius, yhteistyökyky, tiimitaidot, kyky jakaa omaa ja ymmärtää toisen osaamista sekä ongelmaratkaisukyky. Kielitaidossa korostuvat suomen, englannin, ruotsin ja venäjän kieli.

Kaupan alan **johtotehtävissä** toimivien osaamisessa korostuvat strategiaosaaminen, liiketoimintaprosessin ymmärtäminen, markkinatuntemus sekä toimialan ansaintalogiikan ymmärtäminen. Palveluosaamisen merkittäviksi alueiksi nousevat palveluketjun kokonaisuuden hallinta, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi asiakasosaaminen sekä asiakasprosessin kokonaisuuden hallinta. Kaikkein keskeisimpinä johtamisosaamisen alueina ovat ihmisten ja osaamisen johtaminen. Projek-

tien ja prosessien johtaminen nähdään kaupan alalla merkittävämmiksi kuin palvelualoilla yleensä. Muutosvalmius, ennakointiosaaminen, kyky analysoida tietoa sekä yhteistyö- ja ongelmaratkaisukyky ovat myös johtotehtävissä olevien tärkeitä osaamisalueita.

Vähittäiskauppaa kuvaava englanninkielinen käsite **retail** ymmärretään nykyään laajasti pitkän arvoketjun hallintana, jolle on tyypillistä tiivis yhteistyö arvoketjun kumppaneiden kanssa. Tämä heijastaa muutosta kaupan rakenteissa ja kilpailussa, jossa valta on siirtymässä yhä enemmän suurilta tavarantoimittajilta kaupalle ja kuluttajille. Retail-käsitteen merkityssisällön muutokset heijastuvat myös omalla tavallaan vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotason osaamistarpeisiin. Arvoketjun rinnalla on alettu puhua arverkon hallinnasta. Tämän ilmiön seurauksena työskentely erilaisissa rajapinnoissa yleistyy ja vaatimukset kokonaisuuksien hallintaan kasvavat.

Sähköisestä liiketoiminnasta on tulossa merkittävä kilpailukeino. Vähittäiskaupan kasvunäkymät, kansainvälistyminen, kilpailun kiristyminen, työammattien yhdistäminen ja entistä vaativammat asiakkaat lisäävät osaamisen vaatimustasoa. Palveluyrityksissä henkilöstön rooli on korostumassa, ja työ on sisäistettävä entistä selkeämmin kokonaisvaltaisena haasteena. Laaja yhteisymmärrys on siitä, että osaaminen on tulevaisuudessa yhä selvemmin tekijä, jolla yritys ylläpitää ja parantaa kilpailukykyään ja yrityskuvaansa.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MALLINTAMINEN

Miten temppu tehtiin?

2.1 Aineisto, näkökulma, menetelmävalinnat ja viitekehys

Näkijät ja soveltajat 2015 -projektin tutkimuksen kohteena oli kaupan alan osaaminen ja siinä erityisesti vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotason työt. Tutkittavana ilmiönä on vähittäiskaupan alalla tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutukset vähittäiskaupan tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Tutkimus kohdennettiin koskemaan kolmella eri talousalueella toimivien kaupan alan yritysten ja niiden asiantuntija- sekä esimies- ja johtotason henkilöstön näkemyksiä. Näin ollen tutkimuksessa korostuivat informanttien kokemusperäiset näkemykset sekä niistä johdetut käsitykset tulevaisuuden osaamistarpeista. Kohdealueiksi on valittu Joensuun- Kuopion seutu, Kokkolan- Vaasan seutu ja pääkaupunkiseutu. Mainittujen alueiden katsottiin edustavan sijaintinsa perusteella alueellisesti ja kulttuurisesti jossain määrin erilaisia vähittäiskaupan osaamistarpeita. Näiden alueiden vähittäiskaupan perustöiden tekijöiden osaamistarpeita on selvitetty myös Osaaja 2015 -tutkimuksessa, johon tämän selvityksen edellytettiin kiinteästi liittyvän. Kyseiset alueet on valittu edustamaan tyypillisiä vähittäiskaupan osaamisprofiilitapauksia, joilla ilmiön olemus on paljastettavissa. Tämän tutkimuksen alueita käsiteltiin myös **tapauksina**, jotka muodostuvat mainittujen talousalueiden mukaan.

Näkijät ja soveltajat 2015 -tutkimuksen näkökulma on vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotason henkilöstön näkökulma. Näin ollen tiedonkeruussa on keskitytty juuri näiden kohderyhmien näkemyksiin ja arvioihin. Henkilöstön näkemyksillä puolestaan tarkoitetaan vähittäiskaupan suurten yksiköiden ja keskusliikkeiden

- esimies- ja johtotason käsityksiä osaamistarpeista
- asiantuntijatehtävissä toimivien käsityksiä osaamistarpeista.

Tutkimus oli tyypiltään triangulaatiotutkimus. Tällä tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden ja/tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa (Anttila 1998). Triangulaation käyttöä perustellaan usein sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä on vaikea saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta. Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistotriangulaatiota ja menetelmätriangulaatiota. Aineistotriangulaatio tarkoittaa, että yhdessä tutkimuksessa yhdistellään useammanlaisia aineistoja keskenään, kuten määrällistä, kartoittavaa aineistoa sekä laadullisempaa, selittävää aineistoa. Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tutkitaan useammalla kuin yhdellä tutkimusmenetelmällä yhdistämällä esimerkiksi survey-tyyppinen tiedonkeruumenetelmä teemahaastattelumenetelmään.

Triangulointia voidaan perustella tutkittavan ilmiön ehdoilla. Kartoittavan tapaustutkimuksen lähtökohdista tämä tutkimus etsii vastausta kysymykseen ”mitä”. Lisäksi tutkimuksen kysymyksenasettelulle ovat tunnusomaisia tulkintaa vaativat kysymykset ”kuinka” ja ”miksi”. Laadullista ja määrällistä tietoa yhdistettiin tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tutkittavan ilmiön saamiseksi näkyväksi. Tavoitteena oli, että menetit tukevat toisiaan ja tuloksena saadaan yhtäältä kuvailevaa määrällistä tietoa ja toisaalta hermeneuttisesti selitettävää tietoa.

Tutkimuksen yhteydessä etsittiin selityksiä ja kategorioita, jotka ilmentävät vähittäiskaupan asiantuntija- ja esimiestason osaamistarpeita nyt ja tulevaisuudessa

- kuvailevalla tasolla (millaisia osaamistarpeita on?)
- selittävällä tasolla (millaiset tekijät ovat näiden osaamistarpeiden taustalla?)

Tässä tutkimuksessa on käytetty kolmea erityyppistä aineistoa niin, että tutkimuksen edetessä sen laadullinen ote lisääntyy ja samalla kohteena oleva tutkimusjoukko supistuu. Aineistovalinnan periaatteet liittyvät kiinteästi Osaaja 2015 -tutkimukseen, jossa selvitettiin vähittäiskaupan perustöiden tekijöiden osaamistarpeita nyt ja tulevaisuudessa.

Lähtökohta-analyysi on tehty olemassa olevasta luonnollisesta aineistosta. Tässä tehtävässä hyödynnettiin muun muassa opetusministeriön, Opetushallituksen, Elinkeinoelämän keskusliiton ja Suomen Kaupan Liiton ja Tilastokeskuksen julkaisemaa tutkimus- ja muuta tietoa.

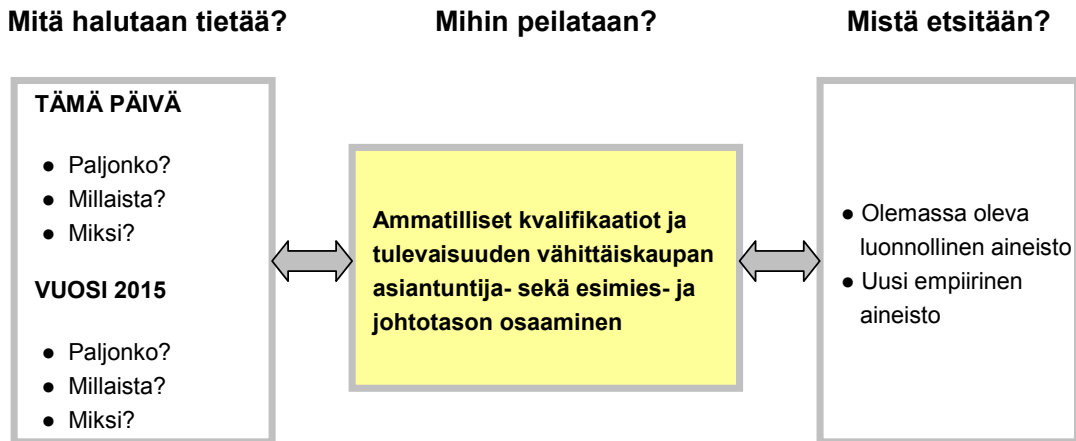
Osaamistarpeiden kuvaus selvitettiin kohdennetulla kyselyllä kolmen eri talousalueen kaupan kolmen suuren ryhmittymän (S, K, T) suurten myymäläyksiköiden sekä keskusliikkeiden johto- sekä asiantuntija- ja esimiestason henkilöstölle. Nämä informantit edustivat sekä päivittäistavarasektoria että erikoistavarasektoria ja muita kuin vähittäiskaupan perustöitä. Näin ollen johto-, esimies- ja asiantuntijataso osaamistarpeita oli mahdollista saada laajasti ja monipuolisesti esiin. Alustava kartoitustarpeista tehtiin määrällisellä, ammatillisia **kvalifikaatioita kartoittavalla** mittarilla, johon kohderyhmän vastaajat vastasivat Internetin kautta (Webropol-kysely). Kvalifikaatio tarkoittaa niitä vaatimuksia, joita johonkin työhön tai ammattiin edellytetään eli ammattitaitovaatimuksia (Helakorpi, 2006).

Kunkin kolmen keskusliikkeen henkilöstöjohdosta sekä niiden koulutusyksiköiden asiantuntijoista kerättiin yhdeksän asiantuntijan ryhmä, jolle tehtiin lisäksi laadullisempi haastattelukierros. Asiantuntijaryhmään kuuluivat seuraavat kaupan kolmen ryhmän osaamisen asiantuntijat

- Kaisa Junikka, koulutuspäällikkö, K-instituutti
- Paavo Kaikkonen, toimitusjohtaja, AVA-instituutti
- Satu Koskinen, rehtori, Jollas Instituutti
- Sari Kulmala, henkilöstöpäällikkö, Kesko Oyj
- Sirkkaliisa Kulmala, henkilöstöpäällikkö, SOK
- Jaana Lehto, kehitysjohtaja, Tradeka Oy
- Antero Levänen, henkilöstöjohtaja, HOK-Elanto
- Marja Lähteenmäki, koulutuspäällikkö, K-citymarket Oy
- Pirkko Virtanen, henkilöstöpäällikkö, Tradeka/Ketjuetu Oy.

Näiden asiantuntijoiden haastatteluissa **syvennettiin** määrällisen osaamistarvekartoituksen alustavien tulosten perusteella saatua tietoa **erityisesti selittävällä tasolla**. Tarkoituksena oli saada selville, **millaisia ilmiöitä** ja kuinka merkittävänä nämä osaamisen asiantuntijat näkevät mainittujen osaamistarpeiden kehittymisen taustalla. Lisäksi kartoitettiin vähittäiskaupan asiantuntijatyön sekä esimies- ja johtamistyön merkityssisältöä.

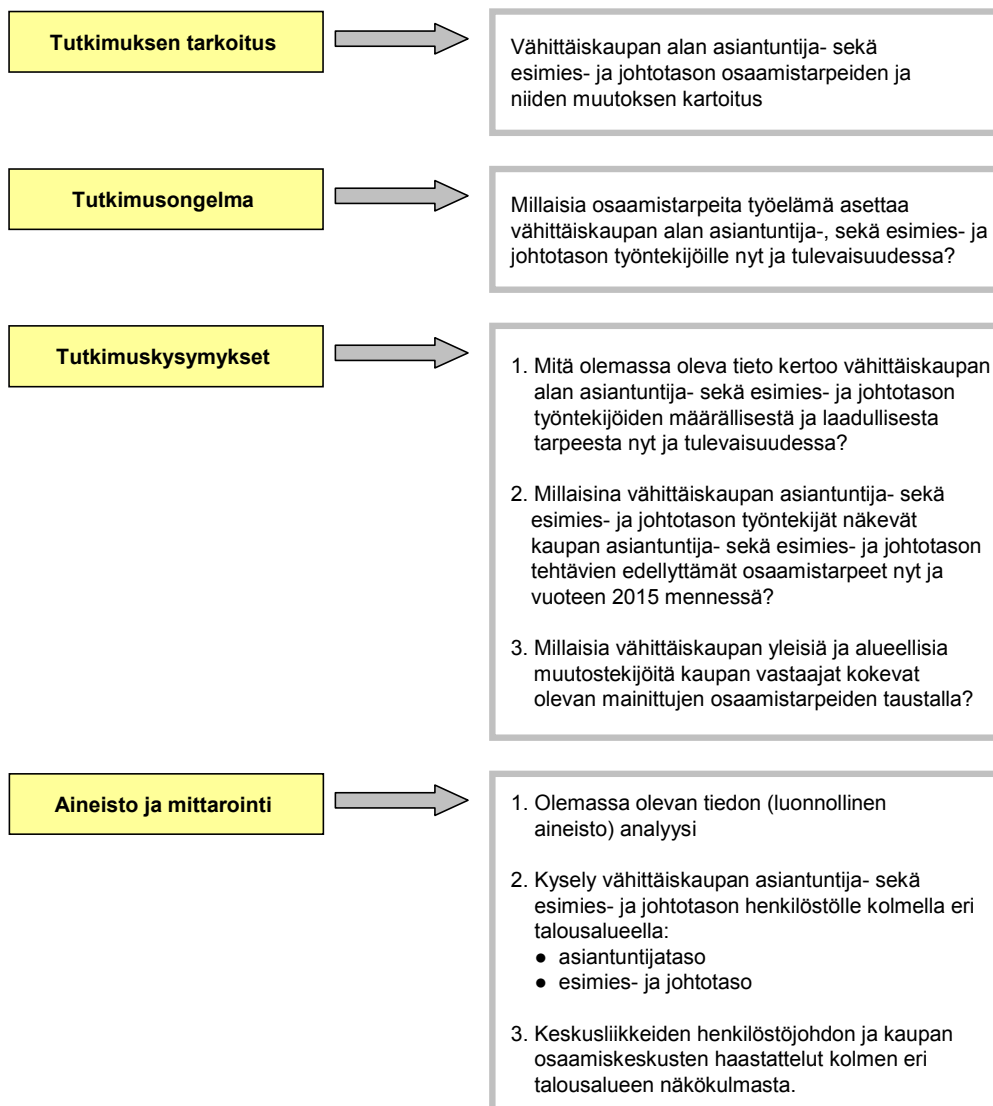
Projektin tavoitteita, ongelmaa ja tutkimuksen tiedonkeruuta voidaan havainnollistaa kuvion 1 avulla.



Kuvio 1. Tutkimuksen kysymykset ja aineisto

2.2 Tutkimuksen asetelma ja hypoteettinen malli

Tutkimusasetelmaa voidaan havainnollistaa tarkentuvaksi prosessiksi, jossa tutkimuksen yleisestä tarkoituksesta ja tavoitteesta edetään tutkimusongelmien määrittelyyn, teoreettisten tutkimuskysymysten tarkentumiseen päätyen aineistonkeruumenetelmiä ja mittarointia koskeviin ratkaisuihin.



Kuvio 2. Tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen osaamistarvekartoitusten lähtökohtana on käsitys kunkin ammatin osaamisen muodostumisesta. Erilaisia ryhmittelyitä on usein luotu yksittäisten projektien tarpeisiin. Yksinkertainen perusryhmittely pohjautuu yritysten tarvitsemiin

- tietoihin ja taitoihin
- arvoihin ja asenteisiin
- verkostoihin.

Ammattiryhmien rajojen uskotaan edelleenkin hämärtyvän ja henkilöstön odotetaan hallitsevan yhä laajempia kokonaisuuksia. Yrityksissä katsotaan olevan kasvava tarve henkilöstölle, joka hallitsee laajempia kokonaisuuksia. Esimerkiksi EK:n Tulevaisuusluotain-hankkeessa (2006) on käytetty ammattiryhmäjakoja, joka perustuu kolmeen ammattiryhmään

- tekijät
- soveltajat
- näkijät.

Asiantuntija- sekä esimies- ja johtotason tehtävien ajatellaan liittyvän näkijöiden ja soveltajien ryhmään. Ammatillisilla kvalifikaatioilla viitataan erillisiin taitoihin tai yksilön valmiuksiin ja ominaisuuksiin, jotka ymmärretään paremminkin yleisiksi työelämässä toimimisen edellytyksiksi tai ammatin hallinnan osatekijöiksi. Useimmissa ammattitaidon kvalifikaatiokuvauksissa on tavattu jollakin tapaa erottaa toisistaan tuotannolliset ja tekniset eli ammatti- ja työtehtäväkohtaiset valmiudet ja eri tavoin yliammatilliset tai yleiset kvalifikaatiotekijät. (Räisänen, 1989)

Ammatillisia kvalifikaatioita voidaan jaotella monella tavalla. Usein ryhmittelyn pohjana on viisi kvalifikaatiotyyppiä

- tuotannollis-tekniset kvalifikaatiot
- motivaatiokvalifikaatiot
- mukautumiskvalifikaatiot
- sosiokulttuuriset kvalifikaatiot
- innovatiiviset kvalifikaatiot.

Edellä mainittua ryhmittelyä käytetään myös tässä tutkimuksessa.

Helakorpi (2005) puolestaan ryhmittelee ammatilliset kvalifikaatiot asiantuntijuuden kuvauksiksi, jossa muuttujina on neljä eri osaamisryhmää

- työyhteisöosaaminen
- substanssiosaaminen
- kehittämisosaaminen
- kehittymisosaaminen.

Palvelut 2020 -hankkeen (2006) osaamistarpeiden mittaroinnissa käytettiin kuutta eri osaamisryhmää. Nämä olivat

- liiketoimintaosaaminen
- palveluosaaminen
- verkostoituneen liiketoiminnan osaaminen
- kansainvälisyysosaaminen
- johtamisosaaminen
- muu osaaminen.

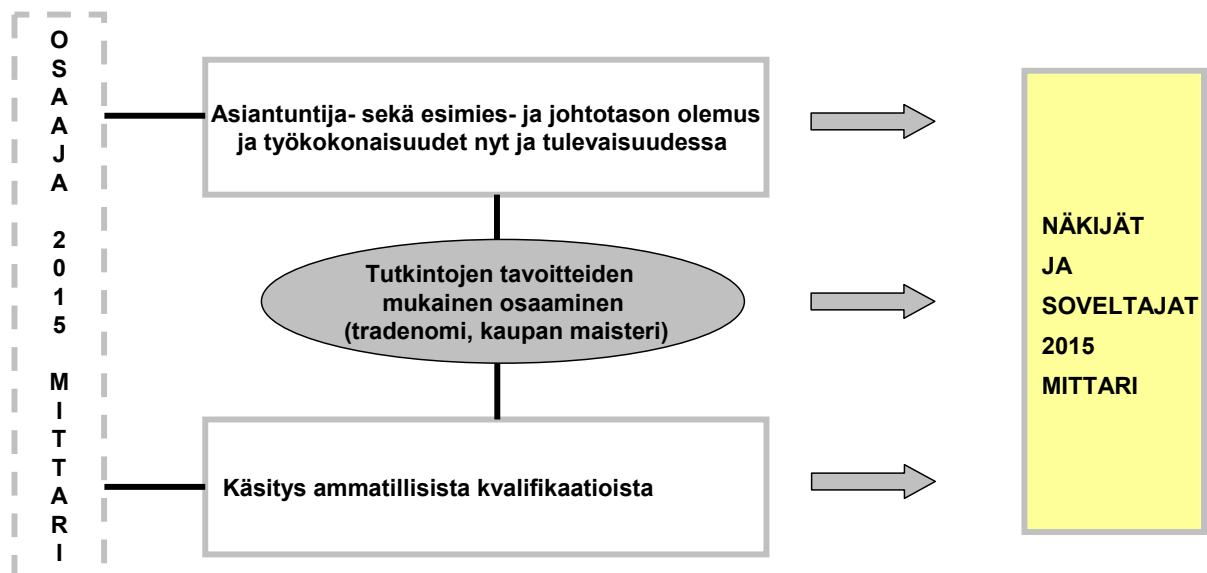
Nämä esimerkit osoittavat, että osaamista voidaan kuvata monella tavalla ryhmiteltynä. Kaikkien mainittujen mallien sisältämät osaamisen kuvaukset voidaan kokonaan tai osittain ryhmitellä uudelleen muiden mallien kategorioihin. Uudelleenryhmittelyn kautta on mahdollista vertailla eri selvitysten osaamistarpeita paremmin keskenään.

Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksessa vuosina 2006–2007 toteutetussa Osaaja 2015 -selvityksessä on käytetty Väärälän (1995) ryhmittelyä ammatillisista kvalifikaatioista vähittäiskaupan perustyöntekijän osaamiskartoituksen pohjana, joita käsitellään tarkemmin luvussa 4.2. Perustyöntekijätason osaaminen oli tämän perusteella ryhmitelty viiteen osaamiskategoriaan. Asiantuntijatasen sekä esimies- ja johtotason osaamista mittaavaa mittaria on tässä tutkimuksessa rakennettu saman periaatteen mukaan.

Ammattikorkeakoulutasoisen ja yliopistotasoisen yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan osaamistaso on määritelty kyseisten alojen tutkintojen tavoitteissa. Tutkintojen tavoitteet pohjautuvat käsitykseen asiantuntija- sekä esimies- ja johtotason erilaisista tehtävistä kyseisellä alalla sekä niissä tarvittavista ammatillisista kvalifikaatioista.

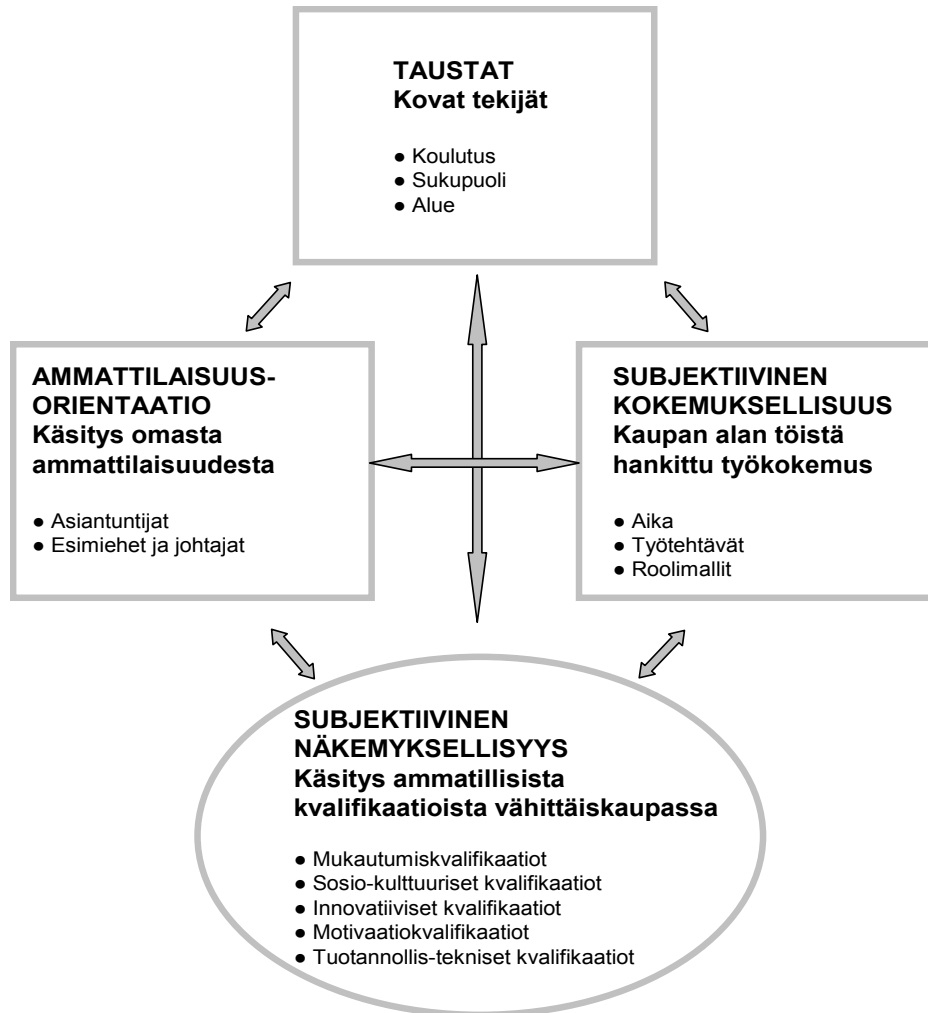
Tässä tutkimuksessa on sekä määrällinen että laadullinen mittari rakennettu niin, että se peittää mahdollisimman hyvin näiden eri näkökulmien kautta esiin nousevat osaamisalueet. Yhtenä lähtökohtana on Osaaja 2015 -selvityksessä käytetty mittari, koska Näkijät ja soveltajat 2015 -tutkimuksella edellytettiin olevan kiinteä yhteys perustyöntekijöiden osaamistarpeita selvittävään tutkimukseen.

Näkijät ja soveltajat 2015 -tutkimuksen mittaroinnin perustana olevat keskeiset vähittäiskaupan osaamistarpeiden näkökulmat on kuvattu alla olevassa mallissa.



Kuvio 3. Osaamistarpeiden näkökulmat

Tämän tutkimuksen informanttien näkemykset ja arviot tulevaisuuden osaamistarpeista vähittäiskaupan alalla ovat eri tavoin syntyneitä subjektiivisia näkemyksiä. Tutkimuksen eri kysymykset ja niiden suhde toisiinsa on mahdollista esittää mallina, joka ilmentää tutkimuksen empiirisen aineiston yhteyksiä ja kokonaisuutta yhdistäen myös keskeiset tämän tutkimuksen näkökulmat.



Kuvio 4. Malli näkemyksen syntymisestä koskien vähittäiskaupan asiantuntijatasoa sekä esimies- ja johtotason osaamistarpeita

Vähittäiskaupan asiantuntijatasoa sekä esimies- ja johtotason töissä toimivien käsitykset vähittäiskaupan osaamistarpeista nyt ja lähitulevaisuudessa on nimetty mallissa subjektiiviseksi näkemyksellisyudeksi, jonka voidaan katsoa kehittyvän monen eri tekijän vaikutuksesta.

Mallin lähtökohtana on käsitys risteilevästä vaikuttavuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että kohdejoukossa olleiden vähittäiskaupan asiantuntijoiden ja esimiesten taustat vaikuttavat ammattilaisuusorientaation syntyyn sekä subjektiivisiin kokemuksiin kaupan alan töissä. Toisaalta ammattilaisuusorientaatio sekä subjektiiviset kokemukset kaupan alalta vaikuttavat joidenkin taustatekijöiden, kuten koulutustaustan muuttumiseen. Kahdensuuntaista vaikuttavuutta on myös ammattilaisuusorientaation sekä subjektiivisten kokemusten välillä. Tässä tutkimuksessa mukana olleet vastaajat voidaan asemoida esimies- ja asiantuntijaprofiilinsa mukaisesti kaupan alan ammattilaisiksi ja uran luojiksi.

Vastaajien subjektiivinen näkemys vähittäiskaupan alalla tarvittavista kvalifikaatioista sekä niiden muutoksista syntyy omien taustojen, ammattilaisuusorientaation ja subjektiivisen kokemuksellisuuden kautta. Tämä moniulotteinen vaikutusprosessi on syytä ottaa huomioon, kun tulkitaan tämän tutkimuksen tuloksia.

3 TUTKIMUSPROJEKTIN ORGANISOINTI

Kuka homman hoiti?

3.1 Projektin toimijat ja hankeorganisaatio

Näkijät ja soveltajat 2015 -projekti johdettiin ja toteutettiin Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksen Mercuria Future -yksikössä. Futuren tehtävänä on muun muassa johtaa ja koordinoita oppilaitoksen kehittämistoimintaa sekä luoda Mercurialle uusia menestystuotteita. Projektissa on eri toimijoita, joiden tehtävät täsmentyivät projektin edetessä. Seuraavassa on lueteltu projektin toimijat rooleineen.

1. Opetushallitus

Opetushallitus on projektin toimeksiantaja ja rahoittaja. Opetushallituksen tavoitteena oli selvittää projektin avulla, millaisena vähittäiskaupan alan toimijat näkevät toimialan ammattikorkeakoulu- ja yliopistotason kvalifikaatiovaatimukset nyt ja vuoteen 2015 mennessä. Selvitys toimii pohjana ammattikorkeakoulu- ja yliopistotason koulutustarpeen ennakoinnissa ja suunnittelussa määriteltäessä etenkin koulutuksen laadullisia tavoitteita.

2. Kauppiaitten Kauppaoppilaitos

Oppilaitos on projektin käytännön toteuttaja. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että projektia koordinoitiin ja siihen liittyviä eri vaiheita ohjattiin oppilaitoksesta. Projekti on yksi näyttö oppilaitoksen profiilista kaupan alan tutkijana ja kehittäjänä sekä kehittämisen tulosten jakajana. Projekti on samalla oppilaitoksen omaa kehittämistyötä Kaupan Koulutuksen Kehittämiskeskuksen pääoperaattorina ja se ilmentää oppilaitoksen kaupan toimialastrategian mukaista toimintaa. Projektin vastuuhenkilöiden esimiehenä toimii **KTM, KL, rehtori Sinikka Sartonen**. Sinikka Sartonen on soveltuvien osin mukana projektin käynnistämisen ja levittämisen edellyttämissä tilanteissa.

3. KTM, KL Kirsti Jokiranta; tutkimustyön johto ja toteutus

Tutkimus- ja kehitysjohtaja Kirsti Jokiranta toimi projektissa oppilaitoksen päävastuuhenkilönä. Hän osallistui projektin suunnitteluun, ohjaukseen ja organisointiin sekä vastasi projektin raportoinnista ja tutkimustulosten levittämisestä.

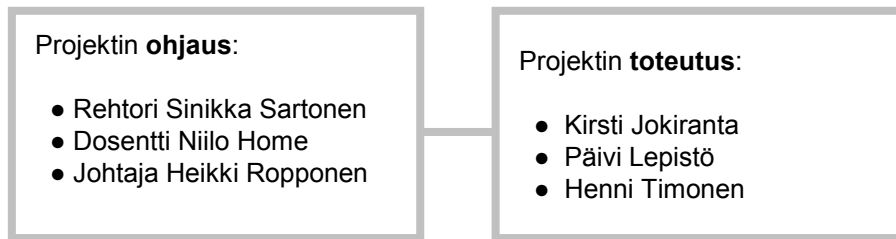
4. Tradenomi Päivi Lepistö ja YTM Henni Timonen; tutkimustyön toteutus

Projektikoordinaattori Päivi Lepistö (15.3.2007 asti) sekä projektipäällikkö Henni Timonen toimivat koordinaattoreina tutkimukseen valitun kohdejoukon suuntaan. Henni Timonen ja Päivi Lepistö vastasivat tutkimustiedon keruun organisoinnista ja määrällisen aineiston analyysistä.

5. Ohjausryhmä; tutkimustyön ohjaus

Projektille perustettiin myös ohjausryhmä. Projektin ohjausryhmässä toimivat rehtori **Sinikka Sartonen** Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksesta sekä johtaja **Heikki Ropponen** Elinkeinoelämän Keskusliitosta ja KTT, dosentti **Niilo Home** Helsingin kauppakorkeakoulusta. Ohjausryhmän profiilina oli näin ollen oppilaitoksen strategisen ohjauksen näkökulma sekä elinkeinopoliittinen, erityisesti kaupan työnantajien näkökulma. KTT Niilo Home on ansioitunut kaupan alan ilmiöiden tutkija, mikä tuo tämän selvityksen hankeorganisaatioon myös vähittäiskaupan alan akateemisen tutkimuksen näkökulman.

Näkijät ja soveltajat 2015 -projektin projektiorganisaatio oli kevyt ja ilmenee kuviosta 5.



Kuvio 5. Projektiorganisaatio

3.2 Projekti aikataulu

Näkijät ja soveltajat 2015 -projektin suunnittelutyö käynnistettiin lokakuussa 2006, jolloin luotiin projektin yleiset raamit ja projektisuunnitelma. Seuraavassa on projektin karkea aikataulu.

Ajankohta	Tehtävä	Kuka
Lokakuu 2006	Projektisuunnitelman teko	Jokiranta
Syysy 2006	Projektin raamitus ja organisoinnin suunnittelu Alustava mittarin suunnittelu	Jokiranta, Lepistö
Tammi-helmikuu 2007	Mittarin tarkennus, Ohjausryhmän kommentit	Jokiranta, Lepistö Sartonen, Home, Ropponen
Kevät 2007	Määrällisen tiedon keruu ja alustavat analyysit	Timonen, Jokiranta
	Laadullisen aineiston keruu ja syventävät analyysit	Timonen, Jokiranta
Syysy 2007	Tutkimusraportin kokoaminen Ohjausryhmän palaute	Jokiranta, Timonen Sartonen, Home, Ropponen
Lokakuu 2007	Raportin luovutus ja tulosten levittäminen	Oppilaitoksen edustajat ja OPH

4 AMMATTITAITO JA AMMATILLISET KVALIFIKAATIOT

Mitä on osaaminen ja ammattitaito?

4.1 Käsitteitä ammattitaidosta

Valtiovarainministeriön työryhmämuistion (2001) mukaan **osaamisella** tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin.

Helakorven mukaan osaaminen tarkoittaa ihmisten käyttäytymiseen liittyviä kykyjä ja valmiuksia. Osaaminen on siis taitojen soveltamista sosiaalisessa kontekstissa (esim. työorganisaatiossa). Osaamiseen liittyy myös hiljainen tieto (tacit knowledge), joka on usein tiedostamatonta ja subjektiivisiin kokemuksiin perustuvaa ymmärrystä ja tulkintaa, jota ei voi aina ulkoistaa. (Helakorpi, 2006, 58)

Ammattitaito voidaan ymmärtää pysyväksi tekemisvalmiudeksi, joka edellyttää harjaantumisen lisäksi tietoja. Ammattitaidon voidaan katsoa kostuvan useista osataidoista. (Helakorpi 2005)

Räisänen (1998, 10–12) viittaa teoksessaan myös Kankaanpään ja Helakorven jäsenyykseen, jonka mukaan ammattitaito voidaan määrittää seuraavasti:

- ydintaidot
- reunataidot
- äänettömät taidot
- piilotetut taidot
- näkymättömän taidot
- avaintaidot.

Ydintaidoilla tarkoitetaan ammattitaitoja, joita työntekijä yleisimmin tarvitsee työssään. Ne liittyvät mm. työn tekniseen suorittamiseen, vuorovaikutussuhteisiin ja yhteistoimintaan tai erilaisten ammattitaitojen yhdistelmiin. Ydintaidot edellyttävät alan tietoperustan hallintaa ja sen käyttöä käytännön työssä sekä ammatillista ja eettistä sitoutumista työhön.

Reunataitoja työntekijä tarvitsee työssään satunnaisesti, tavallisimmin yllätyksellisissä työtilanteissa. Myös reunataidot voivat liittyä työn tekniseen suorittamiseen, vuorovaikutussuhteisiin ja yhteistoimintaan sekä erilaisten ammattitaitojen yhdistelmiin. Reunataidotkin edellyttävät tietoperustan hallintaa sekä ammatillista sitoutumista ja vahvaa eettistä orientaatiota.

Äänettömiä taitoja on vaikea ilmaista sanallisesti eikä niitä yleensä osata kuvata taidoksi. Tyypillisimmillään äänetön taito opitaan epäonnistumisista tai tehdyistä virheistä tai ”huomaamatta” työssä tai ajattelussa tai asenteissa tapahtuneista muutoksista. Ne liittyvät useimmiten ongelmaratkaisu- tai päätöksentekotilanteisiin, joissa ammattitaitoinen työntekijä yleensä toimii joustavasti ja loogisesti, mutta ei pysty erittelemään jälkeensä toimintaansa. Yleensä nämä taidot liitetään asiantuntijan toimintaan ja siksi äänettömien taitojen voidaan katsoa kehittyvän pitkällisen työkokemuksen ja harjaantumisen avulla.

Piilotetut taidot liittyvät kiinteästi työn tekoon ja työpaikkaan. Ne ovat yleensä taitoja, joita salataan ja joita ei paljasteta toiselle, ei työtovereille eikä esimiehelle. Taitojen piilottaminen on yleensä tietoisista, ja niillä voidaan myös kilpailla ja taistella vallasta työpaikalla.

Avaintaidot liittyvät muutostilanteisiin, joissa edellytetään uusia tai entisestä poikkeavia toimintatapoja. Tyypillisiä avaintaitoja ovat kommunikaatiotaidot, ongelmaratkaisutaidot, päätöksentekotaidot, yhteistyötaidot, johtamistaidot ja oppimistaidot. Avaintaidot ovat yleensä sellaisia, joilla voidaan hankkia uusia taitoja tai ratkaista työssä ilmeneviä ongelmia.

Ammatillinen osaaminen ilmenee muun muassa sujuvana käytännön toimintana ja kykynä käyttää tietoperustaa käytännön työssä. Ammatillisessa toiminnassa ilmenevä tieto on monikerroksista. Osaamisen liittyy myös kyky suhtautua tietoon kriittisesti, kyky arvioida omaa osaamista sekä kyky oppia uutta.

Ammattitietoja voidaan Räisäsen (1998, 15-16) mukaan jäsentää mm. seuraavasti:

- Tiedon **laajuus** viittaa siihen, miten kattavasti asianomainen hallitsee tarkastelun kohteena oleva aihepiiriä.
- Tiedon **perusta** voi olla empiiristä, analyttistä ja käsitteellistä. Empiirinen tieto liittyy työntekijän toimintaan käytännössä, kun taas analyttinen tieto kehittyy työprosessiin osallistumisen myötä.
- Tiedon **dynamiikka** viittaa tiedon käyttöön. Työntekijä voi hallita tietoa dynaamisesti tai adaptiivisesti.

Ammattipätevyyden vaatimusten ja arvioinnin määrittelemiseksi tarvitaan tietoa ekspertiisin taso-vaatimuksista (tutkinnon taso) työtehtävien kokonaisuudesta (työperäiset moduulit) sekä kvalifikaatiovaatimuksista (eri kvalifikaatiolajit). Räisänen on kuvannut ammattitaitoa kolmiulotteisena kuviona näyttötutkintojen näkökulmasta, jonka muuttujina ovat kyseiset alueet (Räisänen, 1998, 86).

Vähittäiskaupan asiantuntijataso ja esimies- ja johtotason eri tehtävät muodostuvat erilaisista työelämäperäisistä moduuleista. Ammattipätevyyteen voidaan katsoa kuuluvaksi erityisesti tietyn alan tehtäväkokonaisuuden hallinta. Koko ammatin ja myös sen yksittäisten moduulien hallinta sisältää joukon erityyppisiä kvalifikaatioita. Kysymyksessä ovat ne taidot, tiedot ja ymmärrys sekä teoria, joiden turvin ammatin alaan kuuluvat työtehtävät ja välitön työympäristö hallitaan ja joiden mukaan tietty ammatti tulee sisällöltään määritellyksi ja erotelluksi muista ammanteista. Ammattitaidossa ja -pätevydessä voidaan erottaa lisäksi tasoerot, jotka ovat lähinnä laadullisia.

Keskustelussa kvalifikaatioiden tuottamisesta on puhuttu paljon koulun ja koulutuksen kvalifioivasta tehtävästä. Muuttuvat työmarkkinat ovat omiaan tukemaan ajatusta siitä, että koulutus kvalifioi suoraan työmarkkinoille ja vain epäsuorasti työpaikoille. Kvalifikaatio- odotukset ja -vaatimukset tulevat työmarkkinoilta. Koulutuksen suunnittelussa tulisi näkökulmana olla etenkin tulevaisuuden työmarkkinat.

4.2 Kvalifikaatiot koulutuksen perustana

Tämän tutkimuksen yhtenä keskeisenä käsitteenä käytetään ammatillisia kvalifikaatioita. Suomenkin kieleen asettunut käännöslaina kvalifikaatio on sanana ongelmallinen ja jo lähtökielissään monimerkityksellinen. Alkuperäinen merkitys on lähinnä ammattitaito tai -pätevyys, ja siihen sisältyy viittauksia myös muodolliseen pätevyteen ja koulutukseen. (Toikka, 1989)

Toisessa merkityksessään sanalla on 1970-luvulta lähtien ruvettu viittaamaan erillisiin taitoihin tai yksilön valmiuksiin ja ominaisuuksiin, jotka ymmärretään paremminkin yleisiksi työelämässä toimimisen edellytyksiksi tai ammatin hallinnan osatekijöiksi. Kvalifikaatio voi siis viitata yksilön valmiuksiin toimia tietyllä tavalla yhteiskunnassa sekä ihmisten välisissä suhteissa että ihminen-esine-suhteissa.

Helakorven mukaan **kvalifikaatio** tarkoittaa niitä vaatimuksia, joita johonkin työhön tai ammattiin edellytetään eli ammattitaitovaatimuksia. Kvalifikaatio tarkoittaa siis niitä yleisiä vaatimuksia, joita työtehtävä vaatii. Kompetenssi eli **pätevyys** tarkoittaa työntekijän omaavia valmiuksia suoriutua tietystä tehtävästä. Se on siis henkilökohtaista osaamista. (Helakorpi 2006, 58)

Useimmissa ammattitaidon kvalifikaatiokuvauksissa on tavattu jollakin tapaa erottaa toisistaan tuotannolliset ja tekniset eli ammatti- ja työtehtäväkohtaiset valmiudet ja eri tavoin yliammattilliset tai yleiset kvalifikaatiotekijät. (Räisänen, 1989, 85)

Tässä tutkimuksessa käytetyn ryhmittelyn pohjana on viisi kvalifikaatiotyyppiä. Nämä ovat tuotannollis-tekniset kvalifikaatiot, motivaatiokvalifikaatiot, mukautumiskvalifikaatiot, sosiokulttuuriset kvalifikaatiot ja innovatiiviset kvalifikaatiot (Väärälä, 1995b, 47- 49).

1. Tuotannolliset ja tekniset kvalifikaatiot tarkoittavat niitä yksilöllisiä teknisesti painottuvia ammatillisia taitoja, tietoja ja pätevyksiä, jotka ovat välttämättömiä työn välittömässä suorituksessa. Perinteisesti esimerkiksi ammatillisen koulutuksen suunnittelussa on tarkoitettu juuri näitä taitoja. Ammatti on siis ymmärretty joukkona rajattuja työtehtäviä ja ammattitaito niiden yksittäisten taitojen ja tietojen summana, joita tehtävistä suoriutuminen vaatii.
2. Motivaatiokvalifikaatiot on yleensä ymmärretty suhteellisen pysyvinä henkilökohtaisina ominaisuuksina eikä niinkään ammattitaitoina ja kehittyvänä suhteena. Työn henkistyminen ja abstrahoituminen luo uudenlaisen jännitteen työn ja ihmisen välille. Ilman henkistä sitoutumista ja vastuullista itseohjautuvuutta ei työhön osallistuminen ole mahdollista. Motivoitumien on jatkossa yhä enemmän kykyä erotella ja suhteuttaa omaa sitoutumistaan itse työhön, kykyä säädellä omaa lojaliteettiaan työorganisaatiolle ja kykyä säädellä omaa suostumustaan suhteessa työn haasteisiin.
3. Mukautumiskvalifikaatiot tarkoittavat niitä työhön sopeutumisen ja suostumuksen peruskysymyksiä, joihin jokaisen työntekijän jossakin määrin on alistuttava. Näitä ovat muun muassa työkuri, työaika, työtahti, nopeus, työyhteisö, tunnollisuus. Esimerkiksi perinteisessä ammattikoulutuksessa mukautumista on pidetty tärkeänä opittavana alueena niin näkyvän kuin piilo-opetuksenkin kautta.
4. Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot tarkoittavat työntekijän suhdetta ja liittymää työorganisaatioon ja työorganisaatiosta ulospäin. Sosiokulttuurinen kyvykkyys tulee ilmi tiimi- ja verkostokeskusteluissa, joissa kaivataan pätevyyttä yhdistellä totutusta poikkeavalla tavalla erilaisia osaamisalueita ja erilaisten ihmisten osaamista. Tähän liittyy yksilöllisenä kysymyksenä pätevyys käyttää toisen osaamista oman osaamisen tukena ja oman oppimisen lähteenä. Monissa organisaatioissa nousee tärkeäksi tekijäksi työntekijöiden kyky kommunikoida asiakaskunnan kanssa. Uusien tilanteiden vaatima roolinotto, roolinvaihto ja oman roolin puolustaminen nousevat tärkeiksi kysymyksiksi.

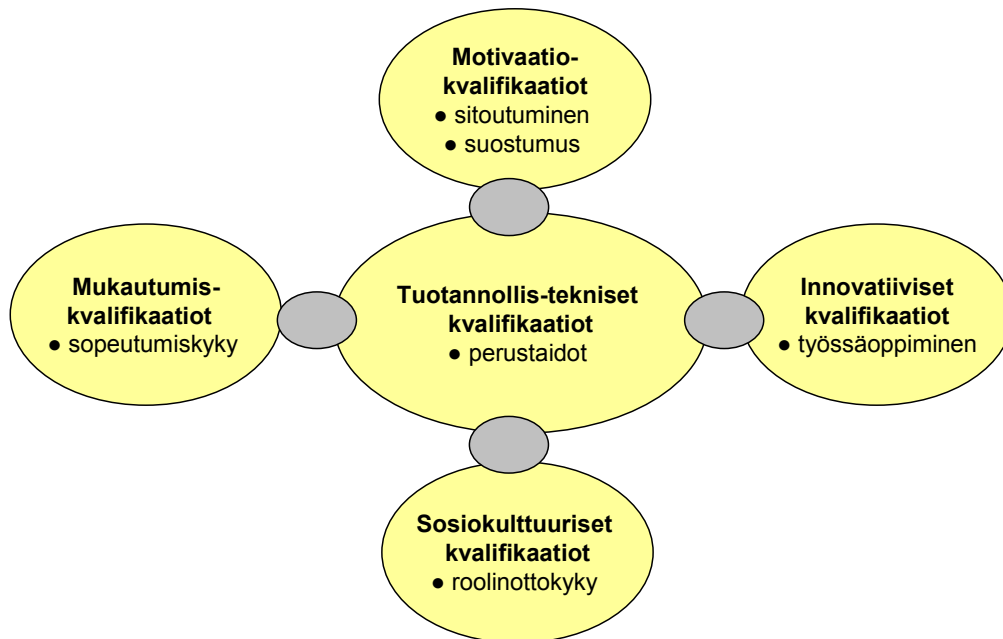
Moderni työelämä näyttää korostavan näitä roolinottokyvyn taitoja, suhteuttamisen kykyä ja sosiaalista kyvykkyyttä. Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot liittyvät uudenlaiseen sosiaalisuuteen, roolinotto-kykyyn ja kykyyn tulla toimeen vaihtelevien olosuhteiden, tilanteiden, yksilöiden ja ryhmien kanssa.

5. Innovatiiviset kvalifikaatiot tarkoittavat niitä rutiineista poikkeavia toimintoja, joilla työprosessin kehittäminen tulee keskeiseksi. Monimutkaistuva työelämä pitää sisällään sen dialektisen ristiriidan, että toisaalta työntekijän tulisi mukautua työprosessiin, mutta samanaikaisesti murtaa työn asetamat reunaehdot. Innovatiiviset kvalifikaatiot rakentuvat monimutkaisissa järjestelmissä mm. seuraavista tekijöistä:

- Systeeminen suhde omaan työhön, suhteuttamisen taito, jolloin työntekijä näkee oman työnsä merkityksen ja kohdistamisen osana koko työprosessia, työjärjestelmää ja yhteiskunnallista toimintaa.
- Historiallisuus eli kyky nähdä oma työnsä ja koko työprosessi jatkuvasti muuttuvana ja kehityksellisenä toimintana.
- Kohteenmukaisuus eli kyky analysoida työnsä perustekijöitä ja erityisesti työnsä muuttuvaa kohdetta sekä kyky kohdistaa työnsä muuttuvien haasteiden mukaiseksi.
- Kyky jatkuvaan oppimiseen ja ammattitaidon joustavaan kehittämiseen.

Innovatiivisuus ja toiminnasta oppiminen sekä oman toiminnan aktiivi kehittäminen liittyvät tiiviisti ihmisen oman toimintaprosessin luonteeseen. Innovatiivisuus on tietysti myös yksilöllinen ominaisuus, mutta se on tässä suhteessa muuttuva ja kehittyvä ominaisuus.

Koulutuksen lähtökohtana on, että sen on pystyttävä tuottamaan ihmisille kvalifikaatioita, joilla he voivat ottaa joustavasti haltuunsa kehkeytymässä olevia uusia mahdollisuuksia. Väärälä esittää kvalifikaatioiden yhteyden toisiinsa niiden keskinäissuhteita kuvaavana kuviona, jossa muut kvalifikaatiot asettuvat tuotannollis-tekniisten kvalifikaatioiden ympärille yhteisen tartuntapinnan kautta.



Kuvio 6. Ammatilliset kvalifikaatiot (Väärälä, 1995a, 44)

4.3 Kvalifikaatiokeskustelun kritiikkiä ja näkökulmia

Ammatillisia kvalifikaatioita käsittelevässä keskustelussa käsitettä kvalifikaatio käytetään varsin kirjavasti. Kvalifikaatio on eräs työprosessin elementti, ja se liitetään yleensä toimijaan, joka tekee työtä. Mikä tahansa työprosessi edellyttää kvalifikaatioita, jotka tekevät mahdolliseksi työprosessin toteutumisen. Kvalifikaatio on myös se tunnustettu osaaminen, jolla työntekijä vastaa työn tai työnantajan haasteeseen. Kvalifikaatio-termin sijaan on käytetty myös määritelmää työtaito, työssä suoriutuminen, työssä tarvittavat taidot ja kyky toimia työympäristössä..

Väärälän (1995, b) mukaan kvalifikaation käsitettä saatetaan kuvata osin vanhanaikaiseksi ja vanhoihin työn rakenteisiin sitoutuneeksi, mutta sitä voidaan kuitenkin pitää relevanttina tarkasteltaessa koulutusinstituution kvalifioivaa tehtävää yhteiskunnassa. Olennaista tällöin onkin pohtia kvalifikaatiotyyppien keskinäisiä suhteita. Muutokset yhteiskunnassa, ihmisissä, työelämässä, työssä heijastuvat uusina kvalifikaatiovaatimuksina.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset kohdistuvat vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotyön osaamistarpeisiin. Helakorpi (2005, 153) puhuu uudenlaisesta tulevaisuuden asiantuntijuudesta reflektiivisenä asiantuntijuutena. Se on muun muassa laaja-alaista asiantuntijuutta, joka ylittää ammattien ja ammattikuntien rajat, perustuu asiantuntijoiden verkostoihin ja tiimityöhön, on dynaamista ja jatkuvasti uusiutuvaa osaamisen kehittämistä, jossa usein asiakas on yhteistyökumppanina. Helakorpi luokittelee asiantuntijuuden osa-alueet kehittämisosaamiseksi, kehittymisosaamiseksi, substanssiosaamiseksi ja työyhteisöosaamiseksi.

Toikka on esittänyt kritiikkiä kvalifikaatiotutkimuksiin ja kvalifikaatiovaatimusten muodostumiseen. Hänen mukaansa kvalifikaatiot eivät ole ristiriidattomia, vaan sisäisesti ristiriitaisia suurelta osin työprosessien luonteen muuttumisen vuoksi. Yhtäältä työntekijältä vaaditaan sopeutumista työnjakoon ja sen edellyttämään tiedolliseen rajoittuneisuuteen ja välineelliseen motivaatioon. Toisaalta häneltä vaaditaan tiedollista kykyä työprosessien kokonaisuuden hallintaan ja sen edellyttämään yhteistyöhön ja vastuunottoon. (Toikka, 1989, 66–70).

Kvalifikaatiot eivät ole pysyviä vaan liikkuvia. Kysymys ns. uusista kvalifikaatioista on yleensä nostettu esiin kuvaamaan aivan uudenlaisia pätevyiden lajeja. Kysymys ei kuitenkaan ole absoluuttisesti uusista kvalifikaatioista, vaan inhimillisten pätevyys- ja kvalifikaatorakenteiden uusista suhteista muuttuvaan yhteiskuntaan ja muuttuvaan työelämään. Samoin on kysymys näiden kvalifikaatioiden keskinäisten suhteiden uusista kombinaatioista. (Väärälä, 1995b, 50)

Väärälä toteaa työelämän olevan täynnä ristiriitoja ja eri suuntiin meneviä kehityskulkuja, jolloin toisten taitoja käytetään alimitoitettusti ja toisten taidot eivät riitä vaatimuksiin nähden. Työmarkkinoiden muutos on tuonut mukanaan keskustelun joustavuudesta ja työvoiman mukautumisesta uusille työmarkkinoille. Tämän joustavuuden elementit liittyvät ennen kaikkea tuotannollis-tekniisten kvalifikaatioiden monipuolistamiseen, monitaitoisuuden ja moniammatillisuuden kehittämiseen. Ammatilliselle koulutukselle tällainen poikkialainen joustovaatimus esittää haasteen, jossa koulutuksen tulisi tukea yli ammatillisten rajojen ulottuvia koulutusohjelmia.

Väärälän (1995b, 51) mukaan olennaista kvalifikaationäkökannalta olisi se, että tuotannollis-tekniiset kvalifikaatiot realisoituvat yhä epävakaisemmilla työmarkkinoilla ja nopeammin muuttuvissa sosiaalisissa konteksteissa, jolloin yhä tärkeämmäksi näyttää nousevan kyky itsenäiseen kvalifikaatioiden kehittämisen ja muunteluun

Ammatillinen osaaminen voidaan määritellä ammatillisten toimintojen hallintana. Käsite on ymmärretty laajasti, toimintojen ja toimintokokonaisuuksien hallintana. Toiminnoissa yhdistyvät toisiinsa työvälineet (esim. käsitteet), teot, operaatiot, tavoite ja motiivit (tietoisuus).

Ammatillinen osaaminen on myös kontekstisidonnaista, joten vaatimuksissa on aina eroja, kuten myös mahdollisuuksissa osoittaa ja käyttää koko osaamistaan. Räisäsen (1998) mukaan ammatillinen osaaminen voidaan määrittää myös ammattitaitona (skill). Taitokäsite liittyy ammatilliseen toimintaan ja tekemiseen, mutta myös pysyvään tekemisvalmiuteen sekä toiminnan tuloksiin. Ammatitaidossa on kyse tosiasiallisista kyvyistä (ability) ja toimintavalmiuksista (readiness) riippumatta siitä, miten nämä kyvyt ja valmiudet on hankittu. Ammatitaito on yksilön ominaisuus, joka ei siis ole pysyvä vaan dynaaminen. Ammatitaito ei ole erilaisten taitojen kokoelma tai summa, vaan se on kyky yhdistää ammattiin kuuluvat tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Ammatitaito muuttuu muun muassa toimintaympäristön, työtehtävien ja työpaikan vaatimusten, persoonallisen kehityksen ja henkisen tilan mukaan.

Tässä tutkimuksessa etsitään vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotason edustajien näkemysten kautta vastausta erityisesti siihen, missä määrin tulevaisuuden vähittäiskaupan työmarkkinat painottavat eri kvalifikaatioiden merkitystä. Ammatillista osaamista, erityisesti tulevaisuuden osaamistarpeita tarkastellaan vähittäiskaupan töiden kontekstissa.

4.4 Retail- osaaminen asiantuntija- ja esimiestasolla

Nykyään sana retail on alettu ymmärtää hyvinkin laajassa merkityksessä pitkän arvoketjun asiakaslähtöisenä hallintana, joka edellyttää syvällistä ja suunnitelmallista yhteistyötä business-to-business-partnerien, kuten teollisuuden, hankintayhtiöiden ja logistiikkayritysten kanssa. Samalla edellytetään tarkkaa asiakaspinnan hallintaa. Pitkän arvoketjun retail-malli merkitsee myös sitä, että vähittäiskaupan töitä tullaan tulevaisuudessa tarkastelemaan entistä enemmän myös näiden erilaisten rajapintojen kautta. Tavoitteena on kuluttajalähtöinen tarjontaketjun hallinta ja johtaminen.

Teknologian kehitys antaa entistä paremmat mahdollisuudet hyödyntää tietoa. Asiantuntijatasolla ennakoidaan tarvittavan teknologian kehittäjiä. Erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä voidaan integroida, ja tieto siirtyy sujuvasti järjestelmästä toiseen. Tiedon hallinnasta ja tieto-osaamisesta ennustetaan tulevan kilpailuetu.

Asiakaspalvelun osaaminen liittyy myös palveluketjun hallintaan. Tulevaisuuden asiakaspalvelu on kaikkea sitä, mitä asiakkaan hyväksi tehdään. Kansainvälisiä yhteenliittymiä hyödynnetään asiakkaan lisäarvon hankkimiseksi ja yhteistyötä tehdään laajoissa verkostoissa. Arvoketjun sijasta puhutaan arvoverkosta. Verkoston johtamisen katsotaan olevan yksi kaupalle tyypillinen piirre.

Kehitysilmiöt edellyttävät yhteistyötaitoja, kokonaisuuksien ymmärtämistä ja muutosvalmiutta. Ennakointikykyä, nopeaa reagointia ja ongelmaratkaisutaitoa peräänkuulutetaan osaamistavoitteena.

Vähittäiskaupan asiantuntijataso sekä esimies- ja johtotason työmoduulit voidaan nähdä siis logistisen arvoketjun- ja verkon mukaisesti perättäisinä, mutta myös osin rinnakkaisina ja verkostossa tapahtuvina töinä. Muun muassa kansainvälisyyskehitys, lainsäädännön kehitys, kuluttajien muuttuvat tarpeet sekä uusi työntekijäsukupolvi asettavat asiantuntijataso sekä esimies- ja johtamistason tekijöille uudenlaisia haasteita.

Osaamisen eri alueiden taustalla ja samalla yhtenä osaamisalueena on markkinatuntemuksen merkitys, mikä tarkoittaa sekä asiakkaiden että kilpailijoiden ymmärtämistä. Toimintaympäristön vallankumous vie kahteen vastakkaiseen suuntaan: teknologiat ja ratkaisut sulautuvat yhteen, mutta asiakastarpeet hajautuvat. EK:n yritysstrategiafoorumissa onkin alettu puhua digitaalisesta verkostotaloudesta. (EK, 2006) Prosessien hallinta ja palveluketjun kokonaisuuksien hallinta ovat keskeinen osa kaupan asiantuntijataso- sekä esimies- ja johtotason tehtäviä.

Asiantuntija- ja esimiesasemassa olevien ennustetaan tarvitsevan yhä parempia taitoja itsensä ja ihmisten johtamiseen. Ennakoiva strategiaosaaminen nähdään vähittäiskaupan johtamisen ydintaitona nopeasti muuttuvan ja yhä kilpailullisemman toimintaympäristön vuoksi. Tämä merkitsee syvällistä liiketoimintaprosessien ymmärtämistä. Johdon on osattava tunnistaa ja ennakoita arvomaailman muutoksia, visioita ja johtaa osaamista tässä muutoksessa. Neilimo kuvaa liiketoimintaosaamista Palvelut 2020 -hankkeen seminaarissa (2006) seuraavasti: ”Liiketoimintaosaaminen on yritysjohton kykyä asemoida yrityksen liiketoiminta toimintaympäristöön proaktiivisesti, toimintaympäristön muutos ennakoiden. Se on myös kykyä kehittää tässä toimintaympäristössä kilpailuetua tuottava yrityksen johtamis- ja ansaintamalli yrityksen omien strategisten menestystekijöiden varaan. Lisäksi edellytetään taitoa rakentaa ja johtaa verkostoja ja prosesseja yhteistyökumppaneiden kanssa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.”

Digitaalisen verkostotalouden vähittäiskaupan esimies- ja johtotason koulutusta ilmentävät Helsingin kauppakorkeakoulun ja Turun kauppakorkeakoulun kaupan maisteriohjelmat. Kaupan maisteriohjelma tähtää vastuullisissa tehtävissä toimimiseen kaupan ja tavarantoimittajayritysten piirissä sekä myös kaupan yrittäjänä. Tämän ohjelman kautta voidaan tarkastella yhtä näkemystä siitä, millaisena vähittäiskaupan osaamistarpeet nähdään koulutusohjelman tavoitteissa.

Kaupan maisteriohjelma Helsingin kauppakorkeakoulussa on monitieteinen koulutusohjelmakokonaisuus, joka perehdyttää opiskelijat kaupan alan yritysten liiketoiminnan perusedellytyksiin ja ydinalueisiin sekä kaupan liiketoiminnan strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Lisäksi syvennetään ja laajennetaan ymmärrystä kaupan arvoketjun johtamisesta. Ohjelma on kestoltaan kahden vuoden päätoimista opiskelua, jonka yhteydessä tehdään myös kaupan alaa käsittelevä pro gradu -tutkielma. Ohjelman ammattitaitotavoitteet ilmenevät opintojen tutkintovaatimuksista, joissa on nähtävissä erityisesti erilaisia johtamisen ja markkinoinninosaamiseen tähtääviä opintoja.

Kaupan johtamisen keskeiset asiat opitaan strategisen ja operatiivisen johtamisen, asiakasarvon tuottamisen, henkilöstöjohtamisen, liiketoimintakonseptien kehittämisen sekä verkostoyhteistyön opintojaksoina. Kaupan markkinoinnin osaaminen opitaan kauppa- ja myymälän näkökulmasta. Lisäksi perehdytään tieto- ja tavaravirtojen logistiseen johtamiseen sekä jakelun johtamiseen ja jakelukanavien suunnitteluun. Ohjelmassa opitaan kaupan alaan oleellisesti liittyviä toimintoja, kuten kaupan laskentatoimea, ostotoimintaa, palvelujen markkinointia ja toimintaympäristön vaikutusta kaupan toimintaan (Helsingin kauppakorkeakoulu, 2007).

Tradenomiopintoihin on eri ammattikorkeakouluissa liitetty kaupan asiantuntijuuteen ja johtamiseen osaamiseen tähtääviä opintoja. Liiketalouden alalla koulutetaan ammattikorkeakouluissa laajalaisia liiketoimintaosaajia, joiden osaaminen vastaa työelämän vaatimuksia kotimaisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä. Tavoitteena on antaa valmiudet toimia liiketalouden asiantuntija-, kehittämis- ja johtotehtävissä sekä yrittäjänä. Asiantuntija ymmärtää tehtäväkokonaisuuksien periaatteita ja johtaa niiden avulla vastauksia useimpiin työelämän ongelmiin ja pystyy luomaan uutta tietoa. Erikoistuminen myynnin ja kaupan alan osaamiseen tapahtuu erilaisten polkuopintojen kautta.

Ammattikorkeakouluopintoihin liittyvät **myyntityön koulutusohjelmat** ovat käynnistyneet ensisijaisesti myyntityön arvostuksen nostamiseksi ja myyjäidentiteetin omaksuneiden tradenomien kouluttamiseksi myyntityön ja asiakastyöskentelyn tehtäviin. Tavoiteltavia ammattinimikkeistä ovat esim. myyntineuvottelija, tuoteryhmäpäällikkö, ostaja, myymäläpäällikkö, avainasiakaspäällikkö, ketjupäällikkö, aluemyyntipäällikkö ja myyntiedustaja. Koulutusohjelma profiloituu selkeästi BtoB myyntiin ja se toteutetaan yhteistyössä työelämän kanssa.

Esimerkiksi Haaga Helia ammattikorkeakoulun koulutusohjelman lähtökohtana on liiketoimintaosaaminen sekä myynti- ja asiakasosaaminen ja johtamistaidot. Perusopintoja tukevat ja syventävät viestinnän ja vuorovaikutustaitojen opinnot sekä tieto-, tutkimus- ja kehittämisosaamisen ammatilliset opinnot sekä harjoittelu, oppinnäytetyö ja vapaasti valittavat opinnot.

Liiketalouden perusosaaminen tähtää etenkin toimintaympäristön ja liiketoimintaprosessien hallintaan. Henkilökohtaisen myyntityön osaamisessa korostuvat myyntiprosessin hallinta sekä tuloksen- tekotaito, myyntitekniikat sekä tuoteosaaminen ja hyvien tapojen hallinta. Asiakassuhdeosaaminen ja johtamistaidot tähtäävät asiakassuhteiden luomisen ja kehittämisen sekä itsensä johtamisen taitojen oppimiseen, esimiestyöhön ja projektiosaamiseen sekä myynnin ja asiakassuhteen johtamiseen. (Haaga Helian ammattikorkeakoulu, 2007)

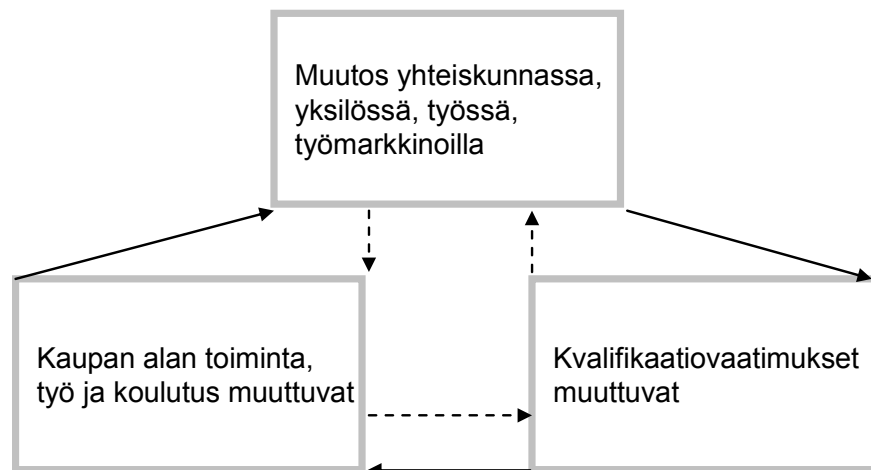
Tämän tutkimuksen tutkimusmittarin perusta rakentuu vähittäiskaupan osaamisen ilmaisuihin sovellettuna asiantuntijuuteen sekä esimies- ja johtamistyöhön sekä käsitykseen ammatillisista kvaalifikaatioista. Lisäksi hyödynnetään esimerkkeinä ammattikorkeakoulutasoisen ja korkeakoulutasoisen opetussuunnitelman ilmaisia sekä osaamisenäkemyksiä ja vähittäiskaupan töiden arvoketjua.

5 KVALIFIKAATIOIDEN MUUTOKSET

Miksi ja miten osaamistarpeet muuttuvat?

5.1 Muutosilmiöt ja megatrendit kaupan alalla

Vähittäiskaupan osaamistarpeiden muutosten ymmärtäminen on keskustelua eri tekijöiden välisestä kausaliteetista. Tämä kausaalinen yhteys on esitetty kuviossa 8 myötapäivään kulkevien nuolien avulla. Toisaalta on yhtä perusteltua esittää kausaliteetti toisin päin, vastapäivään kulkevinä nuolina. Voidaan siis ajatella, että yhteiskunnan muutokset vaikuttavat suoraan kauppaan sekä kaupan töihin ja sitä kautta tarvittaviin kvalifikaatioihin. Uudella tavalla kvalifioitu työvoima puolestaan vaikuttaa yhteiskunnan muutoksiin. Yhteiskunnan, työelämän ja yksilön väliset riippuvuussuhteet muodostavat siis kehäilmion, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen (Väärälä, 1995). Tämän tutkimuksen mielenkiinto on etenkin niissä yhteiskunnallisissa muutoksissa, jotka vaikuttavat kaupan toimialalla.



Kuvio 7. Kvalifikaatioiden muutoksen kehä

Palvelualojen ja kaupan osaamistarpeiden muutoksen taustalla on koko palvelujärjestelmään vaikuttavia yhteiskunnan muutostrendejä ja dynamiikkaa sekä palvelujen tuotteistamiseen liittyviä kysymyksiä. Uuden yhteiskuntavaiheen yhteinen nimittäjä on kompleksisuuden lisääntyminen kaikilla elämän osa-alueilla. Nämä asettavat haasteita tulevalle koulutukselle.

Jälkimodernin aikakauden ilmiöitä voidaan kuvata monella tavalla. Käytettyjä lähestymistapoja on kuvata tätä periodia muun muassa (Palvelut 2020 -hankkeen aineistoa).

- keveän modernin ajaksi, jolle on tyypillistä notkea irrottautuminen organisaatioista, ajasta ja tilasta
- palvelutalouden ajaksi, jolloin korostetaan yhteiskunnan tuotanto- ja työllisyysrakenteen palveluvaltaistumista
- tietoyhteiskunnan ajaksi, jonka keskiössä ovat tiedon ja informaation hyödyntäminen ja välittäminen
- luovan talouden ajaksi, jossa divergentti ajattelu saa aikaisempaa lujemman oikeutuksen.

Monet kehitysilmiot jakavat eri asiantuntijoiden näkemyksiä. Toisaalta kohtalainen yksimielisyys kuitenkin vallitsee usean kehitysilmion asemasta.

Digitalisoitumisen ennustetaan etenevän kaikilla toimijasektoreilla, ja se vaikuttaa tuottavuuteen sekä rutiinitehtävien allokointiin. Samalla väestökehityksen vinoutuminen synnyttää nuoruutta, kauden ja terveyttä ihannoivaa yhteiskuntaa.

Arvoilmastoa ja elämäntapaa leimaa myllerrys ja pirstaloituminen. Palvelujärjestelmän dynamiikkaan kuuluvia ilmiöitä ovat työnjaon muutokset sekä ulkoistaminen.

Koulutuksen painopisteiden arvellaan siirtyvän yhä selkeämmin ammatilliseen etiikka- ja kulttuuriosaamiseen entistä monikulttuurisemmassa ympäristössä. Alasta riippumaton luottamuksen herättäminen, vastuu ja moniosaaminen korostuvat. Koulutuksen halutaan entistä painokkaammin kasvattaa omanarvontunteeseen, henkiseen kasvuun ja ammattiympäristön vahvistamiseen. Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen edellyttää vuorovaikutustaitoja ja hyviä tapoja.

Kilpailu on yhä enenevässä määrin verkostojen välistä kilpailua. Toimialojen näkökulmasta tarkastelunäkökulma on siirtynyt yhä selkeämmin klusteriajatteluun, koska eri toimialojen yritykset ovat verkostoituneet. Eri toimialojen klusterit ovat toimittajien, tuottajien, asiakkaiden ja kilpailijoiden muodostamia keskittymiä, joka parantaa tuottavuutta, mahdollistaa erikoistumisen ja kilpailuetuja. Klusteri sitoo yhteen toimialan osaamiskeskittymiä.

Palveluololla odotetaan muutosten ilmenevän vastaavalla tavalla. Pelkistetty tapa määritellä palveluja on erottaa toisistaan yrityksille suunnatut liike-elämän palvelut ja kuluttajapalvelut. Hienojakoisempi ryhmittely on OECD:n käyttämä nelijako tuottajapalveluihin, kauppaan ja logistiikkaan, henkilökohtaisiin palveluihin ja hyvinvointipalveluihin.

Globalisaation vaikutukset näkyvät kaupassa yhtäältä Suomen markkinoilla kasvavana kilpailuna ja toisaalta suomalaisten yritysten kasvavana roolina kansainvälisillä markkinoilla. Eräät tulevaisuuden tutkijat tuovat kuitenkin esiin näkemyksiä, joiden mukaan globalisaation uskotaan olevan vain ohimenevä välivaihe taloudellisessa kehityksessä, ja jättiyritykset alkavat systemaattisesti paikallistaa toimintonsa. Taustalla on kuluttajan halu saada pientä ja paikallista.

Teknologian kehitys ohjaa nykyistä enemmän kaupan kehitystä. Teknologiaa hyödynnetään sekä kaupan henkilöstön työssä että asiakkaiden tarpeisiin. Rutiinitehtävät vähenevät ja ostosten tekemisen helpottamiseksi on käytössä tekniikkaa. Sähköinen kauppa lisääntyy. Tilastokeskuksen mukaan jo miltei 30 % agenttuuroiminnan ja tukkukaupan yrityksistä ja noin 15 % vähittäiskaupan yrityksistä käy sähköistä kauppaa.

Tulevaisuuden kaupan osaamisvaatimukset kasvavat muun muassa edellä mainittujen liiketalouden toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi. Lisäksi puhutaan elämysyhteiskunnan ja ikään-tyneiden asiakkaiden kasvavista vaatimuksista sekä vaikutuksista osaamistarpeisiin. Elämyksellisyiden kasvavasta merkityksestä puhuu laajasti muun muassa Peltola (2007, 7) kirjassaan *Palveluolisto ja kiehtomisen aito taito*. Peltolan mukaan kilpailu on jo kaatanut huonot kaupat, nyt asiakkailla on vara valita hyvistä hohdokkain. Hän haluaa käydä kaupassa, joka saa hänen sydämensä sykkimään. Peltola sanoo asiakkaan syttyvän vain, kun hänen tunteitaan on koskettettu.

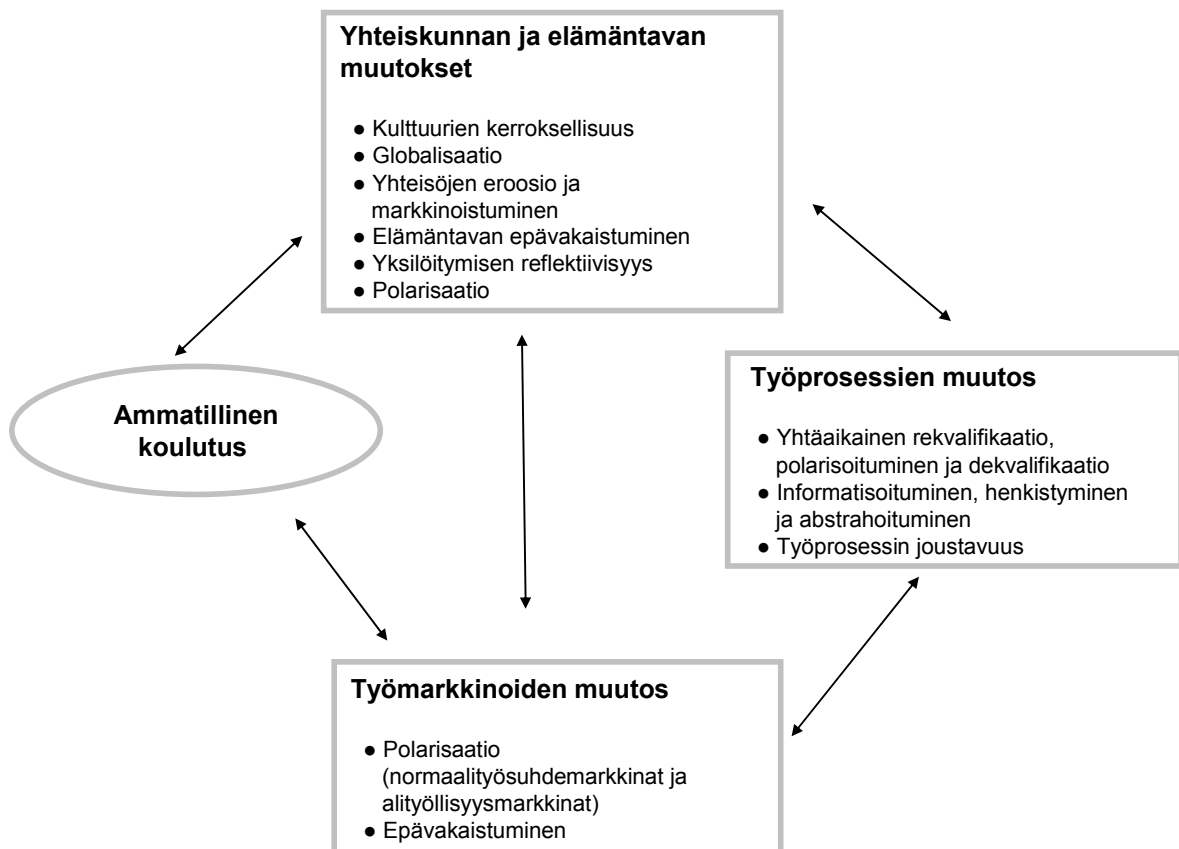
Toimintaympäristön muutokset edellyttävät sitä, että kaupan osaajat ovat laaja-alaisia ammattilaisia. Palvelukokonaisuuksien myynti luo uudenlaisia osaamisvaatimuksia kaupan ammattilaiselle. Nämä näkyvät etenkin asiakaspalvelussa ja tuotetietoudessa.” Palvelua on kuitenkin kaikki se, mitä asiakkaan hyväksi tehdään, ja asiakkaita voi palvella myös asiakkaita kohtaamatta”, toteaa Peltola.

Kvalifikaatiotarpeiden muutokset perustuvat työn muuttumiseen. Työn muutokset ilmenevät työmarkkinoiden toimintatapojen ja joustavuuden muutoksina sekä elinkeinorakenteen ja ammattirakenteen muutoksina. Työprosessien muutokset ovat suuri kvalifikaatiovaatimuksiin vaikuttava ilmiö. Yhteiskunnallinen muutos ja yksilöityminen nostavat elämänhallinnan kysymykset keskiöön. Tällöin koulutuksen kvalifiointitehtäviin tulisi kuulua aikaisempaa enemmän sosiokulttuuristen ja innovatiivisten kvalifikaatioiden painottamista.

Työmarkkinoiden toimintatavan muutokset nostavat esiin menestymisen työmarkkinoiden kilpailussa. Tällöin ei riitä, että osaa työnsä teknisesti hyvin. Työmarkkinoiden logiikka edellyttää, että taitoja on osattava käyttää monenlaisilla areenoilla ja niitä on osattava kehittää sekä niiden kanssa on sopeuduttava.

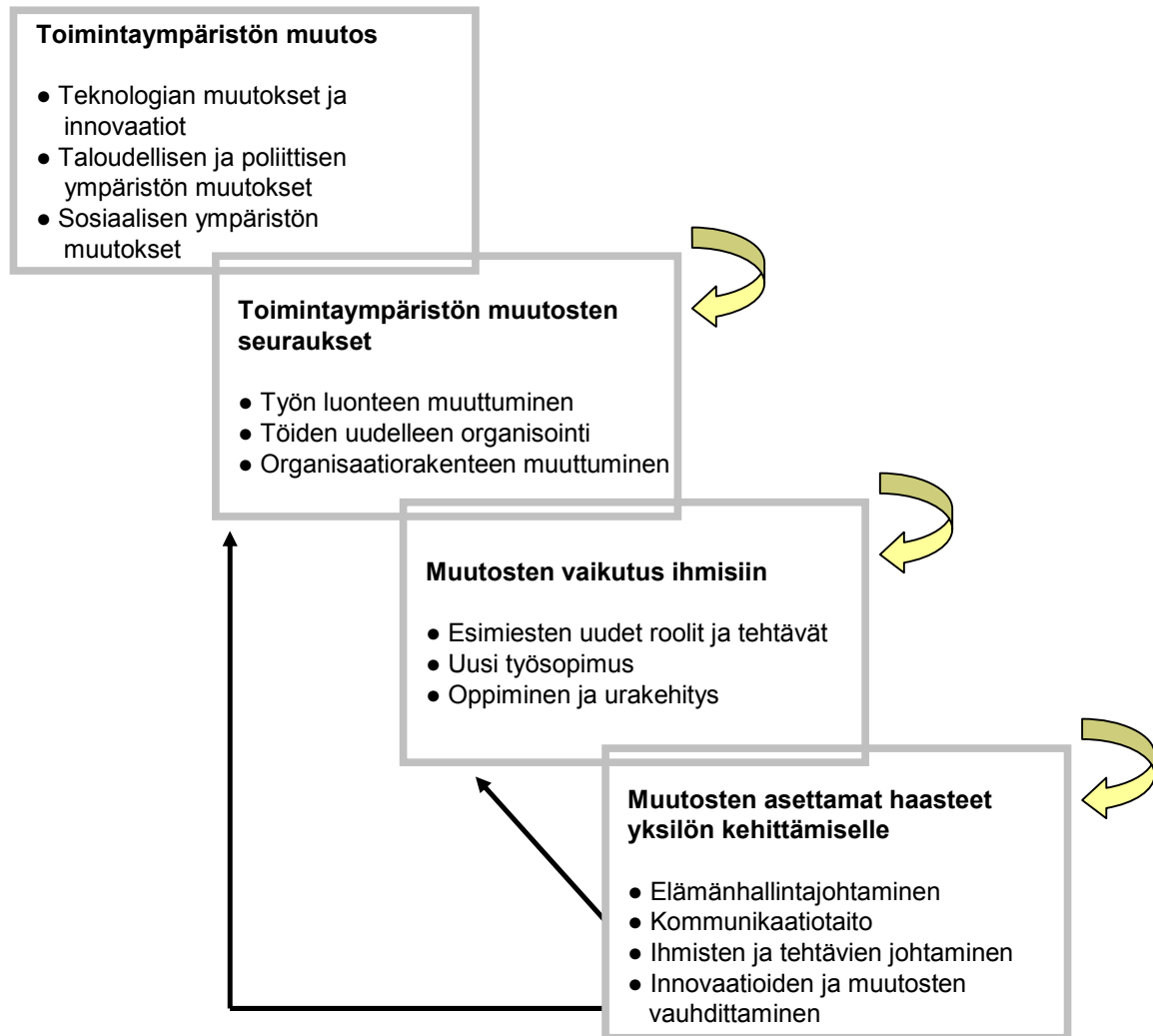
Työprosessin tasolla informalisoituminen, henkistyminen, välillistyminen tai yleisesti työprosessin abstrahoituminen synnyttää uudenlaisia riippuvuuksia ja jännitteitä. Nämä luovat kvalifikaatiovaatimuksille hyvin ristiriitaisia haasteita (Väärälä, 1995a, 103–104).

Väärälä (1995a) on kuvannut kvalifikaatiotarpeiden kehitysännitteitä ammatillisen koulutuksen kehitysännitteiden kautta kuviona, jossa yhteiskunnan ja elämän muutokset, työprosessien muutokset sekä työmarkkinoiden muutokset liittyvät ammatillisen koulutuksen muutoksiin. Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytään ammattikorkeakoulutasoiseen sekä korkeakoulutasoiseen koulutukseen, voidaan niihin vaikuttavia muutoksia tarkastella kuten ammatillista koulutusta yleensäkin.



Kuvio 8. Ammatillinen koulutus ja kvalifikaatiot (Väärälä, 1995a, 103–104)

Ruohotie (2000, 29) on käsitellyt toimintaympäristön muutosten ja niiden aiheuttamien haasteiden suhdetta.



Kuvio 9. Toimintaympäristön muutokset ja haasteet yksilön kehittämiselle (Ruohotie 2000)

Kuviossa 9 osoitetaan, miten toimintaympäristön muutokset näkyvät seurannaisvaikutuksina organisaatioissa, työtehtävissä ja ihmisissä ja luovat uusia haasteita koulutukselle ja yleensä ihmisten jatkuvalla kehittämiselle.

Muuttuva toimintaympäristö edellyttää muuttuvia kompetensseja. Koulutuksen ja työelämän yhteydestä voidaan tehdä Ruohotien mukaan nykytiedon pohjalta useita johtopäätöksiä. Yhä useammilta ihmisiltä vaadittavia yleisiä valmiuksia työelämässä ovat elämänhallinta, kommunikointitaidot, taito johtaa ihmisiä ja tehtäviä sekä innovaatioiden ja muutosten vauhdittaminen. Koulutuksen tuottamien taitojen ja työllistymisen edellytysten välillä on kuilu. Välttämättömimmistä taidoista on vähiten tarjontaa. Koulutuksen tulee kehittää valmiuksia jatkuvaan oppimiseen ja antaa erityisvalmennusta teknisen kompetenssin kehittämiseksi.

Monia taitoja ei opeteta, ne kehittyvät. Tällaisesta ovat esimerkkejä minän hallintataito ja jossain määrin kommunikointitaito. Työharjoitteluun liittyvä kokemuksellinen oppiminen mahdollistaa monien perustaitojen harjoittelun ja kehittämisen. Oppimisympäristöjä kehittämällä voidaan edistää myös spesifisten taitojen oppimista. Oppiminen uutta luovissa toimintaympäristöissä on koulutuksen tulevaisuutta (Ruohotie, 2000, 38–39).

Helakorven (2006,27) mukaan organisaation toimintatavoite tulee jatkossa perustumaan oleellisesti ihmisten osaamiseen, sen hallintaan ja kehittämiseen. Postmodernissa yhteiskunnassa ja tietointenssiivisessä toimintaympäristössä tarvitaan substanssiosaamisen ohella verkosto- ja tiimityötaitoja.

Työ on luonteeltaan entistä enemmän ns. ei-rutiinityötä. Helakorpi kuvaa rutiinityön ja ei-rutiinityön eroja seuraavasti.

RUTIINITYÖ

- Ohjelmoitavissa
- Toistuvia kaavoja
- Erotettavissa osiksi
- Selkeästi hahmotettavaa
- Samanlaisena pysyvää

EI RUTIINITYÖ

- Jatkuvasti muotoutuva
- Vaihtelevaa, ainutlaatuista
- Keskinäisesti riippuvaista
- Epävarmuustekijöistä sisältävää
- Voimakkaasti muuttuvaa

Osaamistarpeiden ennakoinnille on tyypillistä, että siinä käytetään erilaisia työnantajakyselyitä kartoittamaan määrällisiä ja laadullisia tulevaisuuden tarpeita. Tämän tutkimuksen kohderyhmä koottiin vähittäiskaupan asiantuntija-, esimies- ja johtotehtävissä työskentelevistä sekä ketjujen asiantuntijoista. Näin ollen tutkimus voidaan osittain rinnastaa sellaisiin työnantajakyselyihin, joilla on tapana kartoittaa osaamisen määrällisiä ja laadullisia muutoksia lyhyellä tähtäimellä suunniteltaessa koulutusta.

Nykyään korostetaan, että osaamistarpeita kartoitettaessa on erityisen tärkeää saada vuoropuhelua osaamistarpeiden ja niiden taustalla olevien muutosilmidiöiden kanssa. Muussa tapauksessa joudutaan helposti pinnallisiin osaamistarveluetteloihin. Osaamistarpeiden ennakointi vaatii siis syvempää ymmärrystä siitä, miksi nämä tarpeet muuttuvat tietyllä tavalla.

Tarvitaan työn jatkuvaa kehittämistä sekä kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmaratkaisuun. Teknologian mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää monipuolista osaamista ja erityisesti kykyä yhdistää erilaisia taitoja. Työntekijöiltä vaaditaan yhä parempia esimies- ja sosiaalisia taitoja, luovuutta ja kykyä kohdata asiakas. Kansainvälisyys arkipäiväistyy ja edellyttää kykyä toimia monikulttuurisessa toimintaympäristössä. Verkko-osaamisen ohella digitaalisten sisältöjen hyödyntäminen, yhdessä jalostamisen ja uuden sisällön tuottamisen taidot ovat kaikille tärkeämpiä (EK:n koulutus- ja työvoimapoliittiset linjaukset 2006–2010).

EK:n mukaan ammatillisesta koulutuksesta ja ammattikorkeakouluista valmistuneiden osaaminen ei ole kaikilta osin vastannut työelämän kehittyviä tarpeita. Erityisesti on puutteita käytännön ammatitiosajista. Samoin koulutusjärjestelmä ei ole riittävästi tuottanut yrittäjyysosaamista, eikä kannusta yrittäjyyteen (EK:n koulutus- ja työvoimapoliittiset linjaukset 2006–2010).

5.2 Kaupan työvoima ja uusi visio

Osaamistarpeiden muutoksen taustalta voidaan löytää syvällisempiä ammattien muutoksia. Käsitteet kasvavista ja supistuvista aloista ei enää välttämättä riitä osaamistarpeita pohdittaessa. Monet perinteiset alat, kuten kauppa, työllistävät edelleen runsaasti.

Monet kasvavat alat synnyttävät runsaasti uusia työpaikkoja. Ammattien elinkaari vaihtelee sen mukaan, missä määrin ammatit säilyttävät perusluonteensa. Myös ammattien ikärakenne tuo mukanaan muutostarpeita sekä kokonaan uusia ammatteja tai yhdistelmäammatteja (Palvelut 2020 avausseminaarin aineistoa).

Päivittäistavarakauppa jatkaa tällä hetkellä hyvällä kasvu-uralla. Kasvuennusteet ovat keskimäärin noin 3-4 % luokkaa vuodessa. Erikoiskauppa on pitänyt hyvän noin 6 %:n kasvuvauhtinsa (SK:n tiedote 6.6.2007). Kauppaan on viimeisen neljän vuoden aikana syntynyt 21 800 uutta työpaikkaa (SK:n tiedote 5.2.2007). Myynnin ja rahoituksen asiantuntijat ovat yksi suurimpia poistumamattoja, joissa yli 50-vuotiaiden määrä on suhteellisesti suurin.

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan Suomen menestyminen muuttuvassa toimintaympäristössä perustuu korkeatasoiseen osaamiseen. Se muodostuu vahvasta ammatillisen ja korkea-asteen koulutuksen tuottamasta monipuolisesta osaamisesta kaikissa työtehtävissä. EK:ssa korostetaan myös koulutuksen laadullista ja rakenteellista kehittämistä. Koulutuksen työtehtäviin arvioidaan saatavan parhaat valmiudet niin, että on mahdollisuuksia siirtyä koulutusjärjestelmän sisällä ja yhdistää erilaisia sisältöjä.

EK:n koulutus- ja työvoimapolitiittiset linjaukset painottavat mm. oppilaitosten ja elinkeinoelämän vuorovaikutusta. Työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen halutaan kehittää myös Pk-yrityksille sopivia malleja. Työharjoittelua halutaan painottaa sekä yhdistää työ ja opiskelu. (EK:n koulutus- ja työvoimapolitiittiset linjaukset 2006–2010).

EK:n Palvelut 2020 -hankkeessa on kevään 2006 aikana Delfoi-menetelmällä muodostettu kaupan alan visio ja siitä johdettu kaupan alan kehityksen kuvaus. Vision mukaan

Kauppa on arvostettu kansainvälinen ja monikanavainen toimija, joka johtaa arvoverkkoa innovatiivisesti ja vastuullisesti. Kauppa on monipuolinen ja haluttu työpaikka ammattilaisille.

Kauppa on palvelualan kansainvälinen edelläkävijä. Kansainvälisyys on yksi strateginen painopiste, joka käytännössä mahdollistaa kaupan menestymisen. Se on keskeisin kaupan menestyksen kulmakivi tulevaisuudessa. Markkinat ovat laajat ja monipuoliset. Kansainvälisessä ympäristössä toimiminen edellyttää perinteistä vientiosaamista, mutta ennen kaikkea myös osaamisen vientiä. Konseptien vieminen on kriittistä.

Globaalit ja paikalliset markkinat toimivat samanaikaisesti, ja kauppa on monikanavatoimija sekä globaalissa että lokaalissa ympäristössä. Monikanavaisuudessa sähköisellä kaupalla on yhä suurempi merkitys. Vuonna 2020 rutiiniostokset tehdään verkossa ja erikoisemmat ostokset kaupassa. Tämä johtaa entistä kovemman asiakaspalveluvaatimuksen lisäksi kaupan roolin muutokseen: kaupat ovat viihtymiskeskuskeskuksia, joissa toimialat sekoittuvat. Sähköinen kauppa ei ole kuitenkaan vaihtoehto, vaan olennainen osa kaupaa.

Verkostoituminen on itsestäänselvyys. Kauppa toimii johtavassa roolissa aidossa verkostotaloudessa ja uusissa rajapinnoissa. Aito verkostotalous koostuu arvoverkosta, jossa lisäarvo syntyy eri toimijoiden avoimen yhteistyön tuloksena. Tiedon ja osaamisen vaihtaminen on oleellista. Kauppa johtaa arvoverkkoa verkostotaloudessa innovatiivisesti ja vastuullisesti.

Asiakaslähtöisyys ohjaa toimintaa verkostotaloudessa. Tulevaisuuden asiakaslähtöisyys tarkoittaa proaktiivista ja innovatiivista toimintaa, jossa ennakointi korostuu. Vastuullisuus ja eettisyys ovat entistä merkityksellisempiä. Asiakkaat arvostavat toiminnan läpinäkyvyyttä. Asiakkaiden tiedon tarve kasvaa ja nopea reagointi yleistyy. Myös esteettisyys, visuaalinen houkuttelevuus osana elämyksellisyyden kasvua nostavat merkitystään. Kauppa osaa yhdistää palvelujen kysynnän ja tarjonnan sekä määrällisesti että laadullisesti.

Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen lisäksi asiakkaille luodaan tarpeita, joita myös ennakoidaan. Palvelurakenne on pirstoutunut, ja asiakassegmenttien rajat ovat hämärtyneet. Suomessa on osamista marginaaliasioiden tekemiseen, jolloin menestystekijänä voi olla marginaalinen, hyvinkin ra-

jattu palvelu. Tulevaisuudelle on leimallista, että asiakkaan arjesta pyritään eri tavoin tekeminen helpompaa ja yksinkertaisempaa, esimerkiksi teknisten laitteiden avulla.

EK:n vision mukaan kauppa on kiehtova ja haastava ala. Kauppa ja kaupan ammatit ovat monipuolisia ja kauppa on haluttu ja arvostettu ammattilaisten työpaikka. Kaupan alalla on tarjottavana sekä väliaikaista että koko elämänuran kestäväää työuraa. Kauppa lisää vetovoimaansa työpaikkana, joka tarjoaa alustan moniosaamiselle ja samalla erikoisosaamiselle. ”Kauppa on kylän keskus”, minkä vuoksi voidaan puhua kaupan elintärkeästä roolista. Tätä roolia täyttämään tarvitaan osaajia, joilla on vahva ammatti-identiteetti.

Tämän vision toteutumiseksi tarvitaan vähittäiskaupan alalle osaavaa työvoimaa, johon kaupan alan koulutuksen on vastattava. Näkijät ja soveltajat 2015 -tutkimus auttaa omalta osaltaan avaamaan näkemyksiä siitä, missä määrin eri kvalifikaatiot ovat tärkeitä vähittäiskaupan asiantuntija-, esimies- ja johtotehtävissä nyt ja etenkin tulevaisuudessa.

6 VÄHITTÄISKAUPAN ASiantuntija- sekä esimies- ja johtotason osaamistarpeet nyt ja 2015

Mitä kaikkea heiltä kysyttiin ja mitä he sanoivat?

6.1 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Näkijät ja soveltajat 2015 -tutkimusaineisto kerättiin kolmella eri talousalueella toimivien vähittäiskaupan alan henkilöstön näkemyksistä; Joensuun-Kuopion seudulla, Kokkolan-Vaasan seudulla ja Etelä-Suomen seudulla. Tutkimuksen näkökulma on vähittäiskaupan asiantuntijatason sekä esimies- ja johtotason henkilöstön näkökulma, ja sen kiinnostuksen kohteena ovat tämän henkilöstöryhmän näkemykset. Käsitteitä vähittäiskaupan osaamistarpeista asiantuntija- sekä esimies- ja johtotehtävissä kysyttiin sekä johto- ja esimiestason edustajilta että asiantuntijatason edustajilta, joista osa edusti kaupan kolmen suuren yrityksen keskusliikkeitä ja osaamiskeskustoja.

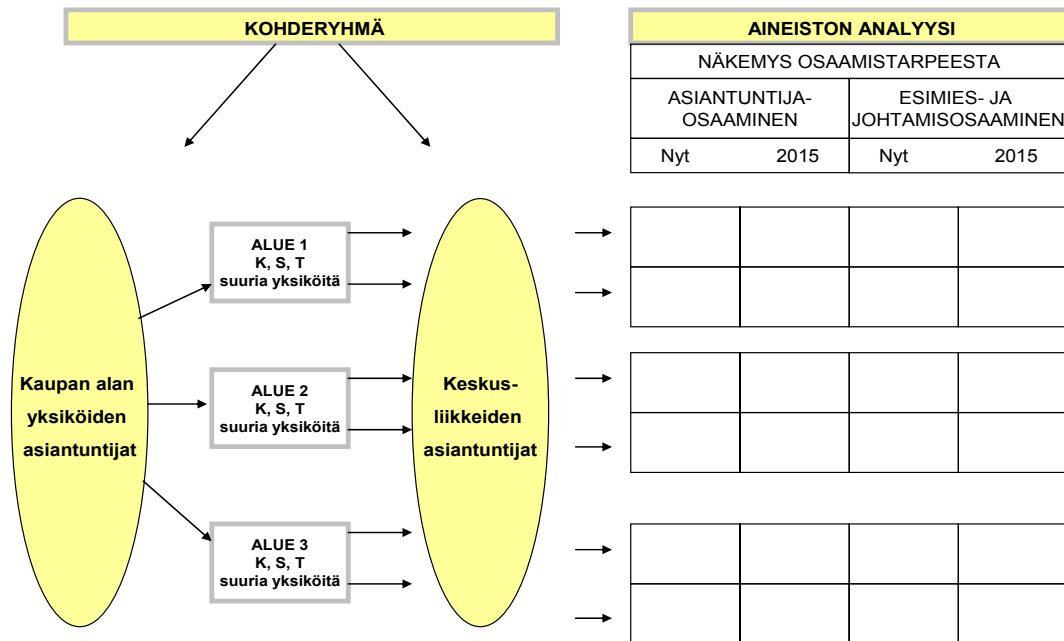
Tutkimus oli tyypiltään triangulaatiotutkimus, jossa yhdistettiin laadullista ja määrällistä tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tavoitteena oli, että eri menetelmät tukevat toisiaan ja tuloksena saadaan yhtäältä kuvailevaa määrällistä tietoa ja toisaalta hermeneuttisesti selitettävää tietoa. Tutkimuksen yhteydessä etsittiin selityksiä ja kategorioita, jotka ilmentävät vähittäiskaupan osaamistarpeita nyt ja tulevaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa käytettiin kolmea erityyppistä aineistoa; olemassa olevaa tietoperustaa, lomakekyselyä ja teemahaastattelua. Tarkoituksena oli, että tutkimuksen edetessä sen laadullinen ote lisääntyi ja samalla kohteena oleva tutkimusjoukko supistui.

Tässä raportissa esitetyt tulokset pohjautuvat määrällisen ja laadullisen aineiston analyysiin. Määrällisestä perusaineistosta on laskettu keskiarvoja sekä kuvattu vastausten jakaumia erilaisin graafein. Avovastauksia on ryhmitelty niiden sisällönanalyysin mukaan kategorioihin. Keskeisten taustamuuttujien mukaan on tehty joitakin vertailuja, jotta saataisiin esiin mahdollisia kaupan yksiköiden ja keskusliikkeiden edustajien näkemysten välisiä sekä alueellisia eroja. Laadullinen teemahaastatteluaineisto on analysoitu teemoittain sisällönanalyysin keinoin.

Kauppan alan osaamistarpeita koskeva lähtökohta-analyysi tehtiin olemassa olevasta luonnollisesta aineistosta. Tässä osassa hyödynnettiin muun muassa opetusministeriön, Opetushallituksen, Elinkeinoelämän Keskusliiton ja Suomen Kaupan Liiton julkaisemaa tietoa. Lisäksi käytettiin eri asiantuntijoiden kirjoittamia artikkeleita ja näkemyksiä, joissa viitataan asiantuntijakäsityksiin kaupan alan osaamisesta.

Kuviossa 10 on kuvattu haastatteluaineistosta tehdyn analyysin kehikkoa.



Kuvio 10. Analyysikehikko käsityksille vähittäiskaupan asiantuntijatason sekä esimies- ja johtotason osaamistarpeista

6.2 Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus

Tutkimuksen kohderyhmä muodostui vähittäiskaupan alalla tällä hetkellä toimivasta johto-, esimies- ja asiantuntijatason henkilöstöstä. Määrälliseen peruskyselyyn pyydettiin vastauksia 47 vähittäiskaupan yksiköstä kolmelta talousalueelta tutkimussuunnitelman mukaisesti. Alla on lueteltu tutkimuksessa mukana olleiden vähittäiskaupan yksiköiden nimet alueittain.

1. Etelä-Suomen alue

Euromarket Hyvinkää
Em-Superstore Järvenpää
Euromarket Lohja
Em Superstore Mäntsälä
K-citymarket Espoo Iso Omena
K-citymarket Espoo Leppävaara
K-citymarket Helsinki Itäkeskus
K-citymarket Helsinki Malmi
K-citymarket Helsinki Ruoholahti
K-citymarket Hyvinkää
K-citymarket Hämeenlinna
K-citymarket Järvenpää
K-citymarket Lohja
K-citymarket Vihti Nummela

K-citymarket Riihimäki
K-citymarket Vantaa Jumbo
K-citymarket Vantaa Myyrmäki
K-citymarket Vuosaari
Prisma Hyvinkää
Prisma Iso Omena
Prisma Jumbo
Prisma Järvenpää
Prisma Kannelmäki
Prisma Kerava
Prisma Malmintori
Prisma Olari
Prisma Sello
Prisma Tikkurila

2. Kokkola-Vaasan alue

Euromarket Vaasa
K-citymarket Kokkola
K-citymarket Pietarsaari
K-citymarket Seinäjoki
K-citymarket Vaasa keskusta
K-citymarket Vaasa Kivihaka
Prisma Pietarsaari
Prisma Vaasa
Prisma Kokkola

3. Joensuu-Kuopion alue

Euromarket Kuopio
Euromarket Varkaus
K-citymarket Iisalmi
K-citymarket Joensuu Kauppakatu
K-citymarket Joensuu Pilkko
K-citymarket Kuopio
K-citymarket Savonlinna
K-citymarket Varkaus
Prisma Varkaus
Prisma Savonlinna
Prisma Joensuu

Määrällistä kyselyä täydentävän teemahaastattelun antoivat kaikki 9 mukaan pyydetty kolmen keskusliikkeen ja osaamiskeskuksen (koulutusyksikön) asiantuntijat. Heidän nimensä on lueteltu tämän raportin luvussa 2.1.

Määrälliseen kyselyyn vastasi yhteensä 32 vastaajaa, joista 8 vastaajaa oli mainittuja keskusliikkeiden ja osaamiskeskusten asiantuntijoita ja 24 vastaajaa kaupan yksiköiden edustajia. Yli 68 % vastaajista oli Etelä-Suomen alueelta. Miltei 80 % vastaajista oli työskennellyt kaupan alalla yli 10 vuotta, joten vastaajat edustavat vankkaa toimialan osaamista. Vastaajista 65 % oli naisia. Noin kolmanneksella oli ammatillinen peruskoulutus ja kolmanneksella yliopisto- tai korkeakoulukoulutus. Ylioppilastutkinto oli joka viidennellä. Vastaajien kokemuksen, koulutuksen ja työtehtävien kautta paljastuvalla asiantuntijaprofiililla on merkitystä myös tulosten luotettavuuden näkökulmasta.

Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto vastaajien profiilista kyselylomakeaineiston taustatietojen perusteella.

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden profiili

KYSELYYN VASTANNEIDEN PROFIILI

Vastanneita yhteensä 32 henkilöä (Vastaajamäärä vaihtelee kysymyksittäin.)

Työpaikan sijainti	Etelä-Suomi	69 %
	Kokkola-Vaasan alue	9 %
	Joensuu-Kuopion alue	22 %
	Yhteensä	100 %
Työkokemus kaupan alalla	Alle 5 vuotta	3 %
	6-10 vuotta	19 %
	11-20 vuotta	50 %
	Yli 20 vuotta	28 %
	Yhteensä	100 %
Sukupuoli	Nainen	66 %
	Mies	34 %
	Yhteensä	100 %
Peruskoulutus	Kansakoulu tai peruskoulu	3 %
	Ylioppilastutkinto	22 %
	Ammatillinen koulutus	31 %
	Ammattikorkeakoulu	9 %
	Yliopisto tai korkeakoulu	31 %
	Muu	3 %
	Yhteensä	100 %
Työpaikka	Kaupan yksiköiden edustaja	75 %
	Ketjujohdon tai kaupan osaamiskeskusten edustaja	25 %
	Yhteensä	100 %
Tehtävätaso	Esimies- ja johtotaso	84 %
	Asiantuntijataso	16 %
	Yhteensä	100 %

Vastaajaprofiilin perusteella voidaan sanoa, että tämän tutkimuksen tyypillinen vastaaja oli

- nainen, joka on kaupan alan ammattilainen
- esimies- tai johtotehtävissä toimiva
- hyvin kaupan alan osaamista tunteva (yli 10 vuoden kokemus kaupan alalta tai osaamisen erikoisasiantuntija)
- Etelä-Suomen alueella työskentelevä
- ammatillisen koulutuksen tai yliopisto/korkeakoulututkinnon suorittanut.

6.3 Vastaajien käsitykset asiantuntija- sekä esimies- ja johtamistyön sisällöstä

Jotta voitaisiin paremmin lähestyä asiantuntijatehtävien sekä esimies- ja johtamistehtävien osaamistarpeita, pyydettiin vastaajia ensin kuvailemaan omaa käsitystään asiantuntijatyön sekä esimies- ja johtamistyön olemuksesta sekä näihin kuuluvista tehtävistä vähittäiskaupassa. Tätä kysyttiin ensin kaikilta informanteilta vastattavaksi annetussa peruslomakkeessa ja tarkennettiin teemahaastattelujen yhteydessä. Kuvailevia vastauksia analysoitiin sisällönanalyysin mukaan. Analyysin tuloksena asiantuntija- sekä esimies- ja johtamistyön sisältö voitiin ryhmitellä työn olemusta kuvaavien muut-
tujen mukaan. Vastaukset osoittivat, että asiantuntija- sekä esimies- ja johtamistyön olemusta määrittävät yhtäältä työn tekemisen kohde ja tapa (Mitä, Miten) sekä työn asemointi suhteessa muiden töihin (Missä, Milloin). Työn taustalla katsottiin olevan vankka toimialan tuntemus.

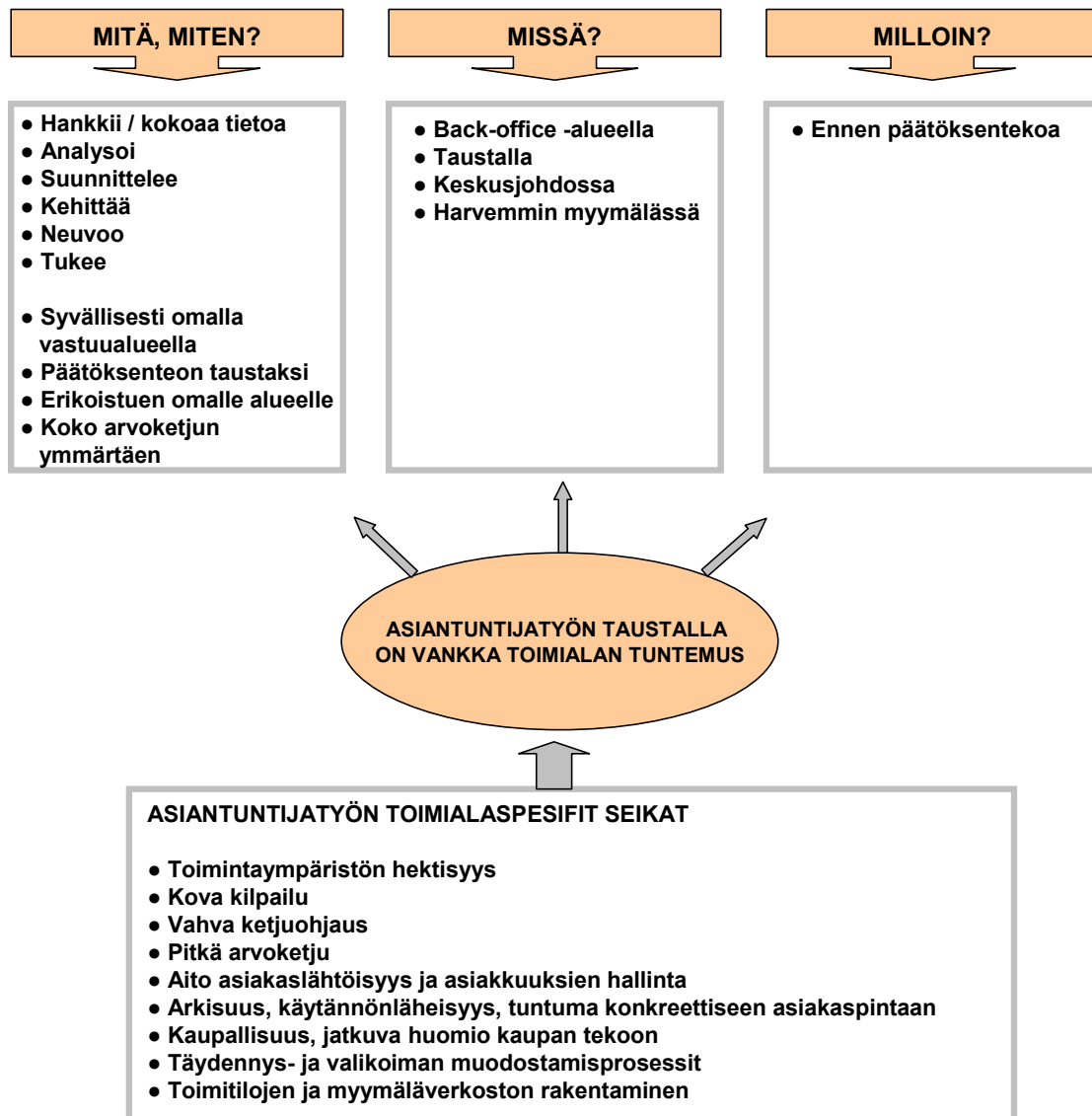
Mitä on vähittäiskaupan asiantuntijatyö?

Vastaajien näkemyksen mukaan vähittäiskaupan **asiantuntijatyötä tehdään sekä myymälässä että keskusjohdossa**. Asiantuntijatyö on tiedon kanssa työskentelyä, joka tapahtuu ennen kaikkea päätöksenteon tueksi tietyllä asiantuntijan vastuualueella. ”Asiantuntija on tietyn kokonaisuuden haltija, josta hän tietää enemmän kuin muut”, tiivistää eräs haastateltu. Asiantuntijatyö on kuitenkin enemmän keskusjohdolle tyypillistä, päätöksenteon taustalla tehtävää suunnittelu-, ohjaus- ja neuvontatyötä. Tällöin voidaan puhua **keskusjohdon** asiantuntijoista erotukseksi kaupan **yksiköiden** asiantuntijoista. Kaupan yksiköiden asiantuntijoina pidettiin henkilöitä, jotka pitkän linjan ammattilaisina osaavat jonkin osa-alueen syvällisesti tai muuten palvelevat myymälän erikoistarpeita, kuten talousasioita tai markkinointia. Asiantuntijatyöllä on tartuntapinta ennen kaikkea johtamistyöhön, mutta osin myös kaupan perustehtäviin. ”Parhaat asiantuntijat ovat mukana strategiatyöskentelyssä ja seuraavat, mitä toimintaympäristössä ja kilpailukentässä tapahtuu”, toteaa eräs haastateltu. Vastaajista 16 % koki oman työnsä enemmän asiantuntijatyöksi kuin johtotason työksi.

Toimialaspesifit seikat määrittävät vähittäiskaupan asiantuntijatyötä. Monet haastatelluista mainitsivat, että erot muiden toimialojen asiantuntijuuteen ovat varsin pienet. Eroja aiheuttavat kuitenkin etenkin toimialan hektisyys ja kilpailullisuus, pitkä arvoketju ja ketjuohjaus sekä arkisuus ja käytännön läheisyys. Erilaisuutta muihin aloihin luovat myös kaupalle tyypilliset valikoiman muodostamisprosessit sekä myymäläverkoston rakentaminen.

Vähittäiskaupan asiantuntijoiden tehtävänimikkeet viittaavat markkinoinnin ja myynnin sekä taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon asiantuntijuuteen sekä logistiikan asiantuntijuuteen.

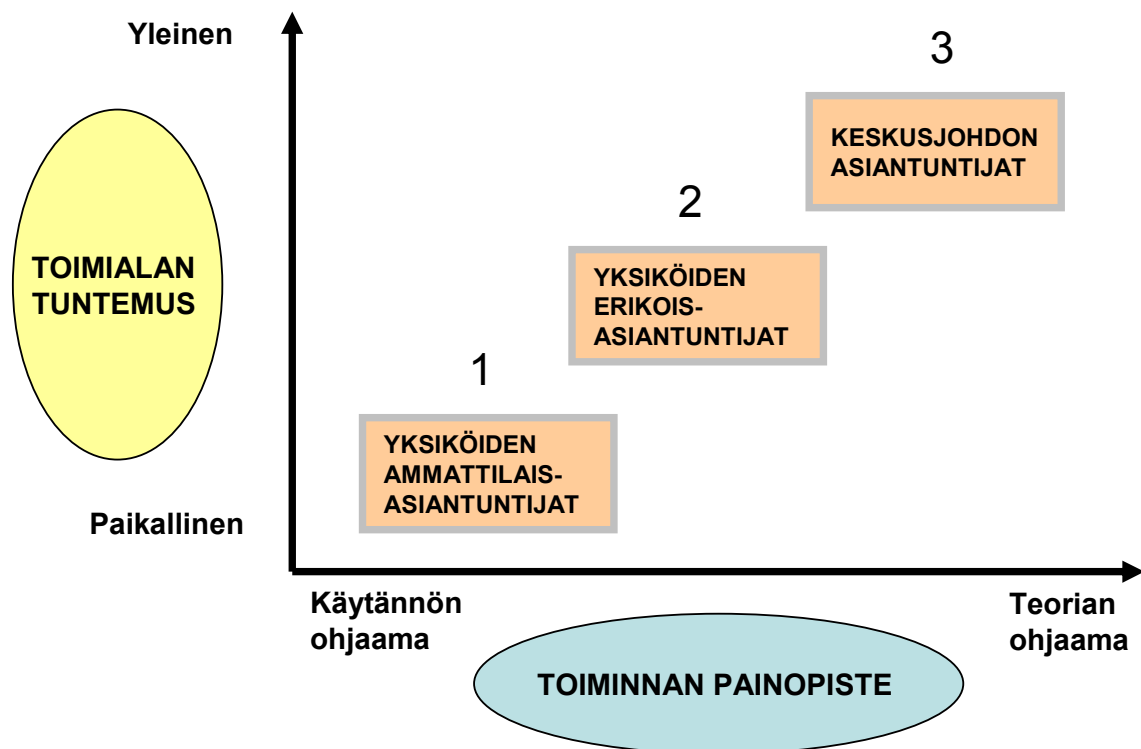
Kuvioon 11 on koottu asiantuntijatyön olemusta kuvaavat ja määrittävät tekijät.



Kuvio 11. Asiantuntijatyön perusolemus. Mikä tekee työstä asiantuntijatyön?

Asiantuntijatyön perusolemuksesta voidaan johtaa yhteenveto erilaisista vähittäiskaupan asiantuntijoista keskeisten asiantuntijatyön taustalla olevien muuttujien mukaan. Toisessa ääripäässä ovat keskusjohdon asiantuntijat ja toisessa myymäläyksiköiden ammattilaisasiantuntijat.

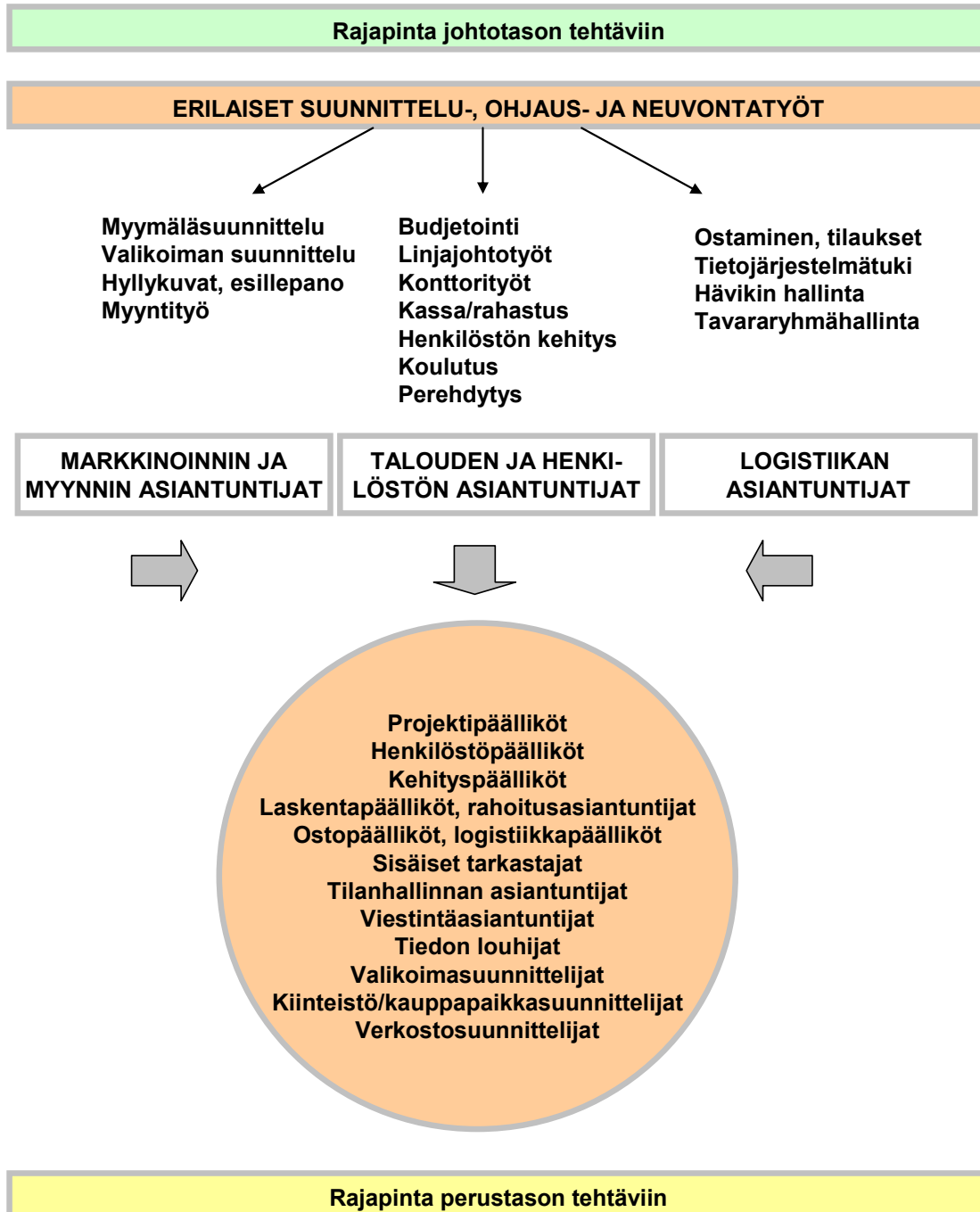
Kuvio 12 ilmentää vähittäiskaupan kolmenlaisia asiantuntijoita.



1. Osaavat myymälätyön eri osa-alueen syvällisesti (pitkän linjan ammattilaiset)
2. Palvelevat yhden myymälän erikoistarpeita (talous, markkinointi jne.)
3. Palvelevat koko ketjua/ketjujohtoa omalla asiantuntija-alueellaan (suunnittelijat, päälliköt, erikoisasiantuntijat)

Kuvio 12. Vähittäiskaupan erilaiset asiantuntijat

Kuviossa 13 on esitetty yhteenveto asiantuntijatyöksi koetuista erilaisista tehtävistä vähittäiskaupassa. Kuviosta ilmenee, että asiantuntijatyöksi koetaan erilaiset suunnittelu-, ohjaus- ja neuvontatyöt. Asiantuntijan tehtävänimikkeeseen liitetään sana asiantuntija tai sana päällikkö.



Kuvio 13. Asiantuntijatyöksi koetut tehtävät vähittäiskaupassa

Mitä on vähittäiskaupan esimies- ja johtotyö?

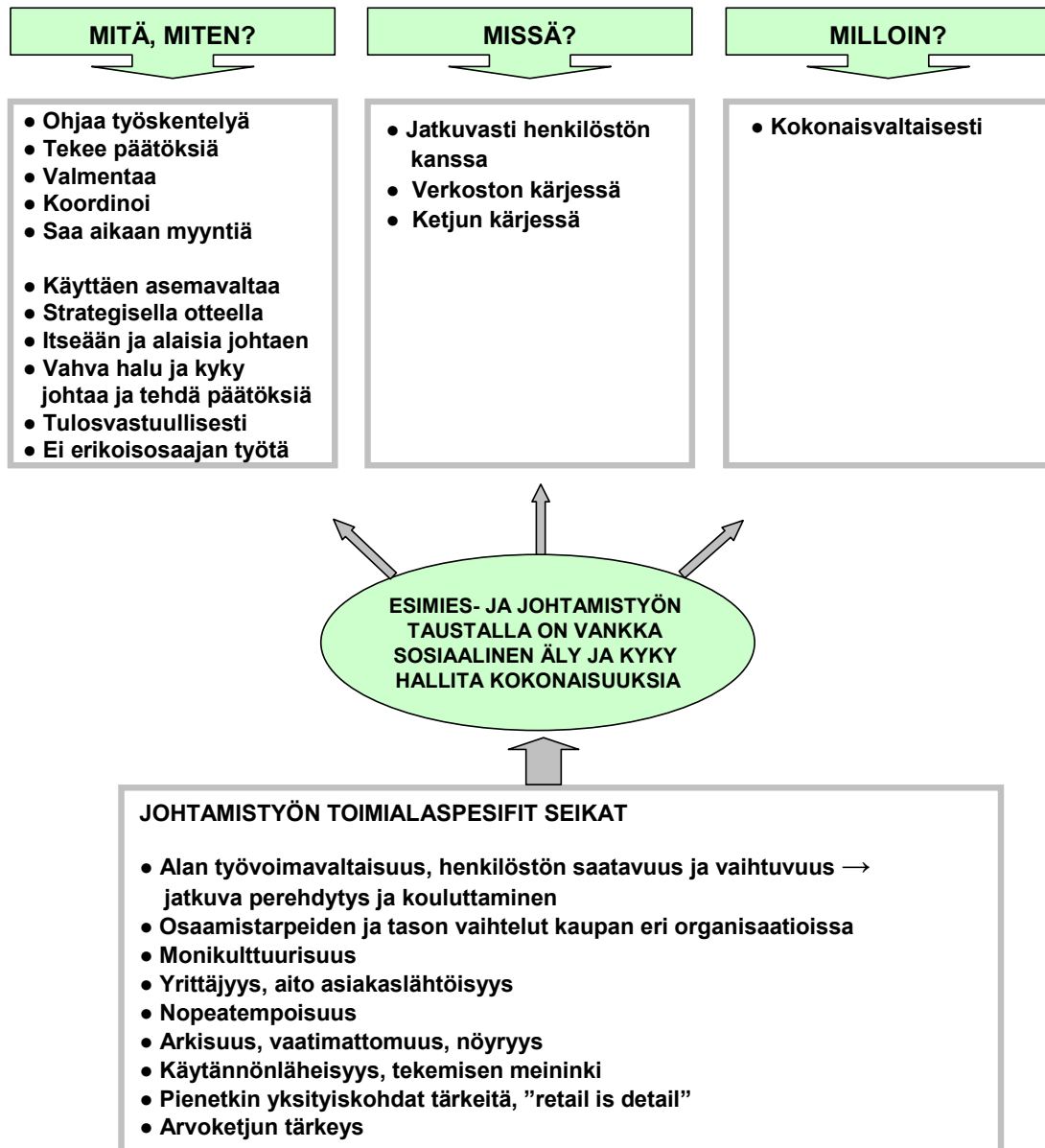
Vähittäiskaupan **esimies- ja johtotyön** olemuksesta tehtiin vastaavanlainen analyysi ja ryhmittely. Vastaajien näkemyksen mukaan myös vähittäiskaupan **esimies- ja johtotyötä on sekä myymälässä että keskusjohdossa**. Esimies- ja johtamistyö on asemavallan käyttämistä, päätöksentekoa ja strategiapainotteista työtä, jota tehdään jatkuvasti tulosvastuullisesti henkilöstöä ja itseään johtaen. Esimies- ja johtamistyön taustalla on vankka sosiaalinen äly ja kyky hallita kokonaisuuksia. **Keskusjohdon** johtamistyölle on tyypillistä verkoston kärjessä ja ketjun kärjessä toimiminen ja siinä strategiatyö on aidoimmillaan.

Haastatellut painottivat myös, että esimiehet ja johtajat tarvitsevat tuekseen asiantuntijoita. Eräs haastateltu tiivistää: *”Esimies on kuin formulakuski, joka ajaa, mutta taustalla on talli (=asiantuntijat), jotka pitävät huolta siitä, että kuskilla (=esimiehellä) on tarvittavat työkalut, myös henkilökunta”*. Osaamisvaatimukset tulevat erilaisten esimiehien tehtävätason mukaan. **Kaupan yksiköiden** johtamistehtävät painottuvat lähiesimiehisyyssvalmiuksiin ja tiimin vetoon. Vastaajista suurin osa koki oman työnsä lähinnä esimies- tai johtamistyöksi.

Toimialaspesifit seikat määrittävät vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyötä. Näitä ovat ennen kaikkea toimialan työvoimavaltaisuus, henkilöstön saatavuus- ja vaihtuvuusongelmat, osaamistarpeiden erot kaupan eri organisaatioissa, monikulttuurisuus sekä nopeatempoisuus.

”Varsinkin kaupan esimiestehtävistä puhuttaessa kaupan työvoimatilanne, kaupan koulutustilanne on pääsääntöisesti sellainen, että valmiita ihmisiä ei tule mistään. Pitää itse kouluttaa ja perehdyttää, jolloin esimiehiltä vaaditaan kykyä kouluttaa ja järjestää koulutusta.” Omaleimaisena pidettiin myös sitä, että osaaminen on kovin erilaista eri puolilla organisaatiota. *”Pienissä myymälöissä esimiestyö on työnjohtajan työtä, mutta esimies tekee itsekin samoja tehtäviä. Hänellä on substanssiosaaminen myös siihen työhön, jota hän johtaa”*. Myös kaupan arvoketjun tärkeys, arkisuus ja käytännönläheisyys leimaavat esimies- ja johtamistyötä.

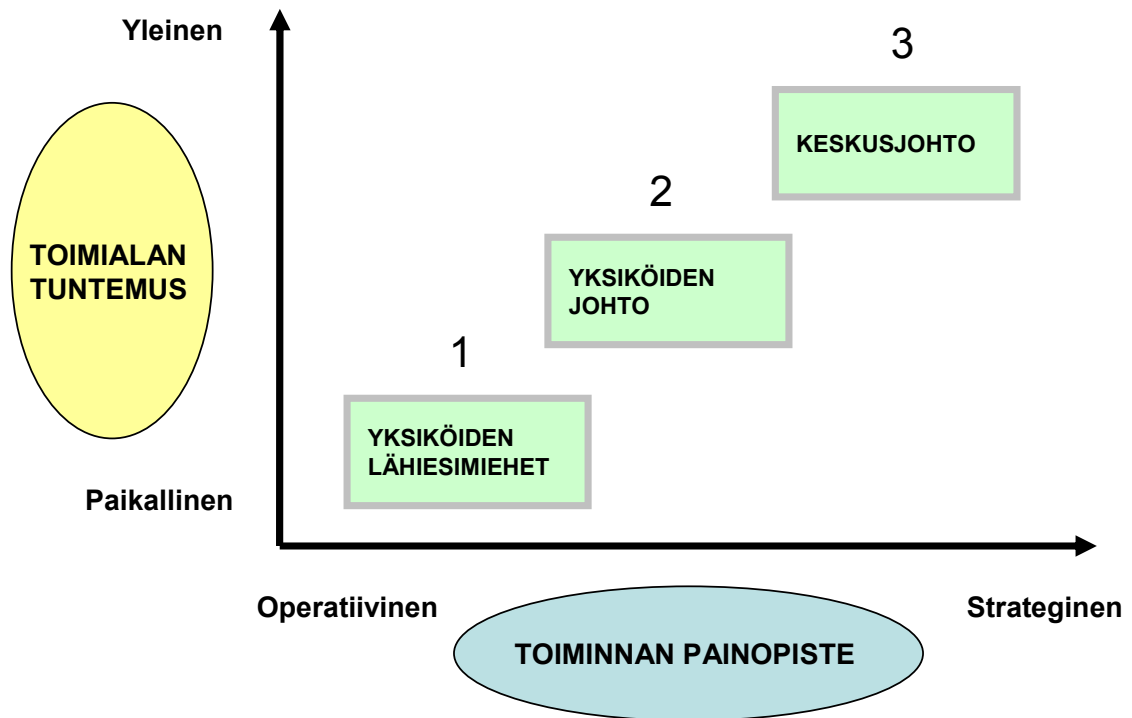
Kuvioon 14 on koottu esimies- ja johtotyön olemusta kuvaavat ja määrittävät tekijät.



Kuvio 14. Esimies ja johtotyön olemus

Johtamistyön perusolemuksesta voidaan johtaa yhteenveto erilaisia vähittäiskaupan esimiehistä ja johtajista keskeisten työn taustalla olevien muuttujien mukaan. Toisessa ääripäässä ovat keskusjohtajan johto ja toisessa myymäläyksiköiden lähiesimiehet.

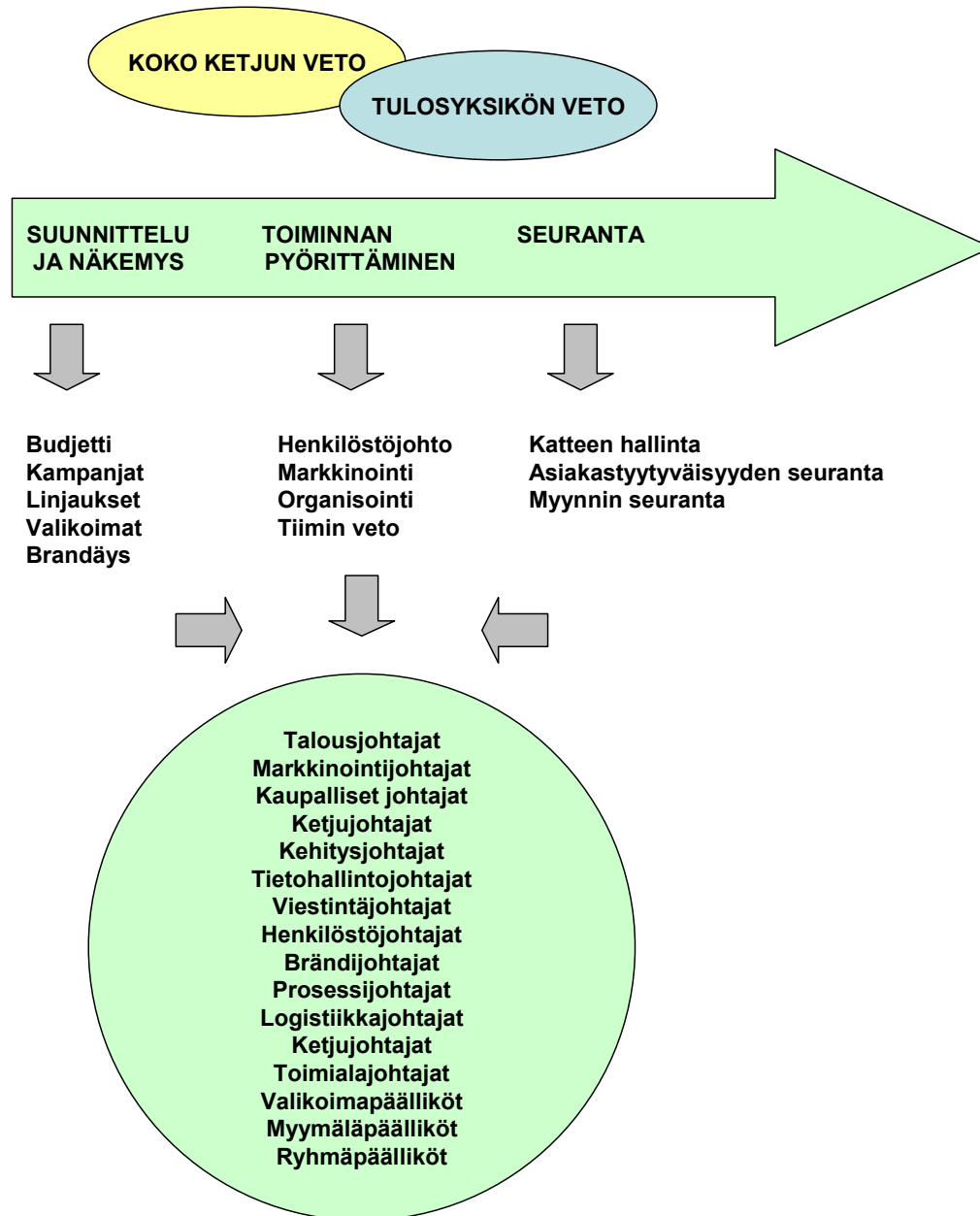
Kuviossa 15 on yhteenveto vähittäiskaupan erilaisista esimies- ja johtamistehtävistä keskeisten muuttujien mukaan.



1. Johtavat tiimiä
2. Johtavat kauppaa
3. Johtavat ketjua

Kuvio 15. Vähittäiskaupan esimies- ja johtamistehtävät

Kuviossa 16 on esitetty yhteenveto esimies- ja johtamistehtäviksi koetuista erilaisista tehtävistä vähittäiskaupassa. Kuvioista ilmenee, että esimies- ja johtamistehtäviksi koetaan näkemyksellinen suunnittelutyö, käytännön operatiivinen johtaminen sekä johtamiseen liittyvät seurantatehtävät. Vähittäiskaupan esimies- ja johtotehtäviä tekevien tehtävänimikkeet vaihtelevat sen mukaan, onko kyseessä ketjujohtoon liittyvä tehtävä vai myymälään liittyvä esimiestehtävä. Esimies- ja johtotehtäviä tekevän tehtävänimikkeeseen liitetään sana johtaja tai sana päällikkö.



Kuvio 16. Esimies- ja johtotehtäviksi koetut tehtävät vähittäiskaupassa

6.4 Vastaajien käsitykset vähittäiskaupan osaamistarpeista

6.4.1 Moni- ja erikoisosaaminen asiantuntijatyössä sekä esimies- ja johtotyössä

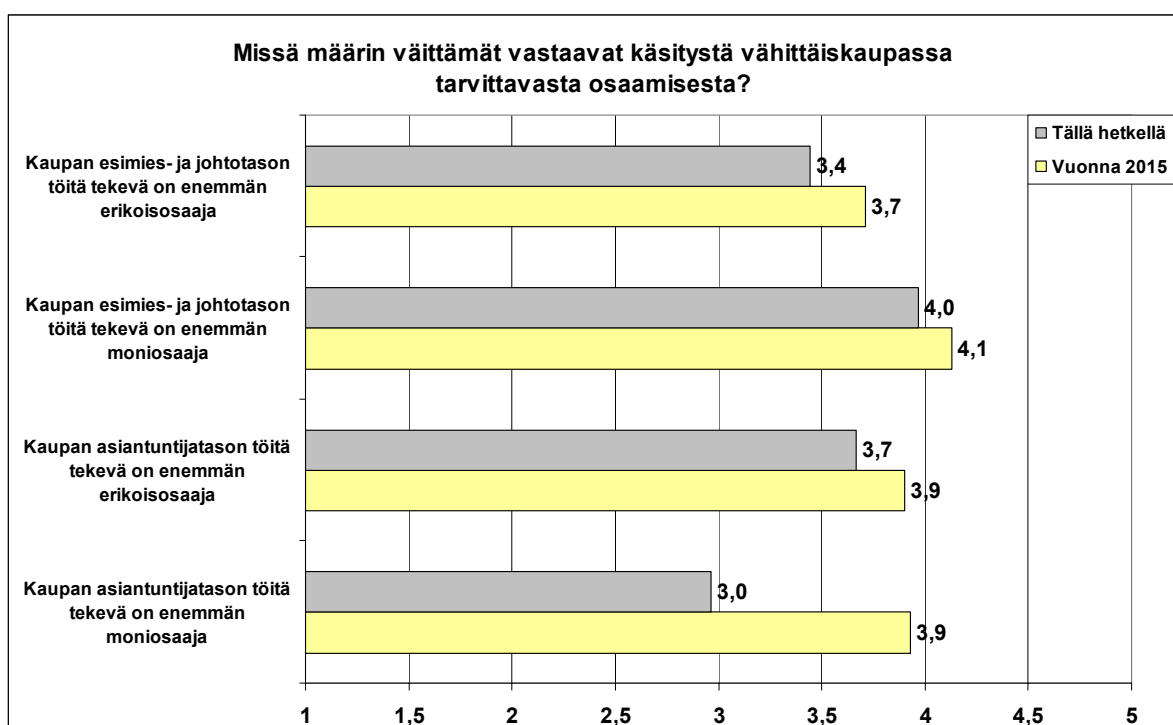
Vastaajilta tiedusteltiin ensin, missä määrin esitetyt väittämät kuvaavat vastaajan käsitystä vähittäiskaupassa tarvittavasta osaamisesta moniosaajan ja erikoisosaajan näkökulmasta. Tuloksista voi päätellä, että vastaajat pitävät vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotöiden tekijää hieman enemmän moniosaajana kuin erikoisosaajana.

Vastaajat näkevät molempien osaamisten lisääntyvän vuoteen 2015, mutta moniosaamisen tarpeen lisääntyvän tulevaisuudessa hieman enemmän kuin erikoisosaamisen. Erikoisosaaminen liitetään enemmän asiantuntijatyöhön kuin esimies- ja johtotyöhön.

Kuvioissa 17 ja 18 on kuvattu vastaajien näkemyksiä siitä, miten erikoisosaaminen ja moniosaaminen muuttuvat vuoteen 2015 mennessä vähittäiskaupan asiantuntijataso- ja johtamistehtävissä.

	Asiantuntijataso tehtävät	Esimies- ja johtotason tehtävät
Tällä hetkellä enemmän	Erikoisosaaja	Moniosaaja
Vuonna 2015 enemmän	Moniosaaja ja erikoisosaaja	Moniosaaja

Kuvio 17. Moniosaamisen ja erikoisosaamisen muutokset



Kuvio 18. Vastaajien näkemykset kaupan perustöiden tekijöiden osaamisen laajuudesta ja syvyydestä

Keskusliikkeiden ja osaamiskeskusten edustajille tehdyissä teemahaastatteluissa pyrittiin tarkentamaan vastaajien käsityksiä **moniosaamisen ja erikoisosaamisen luonteesta asiantuntijatyössä sekä johto- ja esimiestyössä**. Vastaajat kokivat, että moniosaaminen ketjujohdossa ja kaupan yksiköissä (myymälöissä) tarkoittaa jossain määrin erilaisia asioita ja ne syntyvät hieman erilaisista lähtökohdista.

Asiantuntijatyössä moniosaaminen liitettiin etenkin kykyyn ymmärtää kauppaa yleensä sekä sen järjestelmiä. Asiantuntijatyön moniosaaminen on **ketjujohdossa** ennen kaikkea laajaa kaupan yleisivistystä. **Myymälässä** se tarkoittaa kykyä työskennellä eri pisteissä. Asiantuntijan moniosaamista suuntaavat sekä bisneksen ymmärtäminen että kyky toimia vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Vastaajat toivat myös esiin, että *”hyvin laaja-alaiset asiantuntijatehtävät ovat jo hyvin lähellä johtotehtäviä”*.

Asiantuntijan erikoisosaaminen ketjujohdossa on erikoisalueen syvällistä **teoreettista** hallintaa. **Myymälässä** se on erikoisalueen hallintaa **käytännön kokemuksen** kautta. Toimialan erikoissubstanssi, asiantuntijalle tyypillinen persoonallisuusrakenne sekä yksikön koko suuntaavat asiantuntijatyön erikoisosaamista. Erikoisosaamisen katsottiin eroavat tasoltaan moniosaamisesta. Eräs vastaajista tiivistää: *”Erikoisosaaminen on kehittäväää ja innovoivaa, kun taas asioiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on moniosaamista.”*

Kuvioon 19 on tiivistetty vastaajien näkemykset siitä, mitä moniosaaminen ja erikoisosaaminen tarkoittavat asiantuntijatyössä.



Kuvio 19. Moniosaaminen ja erikoisosaaminen asiantuntijatyössä

Johto- ja esimiestyössä moniosaaminen on strategista yleissivistystä ja ihmisten, prosessien ja asiakkaiden johtamista. Johtamisosaamista pidetään geneerisenä osaamisena, koska kyse on ihmisten johtamisesta. Johtamisosaaminen on vastaajien mukaan *”helpompi siirtää organisaatiosta toiseen kuin asiantuntijan osaaminen”*. Johto- ja esimiestyön moniosaamista suuntaavat sekä bisneksen teko että ihmiset. Bisneksen teossa on kyseessä ennen kaikkea strateginen ja kokonaisvaltainen johtaminen sekä muutosherkkyys. Ihmisten johtamisessa korostuvat puolestaan vuorovaikutustaidot ja erilaisuuden johtaminen.

Johto- ja esimiestyön erikoisosaaminen ketjujohdossa on kokemuksen kautta syntyneitä, syvällistä ihmisten johtamistaitoa. Joku haastateltava katsoi, että ihmisten johtamisessa ollaan lähellä asiantuntijuutta. *”Se on eräänlaista erityistä asiantuntijuutta, kuinka hyvä esimies olet ja kuinka hyvin pystyt sitouttamaan henkilöstöä päämääriin ja tavoitteisiin, joita on asetettu.”* Erikoisosaamista suuntaava tekijä on toimialan ja sen eri toimintojen substanssi, kuten talousjohtaminen, myyntijohtaminen tai henkilöstöjohtaminen. Ihmiset ja yksikön koko suuntaavat myös esimies- ja johtamisosaamisen erikoisosaamista.

Kuvioon 20 on tiivistetty vastaajien näkemykset siitä, mitä moniosaaminen ja erikoisosaaminen tarkoittavat esimies- ja johtamistyössä.



Kuvio 20. Moniosaaminen ja erikoisosaaminen esimies- ja johtamistyössä

6.4.2 Osaamistarpeet kvalifikaatioittain vähittäiskaupan asiantuntijatyössä nyt ja 2015

Tutkimuksen kohderyhmän näkemyksiä vähittäiskaupan asiantuntijatyön osaamistarpeista selvitettiin sekä avo- että suljetuin kysymyksin. Vastaajia pyydettiin ensin kirjoittamaan vapaasti käsityksiään siitä, **mitkä ovat vähittäiskaupan asiantuntijaita tekevien tärkeimmät taidot tällä hetkellä**, eli mitä pitää osata kyseisissä vähittäiskaupan töissä. Vastaajien erilaiset maininnat ryhmiteltiin ammatillisten kvalifikaatioiden mukaisiin ryhmiin.

Tämän hetken osaamistarpeiden määrittelyn jälkeen vastaajia pyydettiin ajattelemaan, että elämme vuotta 2015. Vastaajia pyydettiin kirjoittamaan, **millaiset taidot olisivat kaikkein tärkeimpiä vähittäiskaupan asiantuntijatyössä vuonna 2015**.

Avoimen, vähittäiskaupan asiantuntijatyön osaamistarpeita kartoittavan kysymyksen jälkeen vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa kahdella rinnakkaisella asteikolla vähittäiskaupan eri osaamisalueiden tärkeyteen nyt ja vuonna 2015. Osaamisalueet oli ”piiloryhmitelty” tutkimusmittarissa viiden kvalifikaatioryhmän mukaan, ja mittarin asteikossa 5 tarkoitti erittäin tärkeää, 1 ei lainkaan tärkeää osaamista.

Vastaajat olivat pääosin sitä mieltä, että vähittäiskaupan asiantuntijatyössä tarvitaan vuonna 2015 suurin piirtein samoja taitoja kuin tälläkin hetkellä. Tällä hetkellä tarvittavien kvalifikaatioiden koetaan siis olevan suhteellisen pysyviä, mutta osaamisodotukset useimmissa kasvavat toimintaympäristön muutosten vaikutuksesta. Monet vastaajat käyttivät sanontaa ”*painotukset osaamistarpeissa muuttuvat*”.

Kaupan alalla tapahtuvat muutostrendit aiheuttavat sen, että **vähittäiskaupan asiantuntijatehtävät** tulee hoitaa vuonna 2015 asiakaspintaa yksilöllisemmin kohdaten, useita asiantuntija-alueita ja kokonaisuuksia halliten ja paremmin ennakoiden. Lisäksi tulevat tehokkuuden, elämyksellisyyden, järjestelmien hyödyntämisen, itsensä johtamisen ja monikulttuurisuuden vaatimukset. Näihin muutoksiin vaikuttavat eniten uuden sukupolven nouseminen työmarkkinoille sekä kaupan asiakkaaksi ja yksilöllisyyden sekä läpinäkyvyyden vaatimusten korostuminen. Turvattomuuden lisääntymisen ja kehittyvän lainsäädännön, verkostotalouden ja ketjuohjauksen sekä litteämpien organisaatioiden arvellaan myös vaikuttavan merkittävästi. Tehokkuusvaatimukset kytkeytyvät monelta osin ajan käytön hallintaan ja itsensä johtamiseen. Tämä tarkoittaa käytännössä myös nopeutta reagoida muutoksiin ja viedä muutokset läpi. Ajan käytön hallintaa ei pidetä kuitenkaan vain työelämän ongelmana vaan myös kokonaisajankäytön ongelmana. ”*Tämä voi kytkeytyä uuden sukupolven arvovalintoihin, jota kautta työlle ei välttämättä anneta enää niin paljon aikaa,*” toteaa eräs haastateltu. Vastaajat korostivat jatkuvan muutoksen vaikutuksia. Tulevaisuuden työssä tärkeä kyky oppia uutta on osa muutostalvaimuutta. ”*Tärkeää on etenkin kyky poisoppia vanhaa. Tähän liittyy myös ennakoiva kehittäminen*”, sanoo eräs haastateltu oppimisesta.

Markkinoiden ja kuluttajien vaatimukset ovat johtaneet siihen, että, että tulevaisuudessa asiantuntijoita tullaan tarvitsemaan yhä kapeammille osa-alueille. ”*Tarvitaan esim. hevi-osaajia, leipäosaajia teollisten tuotteiden osaajia jopa konseptien kehittämisessä.*”

Kuvioon 21 on koottu yhteenveto vastaajien **spontaanivastausten** perusteella muodostuneesta käsityksestä asiantuntijatyössä tällä hetkellä tarvittavista osaamistarpeista, osaamistarpeiden muutospaineista sekä osaamistarpeista vuonna 2015.

ASiantuntijaosaaminen nyt ja 2015

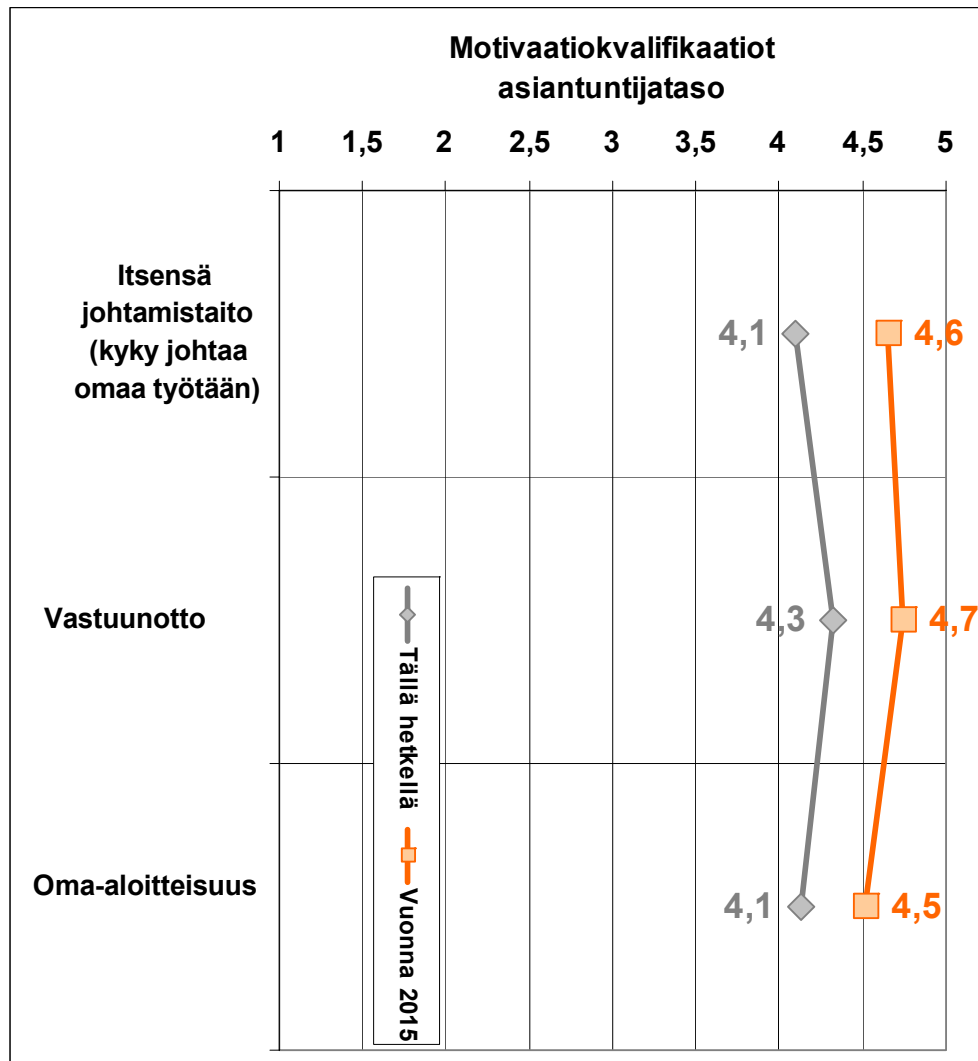


Kuvio 21. Asiantuntijatyön osaaminen nyt ja 2015

Kun tarkastellaan **asiantuntijatason** osaamistarpeita **määrällisellä asteikolla** ilmaistuina kvalifikaatioryhmittäin, voidaan jokaisesta kvalifikaatioryhmästä löytää tärkeimpinä pidettäviä osaamisia ja myös kasvavia osaamisia.

Motivaatiokvalifikaatioita asiantuntijatyössä pidetään suhteellisen pysyvinä. Tärkeimmäksi kvalifikaatioksi vuonna 2015 nousee vastuunotto (4,7). Toisaalta oma-aloitteisuus saa hieman sitä pienemmän arvon (4,5). Suurin osaamistarpeen kasvu on kyvyssä johtaa itseään ja omaa työtään.

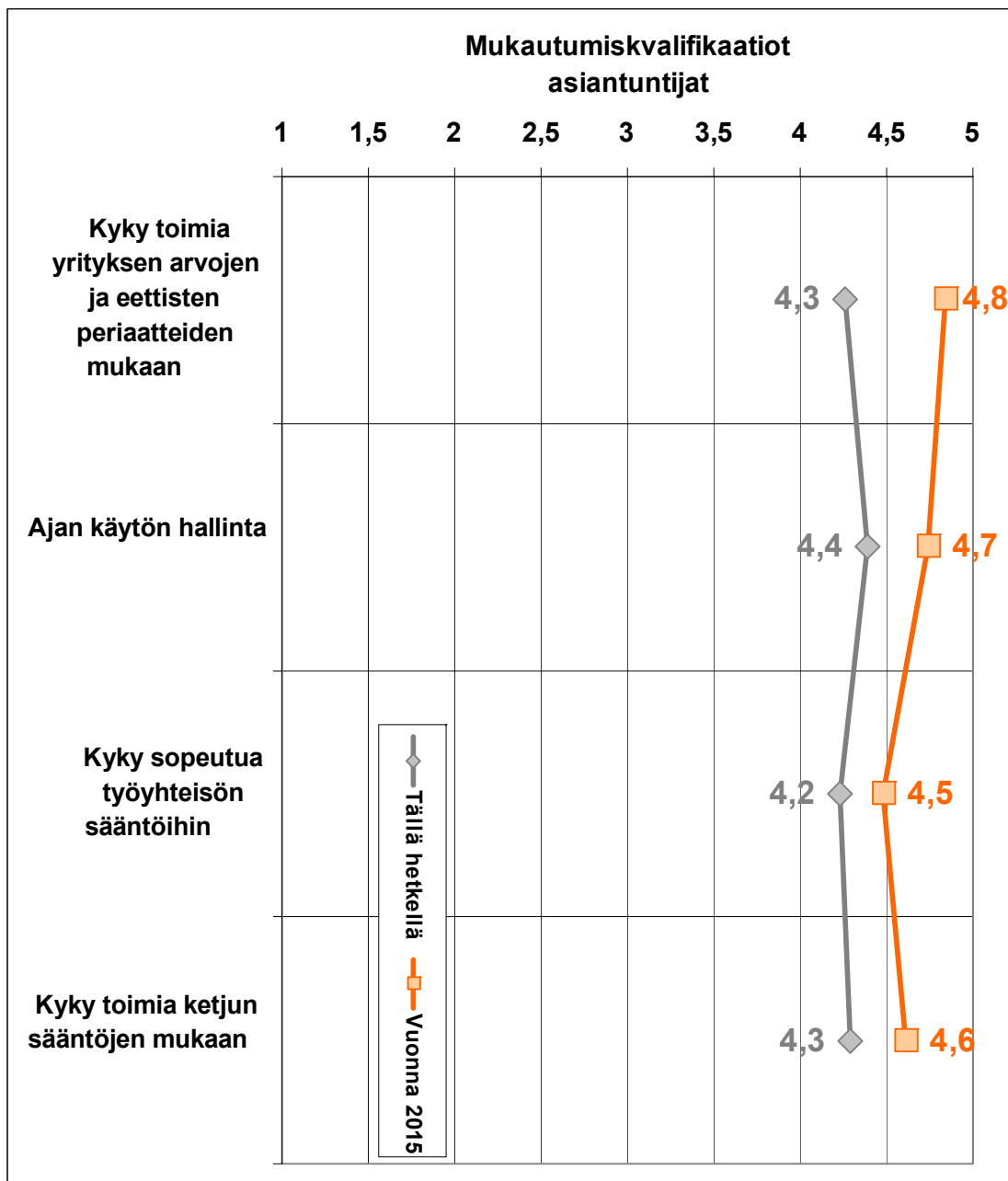
Kuviossa 22 on esitetty motivaatiokvalifikaatiot nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä.



Kuvio 22. Motivaatiokvalifikaatiot nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä

Myös **mukautumiskvalifikaatioita** asiantuntijatyössä pidetään suhteellisen pysyvinä. Suurin arvo (4,8) vuoteen 2015 annetaan kyvyille toimia yrityksen arvojen ja eettisten periaatteiden mukaan. Toisaalta kykyä sopeutua työyhteisön sääntöihin ei pidetä yhtä merkittävänä. Arvo-osaamisen katsotaan olevan myös eniten kasvava kvalifikaatio.

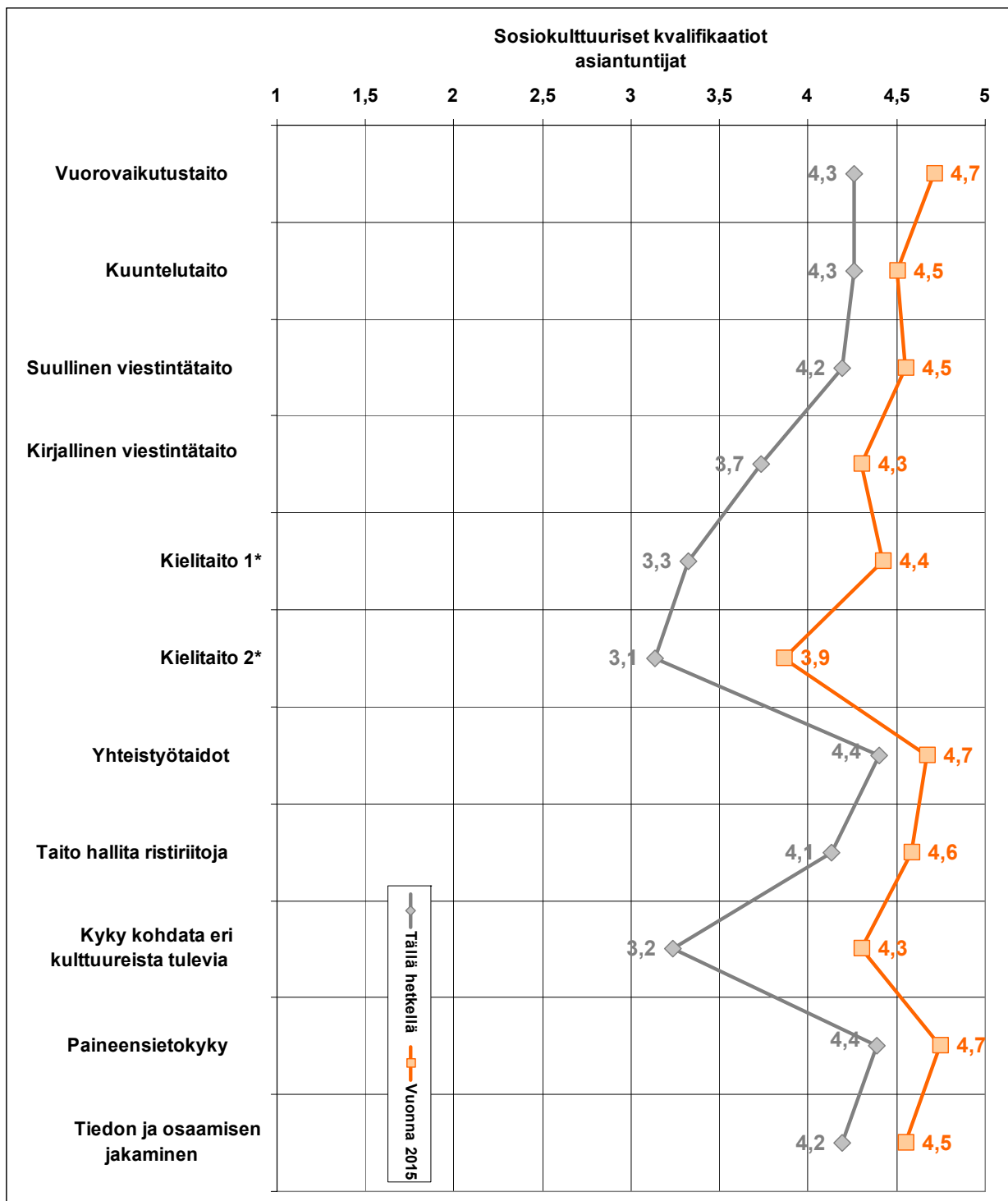
Kuviossa 23 on esitetty mukautumiskvalifikaatiot nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä.



Kuvio 23. Mukautumiskvalifikaatiot nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä

Sosiokulttuurisista kvalifikaatioista pidettiin asiantuntijatyössä vuonna 2015 tärkeimpinä vuorovaikutustaitoa (4,7), yhteistyötaitoja (4,7) ja paineensietokykyä (4,7). Vähiten tärkeänä pidettiin kirjallista viestintätaitoa sekä toisen vieraan kielen (ruotsi, venäjä) hallintataitoa. Eniten kasvavat kvalifikaatiot ovat kuitenkin kielitaito ja kyky kohdata erilaisia kulttuureita.

Kuviossa 24 on esitetty vastaajien käsitykset sosiokulttuurisista kvalifikaatioista nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä.



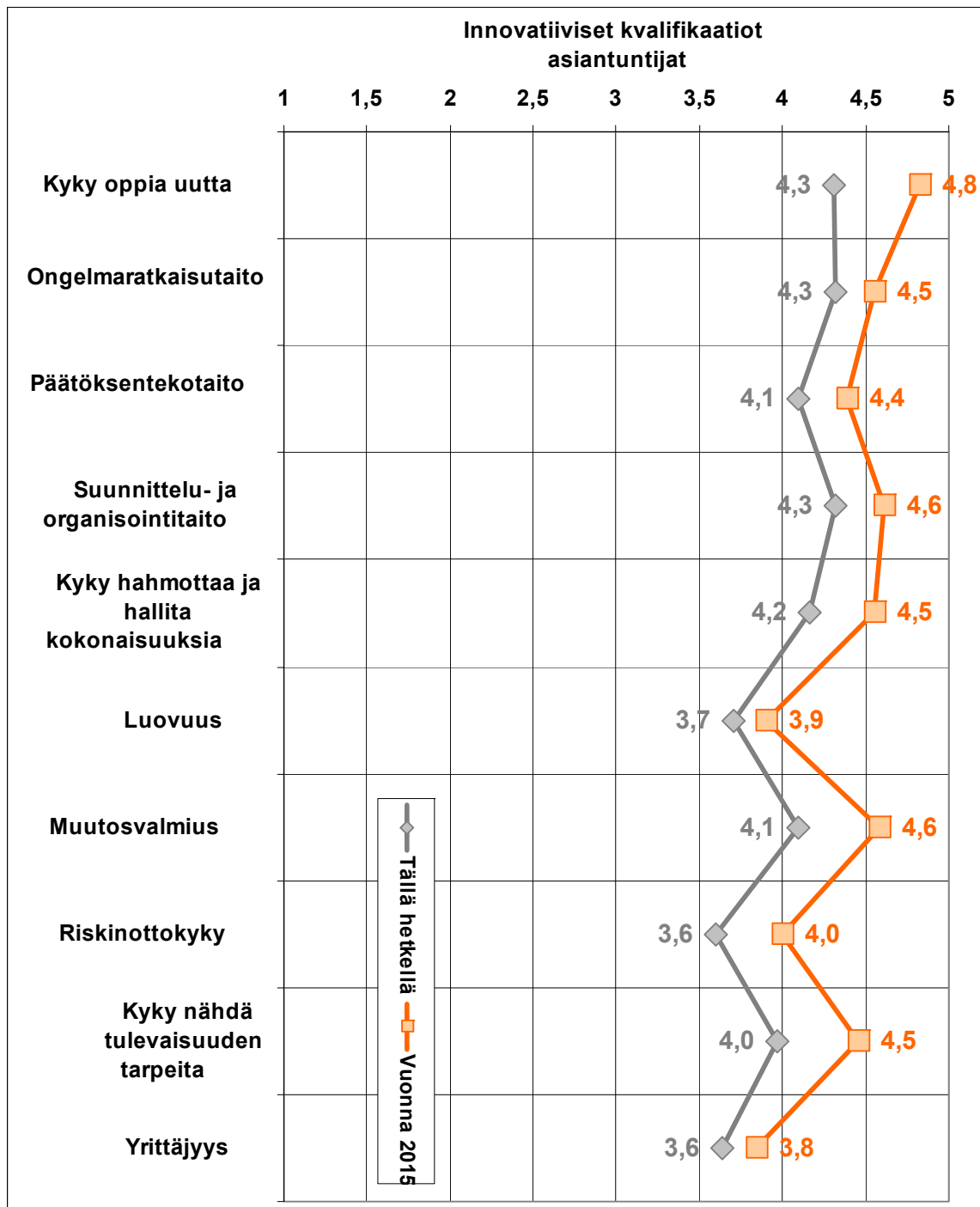
Kielitaito 1*: Tärkeimmäksi kielitaidoksi mainittiin yleisimmin englanti.

Kielitaito 2*: Toiseksi tärkeimmäksi kielitaidoksi mainittiin yleisimmin venäjä.

Kuvio 24. Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä

Innovatiivisissa kvalifikaatioissa nähtiin melko vähän muutospaineita vuoteen 2015 mennessä. Innovatiivisista kvalifikaatioista tärkeimpänä vuonna 2015 pidettiin kykyä oppia uutta (4,8) ja seuraavaksi tärkeimmiksi katsottiin muutosvalmius (4,6) sekä suunnittelu- ja organisointitaito (4,6). Luovuus ja yrittäjyys saivat pienimmät arvot innovatiivisista kvalifikaatioista vuonna 2015. Eniten muutoksia nähtiin oppimiskyvyssä, muutosvalmiudessa ja tulevaisuuden tarpeiden näkemisessä.

Kuviossa 25 on esitetty vastaajien näkemykset innovatiivisista kvalifikaatioista nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä.

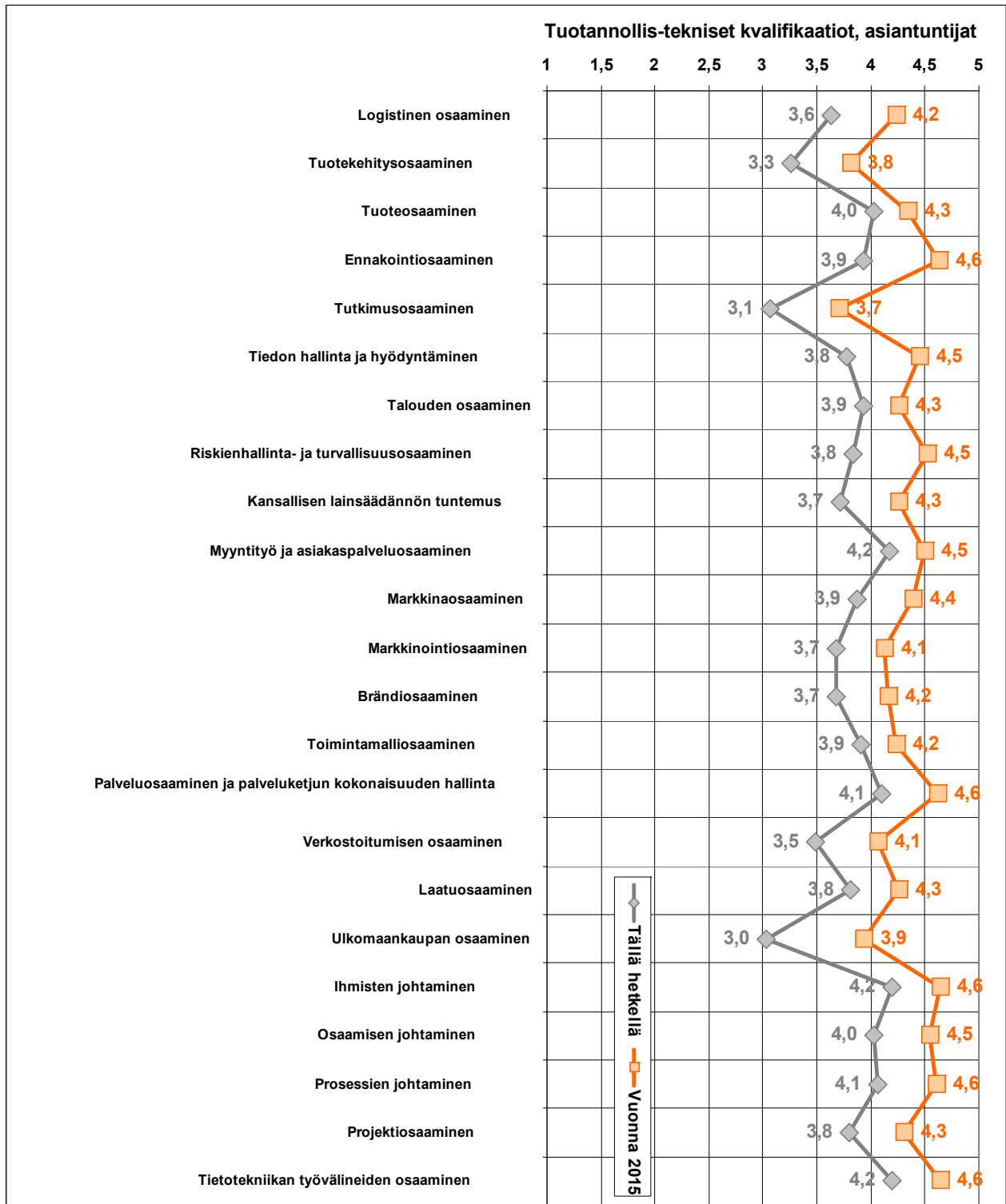


Kuvio 25. Innovatiiviset kvalifikaatiot nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä

Tuotannollis-teknisistä kvalifikaatioista oli tutkimusmittarissa eniten kriteereitä. Tuotannollis-teknisten kvalifikaatioiden katsotaan erottelevan eri toimenkuvia ja ammatteja toisistaan, tässä tapauksessa vähittäiskaupan asiantuntijatyötä muusta työstä. Vuoden 2015 osaamistarpeissa nousivat asiantuntijaosaamisen kohdalla keskeisimmiksi ennakkointiosaaminen (4,6), palveluosaaminen ja palveluketjun hallinta (4,6), ihmisten johtaminen (4,6), prosessien johtaminen (4,6) ja tietotekniikan työvälineiden osaaminen (4,6).

Tutkimus- ja tuotekehitysosaamista pidettiin vähiten merkittävänä osaamisena vuonna 2015. Eniten kasvava osaaminen oli vastaajien mielestä ulkomaankaupan osaaminen.

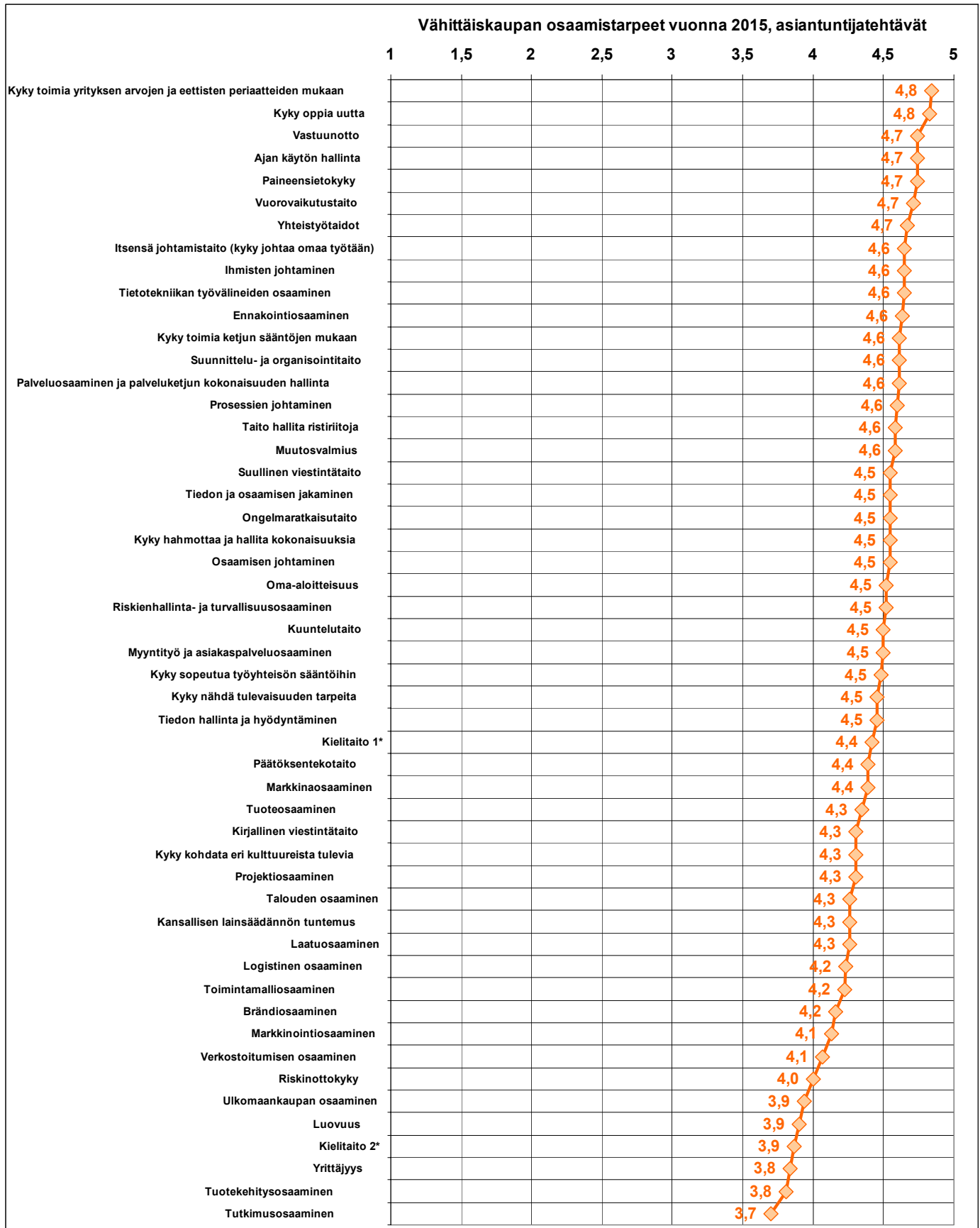
Kuviossa 26 on esitetty vastaajien näkemykset tuotannollis-teknisistä kvalifikaatiosta nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä.



Kuvio 26. Tuotannollis-tekniset kvalifikaatiot nyt ja 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä

Edellä esitettyjen kvalifikaatioryhmittäin esitettyjen tämän hetken ja vuoden 2015 osaamistarpeiden lisäksi voidaan esittää vastaajien näkemykset kaikista **asiantuntijatasen kvalifikaatioista vuonna 2015 merkittävyysjärjestyksessä** suurimmasta pienimpään.

Asiantuntijatasen kvalifikaatiot tärkeysjärjestyksessä on koottu kuvioon 27.



Kielitaito 1*: Tärkeimmäksi kielitaidoksi mainittiin yleisimmin englanti.

Kielitaito 2*: Toiseksi tärkeimmäksi kielitaidoksi mainittiin yleisimmin venäjä.

Kuvio 27. Kaikki kvalifikaatiot merkittävyyssjärjestyksessä vuonna 2015 vähittäiskaupan asiantuntijatyössä

6.4.3 Osaamistarpeet kvalifikaatioryhmittäin vähittäiskaupan esimies- ja johtotyössä nyt ja 2015

Tutkimuksen kohderyhmän näkemyksiä vähittäiskaupan esimies- ja johtotason osaamistarpeista selvitettiin samoin kuin asiantuntijaosaamistakin sekä avo- että suljetuin kysymyksin. Vastaajia pyydettiin ensin kirjoittamaan vapaasti käsityksiään siitä, **mitkä ovat vähittäiskaupan esimies- ja johtotason töitä tekevien tärkeimmät taidot tällä hetkellä**, eli mitä pitää osata kyseisissä vähittäiskaupan töissä. Vastaajien erilaiset maininnat ryhmiteltiin jälleen ammatillisten kvalifikaatioiden mukaisiin ryhmiin.

Tämän hetken osaamistarpeiden määrittelyn jälkeen vastaajia pyydettiin ajattelemaan, että elämme vuotta 2015. Vastaajia pyydettiin kirjoittamaan, **millaiset taidot olisivat kaikkein tärkeimpiä vähittäiskaupan johto- ja esimiestason töissä vuonna 2015**.

Avoimen, vähittäiskaupan asiantuntija- ja johtamistehtävien osaamistarpeita kartoittavan kysymyksen jälkeen vastaajia pyydettiin taas ottamaan kantaa kahdella rinnakkaisella asteikolla vähittäiskaupan eri osaamisalueiden tärkeyteen nyt ja vuonna 2015. Osaamisalueet oli jälleen ”piiloryhmitelty” tutkimusmittarissa viiden kvalifikaatioryhmän mukaan, ja mittarin asteikossa 5 tarkoitti erittäin tärkeää, 1 ei lainkaan tärkeää osaamista.

Vastaajat olivat pääosin sitä mieltä, että vähittäiskaupan esimies- ja johtotason töissä tarvitaan vuonna 2015 pääosin samoja taitoja kuin tälläkin hetkellä.

Osaamisodotukset esimies- ja johtamistöissä muuttuvat samojen toimintaympäristön paineiden vuoksi kuin asiantuntijatyöissäkin. **Vähittäiskaupan esimies- ja johtamistehtävät** edellyttävät vuonna 2015 uuden, tiedostavamman ja monella tavalla erilaisen sukupolven kohtaamiskykyä ja näin ollen kykyä johtaa yhä vaativampaa työyhteisöä. Vaaditaan myös kykyä parempaan ennakointiin ja kustannustehokkaaseen sekä analyttiseen toimintaan. Tähän ovat syynä pitkälti samat seikat, jotka vaikuttavat asiantuntijatyönkin osaamistarpeisiin. Johtamisosaamisessa korostuvat kuitenkin enemmän uudenlaisten ja monikulttuuristen organisaatioiden ja muihin toimialoihin nähden epäselvemmän työajan tuomat vaateet. Muuttuvassa toimintaympäristössä arvojen arvellaan korostuvan entisestään, mutta ne saattavat tulevaisuudessa olla vähemmän määrämuotoinen asia. ”*Johtamisen muutokset lähtevät yhteiskunnan moniarvoistumisesta: nuoret ikäluokat ajattelevat asioita eri tavalla. Jotta henkilöä pystyy johtamaan, on ymmärrettävä ne motiivit, joiden varassa ihminen toimii*”, kiteyttää eräs haastateltu.

Johtamisen muutoksiin vaikuttaa myös tulevaisuuden organisaatioiden madaltuminen, jolloin perinteinen johtajan tai esimiehen rooli ei nouse niin vahvasti esiin. ”*Sen sijaan asiantuntijan rooli korostuu ja asiantuntijatyöstä keskusjohdossa on varsin pieni matka johtamiseen*”, toteaa eräs haastateltu.

Kuvioon 28 on koottu yhteenveto **spontaanivastausten** perusteella laaditusta esimies- ja johtamistyössä tällä hetkellä tarvittavista osaamistarpeista, osaamistarpeiden muutospaineteista sekä osaamistarpeista vuonna 2015.

ESIMIES- JA JOHTAMISOSAAMINEN NYT JA 2015

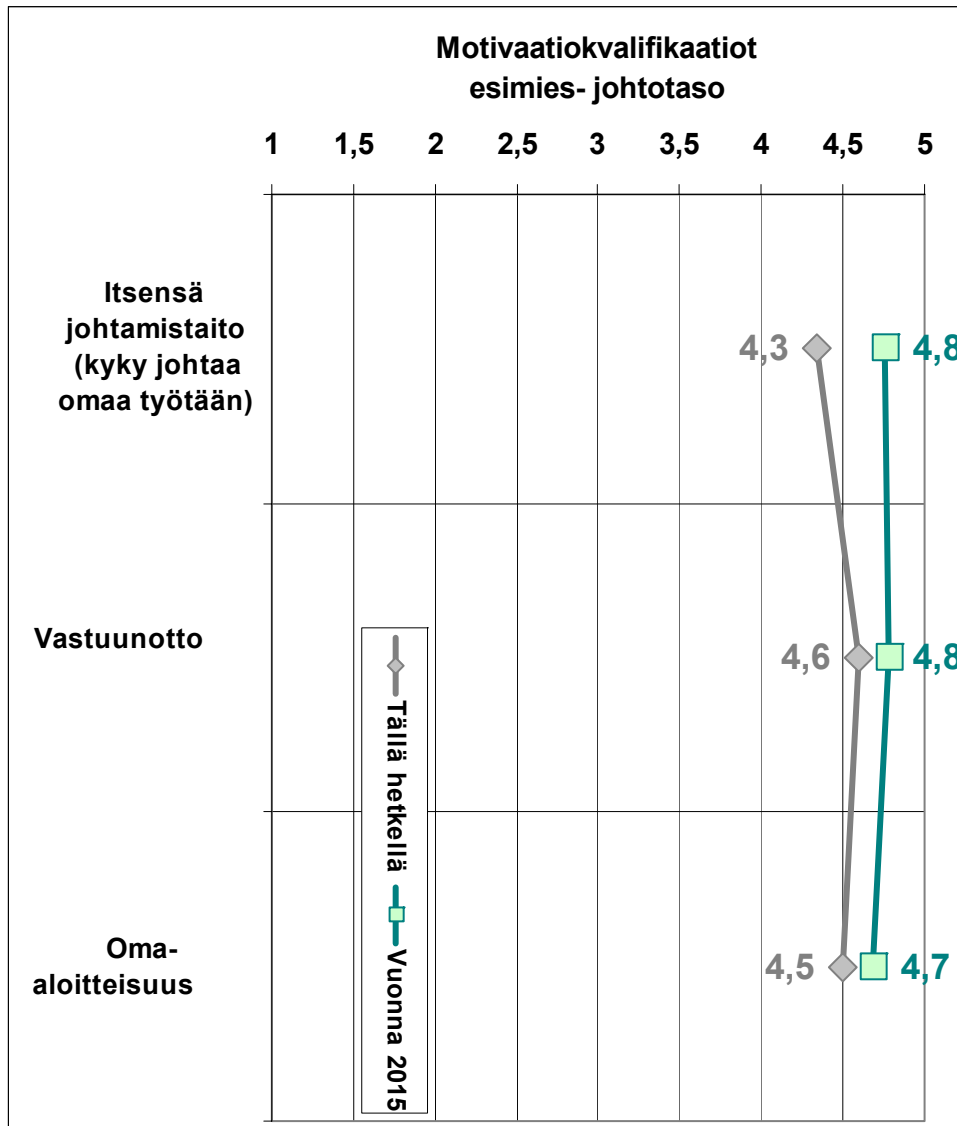


Kuvio 28. Vähittäiskaupan esimies- ja johtotehtävien osaamistarpeet nyt ja 2015

Kun tarkastellaan esimies- ja johtotason osaamistarpeita määrällisellä asteikolla ilmaistuina ja kvalifikaatioryhmittäin, voidaan jokaisesta kvalifikaatioryhmästä löytää tärkeimpinä ja vähemmän tärkeinä pidettäviä osaamisia sekä myös vuoteen 2015 mennessä kasvaviksi arvioituja osaamisia.

Motivaatiokvalifikaatioista kaikkia pidettiin varsin tärkeinä esimies- ja johtamistyössä vuonna 2015. Eniten kasvavaksi kvalifikaatioksi arvioitiin itsensä johtamistaito eli kyky johtaa omaa työtään.

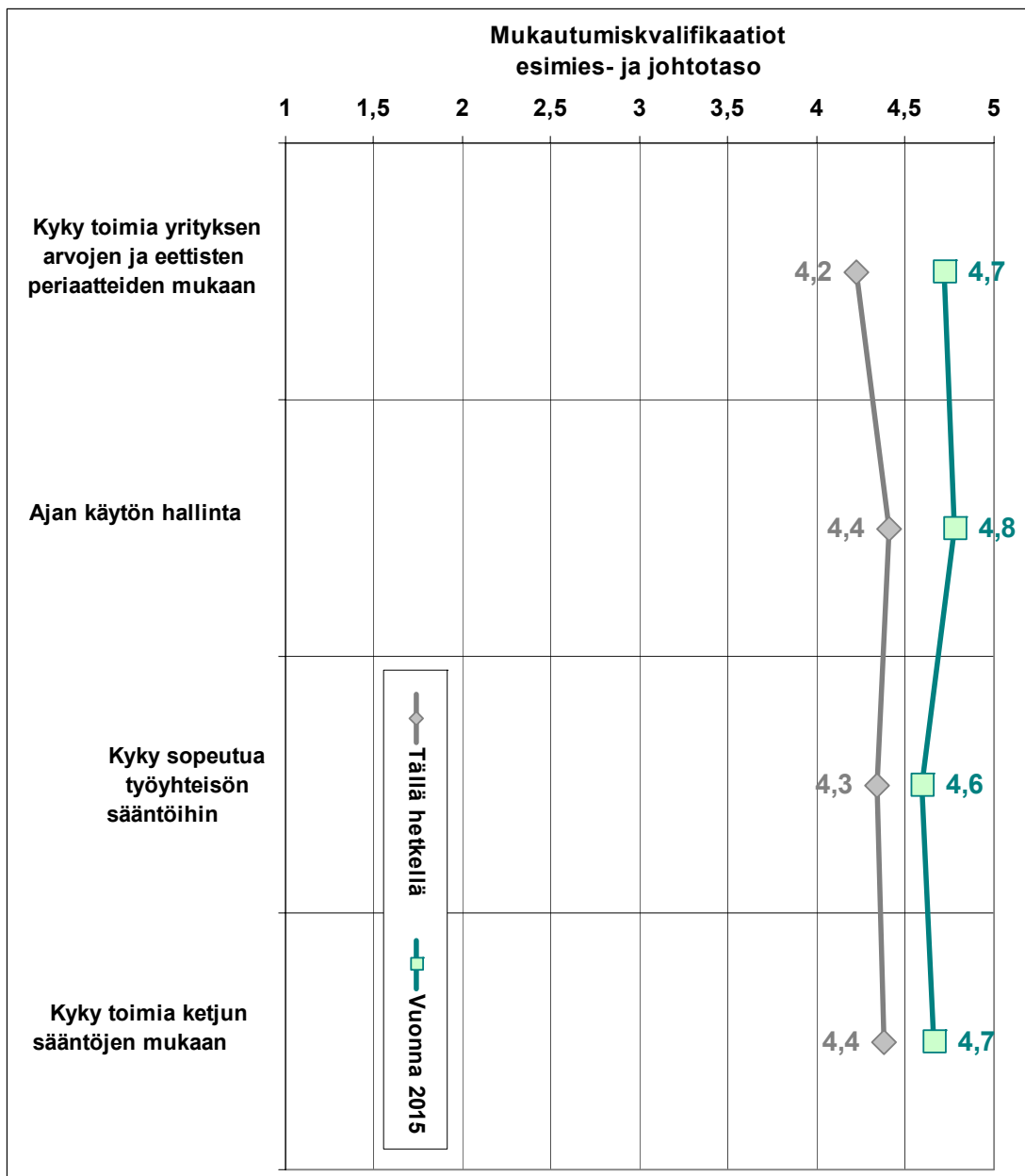
Motivaatiokvalifikaatioista esimies- ja johtotason töissä on yhteenveto kuviossa 29.



Kuvio 29. Motivaatiokvalifikaatiot nyt ja 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyössä

Myös **mukautumiskvalifikaatiot** arvioitiin erittäin tärkeiksi vuonna 2015. Ajan käytön hallintaa pidettiin kaikkein tärkeimpänä (4,8) ja eniten kasvavaksi osaamistarpeeksi arvioitiin kykyä toimia yrityksen arvojen ja eettisten periaatteiden mukaan.

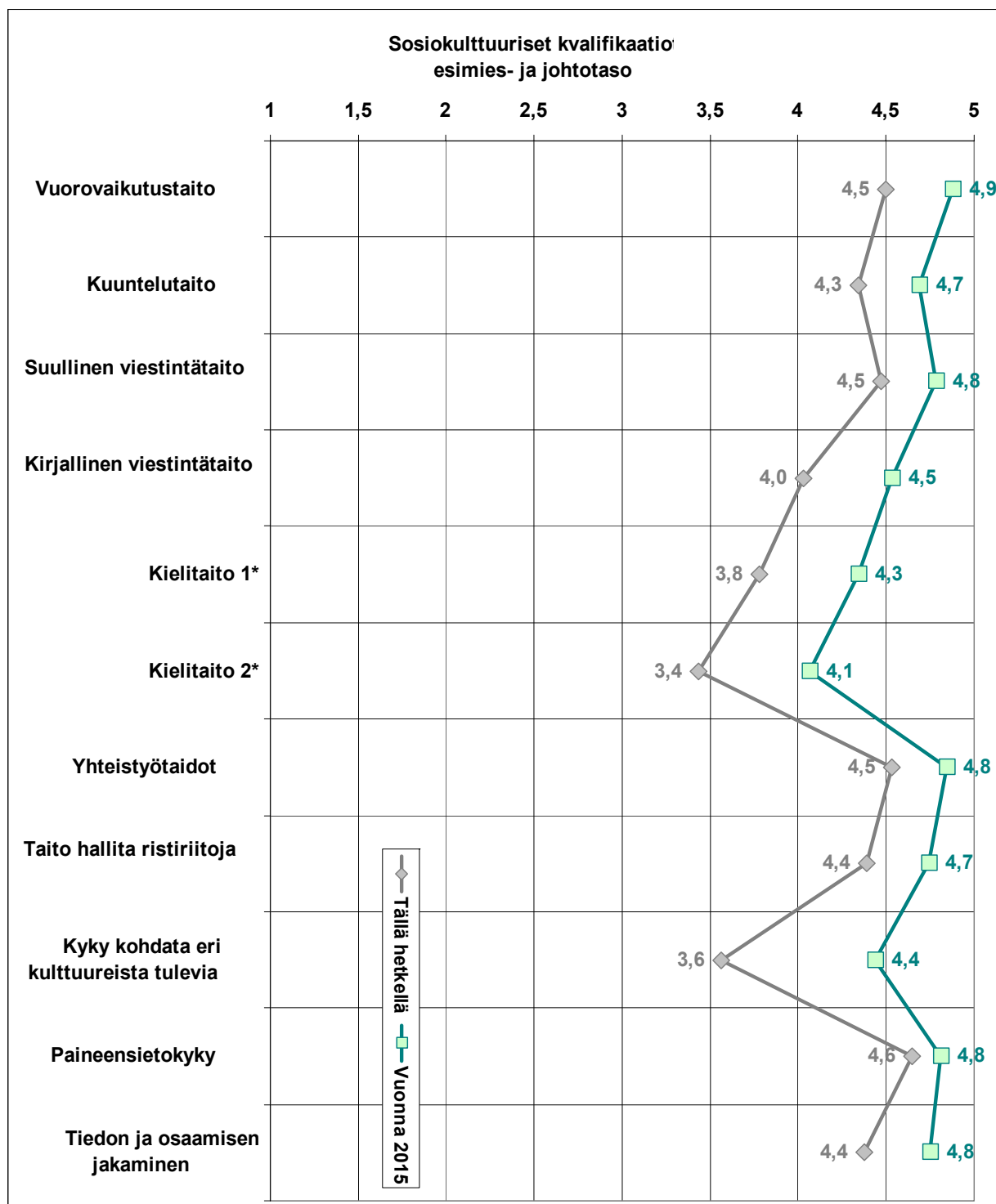
Kuviossa 30 on esitetty vastaajien näkemykset mukautumiskvalifikaatioista nyt ja 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyössä.



Kuvio 30. Mukautumiskvalifikaatiot nyt ja 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyössä

Sosiokulttuurisista kvalifikaatioista kaikkein tärkeimpänä vuonna 2015 pidettiin vuorovaikutustaitoja (4,9). Suuren arvon (4,8) saivat myös suullinen viestintätaito, yhteistyötaidot, paineensietokyky sekä tiedon ja osaamisen jakaminen. Vieraan kielen taidot saivat alhaisimmat arvot sosiokulttuuristen kvalifikaatioiden ryhmässä. Eniten kasvaviksi osaamisiksi arvioitiin kuitenkin kyky kohdata eri kulttuureista tulevia sekä kielitaito.

Kuviossa 31 on esitetty vastaajien näkemykset sosiokulttuurisista kvalifikaatioista nyt ja 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyössä.



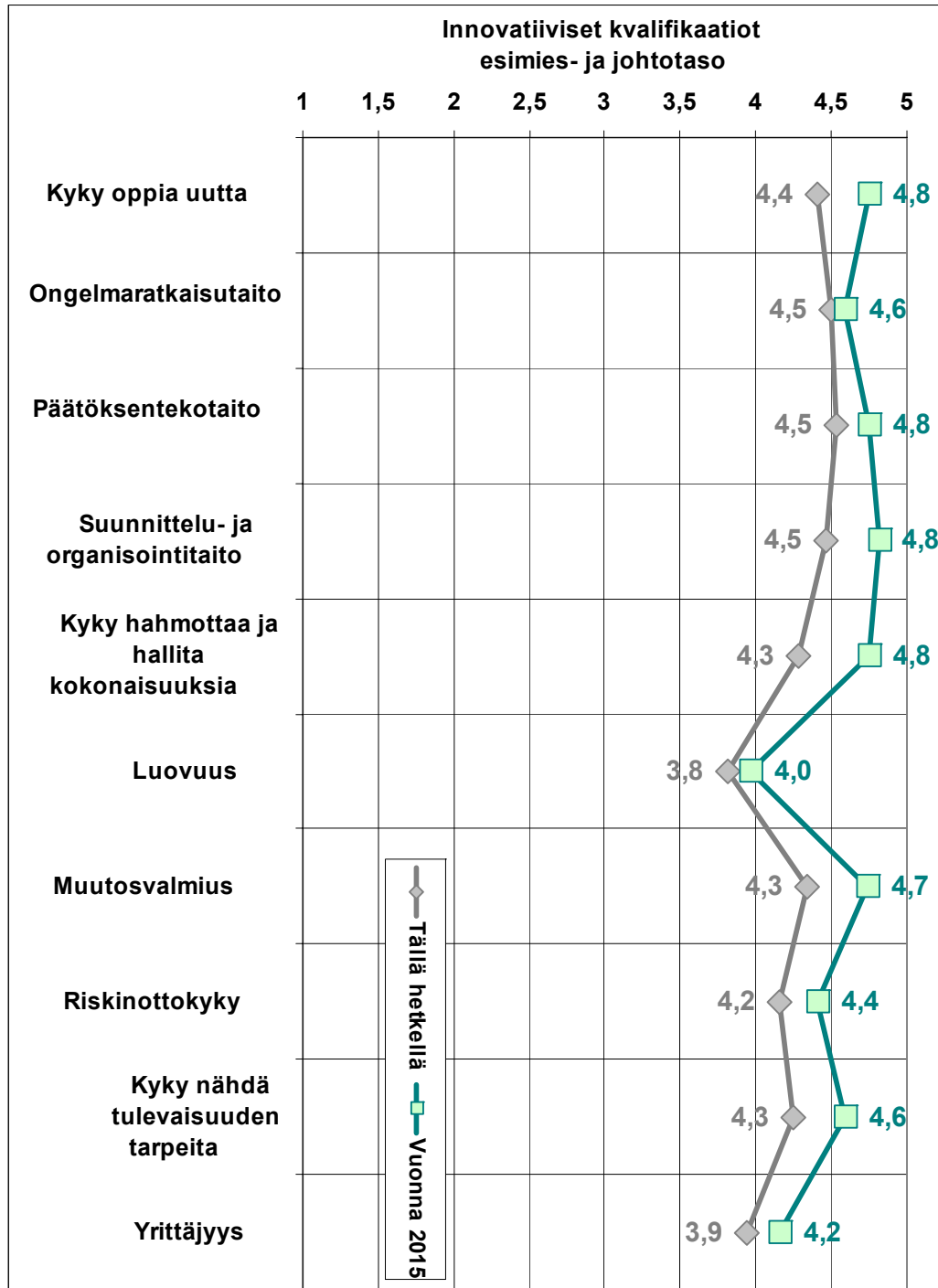
Kielitaito 1*: Tärkeimmäksi kielitaidoksi mainittiin yleisimmin englanti.

Kielitaito 2*: Toiseksi tärkeimmäksi kielitaidoksi mainittiin yleisimmin venäjä.

Kuvio 31. Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot nyt ja 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyössä

Innovatiiviset kvalifikaatiot nousivat esimies- ja johtotason tehtävissä suhteellisen merkittäviksi. Uuden oppimista, päätöksentekotaitoa, suunnittelu- ja organisointitaitoa ja kykyä kokonaisuuksien hallintaan pidettiin hyvin tärkeinä (4,8). Luovuus ja yrittäjyys olivat innovatiivisista kvalifikaatioista vähiten merkittävät esimies- ja johtotason töissä. Eniten kasvava kvalifikaatio oli kyky hahmottaa ja hallita kokonaisuuksia.

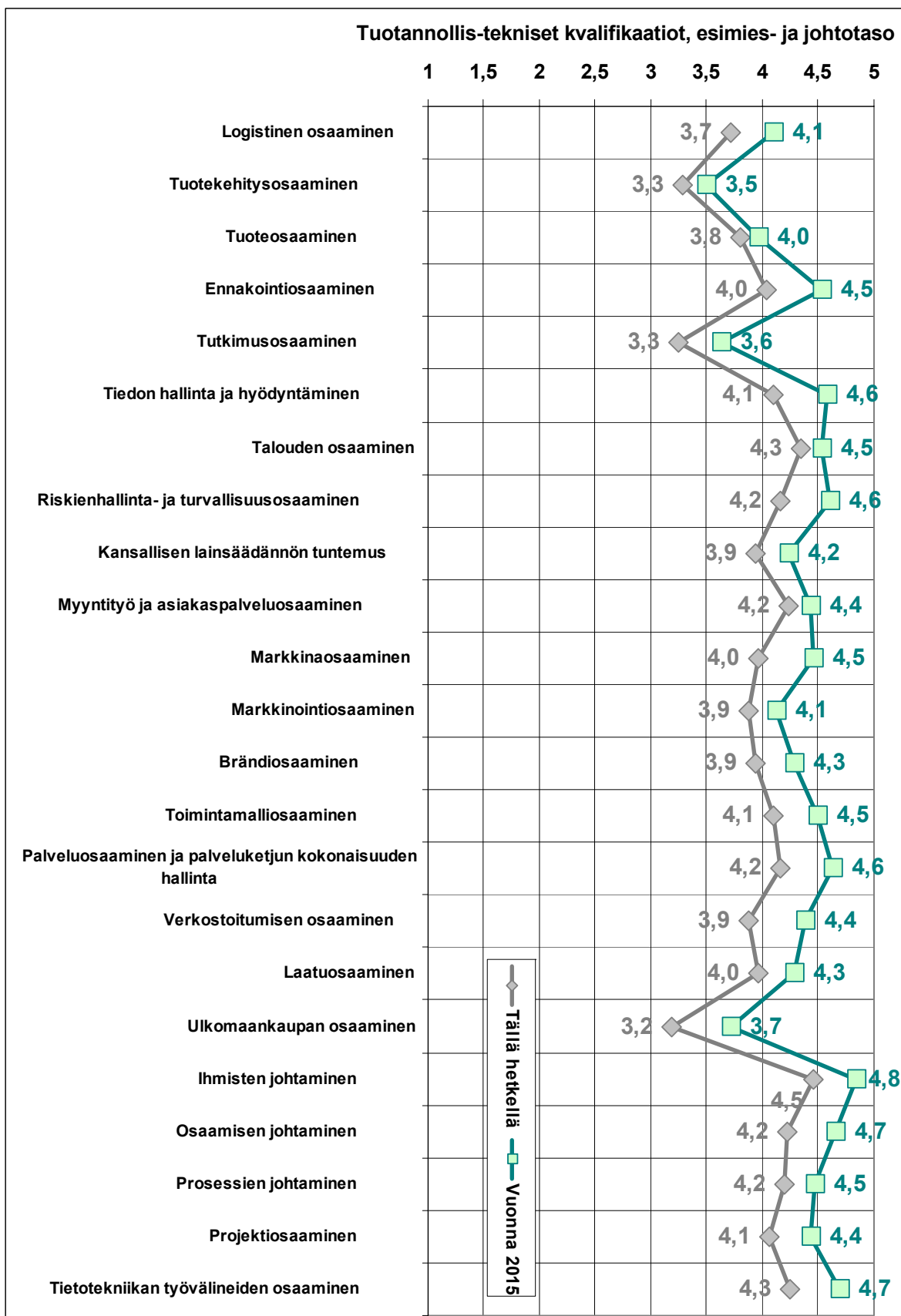
Kuviossa 32 on esitetty vastaajien näkemykset innovatiivisista kvalifikaatioista nyt ja 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyössä.



Kuvio 32. Innovatiiviset kvalifikaatiot nyt ja 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyössä

Tuotannollistekniset kvalifikaatiot esimies- ja johtotason tehtävissä saivat kauttaaltaan muihin kvalifikaatioryhmiin verrattuna hieman pienempiä arvoja. Tärkeimmäksi vastaajat nostivat ihmisten johtamisen (4,8). Seuraavaksi tärkeimmät olivat osaamisen johtaminen (4,7) ja tietotekniikan työvälineiden osaaminen (4,7). Pienimmät osaamistarpeet arvioitiin olevan tuotekehitysosaamisessa, tutkimusosaamisessa ja ulkomaankaupan osaamisessa. Eniten kasvavat tuotannollis-tekniset kvalifikaatiot ovat ennakoitiosaaminen, tiedon hallinta ja hyödyntäminen sekä verkostoitumisen osaaminen.

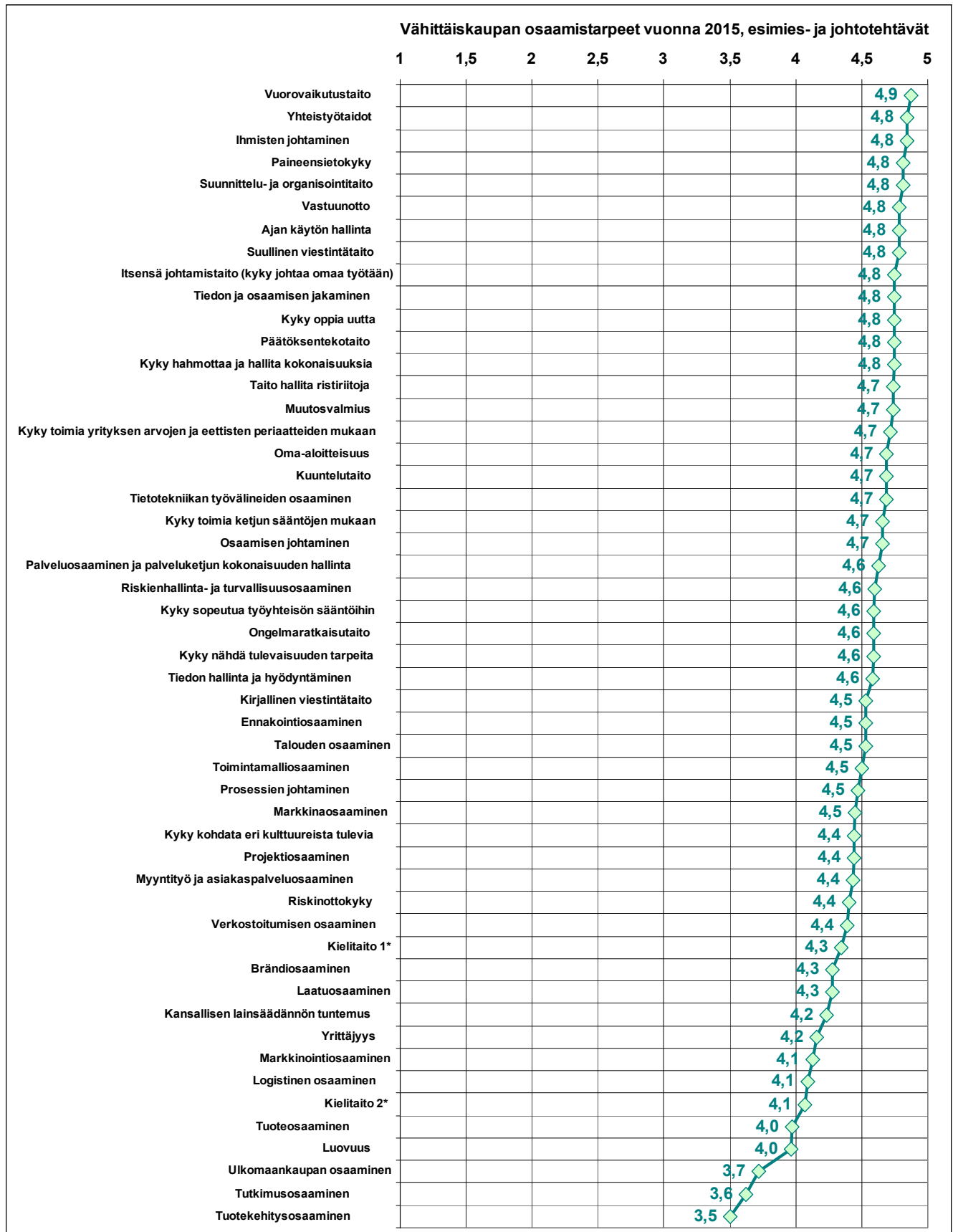
Kuviossa 33 on esitetty vastaajien näkemykset tuotannollis-teknisistä kvalifikaatioista nyt ja 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyössä.



Kuvio 33. Tuotannollis-tekniset kvalifikaatiot nyt ja 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtamistyössä

Edellä esitettyjen kvalifikaatioryhmittäin esitettyjen tämän hetken ja vuoden 2015 osaamistarpeiden lisäksi voidaan esittää vastaajien näkemykset kaikista **esimies- ja johtotason kvalifikaatioista vuonna 2015 merkittävyysjärjestyksessä** suurimmasta pienimpään.

Esimies- ja johtotason kvalifikaatiot tärkeysjärjestyksessä on koottu kuvioon 34.



Kielitaito 1*: Tärkeimmäksi kielitaidoksi mainittiin yleisimmin englanti.

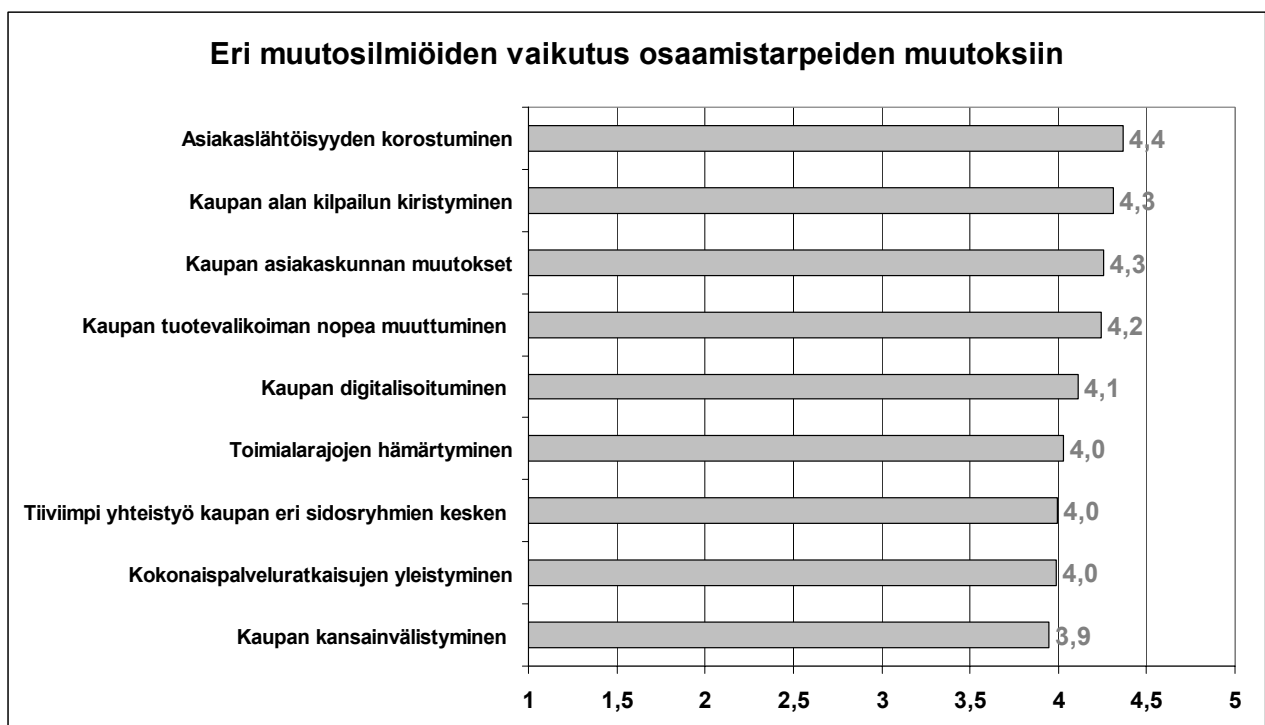
Kielitaito 2*: Toiseksi tärkeimmäksi kielitaidoksi mainittiin yleisimmin venäjä.

Kuvio 34. Kaikki kvalifikaatiot merkittävyysjärjestyksessä vuonna 2015 vähittäiskaupan esimies- ja johtotason tehtävissä

6.5 Vastaajien käsitykset asiantuntijatyön sekä esimies- ja johtotyön osaamistarpeiden taustalla olevista muutosilmiöistä

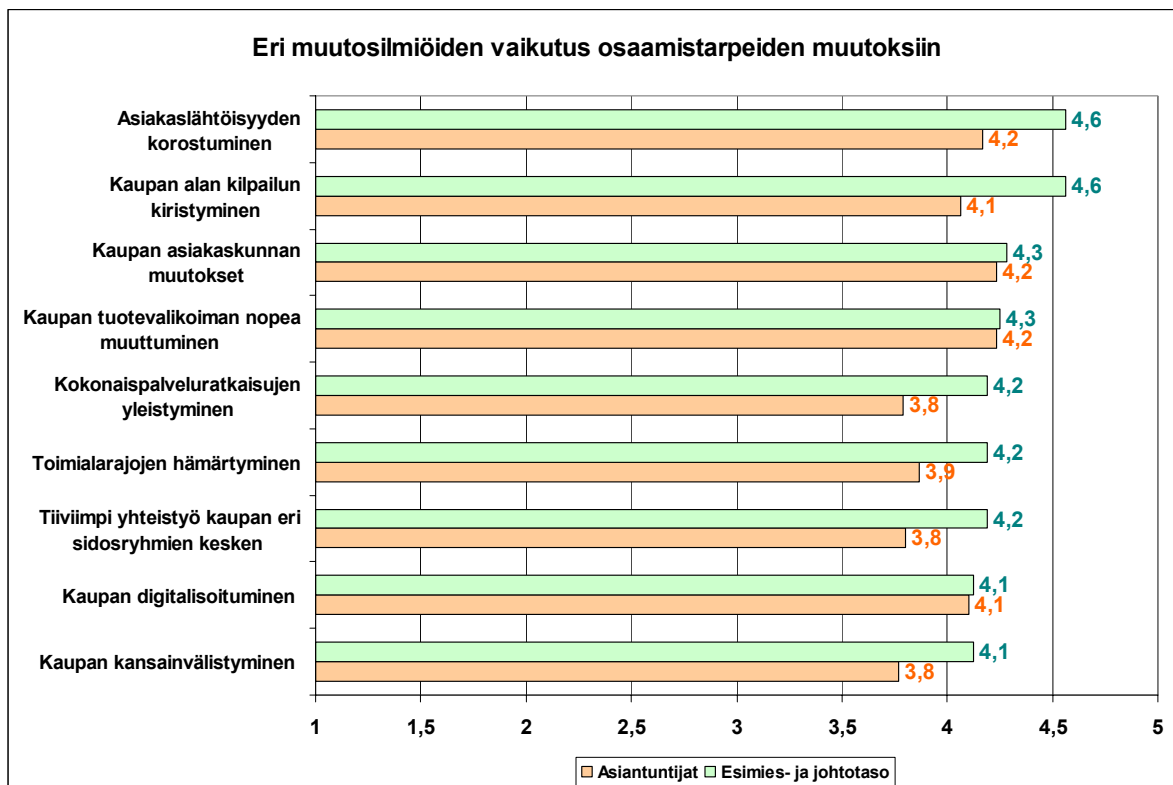
Vastaajia pyydettiin arvioimaan tutkimuksen peruslomakkeen avokysymyksillä sekä teemahaastattelujen yhteydessä, millaiset toimintaympäristön muutosilmiöt ovat vähittäiskaupan asiantuntijataso- ja esimies- ja johtotason osaamistarpeiden muutosten taustalla. Avovastaukset on tiivistetty tämän raportin kuvioihin 21 ja 28. Avokysymysten lisäksi vastaajia pyydettiin vielä vastaamaan asteikolla 5-1, missä määrin he arvioivat kaupan eri muutosilmiöiden vaikuttavan osaamistarpeiden muutoksiin. Arvo 5 tarkoitti erittäin paljon ja arvo 1 ei juurikaan. Saatujen vastausten mukaan vastaajat pitivät tärkeimpinä osaamistarpeiden taustalla olevina muutosilmiöinä asiakaslähtöisyyden korostumista, kaupan alan kilpailun kiristymistä sekä kaupan asiakaskunnan muutoksia. Kaupan alan kansainvälistymisen ei arvella vaikuttavan enää kovin paljon.

Kuviossa 35 on yhteenveto vastaajien arvioista osaamistarpeiden muutoksiin.



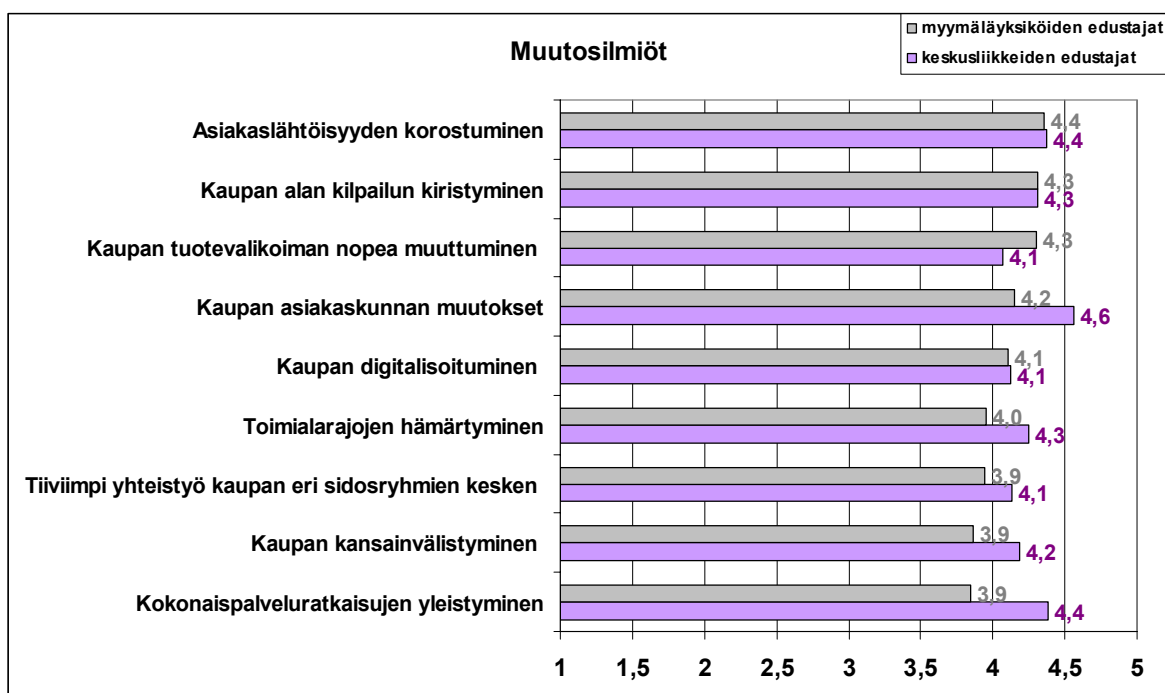
Kuvio 35. Eri muutosilmiöiden vaikutus osaamistarpeiden muutoksiin asiantuntija- sekä esimies- ja johtotyössä

Eri muutosilmiöiden arvioitiin vaikuttavan jossain määrin enemmän esimies- ja johtotason töihin kuin asiantuntijatasen töihin. Kuviossa 36 on esitetty vertailu, missä määrin toimintaympäristön muutosten arvioitiin vaikuttavan yhtäältä asiantuntijatasen töihin ja toisaalta esimies- ja johtotason töihin.



Kuvio 36. Vertailu muutosilmiöiden vaikutuksesta asiantuntijatasen ja esimies- ja johtotason työhön

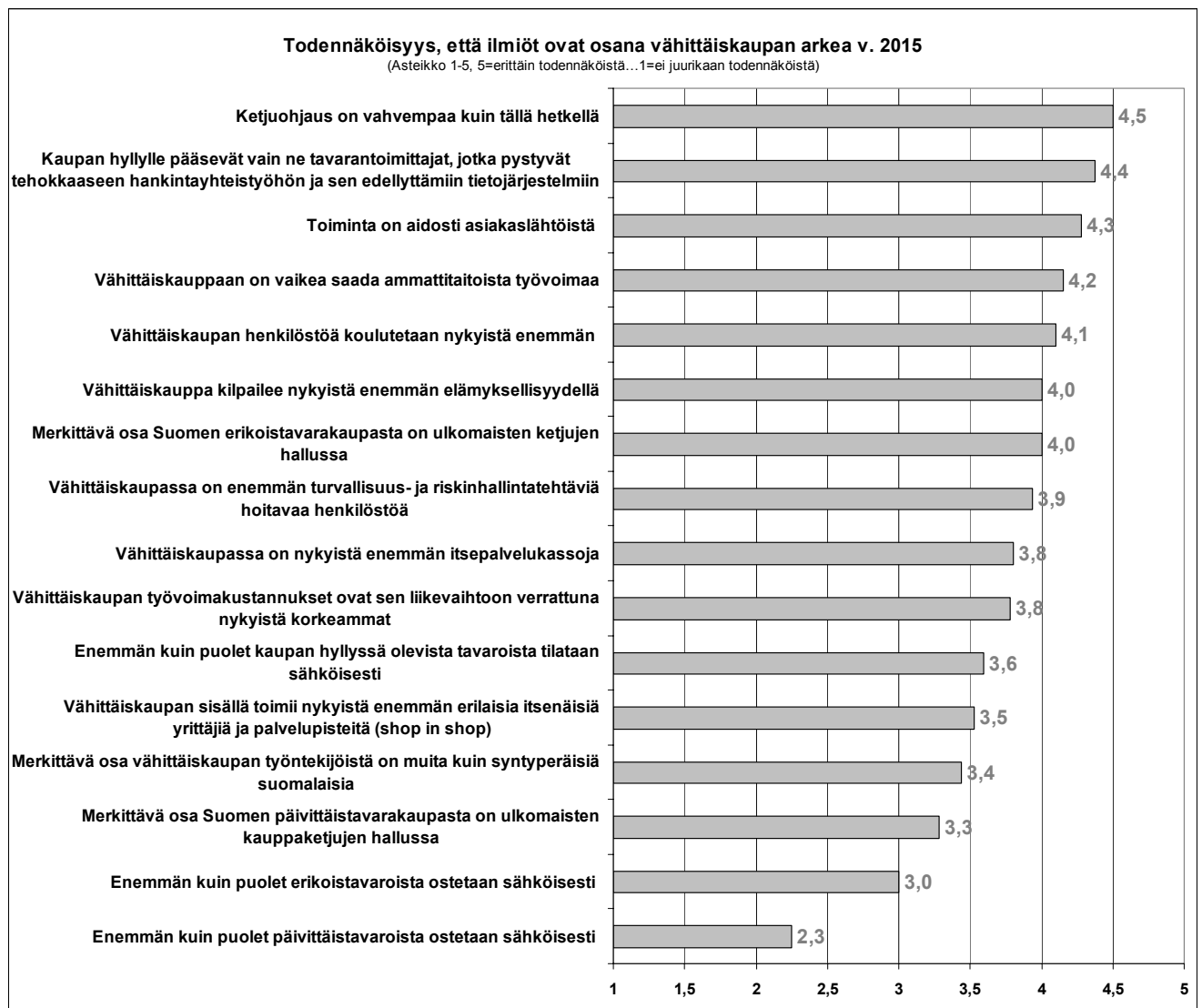
Myymäläyksiköiden vastaajat näkivät toimintaympäristön muutosten vaikutukset painoarvoltaan hieman erilaisina kuin kaupan keskusliikkeiden ja osaamiskeskusten edustajat. Kuviossa 37 on esitetty vastaajaryhmien näkemuserot.



Kuvio 37. Kaupan yksiköiden ja keskusliikkeiden vastaajien vertailu muutosilmiöiden vaikutuksesta asiantuntijatasen ja esimies- ja johtotason työhön

Vastaajia pyydettiin lisäksi arvioimaan eräiden kaupan keskeisten muutosilmiöiden **todennäköisyyttä** vähittäiskaupassa. Kyseisiä muutostrendejä pidetään yleisesti vähittäiskaupan henkilöstön määrällisiin ja laadullisiin muutoksiin vaikuttavina tekijöinä ja olevan näin ollen tulevaisuuden asi-
antuntijatasen sekä esimies- ja johtotason osaamistarpeiden taustalla. Vastaajat pitivät kaikkein todennäköisimpinä muutostrendeinä vahvistuvaa ketjuohjausta, ECR-yhteistyön vahvistumista sekä aidosti asiakaslähtöisen toiminnan vahvistumista. Melko todennäköisenä pidettiin myös sitä, että vähittäiskaupan on tulevaisuudessa vaikea saada ammattitaitoista työvoimaa. Vähiten todennäköise-
nä vastaajat pitivät sitä, että vuonna 2015 enemmän kuin puolet päivittäistavaroista ja erikoistava-
roista ostettaisiin sähköisesti.

Kuviossa 38 on yhteenveto vastaajien näkemyksistä.



Kuvio 38. Vastaajien näkemykset kaupan muutosilmiöiden todennäköisyydestä osana vähittäiskaupan arkea

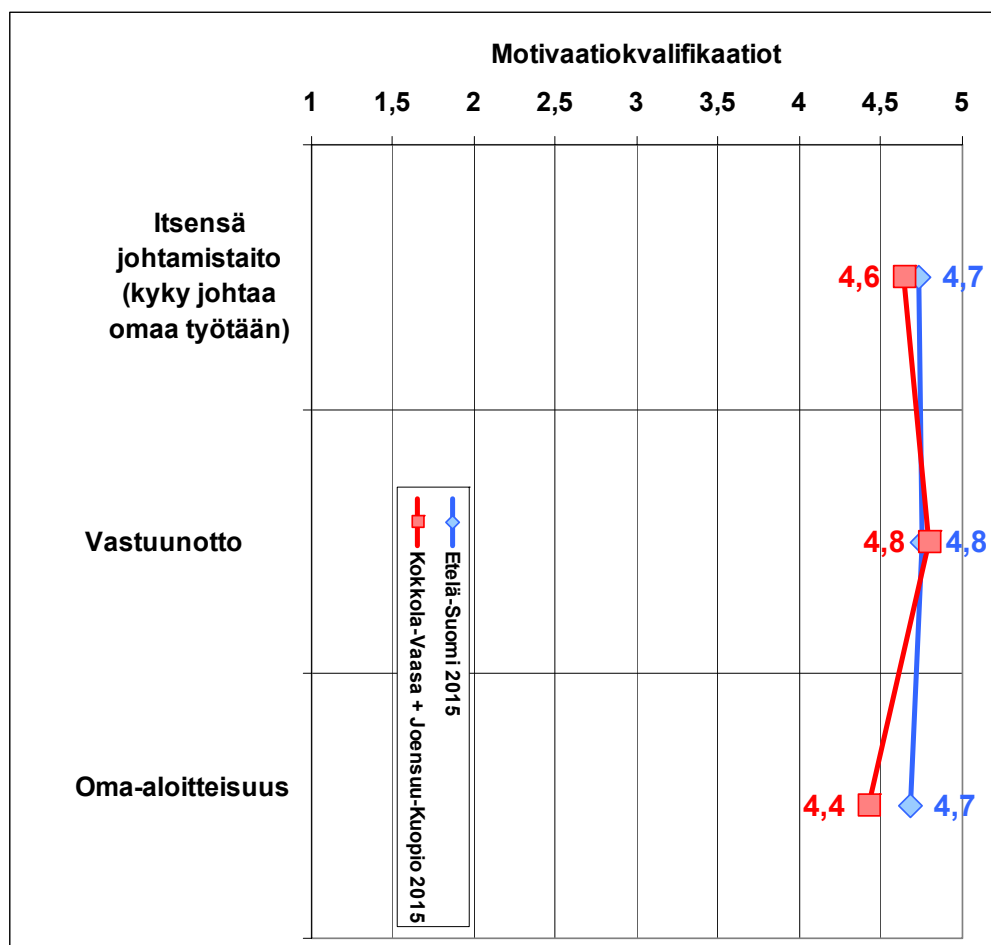
7 VÄHITTÄISKAUPAN OSAAMINEN ALUEELLISENA ILMIÖNÄ

Onko osaaminen erilaista eri alueilla?

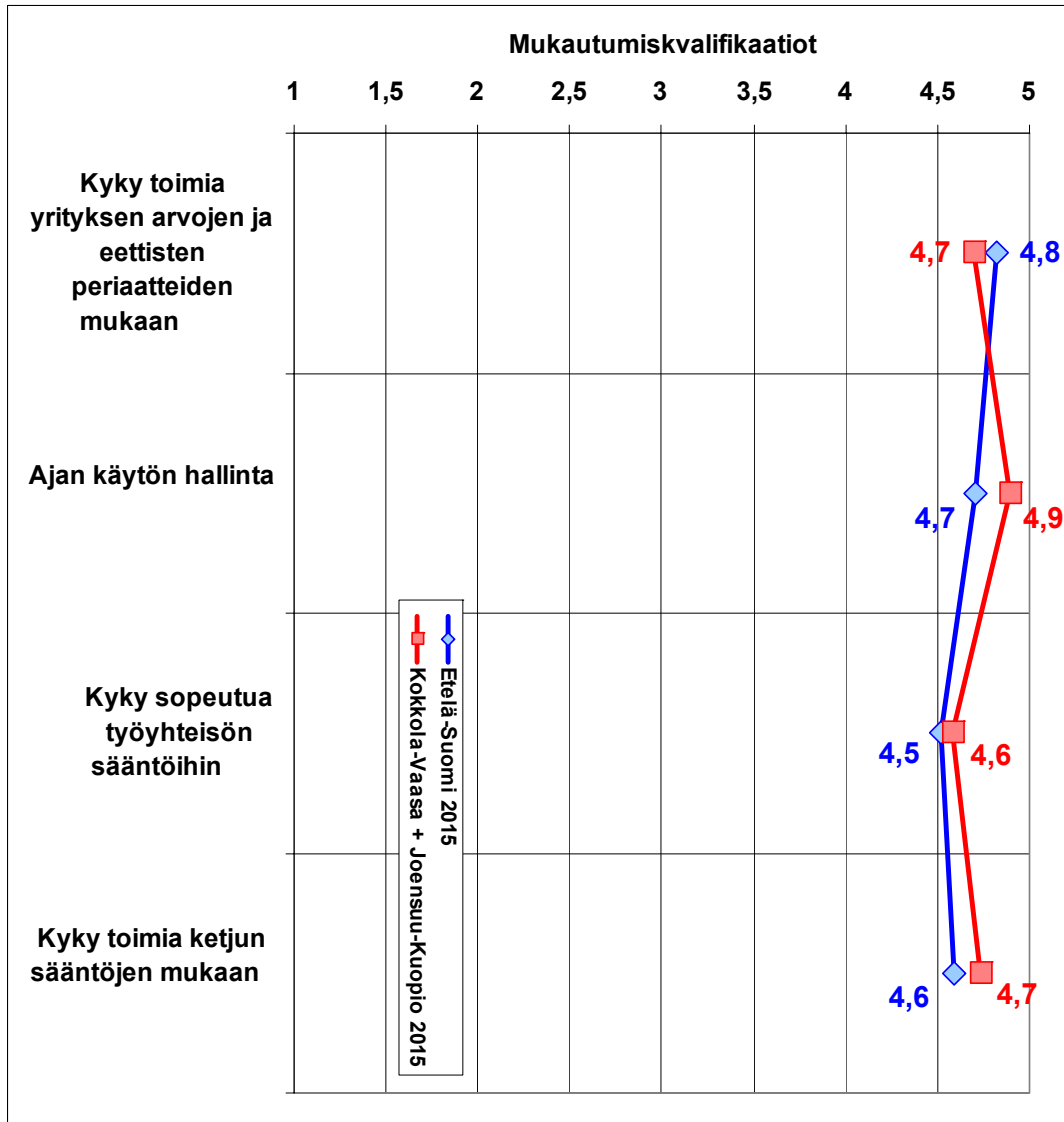
Tässä tutkimuksessa otettiin tarkasteltaviksi myös aluekohtaisia eroja vähittäiskaupan osaamistarpeisiin liittyvissä käsityksissä. Kolmen eri alueen osaamistarpeita selvitettiin omina tapauksinaan. Koska informantteja oli yhteensä vain 32, joista yli puolet Etelä-Suomesta, katsottiin tarkoituksenmukaiseksi analysoida aluekohtaisia eroja kolmen alueen sijasta kahdella eri alueella, Etelä-Suomessa ja muualla kuin Etelä-Suomessa. Avovastauksien perusteella voidaan todeta, että vastaajat kokivat asiantuntija- sekä esimies- ja johtamistasojen osaamistarpeissa olevan vain pieniä alueellisia eroja.

Kun tarkastellaan määrällisen aineiston kaikkien vastaajien näkemyksiä vähittäiskaupan asiantuntijatason sekä esimies- ja johtotason **tulevaisuuden osaamistarpeista alueellisesti**, huomataan myös vain pieniä eroja siinä, kuinka tärkeinä eri kvalifikaatioita pidetään eri alueilla vuonna 2015. Etelä-Suomen alueen vastaajat pitivät kuitenkin innovatiivisia kvalifikaatioita ja tuotannollis-teknisiä kvalifikaatioita hieman tärkeämpinä kuin muut vastaajat.

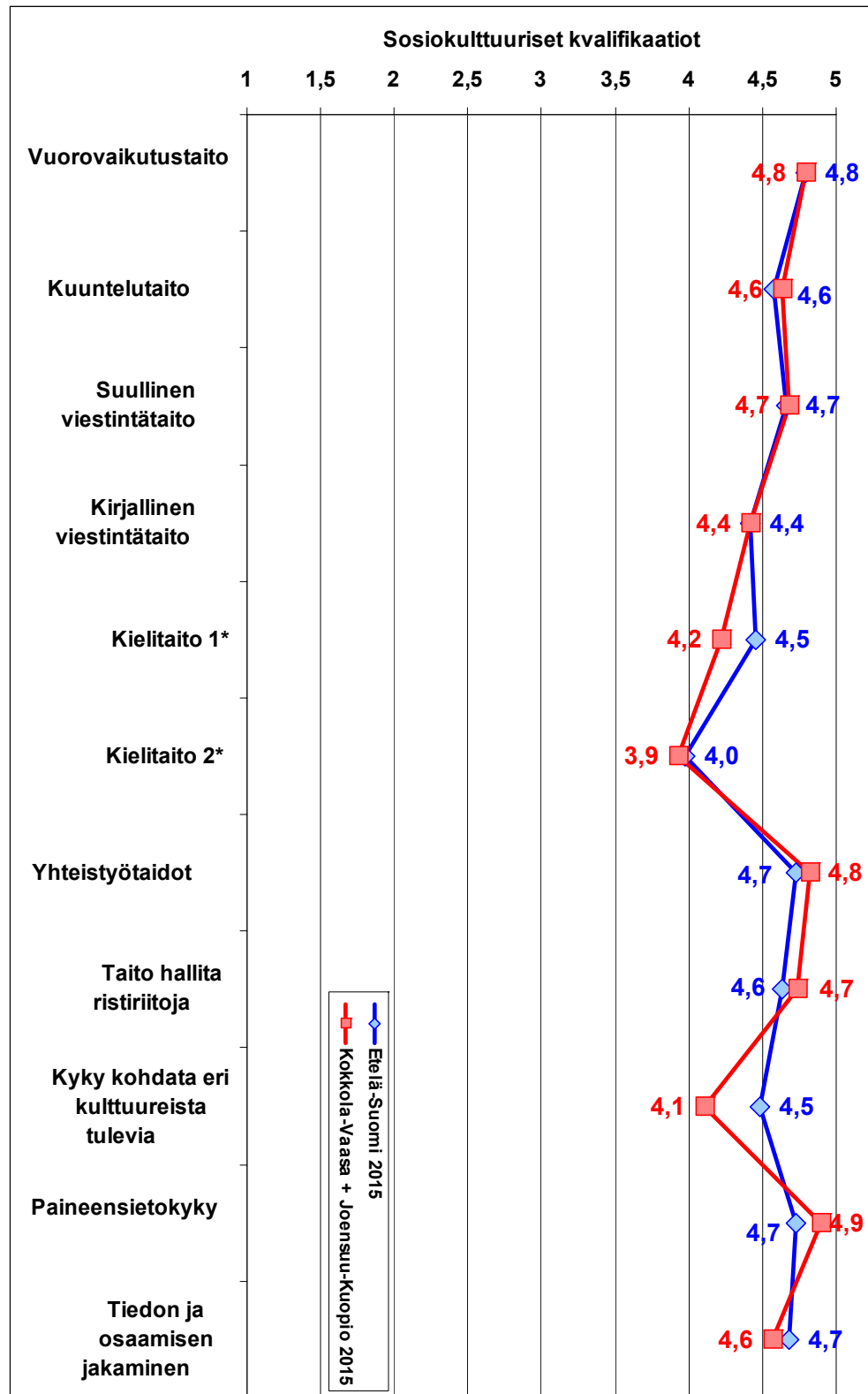
Kuvioihin 39, 40, 41, 42 ja 43 on koottu kvalifikaatioryhmittäin yhteenveto eri alueiden vastaajien näkemyksistä eri kvalifikaatioiden merkityksestä vuonna 2015.



Kuvio 39. Eri alueilla olevien vastaajien käsitykset motivaatiokvalifikaatioista vuonna 2015



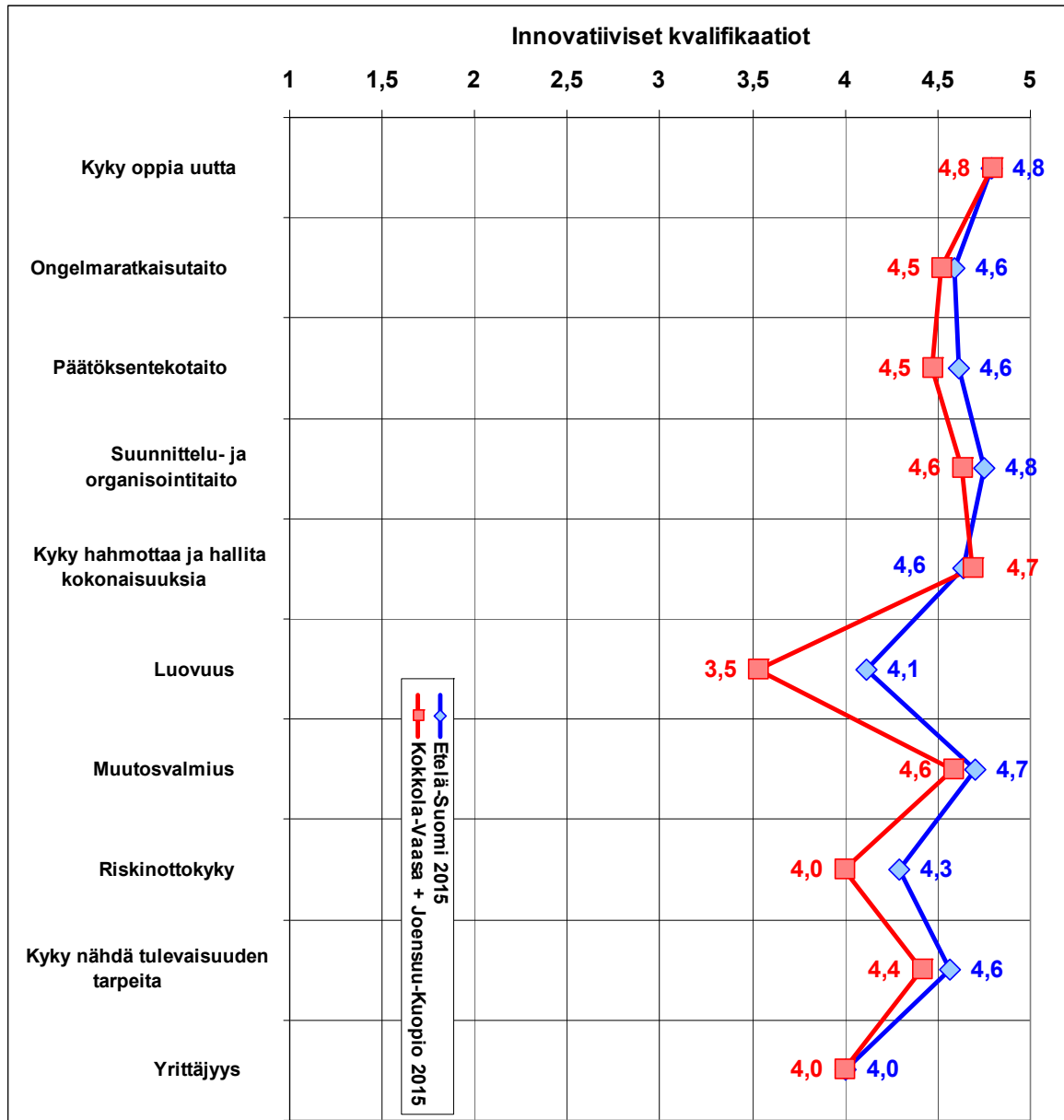
Kuvio 40. Eri alueilla olevien käsitykset mukautumiskvalifikaatioista vuonna 2015



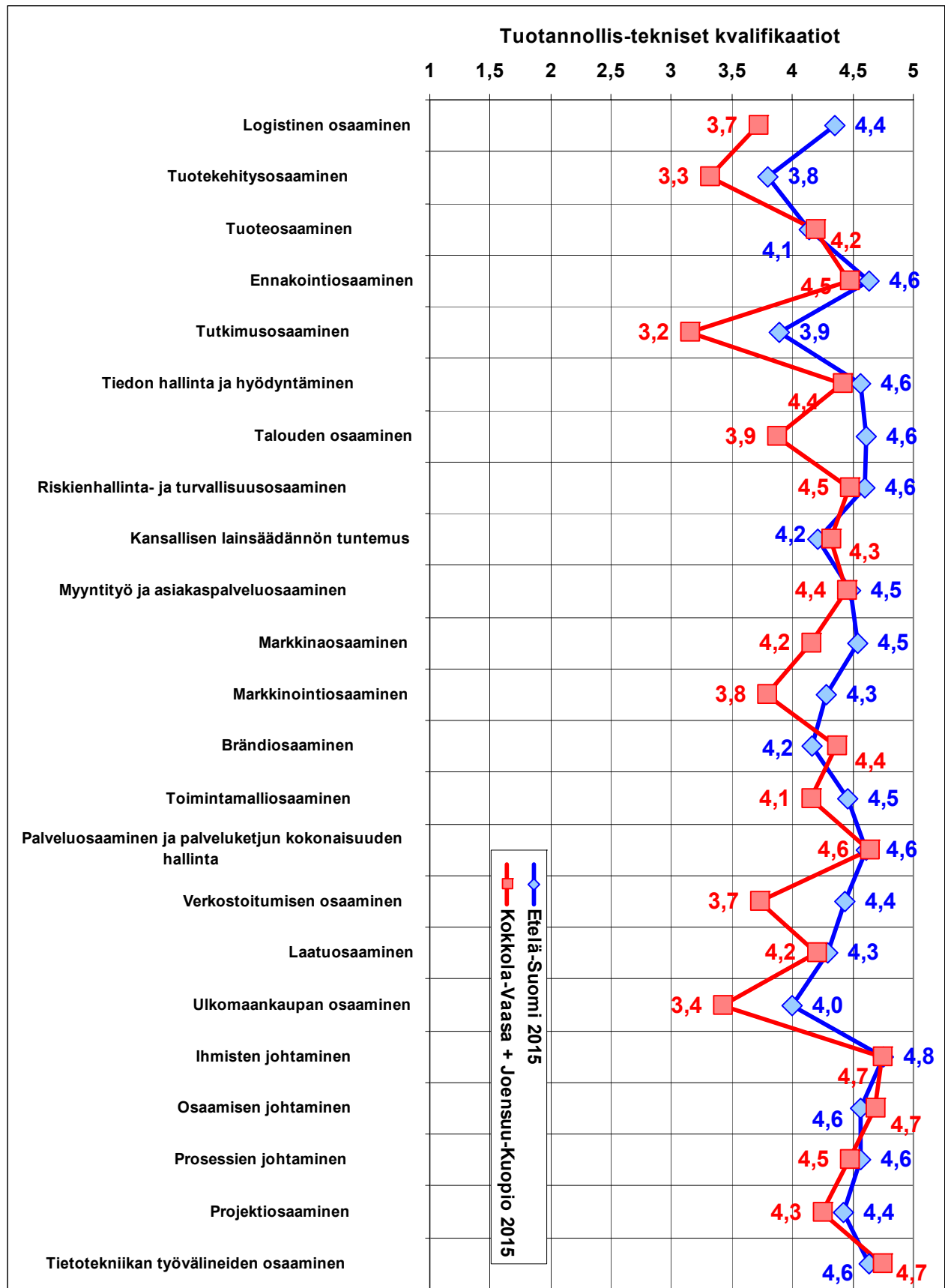
Kielitaito 1*: Tärkeimmäksi kielitaidoksi mainittiin yleisimmin englanti.

Kielitaito 2*: Toiseksi tärkeimmäksi kielitaidoksi mainittiin yleisimmin venäjä.

Kuvio 41. Eri alueilla olevien vastaajien käsitykset sosiokulttuurisista kvalifikaatioista vuonna 2015

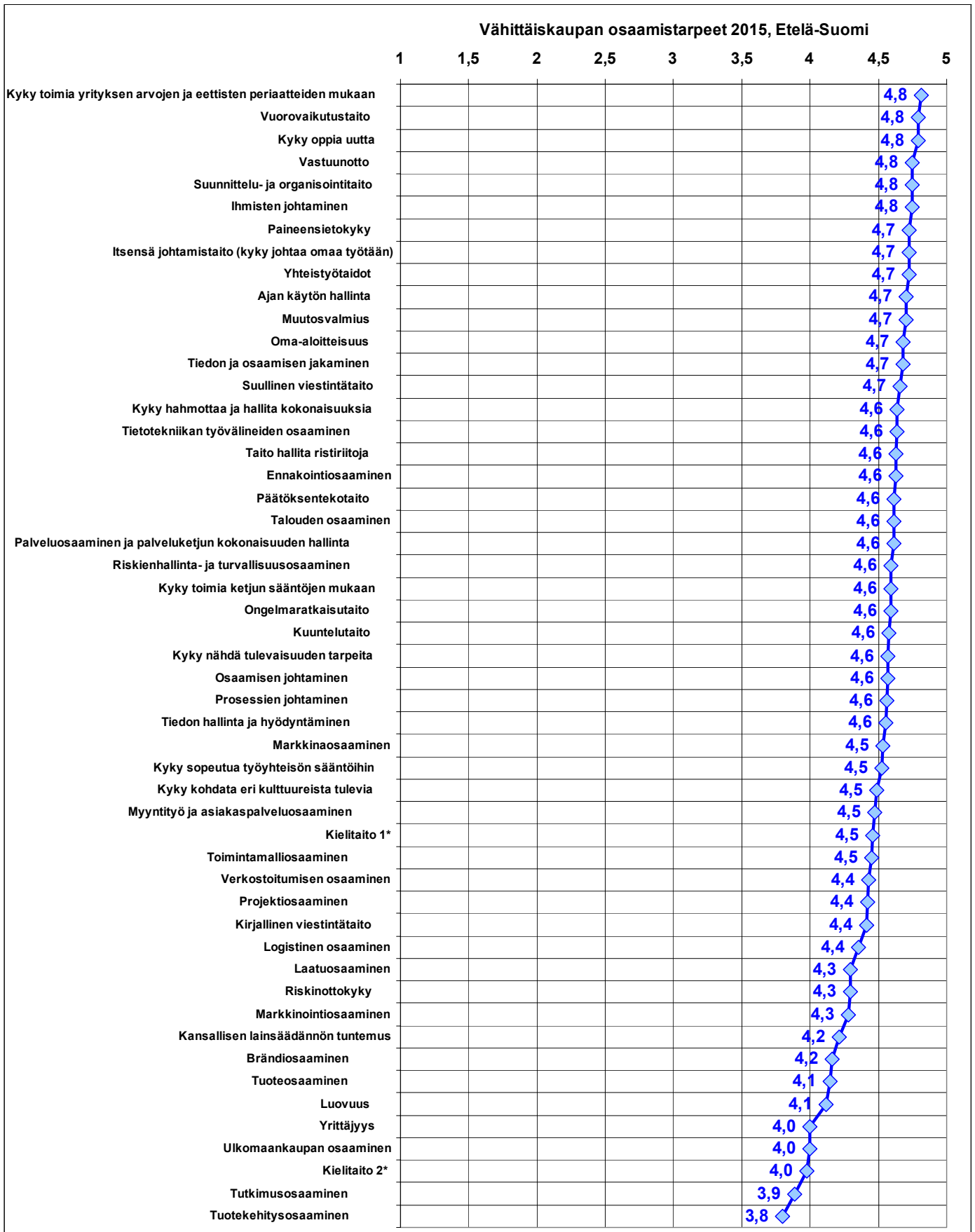


Kuvio 42. Eri alueilla olevien vastaajien käsitykset innovatiivisista kvalifikaatioista vuonna 2015



Kuvio 43. Eri alueilla olevien käsitykset tuotannollis-teknisistä kvalifikaatioista

Vähittäiskaupan asiantuntijataso sekä esimies- ja johtotason osaamistarpeet Etelä-Suomen alueella on esitetty vielä kaikkien vastaajien asettamassa tärkeysjärjestyksessä kuviossa 44.



Kielitaito 1*: Tärkeimmäksi kielitaidoksi mainittiin yleisimmin englanti.

Kielitaito 2*: Toiseksi tärkeimmäksi kielitaidoksi mainittiin yleisimmin venäjä.

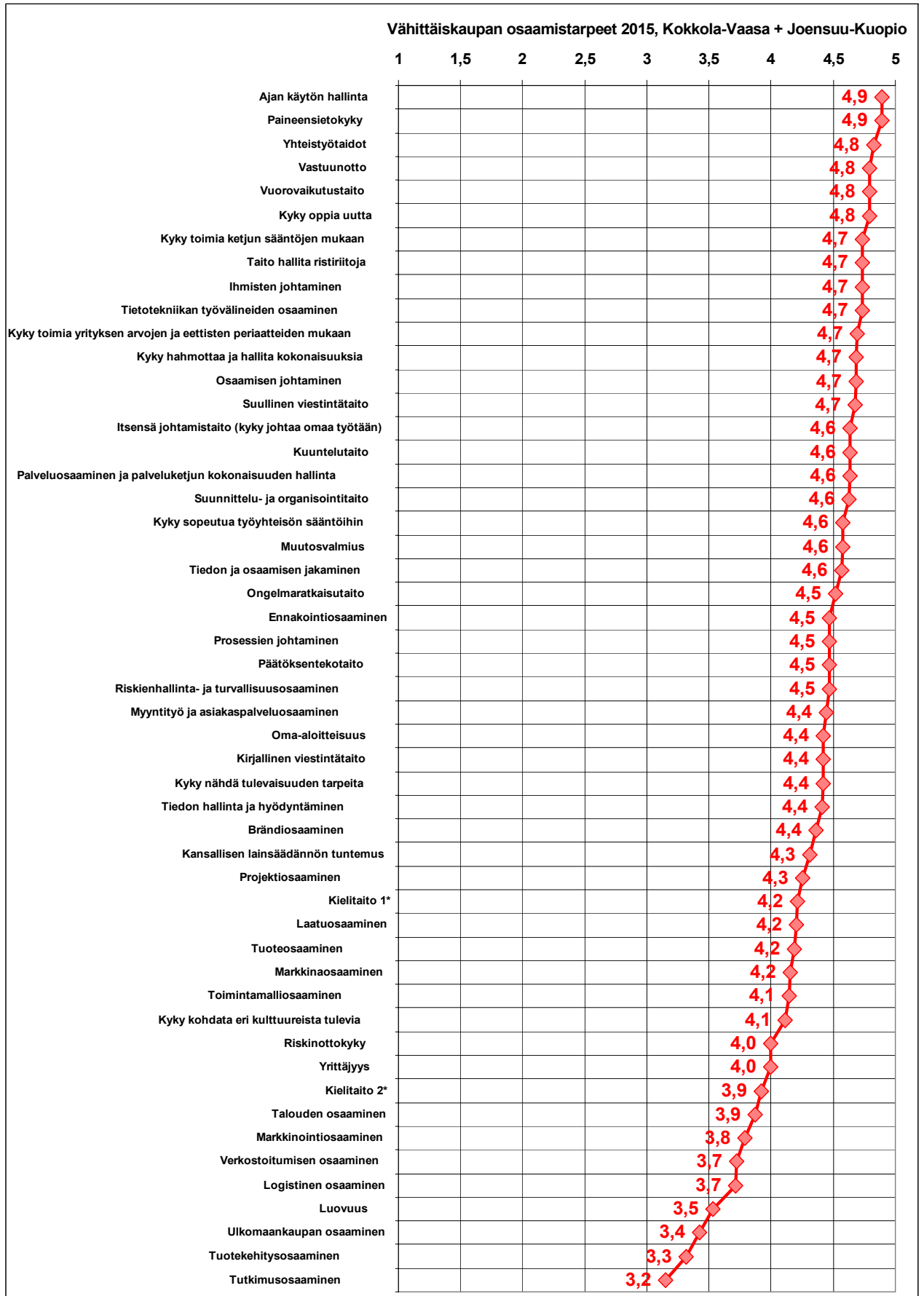
Kuvio 44. Asiantuntijatasen sekä esimies- ja johtotason osaamistarpeet Etelä-Suomen alueella vuonna 2015

Kuviosta voidaan havaita, että Etelä-Suomen alueella toimivien vähittäiskaupan yksiköissä korostuvat seuraavat kuusi osaamisaluetta (arvosana 4,8)

- kyky toimia yrityksen arvojen ja eettisten periaatteiden mukaan
- vuorovaikutustaito
- kyky oppia uutta
- vastuunotto
- suunnittelu- ja organisointitaito
- ihmisten johtaminen.

Tutkimusosaamista ja tuotekehitysosaamista pidettiin Etelä-Suomen alueella kaikkein vähiten tärkeinä osaamisina vähittäiskaupan asiantuntija- esimies- ja johtotason tehtävissä (arvosana 3,9 ja 3,8).

Vähittäiskaupan asiantuntijataso sekä esimies- ja johtotason osaamistarpeet muualla kuin Etelä-Suomen alueella (Kokkola-Vaasa ja Joensuu-Kuopio -alueet) on esitetty myös kaikkien vastaajien asettamassa tärkeysjärjestyksessä kuviossa 45.



Kielitaito 1*: Tärkeimmäksi kielitaidoksi mainittiin yleisimmin englanti.

Kielitaito 2*: Toiseksi tärkeimmäksi kielitaidoksi mainittiin yleisimmin venäjä.

Kuvio 45. Asiantuntijatasen sekä esimies- ja johtotason osaamistarpeet muualla kuin Etelä-Suomen alueella vuonna 2015

Kuviosta 45 voidaan havaita, että muualla kuin Etelä-Suomen alueella toimivien vähittäiskaupan yksiköissä korostuvat seuraavat kuusi osaamisaluetta (arvosana 4,9 tai 4,8)

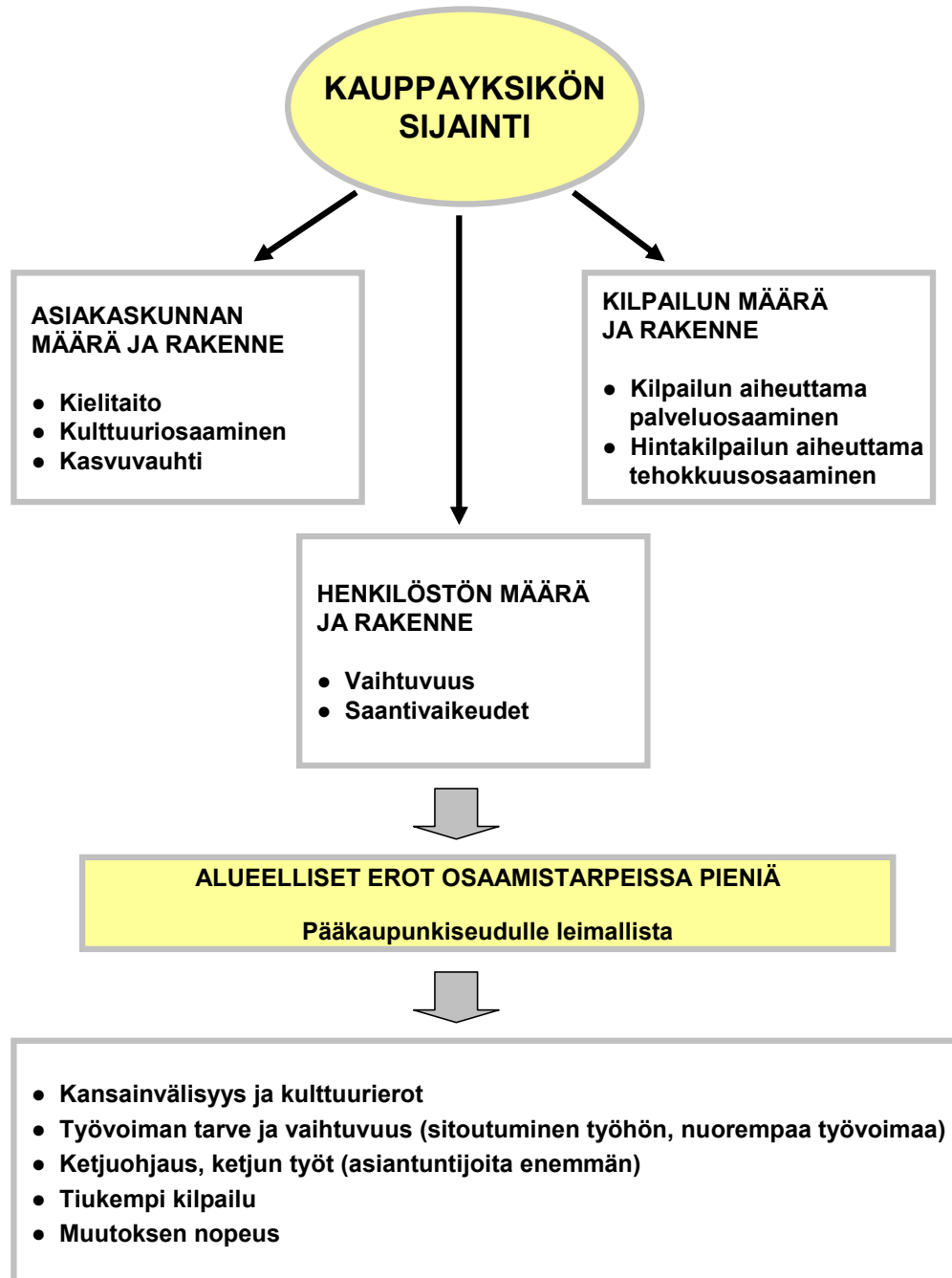
- ajan käytön hallinta
- paineensietokyky
- yhteistyötaidot
- vuorovaikutustaito
- kyky oppia uutta
- vastuunotto.

Tutkimusosaamista ja tuotekehitysosaamista pidettiin myös muualla kuin Etelä-Suomen alueella vähiten tärkeinä osaamisina vähittäiskaupan asiantuntija-, esimies- ja johtotason tehtävissä (arvosana 3,3 ja 3,2).

Teemahaastattelujen sekä määrällisen aineiston avovastausten yhteydessä kävi ilmi, että osaamistarpeiden erojen katsottiin johtuvan lähinnä kolmesta eri syystä. Nämä ovat asiakaskunnan määrä ja rakenne, kilpailutilanteen erot sekä erot henkilöstön määrässä ja rakenteessa. Erityisesti pääkaupunkiseudulle leimallisina ilmiöinä pidettiin kansainvälisyyttä ja kulttuurieroihin liittyvää osaamista, työvoiman vaihtuvuuden aiheuttamaa osaamista (sitoutuminen työhön, nuorempaa työvoimaa) sekä ketjuohjauksen merkitystä. Etelä-Suomen alueella katsottiin olevan asiantuntijoita enemmän ja kilpailun tiukempaa sekä muutosten nopeampia.

Kuviossa 46 on esitetty yhteenveto osaamistarpeiden alueellisuudesta

OSAAMISTARPEIDEN ALUEELLISUUS



Kuvio 46. Osaamistarpeiden alueellisuus vähittäiskaupan asiantuntijatasen sekä esimies- ja johtotason tehtävissä

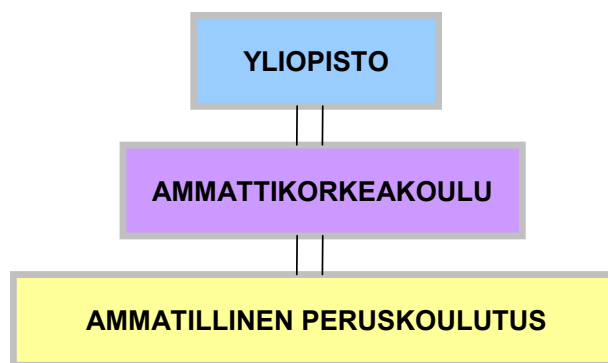
8 VÄHITTÄISKAUPAN ASiantuntija- sekä esimies- ja johtamisosaamisen koulutus pohja ja tulevaisuuden koulutuksen sisältö

Koulua ja käytäntöä?

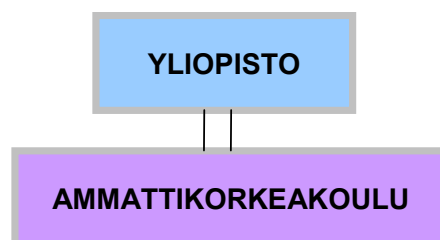
8.1 Vastaajien käsitykset vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotehtävissä tarvittavasta koulutus pohjasta

Vastaajilta pyydettiin myös näkemystä siitä, millainen olisi ihanteellinen koulutus pohja vähittäiskaupan asiantuntijataso ja johto- ja esimiestason tehtäviin. Kaupan yksiköiden vastaajien ja keskusliikkeiden sekä osaamiskeskusten edustajien näkemykset poikkesivat toisistaan jonkin verran. Kaupan yksiköissä korostettiin enemmän ammatillista peruskoulutusta ja keskusliikkeissä puolestaan ammattikorkeakoulu- ja yliopisto-opintoja. Vastaajien näkemyksiä sopivasta koulutus pohjasta on havainnollistettu niin, että koulutus pohjaa kuvaavalla suorakulmion koolla ja värillä kuvataan sille ehdotettua asemaa. Ensisijaiseksi ehdotettu koulutus pohja on näin ollen kuvioissa alimpana olevana ja tärkeimpänä perustana.

Asiantuntijataso tehtävien ihanteellisen koulutus pohjan painopisteet vähittäiskaupassa ilmenevät kuvioista 47 ja 48.

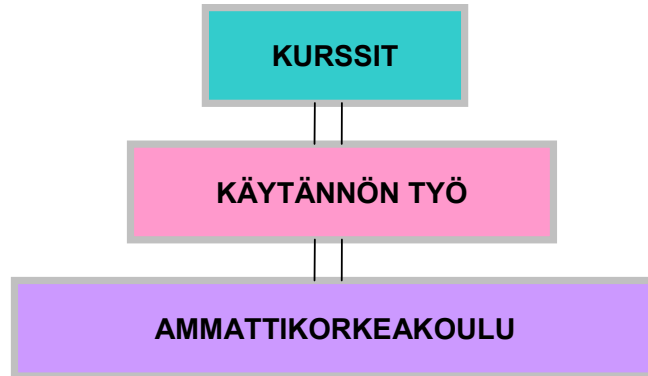


Kuvio 47. Kaupan yksiköiden vastaajien näkemys asiantuntijataso tehtäviin tarvittavasta koulutus pohjasta

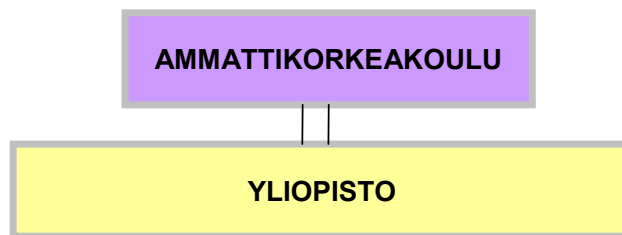


Kuvio 48. Keskusjohdon ja koulutusyksiköiden vastaajien näkemys asiantuntijataso tehtäviin tarvittavasta koulutus pohjasta

Esimies- ja johtotason tehtävien ihanteellisen koulutusohjan painopisteet vähittäiskaupassa ilmenevät kuvioista 49 ja 50. Kaupan yksiköiden edustajat korostivat ammattikorkeakouluopintoja ja keskusliikkeiden edustajat yliopisto-opintoja.



Kuvio 49. Kaupan yksiköiden vastaajien näkemys esimies- ja johtotason tehtäviin tarvittavasta koulutusohjasta



Kuvio 50. Keskusliikkeiden ja koulutusyksiköiden vastaajien näkemys esimies- ja johtotason tehtäviin tarvittavasta koulutusohjasta

Kaikkien vastaajien näkemyksen perusteella laaditusta yhteenvedosta voidaan tarkastella vähittäiskaupan asiantuntijatasen sekä esimies- ja johtotason tehtäviin suositeltua koulutus pohjaa. Yhteenvedossa on esitetty sekä ensisijaiseksi luonnehdittu koulutus pohja että toissijaiseksi luonnehdittu koulutus pohja.

TAVOITELTAVA KOULUTUSPOHJA
– YHTEENVETO KAIKKIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSISTÄ

1 = ensisijainen koulutus pohja
2 = toissijainen koulutus pohja

Tarvittava koulutus	→ KETJUN JOHDOLLE		→ YKSIKÖN JOHDOLLE		→ ASIAN- TUNTIJOILLE	
	Kaupan vastaajat sanovat	HRM- asiantuntijat sanovat	Kaupan vastaajat sanovat	HRM- asiantuntijat sanovat	Kaupan vastaajat sanovat	HRM- asiantuntijat sanovat
↓						
KÄYTÄNNÖN TYÖKOKEMUS			1			
AMMATILLINEN KOULUTUS					1	
AMMATTIKORKEA- KOULU	1	2	2	2	2	1
YLIOPISTO/ KORKEAKOULU	2	1		1		2

Kuvio 51. Tavoiteltava koulutus pohja vähittäiskaupan asiantuntijatasen sekä esimies- ja johtotason tehtäviin

8.2 Vähittäiskaupan koulutuksessa korostettavat osaamisalueet

Kaikkia vastaajia pyydettiin esittämään keskeisiä osaamisalueita, joita tulisi korostaa vähittäiskaupan asiantuntija- esimies- ja johtotason tulevaisuuden koulutuksessa. Molemmille ryhmille tärkeinä alueina pidettiin viestintää, järjestelmiä, ketjutoimintaa, muutoksen hallintaa ja yrittäjyyttä.

Esimies- ja johtotason koulutukseen ehdotettiin lisäksi etenkin tuloksen tekemiseen ja ihmisten johtamiseen liittyviä aiheita. Asiantuntijataso koulutuksessa pidettiin tärkeinä asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja käytännön otetta sekä rajapintaosaamista.

Tulevaisuuden vähittäiskaupan koulutuksessa korostettavat osaamisalueet asiantuntija-, esimies- ja johtotasolla on esitetty yhteenvetona kuviossa 52.

	ASiantuntijoiden Koulutuksessa	Johton Koulutuksessa
VIESTINTÄ	x	x
TULOKSEN TEKO		x
ATK, JÄRJESTELMÄT	x	x
IHMISTUNTEMUS		x
JOHTAMINEN		x
ORGANISOINTI		x
MUUTOS	x	x
KÄYTÄNTÖ	x	
ASENNE	x	
ASIAKKAAN TARPEET	x	
ASIAKASPALVELU	x	
KETJUTOIMINTA		x
RAJAPINNAT	x	
YRITTÄJYYS	x	x
PALAUTTEEN ANTO		x

Kuvio 52. Tulevaisuuden vähittäiskaupan asiantuntijataso sekä esimies- ja johtotason koulutuksessa korostettavat osaamisalueet

9 TUTKIMUKSEN LAADUN TARKASTELUA

Voiko tähän uskoa?

Tämä tutkimus on tyypillinen triangulaatiotutkimus, jossa on yhdistetty erilaisia aineistoja ja menetelmiä tutkittavan ilmiön luonteen mukaan. Yksi tutkimuksen teon lähtökohta on, että tutkittavan ilmiön tulee ohjata menetelmävalintaa niin, että menetelmien, joilla aineisto on hankittu, tulisi olla valittu tutkittavan ilmiön ehdoilla. (Erätuuli, Leino, Yli-Luoma, 1994, 100)

Tässä tutkimuksessa kerättiin aineistoa kahteen otteeseen ja sitä tulkittiin eri aineistotyypeille ominaisilla tavoilla. Tavoitteena oli saada tutkimukseen samanaikaisesti sekä määrällistä että laadullista perusteltavuutta ja edellinen aineisto ohjaamaan seuraavan aineiston hankintaa ja käsittelyä. Tutkimuksen perustaa ja sen yleisilmettä voidaan luonnehtia kvalifioivaksi kvantitatiiviseksi analyysiksi. Siinä on määrällistä aineistoa käsitelty pehmeämmin kuin puhdas kvantitatiivinen analyysi edellyttää. Laadullisella otteella on haettu tuloksille ymmärtävää selittämistä ja argumentaatiota.

Tätä tutkimusta voidaan pitää myös tapaustutkimuksen tyyppisenä selvityksenä, jossa tapaukset muodostuvat ekologisen alueen mukaan. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, joka tutkii nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä todellisessa elämäntilanteessa (Yin 1978). Tässä tutkimuksessa tällaisena ilmiönä käsitellään vähittäiskaupan alalla tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia vähittäiskaupan alan osaamistarpeisiin. Tapaustutkimuksen kysymyksenasettelulle ovat tunnusomaisia tulkintaa vaativat kysymykset, ”kuinka” ja ”miksi”. Lisäksi kartoittava tapaustutkimus etsii vastausta kysymykseen ”mitä”. Tässä tutkimuksessa keskitytään kysymyksiin mitä ja miksi?

Tapaustutkimuksessa on tärkeää määritellä eri tutkimusyksikköjen lisäksi myös tapaus. Tapauksen sisällä voi olla yksikköjä yhdellä tai useammalla tasolla. (Laitinen, 1998, 54) Tässä tutkimuksessa tapauksiksi voidaan määritellä vähittäiskaupan yksiköiden vastaajat tietyllä talousalueella. Tämän tutkimuksen tapausalueet muodostuvat Etelä-Suomen sekä Kokkola-Vaasa-seudun ja Joensuu-Kuopion seudun alueista. Näiden tapausten sisällä haettiin mahdollisuuksia määrällisesti tulkittaville päätelmille. Tavoitteena oli hakea yhteyksiä, jotka sopivat kaikkiin tapauksiin, mutta myös eroja näiden tapausten välillä (Laitinen, 1998, 14–15). Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa tiivistettiin alun pitäen suunnitellut kolme tapausryhmää kahteen ryhmään niin, että vertailtavina tapauksina olivat Etelä-Suomen alueen osaamistarpeet ja muun kuin Etelä-Suomen (Kokkola-Vaasa ja Joensuu-Kuopio) osaamistarpeet.

Tapaustutkimuksen näkökulmaa haluttiin käyttää täydentämään ja syventämään määrällisesti kerätyn aineiston ja teemahaastatteluaineiston analyysiä. Syventävä tapaustutkimus voi auttaa tulkitsemaan ja ymmärtämään ilmiöiden välisiä suhteita tai löytämään tapahtumien kulun mielekkyys (Laitinen, 1998, 47).

Tulokset perustuvat määrällisen ja laadullisen aineiston analyysiin. Määrällisestä aineistosta on laskettu keskiarvoja sekä kuvattu vastausten jakaumia erilaisin graafein. Avovastauksia on ryhmitelty niiden sisällön mukaan kategorioihin. Keskeisten taustamuuttujien mukaan on tehty kokonaisaineistoon nähden vertailuja, jotta saadaan esiin eri informantiryhmien näkemyksiä sekä aluetapausten eroja. Teemavastaukset on analysoitu sisällönanalyysin mukaisesti.

Määrällisen tutkimuksen laadun arvioinnissa keskitytään tulosten luotettavuuteen ja pysyvyyteen. Aineistoa pidetään luotettavana, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Tässä tutkimuksessa ei ole pyritty muodostamaan tilastollisia totuuksia, vaan määrällistä aineistoa on käytetty kuvaamaan kaupan yksiköiden edustajien sekä keskusliikkeiden ja osaamiskeskusten edustajien näkemysprofiilia. Lisäksi määrällisestä aineistosta on haettu alueellisten tapausryhmien eroja.

Tässä tutkimuksessa on lähestytty tutkimusongelmaa ilmiön ehdoilla. Ihmistieteellisessä tutkimustavassa luotettavuuden lähtökohtana on tutkittavan ilmiön perusrakenteen ja tutkimusmenetelmän vastaavuus. Tätä kuvataan eri lähteissä ontologisena ratkaisuna. Tutkijalla on siis oltava etukäteen käsitys siitä, millaista ilmiötä hän aikoo tutkia. Tämän perusteella voidaan ratkaista, mitä eri menetelmät voivat tavoittaa (Varto, 1992, 104).

Tämän tutkimuksen toteutusorganisaatiolla ja tutkimuksen vastuuhenkilöllä on pitkä kokemus kaupan alan opetuksen ja vähittäiskaupan osaamisen kehittämistyöstä sekä ammattikasvatuksen alalta. Lisäksi on tätä tutkimusta varten tehty perusteellinen ontologinen analyysi siitä, millä tavalla vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotason osaaminen ovat olemassa. Ontologista analyysiä on lisäksi varmennettu kaupan keskusliikkeiden ja osaamiskeskusten edustajien teemahaastattelujen yhteydessä ja hyödyntämällä ohjausryhmän asiantuntemusta. Teoreettisessa tarkastelussa on käyty läpi erilaisia lähestymistapoja osaamistarpeiden taustalla olevista ilmiöistä ja kehityssuunnista. Tämä ilmiön mukainen asiantuntemus ja orientaatio ovat ohjanneet tutkimuksen kulkua ja menetelmävalintoja.

Tutkimuksen perinteiset luotettavuuskäsitteet perustuvat objektiivisuuden oletukseen yhdestä ainoasta mahdollisesta totuudesta. Lincoln ja Guba (1985) korostavat, että varsinkin laadullisen aineiston luotettavuuden arvioinnissa oletetaan, että totuuksia voi olla useita. Tämän tutkimuksen totuusarvoa vahvistaa se, että vastaajat edustivat pitkää vähittäiskaupan alan kokemusta sekä osaamisen asiantuntijuutta. Näin ollen voidaan ajatella, että vastaajien käsitykset ja arviot vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotason osaamistarpeista ovat uskottavia. Osaamistarpeiden määrittelyä varten selvitettiin monipuolisesti, millä tavalla asiantuntijuus sekä esimiehisyys ja johtajuus ovat vastaajille olemassa. Vastaajat tekivät selkoa siitä, mitä he ymmärtävät vähittäiskaupan asiantuntija- ja johtamistehtävillä, johon perustuen he määrittivät osaamistarpeita nyt ja tulevaisuudessa. Tulosten uskottavuutta voidaan perustella myös samankaltaisilla päätuloksilla, joita on saatu kaupan alasta Palvelut 2020 -hankkeessa.

Tämän tutkimuksen määrällisen aineiston aluekohtaisessa vertailussa on otettava huomioon aineiston vinous. Määrällisissä, koko aineistoa kuvaavissa tuloksissa ja myös teemahaastattelun tuloksissa korostuivat Etelä-Suomen alueen vastaajien näkemykset. Samoin korostuvat esimies- ja johtotason tehtävissä toimivien vastaajien näkemykset suhteessa asiantuntijatehtävissä olevien näkemyksiin.

Tutkimuksen laadun kannalta on tärkeää, että vastaajat kuvaavat käsityksiään totuudenmukaisesti ja vastaamaan rauhoittuneina. Tutkimusprosessin aikana kävi ilmi, että kaupan alalle tyypillinen kiire ja tutkimusmittarin vaatavuus hankaloittivat jossain määrin vastausten saantia. Näin ollen voidaan olettaa, että varsinkin kaupan yksiköiden vastaajat ovat joutuneet perehtymään teemaan ja tutkimuslomakkeen melko nopeasti. Toisaalta tiedetään nopeiden spontaanivastausten olevan juuri merkittävin tutkimustietoa.

Tutkimuksen jälkimmäisessä osassa syvennettiin laadullisemmalla teemahaastattelumenetelmällä määrällisen aineiston pohjalta nousseita ilmiöitä.

Tutkimuksen tulokset perustuvat vähittäiskaupan alalla työskentelevien asiantuntijatason sekä esimies- ja johtotason henkilöiltä kerättyyn aineistoon. Aineiston keruussa käytettiin lomaketta, jossa oli sekä asiantuntijatason osaamista että esimies- ja johtotason osaamista kartoittavia kysymyksiä.

Tutkimusmittari laadittiin tutkimuksen viitekehyksen ohjaamana niin, että empiirisen osan tutkimuskysymykset peittyivät. Tutkimusmittarina käytetty lomake testattiin kahdella ulkopuolisella asiantuntijalla ja siihen tehtiin ehdotusten mukaisia muutoksia. Tällä haluttiin varmistaa kysymysten yksiselitteisyys sekä yhteinen kieli tutkittavien kanssa. Tämän lisäksi lomakkeeseen antoivat kommenttejaan tutkimuksen ohjausryhmän jäsenet. Testauksen jälkeen lomakkeeseen tehtiin vielä muutamia tarkennuksia ennen sen lähettämistä kohderyhmälle.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana ei ole tilastollinen luotettavuus, vaan siinä haetaan yhdenlaista, mutta uskottavaa totuutta ja perusteltavuutta. Osaamistarpeita kartoittava, avoimia sekä asteikkokysymyksiä sisältävä lomake lähetettiin 47 kaupan yksikköön kolmella eri talousalueella. Tavoitteena oli saada noin 50 vähittäiskaupan asiantuntija-, esimies- ja johtotasolla työskentelevän vastausta. Vastaukset saatiin yhteensä 32 vastaajalta, joista 8 edusti kaupan keskusliikkeitä.

Vastaajien motivoimiseksi käytettiin useita eri keinoja. Näitä olivat vastaajien valmistelu motiivintikirjeellä, eri vastaamismahdollisuuksien tarjoaminen, arvonta vastaajien kesken, vastausajan pidentäminen ja vastaamisesta muistuttaminen.

Laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä kuvata tutkimusprosessia läpinäkyvästi ja aukottomasti, jotta lukija voi arvioida tulosten paikkansapitävyyttä. (Lincoln, 1995). Tutkimusprosessi, tutkimusaineiston keruu ja sen analyysi on kuvattu tässä raportissa erikseen. Näin ollen lukijalla on mahdollisuus koko ajan hahmottaa tutkimuksen kulku. Syventävä teemahaastattelu tehtiin yhdeksälle vähittäiskaupan osaamisen asiantuntijalle, jotka edustivat kaupan keskusliikkeitä sekä osaamiskeskuksia. Teemahaastattelujen määrä oli suhteellisen suuri ja niistä tehty analyysi osoitti aineiston saturaation. Haastateltujen keskusliikkeiden ja osaamiskeskusten asiantuntijoiden vastaukset tukivat näin ollen varsin hyvin toisiaan. Sisällön analyysien raportoinnissa on tuotu lisäksi esiin joitakin mielenkiintoisia eroja asiantuntijoiden mielipiteissä.

Aineiston riittävyyteen ovat mm. Eskola ja Suoranta (1996, 34) ottaneet kantaa ja toteavat kunkin aineiston määräytyvän kussakin tutkimusosiossa sen tavoitteen ja tarpeen perusteella, joka kullekin osiolla asetetaan. Tässä tutkimuksessa voidaan vastaajien asiantuntijaprofiilin vuoksi pitää saatua aineistoa riittävänä ja sen mukaan tuloksia uskottavina.

Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena pidettiin myös kolmea tapausaluetta ja siinä oli siksi tapaus tutkimuksen piirteitä. Sisäisen validiteetin heikkous on yksi tapaus tutkimuksen kritiikin kohteista. Tätä heikkoutta on tässä tutkimuksessa hälvennetty aineisto- ja menetelmätriangulaation avulla.

Tutkimuksen tuloksista on pääteltävissä, että tutkimuksen avulla on saatu vastaus esitettyihin teoreettisiin tutkimuskysymyksiin ja tutkimus on toteutettu tarkoituksenmukaisella tavalla. Näin ollen tutkimuksen avulla on saatu uutta tietoa, joka on hyödynnettävissä tutkimuksen alkuperäisen tarkoituksen mukaan. Tutkimuksen kohdeilmionä oli vähittäiskaupan asiantuntijataso sekä esimies- ja johtotason osaaminen. Tutkimus on tehty koko ajan vähittäiskaupan näkökulmasta, ja se on paljastanut, millä tavalla vähittäiskaupan asiantuntija-, esimies- ja johtotason työt ovat olemassa ja millaisia osaamistarpeita niihin liittyy nyt ja tulevaisuudessa.

10 YHTEENVETO

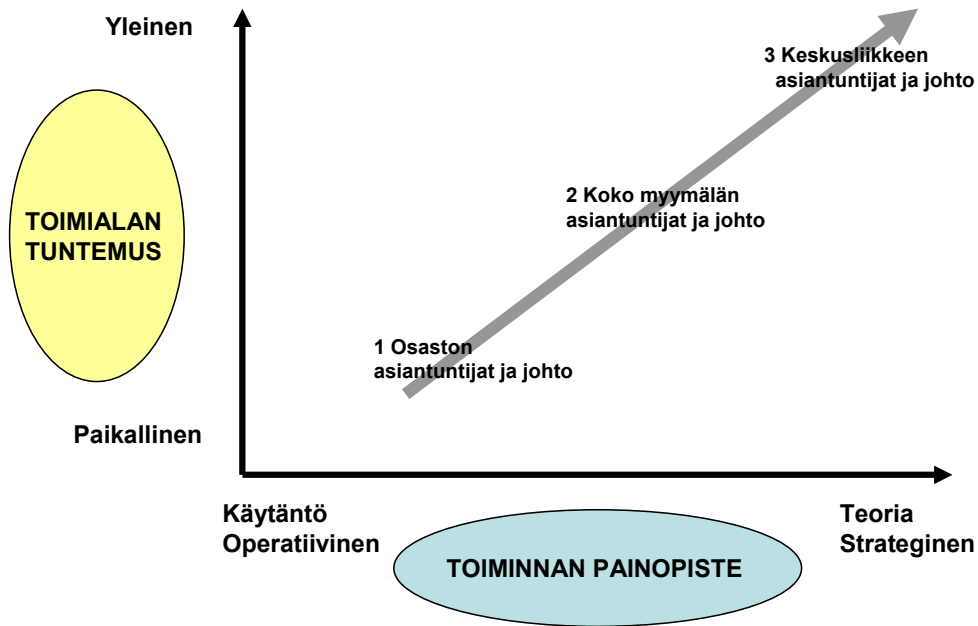
Tämän tutkimuksen vastaajat olivat kokeneita vähittäiskaupan asiantuntija-, esimies- ja johtotehtävissä toimivia osaajia. Tutkimuksen tuloksissa on kuvattu näiden vähittäiskaupan osaajien käsityksiä vähittäiskaupan muutoksista sekä asiantuntija- ja esimies- ja johtotason osaamistarpeista nyt ja tulevaisuudessa.

Saadun aineiston perustella vähittäiskaupan alan tulevaisuuden asiantuntijatöiden sekä esimies- ja johtotason töiden tekijä voidaan nähdä ennen kaikkea **moniosaajana**. Moniosaamisen lisäksi molemmissa tarvitaan lisäksi **erikoisosaamista**.

Asiantuntijatyössä moniosaaminen ja erikoisosaaminen tarkoittavat hieman erilaisia asioita kaupan alan yksiköissä ja keskusliikkeissä. Kaupan yksiköissä moniosaamisena voidaan pitää kykyä työkennellä eri pisteissä. Ketjujohdossa puolestaan moniosaaminen on kaupan alan laajaa yleissivistystä. Erikoisosaaminen asiantuntijatyössä tarkoittaa ketjujohdossa jonkin erikoisalueen syvällistä teoreettista hallintaa, myymälässä se on erikoisalueen hallintaa käytännön kokemuksen kautta. Asiantuntijatyötä ovat ennen kaikkea erilaiset suunnittelu-, ohjaus- ja neuvontatyöt, joita hoitavat markkinoinnin ja myynnin asiantuntijat, talouden ja henkilöstön asiantuntijat sekä logistiikan asiantuntijat. Asiantuntijat työskentelevät pääosin ketjujohdossa, ja silloin monesti rajapinta johtotason tehtäviin on hämärä. Toisaalta myymälöiden asiantuntijat saattavat työskennellä perustason tehtävien rajapinnassa.

Johtamistyön moniosaaminen on strategista yleissivistystä ja siinä ihmisten, prosessien ja asiakkaiden johtamista. Erikoisosaaminen on kokemuksen tuomaa syvällistä ihmisten johtamisosaamista. Johtotason tehtäviksi puhtaimmillaan katsotaan koko ketjun vetoon liittyvät johtamistyöt sekä tuolosyksikön (myymälän) vetoon liittyvät johtamistyöt. Johtamistehtävien olemukseen kuuluvat näkemykselliset suunnittelua vaativat työt, päivittäiset toiminnan ”pyörittämiseen” liittyvät työt sekä seurantatehtävät.

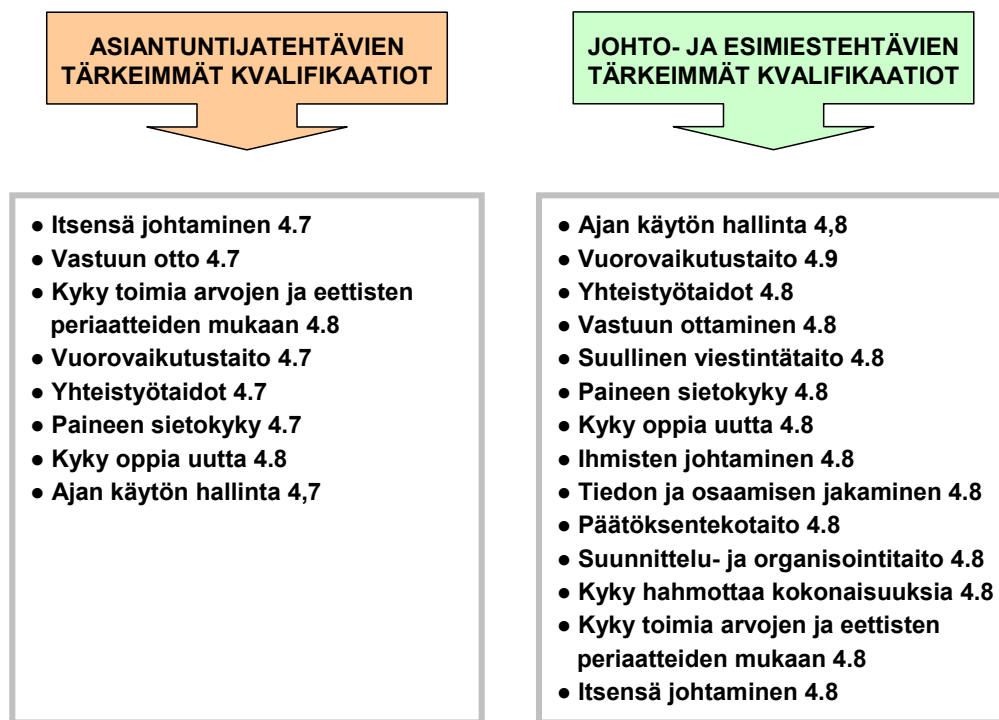
Asiantuntija-, esimies- ja johtamistyön kriittiset muuttujat ovat toimialan tuntemus ja osaamisen viitekehysten teoreettisuuden ja strategisuuden aste. Kaupan yksiköiden asiantuntijat sekä esimiehet ovat paikallisia, käytännön kautta asiantuntija- ja esimiesprofiilin saavuttaneita asiantuntijoita. Toisessa ääripäässä ovat keskusliikkeiden asiantuntijat ja johto, joiden profiili on yleisemmällä toimialan osaamisen tasolla ja viitekehys tulee teoriasta ja on johtotyössä strateginen.



Kuvio 53. Vähittäiskaupan asiantuntija-, esimies- ja johtotyön ryhmät ja kriittiset muuttujat

Kun vähittäiskaupan alan asiantuntijatyön sekä esimies- ja johtotyön osaamistarpeita tarkastellaan tämän tutkimuksen aineiston perusteella, voidaan nimetä erillisiä kvalifikaatioita, joita vastaajat pitävät **tärkeimpinä vuonna 2015**.

Kuviossa 54 on yhteenveto tärkeimmistä kvalifikaatioista asiantuntijatyössä sekä esimies- ja johtotyössä vuonna 2015. Tärkeimmiksi kvalifikaatioiksi on kuviossa nimetty ne kvalifikaatiot, joille on annettu korkeimmat arvot (asiantuntijatyössä 4,8 tai 4,7 sekä esimies- ja johtotyössä 4,8 tai 4,9).

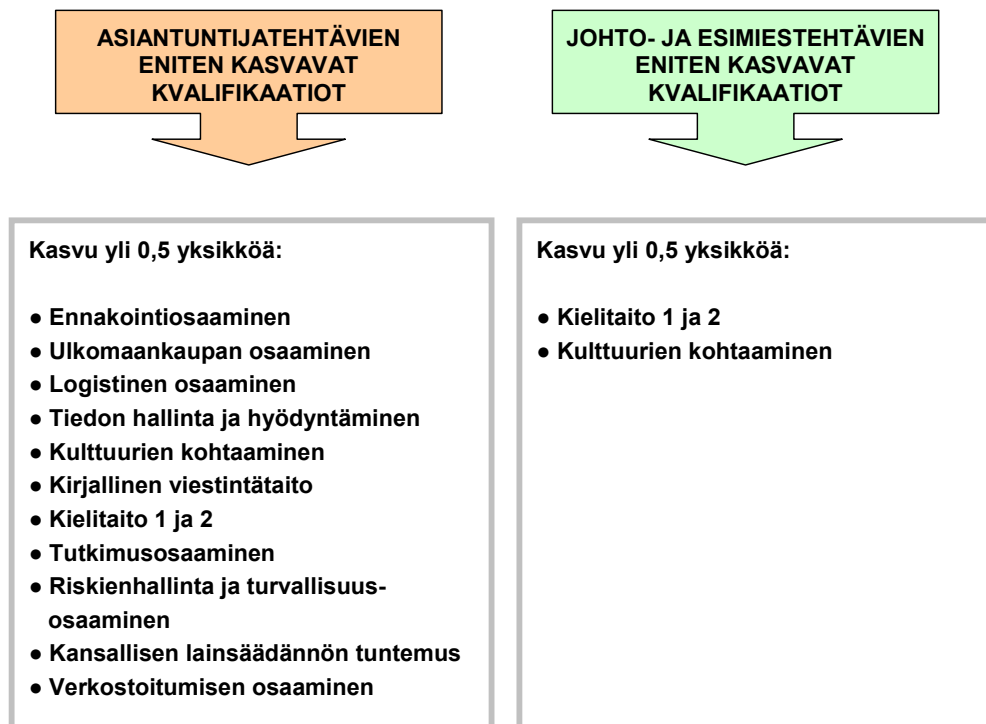


Kuvio 54. Tärkeimmät kvalifikaatiot asiantuntijatyössä sekä esimies- ja johtotyössä vuonna 2015

Kasvaviksi kvalifikaatioiksi puolestaan voidaan määritellä ne osaamiset, **joiden merkitys tulevaisuudessa on suuri ja voimakkaimmin kasvava**. Kyseisten kvalifikaatioiden merkityksen kasvu ilmenee suurina eroina verrattaessa nykyistä osaamistarvetta tulevaisuuden tarpeisiin.

Tulosten mukaan osaamistarpeet ovat esimies- ja johtotyössä selvästi pysyvämpiä kuin asiantuntijatyössä. Kääntäen tämä tarkoittaa sitä, että osaamistarpeiden kasvu on suurempaa asiantuntijatyössä kuin esimies- ja johtotyössä.

Kuviossa 55 on yhteenveto eniten kasvavista kvalifikaatioista asiantuntijatyössä sekä esimies- ja johtotyössä vuonna 2015. Kasvaviksi kvalifikaatioiksi on kuviossa nimetty ne kvalifikaatiot, joiden kohdalla ero tämän päivän osaamistarpeisiin verrattuna on suurin (asteikolla 5-1 ero suurempi kuin 0,5).

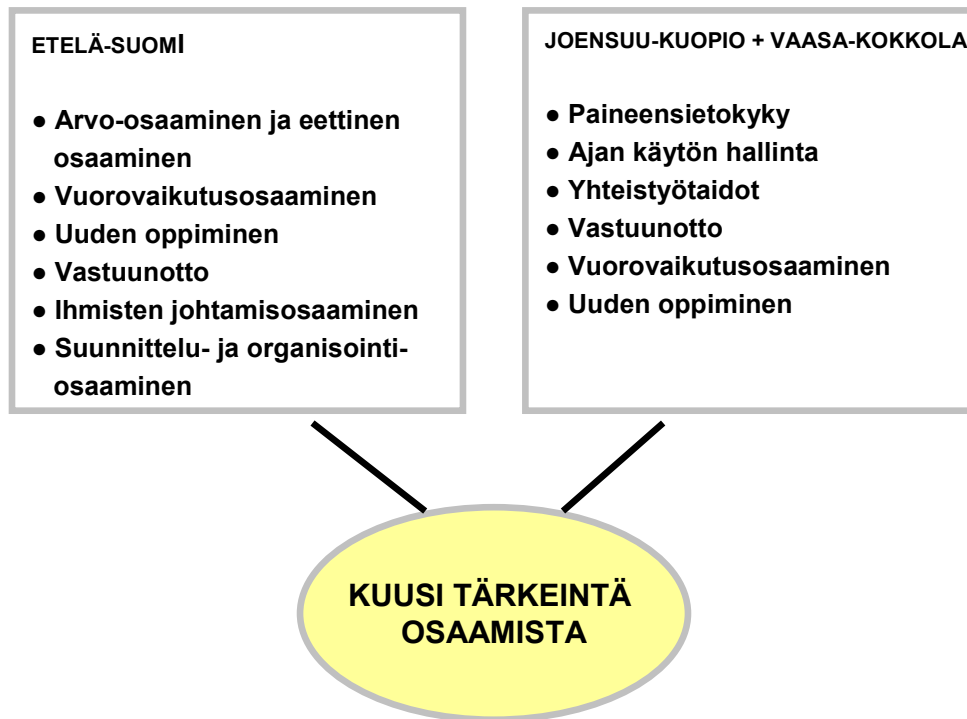


Kuvio 55. Eniten kasvavat kvalifikaatiot asiantuntijatyössä sekä esimies- ja johtotyössä

Kun tämän tutkimuksen tuloksia verrataan Palvelut 2020 -hankkeen lokakuussa 2006 ilmestyneen loppuraportin esittämään asiantuntijafoorumin visiointiin kaupan osaamistarpeista sekä Tulevaisuusluotain 2006 -loppuraportissa esitettyihin osaamistarpeisiin, voidaan havaita moniakin yhtäläisyyksiä. Liiketoimintaosaamisessa korostetaan osaamisen johtamista ja asiakaslähtöisyyttä, vastuullista liiketoimintaa, palveluosaamista sekä monikulttuurisuuden hallintaa.

Aluekohtaiset erot eri kvalifikaatioiden merkityksessä tulevaisuuden vähittäiskaupan asiantuntijatyössä sekä esimies- ja johtotyössä ovat varsin pienet. Kaupan toimintaympäristön tietyt muutokset, kuten työmarkkinoiden hektisyys ja alan kovempi kilpailu, muutosvauhti sekä erilaisten kulttuurien kohtaaminen leimaavat jossain määrin enemmän Etelä-Suomen alueen osaamistarpeita.

Jos poimitaan molemmilta alueelta kuusi tärkeintä kvalifikaatiota, saadaan kuvion 56 kaltainen yhteenveto aluekohtaisista eroista. Vaasan- Kokkolan sekä Joensuun- Kuopion alueilla (= muun kuin Etelä-Suomen alue) korostuivat vuonna 2015 tärkeimpinä kvalifikaatioina jossain määrin erilaiset osaamiset kuin Etelä-Suomen alueella.



Kuvio 56. Kuusi tärkeintä kvalifikaatiota kahdella eri talousalueella

Vastaajien näkemyksiä eri kvalifikaatioiden merkityksestä vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotason töissä voi yhteenvetona tarkastella myös kvalifikaatioryhmittäin summamuuttujien tapaan. Kvalifikaatioryhmien keskiarvojen vertailussa on muistettava, että tutkimusmittarissa oli esitetty kaikkein eniten erilaisia osaamiskriteereitä tuotannollis-tekniisten kvalifikaatioiden osiossa. Näin ollen tuotannollis-tekniisten kvalifikaatioiden merkityksen keskiarvo saattaa tämän vuoksi jäädä jossain määrin muita ryhmiä alhaisemmaksi.

Taulukossa 2 on yhteenvedo, jossa on esitetty eri kvalifikaatioryhmille annetut keskiarvot. Taulukosta voidaan havaita, että asiantuntijatasoissa kasvavat kaikkien kvalifikaatioiden osaamistarpeet enemmän kuin esimies- ja johtotason töissä. Eniten kasvaa sosiokulttuuristen kvalifikaatioiden merkitys (ero 0,6). Esimies- ja johtotason töissä kvalifikaatioryhmittäin tarkasteltuina osaamistarpeiden kasvut vaihtelevat 0,2 - 0,4 välillä.

Taulukko 2. Vähittäiskaupan kvalifikaatioiden merkitys kvalifikaatioryhmittäin

	Asiantuntijataso osaaminen			Esimies- ja johto- tason osaaminen		
	Tällä hetkellä	Vuonna 2015	Ero ka.	Tällä hetkellä	Vuonna 2015	Ero ka.
Motivaatiokvalifikaatiot	4,2	4,6	0,4	4,5	4,7	0,2
Mukautumiskvalifikaatiot	4,3	4,7	0,4	4,3	4,7	0,4
Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot	3,9	4,5	0,6	4,2	4,6	0,4
Innovatiiviset kvalifikaatiot	4,0	4,4	0,5	4,3	4,6	0,3
Tuotannollis-tekniset kvalifikaatiot	3,8	4,3	0,5	4,0	4,4	0,4

Tämän tutkimuksen mukaan vähittäiskaupan asiantuntijataso sekä johto- ja esimiestason osaamistarpeet ovat suhteellisen pysyviä. Tulevaisuuden osaamista pidettiin suurelta osin samoja kvalifikaatioita vaativana kuin nytkin, mutta tiettyjen kvalifikaatioalueiden arvioitiin painottuvan nykyistä enemmän. Nämä kvalifikaatioiden merkittävyksien muutokset johtuvat ennen kaikkea kasvavista vaatimuksista:

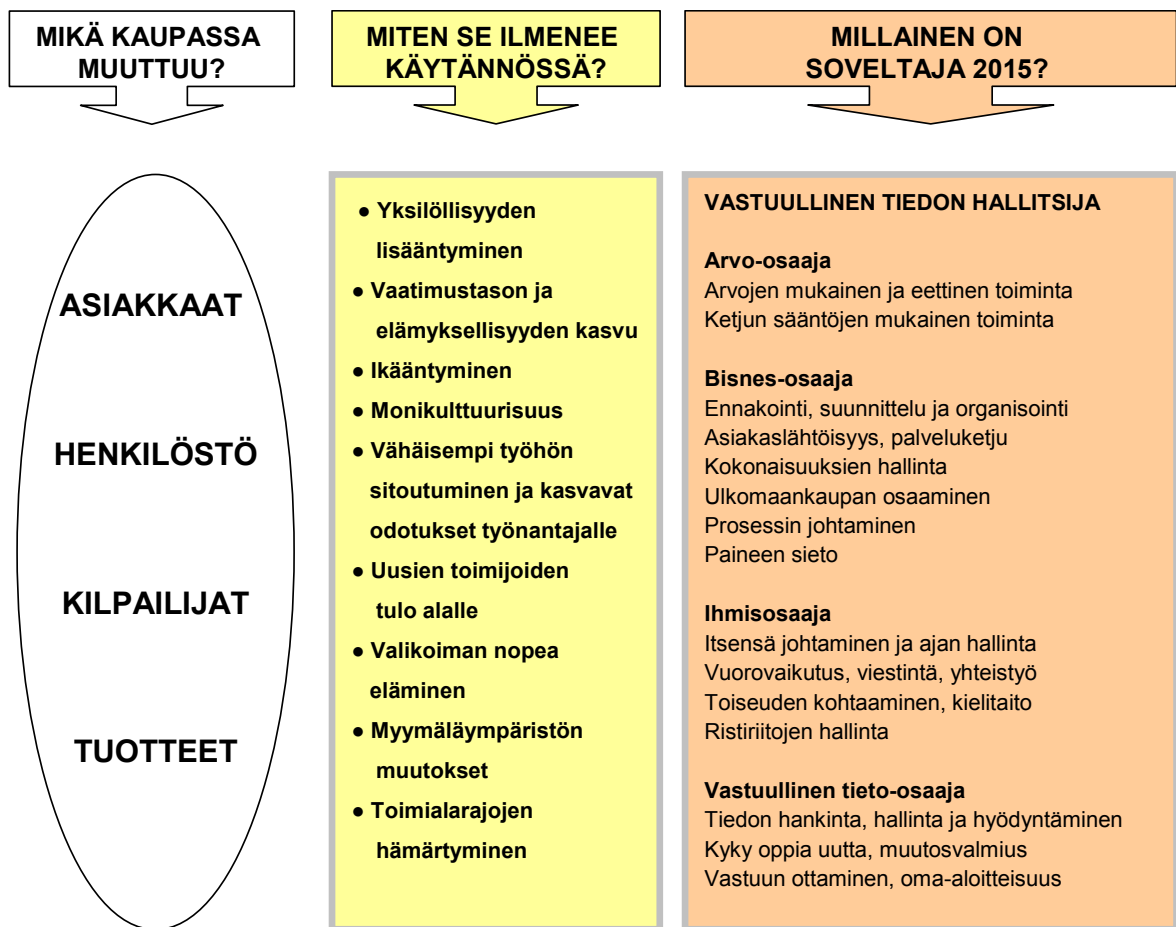
1. Uuden asiakassukupolven kohtaamiseen
2. Laajojen kokonaisuuksien ja tiedon hallintaan
3. Parempaan tulevaisuuden ennustamiseen
4. Kustannustehokkaampaan ja analyyttiseen työhön
5. Konseptin ja arvopohjan hallintaan
6. Itsensä ja yhä vaativamman työyhteisön johtamiseen
7. Monikulttuurisuuteen ja kansainvälisyyteen.

Kaupan alan muutosten taustalla tiedetään olevan useita megatrendejä. Tyypillisimpiä ovat esimerkiksi globalisaatio, digitalisoituminen, verkostoituminen, väestön ikääntyminen sekä kilpailun kasvu ja elämyksellisyyden tavoittelu. Nämä kaikki muuttavat vähittäiskaupan prosesseja, tuote- palveluympäristöjä, henkilöstöä, asiakaskuntaa ja arvoperustaa. Vähittäiskaupan muutokset puolestaan ohjaavat asiantuntijatyön sekä esimies- ja johtamistyön osaamistarpeita.

Vähittäiskaupan alan uusi **asiantuntijaosaaminen** on johdettavissa näiden muutosten olemuksesta ja vaikutuksista. Vähittäiskaupan asiantuntijaosaaja 2015 on vastuullinen tiedon hallitsija. Vähittäiskaupan uuden asiantuntijaosaamisen voidaan sanoa olevan arvo-osaamista, bisnesosaamista, ihmisosaamista sekä tieto-osaamista.

Kuviossa 57 on yhteenveto vähittäiskaupan uuden asiantuntijaosaamisen, Soveltaja 2015 -painopisteistä.

VÄHITTÄISKAUPAN UUSIASIANTUNTIJAOSAAMINEN 2015



Kuvio 57. Vähittäiskaupan asiantuntijaosaaja 2015

Vähittäiskaupan alan uusi **esimies- ja johtamisosaaminen** on johdettavissa samojen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten olemuksesta ja vaikutuksesta kuin asiantuntijaosaaminenkin. Vähittäiskaupan esimies- ja johtamisosaaja 2015 on vastuullinen resurssien ohjaaja, jonka voidaan sanoa olevan arvo-osaaja, bisnesosaaja, ihmisosaaja sekä uuden oppija ja vastuun kantaja.

Kuviossa 58 on yhteenveto vähittäiskaupan uuden esimies- ja johtamisosaamisen, Näkijä 2015 -painopisteistä.

VÄHITTÄISKAUPAN UUSI ESIMIES- JA JOHTAMISOSAAMINEN 2015



Kuvio 58. Vähittäiskaupan esimies- ja johtamisosaaja 2015

Vuoden 2007 keväällä valmistuneessa **Osaaja 2015** -selvityksessä selvitettiin vähittäiskaupan **perustyöntekijöiden** osaamistarpeita nyt ja vuonna 2015.

Verrattaessa kyseisen selvityksen päätuloksia nyt käsillä olevaan Näkijät ja soveltajat 2015 -tutkimukseen, huomataan tulevaisuuden osaamistarpeissa pääosin samansuuntaista kehitystä. Myös perustyöntekijöiden osaamistarpeissa korostuivat arvo-osaaminen sekä ihmisosaaminen. Arvo-osaamisessa tärkeitä olivat ketjuohjaukseen sekä työpaikan sääntöihin liittyvä osaaminen. Ihmisosaamisessa korostuivat vuorovaikutustaidot, kielitaito ja erilaisten kulttuurien kohtaaminen. Vähittäiskaupan perustyöntekijän osaamisessa korostuvat vahvasti asiakaspalvelun kokonaisuuden hallinta sekä turvallisuusosaaminen. Kaupan perustyöntekijä on toisaalta huippumyyjä ja toisaalta järjestelmien käyttäjä.

Kun yhdistetään Osaaja 2015 sekä Näkijät ja soveltajat 2015 -tutkimusten päätuloksia, voidaan tarkastella rinnakkain vähittäiskaupan perustason työn, asiantuntijatyön sekä esimies- ja johtamistyön tärkeimpiä osaamistarpeita ja niiden kasvutarpeita vuoteen 2015 mennessä.

Kuviossa 59 on yhteenveto tärkeimmistä kvalifikaatioista vuonna 2015 vähittäiskaupan erilaisissa töissä.

	Perustaso	Asiantuntija- taso	Esimies- ja johtotaso
Arvojen mukainen toiminta	X	X	X
Työyhteisön sääntöihin sopeutuminen	X		
Kyky oppia uutta	X	X	X
Vuorovaikutustaidot	X	X	X
Ajan hallinta	X	X	X
Asiakaspalvelun kokonaisuus	X		
Asiakkaan kohtaaminen	X		
Asiakkaan neuvominen	X		
Tiedon jakaminen	X		X
Yhteistyötaidot	X	X	X
Ketjun sääntöihin sopeutuminen	X		
Muutosvalmius	X		
Tietotekniset taidot	X		
Riskien hallinta ja turvallisuus	X		
Kaupan ohjausjärjestelmät/logistiikka	X		
Lainsäädännön tuntemus	X		
Kielitaito 1	X		
Itsensä johtaminen		X	X
Vastuun otto		X	
Paineen sietokyky		X	X
Suullinen viestintätaito			X
Ihmisten johtaminen			X
Päätöksentekotaito			X
Suunnittelu- ja organisointitaito			X
Kyky hahmottaa kokonaisuuksia			X

Kuvio 59. Tärkeimmät kvalifikaatiot vuonna 2015 vähittäiskaupan erilaisissa töissä

Yhteenvedosta huomataan, että arvo-osaaminen, uuden oppiminen, vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot sekä ajan hallinta ovat kaikille tehtävätasolle tärkeitä kvalifikaatioita vuonna 2015. Lisäksi on havaittavissa perustyöntekijätason ja asiantuntijataso yhteistä, tärkeitä kvalifikaatioita ja vastaavasti asiantuntijataso sekä esimies- ja johtotason yhteisiä kvalifikaatioita.

Osaamistarpeiden **suurimpia kasvuodotuksia vuoteen 2015 mennessä** voidaan tarkastella myös eri tehtävätasojen osaamistarpeita vertailemalla. Eniten kasvavat kvalifikaatiot ovat niitä, joiden saamien arvojen erotus nyt ja vuonna 2015 ovat suurimmat.

Kuviossa 60 on yhteenveto vuoteen 2015 mennessä **eniten kasvavista** kvalifikaatioista vähittäiskaupan erilaisissa töissä.

	Perustaso	Asiantuntija- taso	Esimies- ja johtotaso
Arvojen mukainen toiminta	X		
Ketjun sääntöihin sopeutuminen	X		
Muutosvalmius	X		
Riskien hallinta ja turvallisuus	X	X	
Kaupan ohjausjärjestelmät/ logistiikka	X	X	
Lainsäädännön tuntemus	X	X	
Kielitaito 1	X	X	
Kielitaito 2		X	X
Ennakointiosaaminen		X	
Ulkomaankaupan osaaminen		X	
Tiedon hallinta ja hyödyntäminen		X	
Kulttuurien kohtaaminen		X	X
Kirjallinen viestintätaito		X	
Tutkimusosaaminen		X	
Verkostoituminen		X	

Kuvio 60. Eniten kasvavat kvalifikaatiot vähittäiskaupan erilaisissa töissä

Yhteenvedosta havaitaan, että kaupan perustyöntekijätason ja asiantuntijatason töissä on huomattavasti enemmän osaamistarpeiden kasvuodotuksia kuin esimies- ja johtotason töissä. Turvallisuusasioihin, kaupan ohjausjärjestelmiin ja logistiikkaan liittyvä osaamistarpeen kasvu sekä lainsäädännön tuntemus ja kielitaito-odotukset ovat esimerkkejä perustason ja asiantuntijatason yhteisistä kasvavista kvalifikaatioista. Kulttuurien kohtaaminen sekä kielitaito 2 (venäjä/ruotsi) ovat puolestaan esimies- ja johtotason työssä sekä asiantuntijatöissä yhteisiä kasvavia kvalifikaatioita.

Palvelut 2020 -loppuraportissa (2006, 28) on yhdistetty asiantuntijatason sekä esimiestason tehtävissä tarvittava osaaminen yhdeksi osaamisryhmäksi. Kaupan asiantuntija- ja esimiestehtävien tärkeimmiksi osaamisiksi on mainittu seuraavat

- muutosvalmius
- yhteistyökyky
- asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi
- itsensä johtaminen
- ihmisten johtaminen.

Samassa raportissa on johtotehtävien merkittävimmiksi osaamisalueiksi mainitaan seuraavat:

- strategiaosaaminen
- liiketoimintaprosessien ymmärtäminen
- ihmisten johtaminen
- muutosvalmius.

Nyt käsillä olevassa Näkijät ja soveltajat 2015 -tutkimuksessa on tarkasteltu vähittäiskaupan asiantuntijatasen osaamista omana osaamisryhmänään sekä esimies- ja johtamisosaamista omana ryhmänään. Lähtökohdana oli käsitys asiantuntijatyön omaleimaisesta olemuksesta suhteessa esimies- ja johtotason töihin.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat vähittäiskaupan osaamistarpeiden painopisteiden olevan samansuuntaisia kuin Palvelut 2020 -hankkeen päätulokset osoittavat kaupan alan osaamistarpeiksi. Vähittäiskaupan toimialaspesifit tekijät vaikuttavat jossain määrin siihen, että pieniä painopisteeroja on havaittavissa. Näitä ovat vahva ketjuohjaus ja pitkän arvoketjun hallinta, kova kilpailu ja hektisyys, aito asiakaslähtöisyys, täydennys- ja valikoiman muodostamisprosessit sekä myymäläverkon rakentaminen. Alan työvoimavaltaisuus, henkilöstön saatavuusongelmat ja jatkuva vaihtuvuus tuovat omat lisähaasteensa osaamiselle. Vähittäiskaupan asiantuntija- esimies- ja johtotehtäviä pidetään myös jossain määrin arkisempina ja käytännönläheisempinä sekä konkreettisempina kuin yleinen mielikuva vastaavista tehtävistä on.

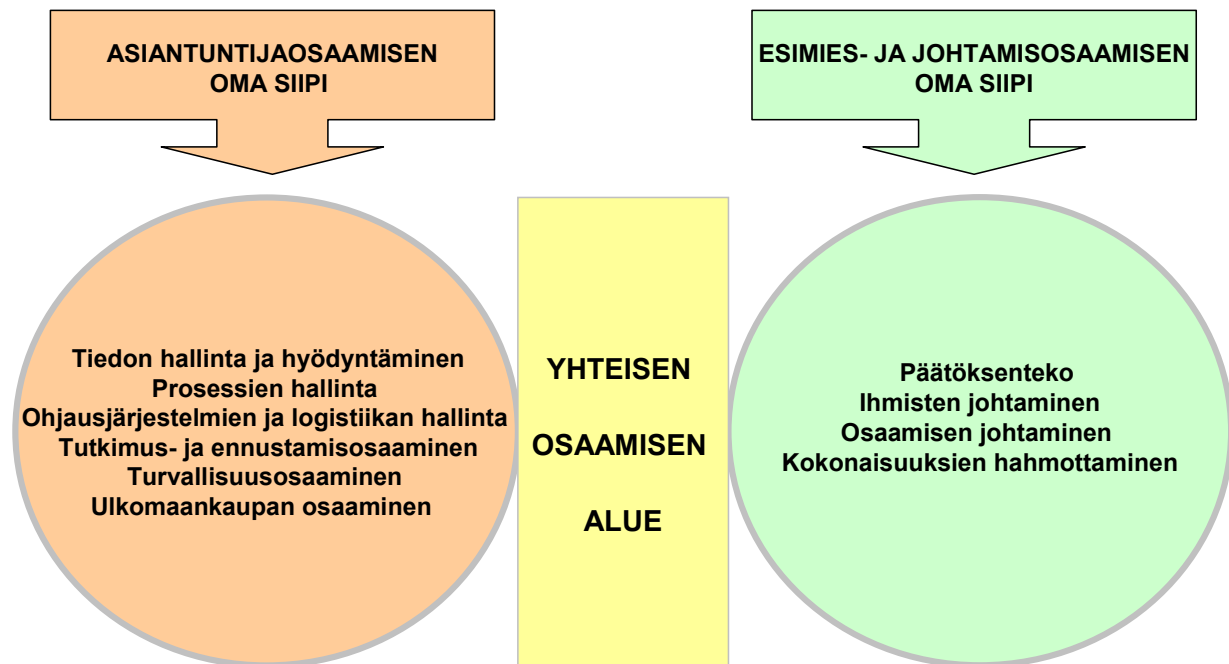
Elinkeinoelämän keskusliiton Tulevaisuusluotain-loppuraportissa (2006, 28) on tulevaisuuden osajat raportissa käsiteltyjen klusterien lähtökohdista ryhmitelty tekijöihin, soveltajiin ja näkijöihin. Soveltajat vastaavat esimerkiksi tuotteen testauksesta ja soveltamisesta asiakkaan tarpeisiin. Näkijät puolestaan vastaavat teknologian ja liiketoiminnan luomisesta, kehittämisestä ja uudistamisesta. Vähittäiskaupan asiantuntijatasen, esimies- ja johtotason osajien voidaan vähittäiskaupan töihin sovellettuna katsoa kuuluvan näkijöiden ja soveltajien ammattiryhmiin erotukseksi vähittäiskaupan perustyöntekijöistä.

Tulevaisuusluotaimen mukaan eri ammattiryhmien rajat tulevat hämärtymään, ja täsmällisesti määritellyt ammattikuvat katoavat. Osaamistason nousu lisää henkilöstön mahdollisuuksia hallita yhä laajempia kokonaisuuksia. Varsinkin soveltajien ja näkijöiden ammattiryhmien rajoja on yhä vaikeampi määrittää. (Tulevaisuusluotain, 2006, 26)

Eri tehtävien rajojen määrittämisen vaikeus kävi ilmi myös tämän tutkimuksen yhteydessä. Tutkimuksessa selvitettiin vastaajien näkemyksiä asiantuntijatyön sekä esimies- ja johtotyön olemuksesta.

Tulokset osoittivat, että varsinkin vähittäiskaupan asiantuntijatyön olemusta ja asiantuntijatehtäviä on jossain määrin vaikea määrittää. Asiantuntijatyötä puhtaimmillaan on ketjujohdossa toimivien erikoisasiantuntijoiden (esim. tietojärjestelmät, kauppapaikkasuunnittelijat) työ, mutta asiantuntijatyöllä koetaan olevan tartuntapinta myös esimiestyöhön sekä kaupan perustöihin. Asiantuntijatyö voi myös olla lähellä johtotason työtä ja johtotason työ lähellä asiantuntijatyötä. Asiantuntijatasen työhön ja johtotason työhön tarvitaan vuonna 2015 paljon samantyyppistä osaamista. Yhteiselle osaamiselle on kuitenkin tyypillistä erot eri kvalifikaatioiden painotuksissa. Lisäksi molemmille osaamistasoille voidaan tämän tutkimuksen perusteella kuvata omia ammattispesifejä erityispiirteitä, jotka muodostavat asiantuntijatyölle sekä esimies- ja johtotyölle oman siipensä.

Kuviossa 61 on havainnollistettu asiantuntijatyön sekä esimies- ja johtotyön linkittymistä toisiinsa.



Kuvio 61. Asiantuntijatyön sekä esimies- ja johtotyön yhteydet

Tulevaisuusluotain-loppuraportissa (2006) tuodaan esiin teollisten ja rakennusvaltaisten toimialojen menestysklustereita ja niissä tarvittavaa osaamista. Taustalla todetaan olevan muuttuvan työelämän, jossa kilpailu osaajista tulee olemaan kiihkeää, koska työmarkkinoilta poistuvien määrä on suurempi kuin työmarkkinoille tulevien määrä. Toisaalta työntekijöiden kansallisuus on menettänyt merkityksensä ja kaikki tärkeimmät työpaikat avataan kansainväliseen hakuun. Tulevaisuusluotain-hankkeen mukaan osaaminen muodostuu tiedoista ja taidoista, arvoista ja asenteista sekä verkostoista, joiden keskiössä on osaamisen laatu. Hankkeessa tarkasteltujen toimialojen ja klustereiden kilpailukykyä luovat osaamistarpeet voidaan jäsentää seuraavaan kahdeksaan ryhmään:

- luovuus ja innovatiivisuus
- teknologian osaaminen
- liiketoimintaosaaminen
- verkosto-osaaminen
- palveluosaaminen
- muotoiluosaaminen
- monikulttuurisuuden hallinta
- vastuullinen liiketoiminta.

Liiketoimintaosaamisessa korostetaan innovaatiotoiminnan johtamista, asiakaslähtöisyyttä ja johtamisen eri ulottuvuuksia, kuten strategista johtamista, verkostojohtamista ja kumppanuuksien hallintaa sekä osaamisen hallinta ja kehittämistä. Ihmisten johtamisoosaaminen saa yhä tärkeemmän aseman, ja haasteena tulee olemaan kyky innostaa ihmisiä kanavoimaan osaamisensa ja luovuutensa palvelemaan yrityksen toimintaan. Hyvä ihmisten johtaminen korostuu, kun muutossykli nopeutuvat entisestään. Helakorpi (2005, 180) korostaa oppivan organisaation edellyttävän kokonaan uutta johtajuutta. Kun aiemmin on puhuttu asia- tai ihmisjohtajista, niin nyt korostetaan mukana elämistä. Puhutaan flow-johtajista.

Tulevaisuusluotaimen mukaan menestys syntyy yhä useammin rajapinnoilla, mikä edellyttää eri alojen asiantuntijoiden verkostoitumista. Kyky päästä verkostoihin, luoda toimivia verkostoja sekä johtaa ja kehittää verkostoja on verkosto-osaamista. Sen katsotaan olevan merkittävimpiä tulevaisuuden osaamishaasteita. Verkostotaloudessa korostuvat myös yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ja yhteistyökumppanien välinen luottamus on avain menestykselle.

Tämän tutkimuksen vastaajat korostivat vuorovaikutusta ja sen jakamista verkostossa yhtenä tulevaisuuden osaamisen kulmakivenä. *”Harva pystyy olemaan yksin. Osaamista ei pysty hankkimaan umpiossa, eikä sillä tee mitään, jos sitä ei pysty viemään ulospäin muille ihmisille. On tehtävä mikä tahansa, on kyky jakaa omaa osaamista tärkeä.”*

Palveluosaaminen liittyy yhä läheisemmin kaikkiin toimialoihin. Palvelun ei enää katsota olevan vain ihmisten lähellä tapahtuvaa kohtamispalvelua vaan palveluliiketoiminnassa puhutaan tuotteistamiseen ja tuotantoon yhdistetyistä palveluista, teknologian mahdollistamista palveluista sekä osaamisvaltaisista liike-elämän palveluista.

Eri ammattiryhmien työnkuvaan vaikuttavista muutoksista pidetään monikulttuurisuutta yhtenä suurimmista tekijöistä. Myös suomalaiset työpaikat monikulttuuristuvat. Englannin kielen keskeisestä asemasta huolimatta myös muiden vieraiden kielten hallinta on tärkeää. Hyvän kirjallisen kielitaidon merkitys myös kasvaa, kun yritysten raportointikieli on yhä useammin muu kuin suomen kieli.

Edellä mainitut Palvelut 2020 ja Tulevaisuusluotain -hankkeiden Delfoi-menetelmällä toteutetut tulokset kuvaavat eräänlaista tulevaisuuden unelmatyöntekijää ja tukevat myös tämän tutkimuksen päätuloksia. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat tulevaisuuden vähittäiskaupan osaamisen painopisteiden olevan samansuuntaisia Palvelut 2020 -hankkeen sekä Tulevaisuusluotain-hankkeen tuottaman tiedon kanssa.

Tulokset tuottavat omalta osaltaan paineita kaupan toimialan opetukselle, tutkintojen sisällöille sekä oppimisessa käytettäville menetelmille. Osaamistarpeiden kasvu koskettaa etenkin asiantuntijatasoisten töiden osaamista. Vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotyön sisältö ja osaamisvaatimusten painopisteet eriytyvät jossain määrin keskusjohdon tehtävissä ja kaupan myymäläyksiköiden tehtävissä. Arvioitavaksi jää, missä määrin yliopistotason- ja ammattikorkeakoulutason opetus voi kohdata nämä erilaiset vaateet ja odotukset. Vähittäiskaupan asiantuntijatasoisten töiden moni- ja erikoisosaaminen voitaneen kuitenkin varmistaa entistä systemaattisemmalla ja huolella toteutetulla työn ja koulutuksen vuorottelulla ja kytkennällä. Oppilaitosten on haastettava kauppa ja kaupan puolestaan haastettava oppilaitokset kasvattamaan yhteistyössä vähittäiskaupan soveltajien ja näkijöiden sukupolvi tekemään vähittäiskaupasta tulevaisuuden osaajien työpaikka.

Vähittäiskaupan asiantuntija- sekä esimies- ja johtotyöt ovat monipuolisia osaamisia ja valmiuksia vaativia töitä, jotka edellyttävät sekä moniosaamista että erikoisosaamista. Tekemällä osuvia oppimisympäristö-, opettaja- ja menetelmäratkaisuja sisällöllisten ratkaisujen lisäksi voidaan vähittäiskaupan koulutuksesta kehittää yhtäältä paremmin vähittäiskaupan asiantuntijatoihin sekä esimies- ja johtotason töihin ja yleensäkin työmarkkinoille kvalifioiva koulutus. Tulevaisuuden koulutuksessa tulee korostaa yhteistä ja jaettua osaamista monimutkaistuvien ongelmien ja tehtävien hoitamisessa.

Työmarkkinoilla vallitsee yksimielisyys siitä, että kilpailu osaajista kiristyy. Tällöin kasvavat myös koulutuksen laatuvaatimukset. Yhteiskunnallisten muutosten ja uusien arvojen arvioidaan merkitsevän myös koulutuksessa eettisten toimintatapojen ja eettisten sisältöjen korostumista. Elämyksellisen- ja verkostoituvan- sekä yhteisöllisen ja yksilöllisen oppimisen yhteensovittaminen ovat vahvistuvia haasteita. Toimintaympäristön jatkuva muutos edellyttää kykyä ennakoida, kehittyneitä palauttejärjestelmiä sekä valmiuksia nopeisiin uudistuksiin.

LÄHTEET

- Anttila Pirkko: Tutkimisen taito ja tiedon hankinta, 1998
- Elinkeinoelämän keskusliitto: Kohti palvelujen tulevaisuutta, Palvelut 2020 -hankkeen väliraporttiluonnos, 2005
- Elinkeinoelämän keskusliitto: Liiketoimintaosaaminen - mikä muuttuu? Raportti johdolle sekä liiketoimintaosaamisen koulutuksen ja tutkimuksen uudistajille, 2006
- Elinkeinoelämän keskusliitto: Palvelut 2020 -hankkeen seminaariaineistoa 2005–2006
- Elinkeinoelämän keskusliitto: Palvelut 2020, Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa, Loppuraportti 2006
- Elinkeinoelämän keskusliitto: Ammatillisia osaajia haastaviin palvelutehtäviin, 2003. Yksityisten palvelualojen koulutus selvitys, 2003
- Elinkeinoelämän keskusliitto: Tulevaisuusluotain, Menestysklustereita tänään ja 2015: Faktaa ja visioita osaamisen ennakoinnin tueksi, Väliraportti 2004
- Elinkeinoelämän keskusliitto: Tulevaisuusluotain, Teknologia ja uudistuva liiketoimintamenestymisen edellyttämät osaamistarpeita, Väliraportti 2005
- Elinkeinoelämän keskusliitto: Tulevaisuusluotain, Verkostoitumisesta voimaa osaamiseen, Loppuraportti 2006
- Elinkeinoelämän keskusliitto: Osaava henkilöstö - menestyvät yritykset, 2006, EK:n koulutus- ja työvoimapolitiittiset linjaukset 2006-2010.
- Elinkeinoelämän keskusliitto: Rekrytointikanavat ja rekrytointivaikeudet EK:n jäsenyrityksissä, 2005
- Elinkeinoelämän keskusliitto: Työelämän murros heijastuu osaamistarpeisiin, Osaavaa henkilöstöä yrityksiin, 2005
- Elinkeinoelämän keskusliitto: Tulevaisuusluotain, Osaamistarpeen ennakointijärjestelmä, 2006
- Erätuuli T, Leino J, Yli- Luoma P: Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä, 1994
- Eskola Jar & Suoranta Juha: Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 1996
- Haaga - Helia ammattikorkeakoulu: Yliopettaja Elina Oksanen-Ylikoski, tiedonanto 29.9.2007

- Helakorpi Seppo: Työn taidot, ajattelua, tekoja ja yhteistyötä, Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 2006
- Helsingin kauppakorkeakoulu: Prof. Arto Lindblom, tiedonanto 26.4.2007
- Kasvio Antti: Uusi työn yhteiskunta, 1994
- Kaupan Maailma: Kaupan riippumaton ammattilehti 2/2006
- Kauppiaitten Kauppaoppilaitos: Osaaja 2015 -loppuraportti, Selvitys vähittäiskaupan osaamistarpeista, 2007
- Kinnunen E, Halmevuori T: Opiskelijan arvioinnin opas ammatilliseen koulutukseen, 2003, Opetushallitus
- Koski & al: Kaupan ja hallinnon alan koulutuksen arviointi, 2002, Opetushallitus, Arviointi 12/2002
- Laitinen Hanne: Tapaustutkimuksen perusteet, 1998
- Lincoln Y, Guba E: Naturalistic Inquiry, 1989
- Metsämuuronen Jari: Metodologian perusteet ihmistieteessä, 2000
- Opetushallitus: Koulutus ja työvoiman kysyntä vuonna 2015, Valtakunnallisia ja alueellisia laskelmia. Ammatillisen koulutuksen linja, Ennakointiyritys, 1/2005
- Opetushallitus: Liiketalouden perustutkimus 2000, Ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelman ja näyttötutkinnon perusteet
- Opetusministeriö: Ammatillinen 2004, Erikoisjulkaisu ammatillisesta koulutuksesta työelämälle ja oppilaitoksille, 2004
- Opetusministeriö: Koulutus ja tutkimus 2007–2012: Alustava laskelma koulutustarjonnan tavoitteista vuodelle 2012, 2007
- Opetusministeriö: Ammatillinen 2005, Erikoisjulkaisu ammatillisesta koulutuksesta työelämälle ja oppilaitoksille, 2005
- Palvelut 2020 -hanke: Asiantuntijaseminaariaineisto, 2005
- Palvelutyönantajat: Ammatillisia osaajia haastaviin palvelutehtäviin, yksityisten palvelualojen koulutusselvitys, 2003
- Peltola, Heikki: Palveluloisto ja kiehtomisen aito taito. Kaupan keinot hyperkilpailussa, 2007
- Ruohotie, Pekka: Oppiminen ja ammatillinen kasvu, 2000, WSOY
- Ruohotie, Pekka: Oppimalla osaamiseen ja menestykseen, 1996

Ruohotie Pekka, Honka Juhani:	Ammatillinen huippuosaaminen, Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen, 2003
Räsänen, Anu:	Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi, 1998 Opetushallitus, Arviointi 2 /1998
Koski L, Nyholm N, Pernu M-L, Pietilä U, Räsänen O:	Kaupan ja hallinnon alan koulutuksen arviointi, 2002 Opetushallitus
Suomen Kaupan Liitto, a:	Suomalaisen kaupan toimintaedellytykset globalisoituvassa taloudessa, 2005
Suomen Kaupan Liitto, b:	Varatoimitusjohtaja Heikki Ropposen luento Mercuriassa 14.2.2006.
Taloudellinen Tiedotustoimisto:	Työ opettaa, työssäoppimisen hyvät käytännöt 1/2006
Toikka Kari:	Kehittävä kvalifikaatiotutkimus, 1989, Valtion painatuskeskus
Työministeriö:	Työelämä, Työelämän asiantuntijalehti 3/2005
Valtiovarainministeriö:	Työryhmämuistioita 6/2001, Osaamisen johtaminen, kehittämishankkeen loppuraportti, 2001
Varto Juha:	Laadullisen tutkimuksen metodologia, 1992
Väärälä, Reijo, a:	Ammattikoulutus ja kvalifikaatiot, 1995, Rovaniemi, Lapin yliopisto
Väärälä, Reijo, b:	Ammattikoulutus muuttuvilla työmarkkinoilla, Koulutuksen ja työn yhteyden teoreettisia tulkintoja, 1995, Opetushallituksen julkaisema tutkimus 4/95, Yliopistopaino 1995
Yin, Robert K:	Case Study Research, 1992

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Teemahaastattelujen teema-aihiot