

Maria Viertola

# LIIKETALouden YAMK-KOULUTUKSEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö  
Liiketalous

2019



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Maria Viertola	Tradenomi (AMK)	Joulukuu 2019
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Liiketalouden YAMK-koulutuksen kehittäminen		50 sivua 5 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu		
<b>Ohjaaja</b>		
Heli Kesämaa		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon vastaavuus työelämän tarpeisiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa liiketalouden koulutuksen kehittämiseksi. Tavoitteena on selvittää, millaista liiketoimintaosaamista pk-yrityksissä tarvitaan ja miten Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutusta Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa tulisi jatkossa kehittää vastaamaan työelämän tarpeita.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui se, että millainen YAMK-koulutus vastaa jatkossa pk-yritysten tarpeita. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Aineisto hankittiin lähettämällä kyselylomakkeet vuosina 2013-2019 liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa suorittaneille henkilöille.</p> <p>Saaduissa tuloksissa näkyy se, että tulevaisuuden liiketoimintaosaamisen tarpeet työelämässä ovat monipuoliset. Tuloksissa kuitenkin korostuu se, että etenkin asiakasosaaminen sekä vastuullinen liiketoiminta koetaan tärkeiksi liiketoimintaosaamisen osa-alueiksi jo nyt sekä erityisesti tulevaisuudessa. Myös talouden johtamisen osaaminen koetaan tärkeäksi osa-alueeksi tulevaisuudessa, mutta samaan aikaan talousosaamiseen liittyen usea vastaaja myös koki tarvitsevansa lisäkoulutusta. Näiden liiketoimintaosaamisen osa-alueiden toteutukseen on liiketalouden YAMK-koulutuksen kannattavaa kiinnittää riittävällä tavalla huomiota jatkossa. Saatujen tuloksien perusteella moni vastaajista myös toivoi Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun liiketalouden YAMK-koulutukseen jatkossa enemmän yritysyhteistyötä. Yritysyhteistyötä lisäämällä myös opintojen sisällön ajantasaisuus päivittyy kaiken aikaa, sillä yrityksistä saadaan ajantasaista tietoa yritysten ja työelämän tarpeista sekä erilaisista murrostilanteista.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
liiketoimintaosaaminen, ylempi ammattikorkeakoulututkinto, johtaminen		

Author	Degree	Time
Maria Viertola	Bachelor of Business Administration	December 2019
<b>Thesis title</b>		50 pages 5 pages of appendices
<b>Commissioned by</b> South-Eastern Finland University of Applied Sciences		
<b>Supervisor</b> Heli Kesämaa		
<p data-bbox="164 723 300 757"><b>Abstract</b></p> <p data-bbox="164 797 1473 1014">The main subject of this bachelor's thesis was the correspondence between the master's degree business education and working life. The main purpose was to generate information for developing the master's degree business education at South-Eastern Finland University of Applied Sciences. The objective of the thesis was to find out what kind of business know-how is needed and how business management for the future education at South-Eastern Finland University of Applied Sciences should be developed in future.</p> <p data-bbox="164 1055 1465 1234">The research problem of the thesis was examining what kind of master's degree education corresponds to working life in future in small and medium-sized companies. The research was conducted by using a quantitative research method. The research material was collected through questionnaires, which were sent by post to those who had graduated from South-Eastern Finland University of Applied Sciences in 2013-2019.</p> <p data-bbox="164 1274 1461 1603">The results of the research revealed that the business know-how needs of the future are diverse. Especially customer skills and responsible business emerged from the data as important areas in the future. Knowledge of financial management is also important in the future but many respondents also felt that they need extra training with issues related to economy. Paying adequate attention to these segments in the business know-how is important in the future in education. The results of the research also revealed that many hoped more collaboration with companies. The master's degree education can obtain up-to-date information about the requirements of companies and working life by increasing more collaboration with companies.</p>		
<p data-bbox="164 2004 323 2038"><b>Keywords</b></p> <p data-bbox="164 2078 863 2112">business know-how, master's degree, leadership</p>		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	LIIKETOIMINTAOSAAMINEN.....	6
2.1	Liiketoimintaosaamisen määritelmä .....	6
2.2	Liiketoimintaosaaminen pk-yrityksissä .....	7
2.3	Liiketoimintaosaamisen eri osa-alueita .....	8
2.3.1	Johtaminen.....	10
2.3.2	Strateginen johtaminen .....	14
3	KOULUTUS OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ.....	16
3.1	Osaaminen ja oppiminen .....	16
3.2	Koulutuksen merkitys osaamisessa .....	18
3.3	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto .....	21
4	TULEVAISUUDEN LIIKETOIMINNAN JOHTAMINEN -KOULUTUS .....	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	25
5.1	Kyselytutkimus .....	26
5.2	Aineiston hankinta ja analysointi .....	28
6	TULOKSET .....	30
6.1	Vastaajien taustatiedot.....	30
6.2	Liiketoimintaosaaminen.....	35
6.3	Liiketalouden koulutus.....	36
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	40
7.1	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset .....	40
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	43
8	LOPUKSI.....	44
	LÄHTEET .....	46

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Kyselyn saate

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon vastaavuus työelämän tarpeisiin. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutus Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta. Työn tarkoituksena on tuottaa tietoa koulutuksen kehittämiseksi.

Aihe on tärkeä, jotta voidaan varmistaa opintojen tukevan työelämän nykyisiä sekä tulevia tarpeita. Aihetta on myös tärkeä tutkia, jotta mahdolliset kehitystarpeet voidaan havaita. Opintopolku (s.a.) kuvailee ylemmän amk-tutkinnon syventävän ammatillista osaamista sekä antavan valmiuksia myös työelämän kehittämis- ja asiantuntijatehtäviin, joten koulutuksen on tämänkin perusteella otettava alati huomioon työelämän kehittyvät tarpeet.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista liiketoimintaosaamista pk-yrityksissä tarvitaan ja miten Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutusta tulisi jatkossa kehittää vastaamaan yritysten tarpeita. Selvitysten ja saatujen tulosten pohjalta tehdään ehdotuksia koulutuksen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, että millainen YAMK-koulutus vastaa jatkossa pk-yritysten tarpeita. Lisäksi selvitetään millä keinoin pk-yritykset haluavat kehittää hyödynnettävissä olevaa henkilöstön liiketoimintaosaamista.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusta. Tutkimus toteutetaan laatimalla koulutuksesta jo valmistuneille opiskelijoille kysely. Kyselyn avulla kootaan valmistuneiden opiskelijoiden näkemyksiä siitä, millaista liiketoimintaosaamista heidän yrityksessään tarvitaan ja tarjotaan väylä kehittämis ehdotuksien tekemiselle.

Keskeisimmät teorian alueet, joihin opinnäytetyössä keskitytään, ovat liiketoimintaosaaminen sekä koulutus osaamisen kehittämisen työvälineenä. Opinnäytetyön alun teoriaosuuden jälkeen opinnäytetyössä esitellään toimeksiantaja, eli Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutus Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta sekä tutkimuksen toteutus, tulokset ja johtopäätökset.

## 2 LIKETOIMINTAOSAAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan liiketoimintaosaamisen kokonaisuutta. Luvussa käydään aluksi läpi liiketoimintaosaamisen määrittelyä. Määrittelyn jälkeen tarkastellaan liiketoimintaosaamista erityisesti pk-yrityksissä. Tämän lisäksi tässä luvussa käsitellään eri liiketoimintaosaamisen osa-alueita sekä erityisesti strategisen johtamisen osa-alueita.

### 2.1 Liiketoimintaosaamisen määritelmä

Liiketoimintaosaaminen on monimuotoinen kokonaisuus ja koostuu nimeensä viitaten osaamisesta. Osaamisen saavuttaminen vaatii aina aiheen opettelua ja siihen perehtymistä, eli myöskään vahvaa liiketoimintaosaamista ei voi syntyä ilman näitä toimintoja. Pelkästään esimerkiksi työn kautta saavutettu liiketoimintaosaaminen saattaakin jäädä vaillinaiseksi, sillä yleistettävissä olevan, teoreettisen tiedon omaaminen on oleellinen liiketoimintaosaamisen perusta. (Viitala & Jylhä 2013, 12.)

Lehtinen ja Mittilä (2006, 13) ovat todenneet opetusministeriön (2001) laatineen liiketoimintaosaamisesta määritelmän, jonka mukaan liiketoimintaosaaminen tarkoittaa kykyä luoda, tutkia sekä kehittää liiketaloudellista toimintaa. Lehtinen nostaa esille myös korkeakoulujen arviointineuvoston arviointiryhmän (2003) täsmennyksen laatimaansa liiketoimintaosaamisen määritelmään, joka vastaa edellä mainittua opetusministeriön määritelmää. Täsmennyksessä todetaan kuitenkin liiketoimintaosaamisen näkyvän käytännön tasolla esimerkiksi siinä, että yritystoiminnassa ideat ja tutkimus- sekä kehittämistyön tulokset saadaan osaksi innovaatio- ja osaamisketjuja, ja sen myötä kaupallisiksi tuotteiksi ja palveluiksi, joilla voidaan täyttää asiakkaiden tarpeet. Yksittäisen asian tai seikan sijaan liiketoimintaosaamisessa on siis kysymys monen eri osa-alueen summasta, josta muodostuu ns. talon runko, liiketoimintaosaamisen termin ollessa sen kaiken kattavana kattona (Näsi & Neilimo 2006, 64).

Viitala ja Jylhä (2013, 13) taas kuvailevat liiketoimintaosaamista niin yksilötasolla, kuin yrityksen tai organisaationkin tasolla. Yksilötasolla liiketoimintaosaaminen voidaan heidän mukaansa käsittää kokonaisuutena, jossa henki-

löllä on kattava määrä tietoa liiketoiminnasta, sekä kyky ja halu aktiiviseen tiedon käyttöön ja soveltamiseen käytännön tilanteissa. Liiketoimintaosaaminen edellyttää muun muassa tietoa ja ymmärrystä yrityksen sisäisestä toiminnasta, menestykseen vaikuttavista tekijöistä ja prosesseista sekä liiketoiminnan ja toimialan logiikoista ja niiden yhteyksistä laajempiin markkinaympäristöihin. Riittävän tiedon omaaminen mahdollistaa perusteltujen johtopäätösten tekemisen sekä tiedon onnistuneen soveltamisen.

Yksilötason lisäksi liiketoimintaosaaminen voidaan nähdä myös yrityksen tai organisaation valmiutena. Tällöin käsitteen määrittelyssä usein korostuu yrityksen tapa ja taidot toimia markkinoilla ja olla osana niitä. Viitala ja Jylhä (2013, 13) myös nostavat kirjassaan esille Reposen (2004) määritelmän liiketoimintaosaamisesta yrityksissä. Kyseisen määritelmän mukaan liiketoimintaosaaminen yritysten näkökulmasta pitää sisällään niin kansainvälisillä markkinoilla tapahtuvan kilpailun, kuin siihen liittyvät toimintamallit ja ansaintalogiikat, sekä yrityksen eri elinkaaren vaiheisiin liittyvän yrityksen kasvun, muutosten ja osaamisen hallinnan.

Liiketoimintaosaamisen määrittelyjä on monia, eikä yhtä ja ainoaa, tyhjentävää määrittelyä siihen voida sanoa olevan. Määrittelyt ovatkin luonteeltaan näkemyksellisiä. Käsiteltyjen määrittelyjen voidaan siis katsoa olevan oikeassa, vaikka niiden sisältö ei olisikaan keskenään täysin yhtenevä. (Näsi & Neilimo 2016, 64.) Tämän opinnäytetyön laatimisessa on kuitenkin nojaututtu erityisesti Lehtisen (2006, 13) esille tuomaan määrittelyyn siitä, että liiketoimintaosaaminen on kykyä luoda, tutkia sekä kehittää liiketaloudellista toimintaa.

## **2.2 Liiketoimintaosaaminen pk-yrityksissä**

Pk-yrityksillä, eli pienillä ja keskisuurilla yrityksillä tarkoitetaan Tilastokeskuksen (s.a.) mukaan yrityksiä, joilla on alle 250 työntekijää palveluksessa ja joiden vuosiliikevaihto ylittää enintään 50 miljoonaan euroon tai vastaavasti taaseen loppusumma enintään 43 miljoonaan euroon. Myös riippumattomuuden peruste tulee täyttyä, eli yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei saa olla yhden tai useamman yrityksen omistuksessa, koska tällöin ei voida soveltaa joko pk-yrityksen määritelmää.

Suomessa yritysten liikevaihto koostuu vuosittain noin 409 miljardista eurosta. Kokonaisuudesta 59 %, eli yli puolet syntyy pk-yrityksissä. Pk-yritykset ovat siis merkittävä osa Suomessa harjoitettavaa yrittäjyyttä. Pääosin Suomessa 2000-luvulla syntyneet uudet työpaikatkin ovat syntyneet juuri pieniin sekä keskisuuriin yrityksiin. (Suomen Yrittäjät 2019a.)

Koska pk-yritykset ovat merkittävä toimija Suomen yrittäjyyskentillä, on myös tärkeää ymmärtää liiketoimintaosaamista pk-yritysten näkökulmasta. Myös opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutus Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta valjastaa osaajia juuri pk-yritysten tarpeisiin, joten näkökulma on myös sen vuoksi nostettu opinnäytetyössä erityisesti esiin.

Yksi oleellinen ero pk-yritysten ja suurempien yritysten välillä liiketoimintaosaamisen saralla lienee se, että isoissa yrityksissä on usein käytettävissä erikoistuneempaa osaamista ja niissä omataan kaiken kaikkiaan enemmän resursseja toimia. Pk-yrityksissä resurssit taas ovat niukemmat, eivätkä usein riitä kovin laajalle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Tällöin henkilöiden on vastattava laajemmista kokonaisuuksista, eikä erikoisosaamista kaikkiin osa-alueisiin välttämättä ole käytettävissä. Usein on jopa niin, että pk-yritysten liiketoimintaosaaminen lepää ainoastaan omistajayrittäjän harteilla (Teknologiateollisuus 2014).

Työ- ja elinkeinoministeriön (2018) julkaisussa todetaan pk-yritysten haasteeksi liiketoimintaosaamisen saralla isompiin yrityksiin verrattaen esimerkiksi se, että ne jäävät usein markkinoinnissa suurten yritysten panostuksen jalkoihin. Suuremmilla yrityksillä on yksinkertaisesti suuremmat resurssit joilla toimia ja se luo pk-yrityksille haasteita pärjätä kilpailussa.

### **2.3 Liiketoimintaosaamisen eri osa-alueita**

Liiketoimintaosaamiseen sisältyy monia eri osa-alueita. Tässä alaluvussa on nostettu esiin muutamia eri osa-alueita, jotka liittyvät vahvasti pk-yrityksissä tarvittavaan liiketoimintaosaamiseen.



Yksi pk-yrityksissä korostuva liiketoimintaosaamisen osa-alue on markkinointiosaaminen. Markkinoinnilla itsessään tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla yritys pyrkii herättämään kohderyhmän kiinnostuksen sekä edistämään tuotteidensa sekä palvelujensa myyntiä (Hesso 2015, 104). Markkinointi käsittää siis muun muassa tuotteiden sekä palvelujen suunnittelun ostajia houkutteleviksi, niiden tuomisen helposti saataville, kannattavan ja hyvän hinnoittelun, sekä tietämyksen ja esille tuomisen myytävien tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksista (VerkkoVaria s.a.a). Varsinainen markkinointiosaaminen koostuu siitä, että markkinointi osataan toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla, ottaen huomioon niin yrityksen tavoitteet, päämäärät, asiakkaat kuin koko kokonaisuus. Lehtisen (2016, 18) mukaan markkinointiosaamiseen perustuu myös yrityksen menestys siinä suhteessa, että markkinointiosaaminen on olennainen keino tuottaa yritykselle arvoa niin asiakassuhteissa, kuin muissakin verkostosuhteissa. Tämän myötä markkinointiosaamiselle myös pohjautuu yrityksen kannattava liikevaihto sekä organisaation elinvoimaisena säilyminen.

Toinen pk-yrityksissä vahvaa roolia näyttelevä liiketoimintaosaamisen osa-alue on rahoitusosaaminen sekä taloushallinto. Jopa yrityksen tärkeimpänä elinehtona voidaan pitää tervettä, hyvinvoivaa taloutta. On selvää, ettei ole olemassa yritystä, joka pysyisi pitkään pystyssä, mikäli sen kulutus on suurempaa kuin tuotto. Jotta yrityksen elinkelpoisuus voidaan varmistaa pitkällä tähtäimellä, on panostettava siihen, että yritys toimii kannattavasti sekä tuottavasti ja että yritys on maksukykyinen sekä vakavarainen. Vahva rahoitusosaaminen ja hyvällä pohjalla seisova taloushallinto siis tukevat yrityksen menestymistä. (Viitala & Jylhä 2013, 306.) Tätä osaamista yrityksessä tukee esimerkiksi liiketalouden opintoja omaavat työntekijät, jotka voivat hyödyntää osaamistaan tällä saralla.

Myös ympäristön analysointi, eli toimintaympäristön tunteminen sekä sen jatkuva seuraaminen ovat olennaisia teemoja liiketoimintaosaamisen saralla. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan yrityksen ympärillä olevia asioita ja tekijöitä, jotka on otettava yrityksen toiminnassa huomioon. Näitä tekijöitä ovat muun muassa markkinat, kysyntä, kilpailijat, julkinen valta sekä talouden ja tekniikan kehitys. (VerkkoVaria s.a.b) Menestyksen sekä tuloksekkaan liiketoiminnan

taustalla on oltava tietämys ja analyysi siitä, mitä niin sisäisessä kuin ulkoisesakin toimintaympäristössä tapahtuu. Kun tämä on kunnossa, voidaan myös asioihin reagoida niin vallitsevien seikkojen kuin tapahtuvien muutostenkin osalta. (Hesso 2015, 34-25.) Pk-yritysten on erityisesti tärkeää huolehtia ympäristön analysoinnista, jotta niillä riittää mahdollisimman hyvin kyky vastata myös isojen yritysten luomaan kilpailuun.

Edellä mainituissa kappaleissa on käyty lyhyesti läpi muutamia liiketoimintaosaamisen osa-alueita, jotka korostuvat pk-yrityksissä ja joihin pk-yritysten olisi kannattavaa erityisesti panostaa. Osa-alueiden tärkeys on perustunut opinnäytetyön laatijan omaan arvioon. On tärkeää huomioida, että kaikilla edellä mainituilla osa-alueilla on kuitenkin merkittävä rooli myös muissa kuin pk-yrityksissä. Merkitys pk-yrityksille korostuu kuitenkin siinä, että resurssien ollessa niukemmat, on kyettävä priorisointiin ja valittava yrityksen kannalta tärkeimmät panostuksen kohteet.

Seuraavassa alaluvussa käsitellään vielä yhtä pk-yrityksissä korostuvaa liiketoimintaosaamisen osa-aluetta – johtamista tarkemmin, kattavamman käsityksen saamiseksi. Johtaminen on päätyntä erityisen tarkastelun alle, sillä se liittyy vahvasti opinnäytetyön toimeksiantajana toimivan koulutuksen sisältöön.

### **2.3.1 Johtaminen**

On selvää, että johtamista tarvitaan maailmassa alati erilaisissa asioissa. Orkesteri tarvitsee kapellimestarin yhteisen musiikkiteoksen esittämiseksi. Yhtälailla myös yritys tarvitsee omanlaisensa kapellimestarin, eli johtajan toimintansa menestyksestä pyörittämistä varten. Johtaminen lukeutuu yhdeksi yritysten liiketoimintaosaamisen osa-alueista ja on hyvin merkityksellinen osa-alue yritysten kokonaisuudessa.

Johtajuus saatetaan usein suomalaisessa yhteiskunnassa käsittää etäisenä toimintana, mutta todellisuudessa johtaminen ei kätke sisälleen mitään mystiikkaa, vaan on päinvastoin hyvinkin arkista mutta kokonaisvaltaista ja määrätietoista työtä (Alahuhta 2015, 25). Johtamisen voidaan sanoa olevan kyky saada aikaan tuloksia yhdessä organisaation kanssa. Tämä johtamisen määritelmä kätkee sisäänsä ainakin kolme erilaista seikkaa. Ensimmäinen niistä on

se, että organisaatiossa on tarkoituksena aikaansaada tuloksia, hyötyjä sekä asioita ja tuloksellisuus on siten seikka, joka viimeistään mittaa johtamisen onnistumisen. Toinen seikka yllä mainitusta johtamisen määritelmästä on se, että kyseessä on aina joukkuepeli, joka vaatii yhteen hiileen puhaltamista, pois lukien toki yhden hengen organisaatiot. Kolmas seikka on se, että tulokset tehdään aina yhdessä, eikä organisaation avulla – johtaja on siis samalla viivalla työtä tekevä duunari, kuin muutkin organisaation jäsenet. Johtaja ei saa aikaan tuloksia alustensa eli organisaation avulla, vaan tulokset ovat aina lopputulema yhdessä tehdystä työstä. (Kamensky 2015, luku 3.)

Johtajalta edellytetään tiettyjä ominaisuuksia, jotta hän voi menestyä tehtävänsään hyvin ja laadukkaasti. Vaadittavista ominaisuuksista keskusteltaessa voi korostua eri seikat riippuen kokonaisuudesta ja asiayhteydestä. Tästä huolimatta pääpiirteet ovat kuitenkin usein samat, oli kyse sitten suuren, monta sataa tai jopa tuhatta henkilöä työllistävän yrityksen johtajasta tai pienestä, muutamia henkilöitä työllistävän yrityksen johtajasta.

Alahuhta (2015, 121) nostaa johtamisen avainperiaatteiksi viisi erilaista tekijää, joiden hän toteaa olleen avainasemassa jo pitkään. Myös tulevaisuutta silmällä pitäen hän povaa kyseisten tekijöiden pysyvän avainasemassa myös jatkossa, sillä ihmisten välinen toiminta tuskin muuttuu, ainakaan nopealla tahdilla. Viisi avainperiaatetta johtamisessa hänen mukaansa ovat

- kirkas suunta ja selkeät tavoitteet
- avoimuus ja suoruus
- fokus
- yksinkertaisuus
- oikea-aikaisuus.

Edellä mainituista avainperiaatteista Alahuhta (2015, 121-124) kuvaa kirkkaan suunnan sekä selkeiden tavoitteiden olevan hyvin tärkeitä tekijöitä hyvässä johtamisessa. Hän perustelee ajatustaan mm. sillä, että tällöin taustalla yleensä on perusteellisesti läpi ajatellut asiat sekä yrityksen johdonmukainen toiminta mahdollisista vaikeista suhdanteista huolimatta. Avoimuuden ja suoruden Alahuhta taas kuvaa olevan päteviä ohjenuoria ihmisten väliseen kanssakäymiseen aina, niin myös johtamisessa. Fokuksen, yksinkertaisuuden

ja oikea-aikaisuuden hän taas toteaa olevan valttikortteja, joiden avulla yritys-toiminta voi kukoistaa: fokukseen liittyy monelle tuttu toteamus, että se mitä tehdään, tulee tehdä hyvin. Yksinkertaisuus taas hyödyttää ja nopeuttaa toimintaa kokonaisuudessaan ja oikea-aikaisuus on väline erottautua voittajana muista.

Niskanen (2013, 140-141) taas on jaotellut hyvän johtajuuden perusseikat kymmeneen eri seikkaan, jotka johtajana työskentelevän on hallittava. Osa seikoista on opittavissa olevia, eivätkä siten riipu geeneistä tai persoonallisuudesta. Nämä kymmenen seikkaa ovat

- perustehtävän hahmottaminen
- menneen hallinta ja tulevaisuuden näkeminen
- sosiaalisten välineiden käyttö
- päätöksenteko
- toimintaympäristön hahmottaminen
- asiakassuhteet
- kehittäminen ja muutokset
- työyhteisön rakenteet ja dynamiikka
- ongelmien käsittely ja konfliktien hallinta
- omasta itsestä huolehtiminen.

Niskanen (2013, 141-155) on avannut kirjassaan yllä mainittuja johtajan ominaisuuksia tässä sekä seuraavassa kappaleessa kerrotun mukaan. Perustehtävän hahmottamisella hänen mukaansa tarkoitetaan sitä, että johtajan on tiedettävä, minkä ympärille koko organisaatio on rakentunut ja mitä varten se on luotu. Toimintaympäristön hahmottamisella taas tarkoitetaan sitä, että johtamiseen lukeutuu myös organisaation seuraaminen sekä kehittäminen toiminnan ja tilan osalta. Johtajan tehtävä on myös nähdä tulevaisuuteen mutta samalla oppia menneestä, jotta organisaation kehittymiselle on hyvät edellytykset.

Sosiaalisten välineiden käyttö ja hallitseminen ovat johtajalle tärkeitä seikkoja, sillä niiden voidaan todeta olevan johtajalle tärkeimpiä työkaluja. Johtajan tärkeisiin ominaisuuksiin lukeutuu myös päätöksenteon kyky, sillä päätöksenteko on yksi oleellisimmista johtajan tehtävistä ja kehittämisen sekä muutoksen hal-

linta, jotka ovat myös vahvasti johtajan harteille lukeutuvia tehtäviä. Yksi yritystä kannattelevista seikoista on asiakkaat, joten hyvillä asiakassuhteilla sekä asiakkaiden osallistamisella esimerkiksi tuotesuunnittelussa johtaja toimii ennakoivasti ja voi toimia tärkeänä linkkinä tulevaisuuden menestykseen. Taidot työyhteisön rakenteen ja dynamiikan sekä niiden hallinnan suhteen ovat opittavissa olevia taitoja, joita johtajan tulee harjoittaa tehtävässään lähes väistämättä. Viimeisimpänä hyvän johtajan taitoihin Niskanen luettelee vielä lukeutuvan ongelmien ja konfliktien hallinnan sekä oman itsensä huolehtimisen. Ongelmien ja konfliktien hallinta kuuluu esimiehen tehtäviin, joten niiden haastavuudesta huolimatta johtajan tulee omata rohkeutta sekä taitoja puuttua niihin. Omasta itsestään huolta pitävä johtaja myös omaa hyvän työkyvyn ja voi siten edistää onnistumistaan myös työssään.

Myös Valpola (2015, 16-17) nostaa esille samoja, jo edellä esitettyjä johtajan tärkeitä ominaisuuksia. Valpola on kiteyttänyt johtajan tärkeimmät ominaisuudet viiteen

- vahva päätöksentekokyky
- luova ongelmanratkaisukyky
- kyky laatia proaktiivinen suunnitelma
- nopea oppimiskyky
- kyky toteuttaa inspiroivaa viestintää.

Valpolan (2015, 16-17) mukaan vahvan päätöksentekokyvyn omaava johtaja hahmottaa nopeasti erilaiset tilanteet ja pystyy ehdottamaan myös suuria riskejä sisältäviä valintoja. Luovaan ongelmanratkaisukykyyn liittyy kyky hahmottaa moniulotteisetkin tilanteet ja muodostaa erilaisia ratkaisumahdollisuuksia käytäntöön. Johtajan jatkuva työ taas perustuu Valpolan mukaan suunnitelmiin ja suunnitelmat ovat koko organisaation toimintaa ohjaava tekijä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tulee hänen mukaansa myös olla nopea oppimaan uutta ja valjastamaan oppimansa käytäntöön, sekä omattava hyvät vuoropuhelu- ja esiintymistaidot, jotta johtaja voi viedä tärkeitä asioita läpi organisaatiolle.

Edellä mainituissa muutamissa hyvän johtajuuden listauksissa korostuivat etenkin hyvä päätöksentekokyky, ongelmanratkaisukyky sekä tulevaisuusnäkökulma. Sen lisäksi, että hyvän johtajuuden taustalla on monia eri seikkoja, voidaan johtamista harjoittaa myös monilla eri osa-alueilla. Hyvän johtajuuden taustalta löytyvät ominaisuudet ja seikat mahdollistavat osaltaan sen, että johtaminen eri osa-alueilla voi toteutua menestyksekkäästi. Yksi johtamisen osa-alueista on strateginen johtaminen, johon seuraavaksi paneudutaan enemmän.

### **2.3.2 Strateginen johtaminen**

Kukin yritys tarvitsee johtajan lisäksi oman strategian, jolla voidaan kertoa mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja millä keinoilla se päämäärään pyrkiessään erottautuu muista kilpailijoista. Jokaisen yrityksessä työskentelevän on myös tiedettävä, mikä yrityksen strategia on, jotta sen eteenpäin saattaminen voisi näkyä kunkin työntekijän päivittäisissä työtehtävissä. (Alahuhta 2015, 51.)

Strategiaa on määritelty myös siten, että se on muuttuvassa maailmassa yrityksen tietoisesti valitsemat keskeiset tavoitteet sekä toiminnan suuntaviivat. Lyhyesti määriteltynä strategian on myös todettu olevan keino, jonka avulla yritys hallitsee ympäristöä. Strategian laaja-alaisuuden myötä määritelmät ovat kuitenkin usein hyvinkin monimuotoisia sekä monisanaisia. (Kamensky 2010, 18-19.)

Strategian toteuttaminen ja eteenpäin saattaminen vaatii strategista johtamista. Strategisella johtamisella tarkoitetaan jäsennettyä menetelmää, jonka avulla yrityksen strategiaa voidaan kehittää, toimeenpanna sekä arvioida. Strategista johtamista tarvitaan esimerkiksi ympäristössä ajan kuluessa tapahtuvien muutoksien arvioinnissa yritykseen nähden, yrityksen vahvuuksien arvioinnissa, yrityksen sidosryhmien ja tavoitteiden seuraamisessa sekä niiden vaikutusten ennakoinnissa. (Strategy Train s.a.)

Strategisesta johtamisesta tekee yritykselle tärkeän se, että se on toimintaa, joka mahdollistaa yritykselle pitkän aikavälin menestyksen. Kun esimerkiksi operatiivinen johtaminen keskittyy kutakuinkin nykyhetkeen tai korkeintaan vii-

kon päähän, on strategisessa johtamisessa kiinnitetty katse jo tulevien kausien, vuosien ja jopa vuosikymmenien päähän. Mikäli liike-elämässä haluaa tavoitella menestystä, on yrityksen asetettava myös näitä pitkän aikavälin tavoitteita ja saavutettava niitä. (Vuorinen 2013, 15.)

Strategista johtamista voidaan pitää jopa taitolajina: Strategisen johtamisen onnistuminen vaatii useiden eri edellytysten täyttymistä. Onnistunut strateginen johtaminen vaatii muun muassa yhteistä strategista kieltä, sekä bisneskieltä. On siis varmistuttava siitä, etteivät esimerkiksi ihmisten erilaiset koulutus- ja kokemustaustat johda erilaisiin tulkintoihin tavallisistakin käsitteistä, vaan on varmistettava, että kaikki puhuvat ja käsittävät asiat varmasti samalla tavoin. Myös halu, kyky ja rohkeus uudistua ovat strategisen johtamisen kulmakiviä, sillä organisaatiossa joka kehittyy ja uudistaa toimintaansa vain pakon edestä, ei strateginen johtaminen kukoista tai strategia ylipäätään saavuta loisteliasta lopputulosta. (Kamensky 2010, 32-33.)

Tietotulvan keskeltä löytyvä ymmärrys ja näkemys oleellisista seikoista sekä kyky keskittyä olennaiseen ovat myöskin osa strategista johtamista. Ulkopuolelta virtaavan tietotulvan lisäksi tulee kuitenkin myös muistaa vuorovaikuttaa itse organisaation sisällä, sillä strategian eteenpäin saattaminen vaatii soololun sijaan joukkuepeliä. Yhtenä tärkeänä strategisen johtamisen pointtina on myös riittävä liiketoimintaosaaminen. (Kamensky 2010, 32-43.) Hyvä liiketoimintaosaaminen onkin aihe, joka toistuu ja korostuu monesta eri suunnasta tarkasteltuna, yrityksen menestystekijöitä käsiteltäessä.

Strateginen johtaminen on myös osa-alue, jossa työntekijällä on oikeus tulla johdetuksi. Työntekijällä on työyhteisössä aina oikeus tulla johdetuksi ja vastuu johtamisesta on esimiehellä. Vaikka laki ei yrityksiä velvoitakaan strategian laatimiseen, on yrityksissä kuitenkin useimmiten sellainen laadittuna, sillä se hyödyttää yritystä. Tällöin, yhtäläillä muun johtamisen ohella, on työntekijällä oikeus saada johtamista myös yrityksen strategian suhteen. Strateginen johtaminen on siis osittain myös sitä, että työntekijöille annetaan tietoa ja ohjausta sen suhteen, mitkä ovat heidän roolinsa strategian toteuttamisessa, sekä miten he työtehtävissään voivat osaltaan toteuttaa ja edesauttaa strategian toteutumista. (Vuorinen 2013, 16.)

Strategisesta johtajuudesta käytyjen keskustelujen sekä haastattelujen yksimielisenä lopputulemana on ollut se, että myös strategisen johtajuuden suhteen tarvitaan oikeanlainen johtaja oikeaan paikkaan (Mitronen & Raikaslehto 2019, 153). Pk-yrityksissä tämä strategisen johtamisen osa-alue korostuu siten erityisesti, sillä yrityksissä on ymmärrettävä strategisen johtamisen tärkeys ja merkitys menestyksen kannalta ja myös huolehdittava riittävästä resursseista sen toteuttamiseksi. Etenkin pienissä yrityksissä voi olla haasteellista löytää riittävästi resursseja myös strategiseen johtamiseen, mutta yrityksen on kuitenkin kannattavaa punnita siitä mahdollisesti saatava kokonaishyöty.

### **3 KOULUTUS OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ**

Tässä luvussa tarkastellaan koulutusta osaamisen kehittämisen välineenä – mikä merkitys koulutuksella on osaamisessa sekä mitä osaamisella ja oppimisella tarkoitetaan. Luvun lopussa esitellään myös yhtä koulutusmahdollisuutta, ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto on valikoitunut luvussa erityisen tarkastelun kohteeksi, sillä opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutus on YAMK-koulutus.

#### **3.1 Osaaminen ja oppiminen**

Osaaminen on aina yksilökohtaista ja siten jokaisen henkilön osaamisprofiili onkin yksilöllinen ja ainutlaatuinen. Osaamisen kokonaisuus koostuu useasta eri palasesta, kuten hiljaisesta sekä näkyvästä tiedosta, joita voi karttua muun muassa opintojen tai käytännön tekemisen myötä. Osaaminen koostuu myös taidoista ja kertyneistä kokemuksista, joihin lukeutuu työkokemuksen lisäksi muun muassa elämäkokemus ja harrastukset. Myös asenteilla sekä verkostoilla on oma osansa osaamisen kokonaisuudessa. (Opintokeskus Sivis s.a.)

Osaamisessa voidaan todeta edellä mainitun mukaisesti siis yhdistyvän monet eri tiedot sekä taidot. Osaamista voidaan yllä mainittujen seikkojen lisäksi myös kuvata kertyvän omattujen tietotaitojen monipuolisesta ja luovasta käytämisestä, ajattelun taidoista, organisointikyvystä, ryhmätyöskentelytaidoista, uuden oppimisen taidoista sekä joustokyvystä ja mukautumisesta. Osaamisen



kokonaisuus on hyvin moninainen ja samalla hyvin merkittävä, sillä osaaminen on tärkeää ja oleellista yksilön näkökulmasta katsottuna, annetusta tehtävästä suoriutumiseksi. (Hätönen 2011, 9.)

Osaamisesta puhuttaessa voidaan käyttää monia eri käsitteitä, kuten yksilön taidot, kyvykkyys, pätevyys tai asiantuntemus (Opintokeskus Sivis s.a.). Pohjimmiltaan osaamisesta puhuttaessa saatetaan käytännössä käyttää monia muitakin eri termejä. Esimerkiksi työpaikkailmoituksessa voidaan todeta hakijalta edellytettävän asiantuntemusta tiettyihin asioihin, jolloin toisin sanoen hakijalta odotetaan osaamista mainituista asioista.

Osaaminen on yksi keskeisistä asioista työelämässä ja yritykselle osaavan henkilöstön omaaminen on arvokas kilpailuetu sekä tärkeä voimavara. Koska työelämä ja tapa tehdä töitä kehittyvät kaiken aikaa, on myös osaamisen jatkuva kehitys tärkeää. Yritysten ja yksilöiden onkin tärkeää ymmärtää osaamiseen panostamisen olevan investointi tulevaisuutta ajatellen. (Työterveyslaitos 2017.)

Osaamiseen panostaminen on tärkeä signaali työelämässä kuitenkin puolin ja toisin. Sen lisäksi, että yksilön osaaminen ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä seikkoja yritykselle, on myös mahdolliselle työnhakijalle hyvä signaali se, jos yrityksellä on maine osaamiseen panostavana yrityksenä. Aina kun osaamiseen panostetaan, syntyy myös viesti siitä, että on halua kehittyä. (Työterveyslaitos 2017.)

Osaamiseen linkittyy vahvasti myös oppiminen. Osaamisen taustalla on aina oppimista, eikä asiaa siten voi täysin sivuuttaa osaamisesta puhuttaessa. Oppiminen on moninainen prosessi, jota tapahtuu kaiken aikaa (Sydänmaalakka 2001, 30). Jatkuvan oppimisen myötä myös osaaminen on jollain tasolla aina jatkuvassa prosessissa.

Koska oppimista tapahtuu kaiken aikaa, on se osittain tavoitteellisen ja suunnitellun toiminnan lisäksi myös sattumanvaraista ja suunnittelematonta. Oppiminen voidaan käsittää suhteellisen jatkuvana muuttumisena, kasvamisena, kehittymisenä sekä kypsymisenä. Siitä huolimatta, että oppiminen tapahtuu osin suunnittelematta, tapahtuu oppiminen siitä huolimatta pääasiassa myös

valikoiden, sillä uutta tietoa suodatetaan sen mukaan, mitä aikaisemmat kokemukset pohjalla värittävät. Varsinaisen oppimisen toteutuminen vaatii tämän prosessin lisäksi vielä riittävän ajan reflektoinnille eli arvioinnille, jotta oppimisen kokonaisuus toteutuu. (Sydänmaalakka 2001, 30.)

Oppimisen voi kootusti määrittää olevan ”prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja konflikteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan.” Määritelmä sisältää monia erilaisia pointteja. Yksi oleellinen pointti on se, että oppimisessa tulee huomata, ettei se ole pelkästään tietojen hankintaa, vaan oleellisessa asemassa ovat myös taidot, asenteet, tunteet sekä arvot. (Sydänmaalakka 2001, 30-31.) Esimerkiksi koulutukseen sisältyvän oppikirjan ulkoa opettelu ei siis vielä itsessään takaa onnistunutta oppimista.

Osaaminen sekä oppiminen ovat molemmat asioita, joissa ei voi sanoa olevansa täysin valmis. Ne ovat myös molemmat seikkoja, joihin jokaisen tulisi yksilönä panostaa jossain määrin jatkuvasti. Esimerkiksi osaaminen ja sen kehittäminen on yksilölle tärkeä selviytymiskeino ja mahdollisesti jopa myös ainoa työsuhdeturva johon itse on kykenevä vaikuttamaan (Sydänmaalakka 2001, 158).

Omasta osaamisesta huolehtiminen määrittelee yksilön työmarkkina-arvon. Omasta osaamisesta huolta pitäminen sitä päivittämällä ja kehittämällä, on keino vahvistaa omaa asemaansa työllistettävyyden suhteen. Ilman riittävää osaamista, ei työllistettävyyden suhteen tilanne välttämättä ole kovin vahva. (Sydänmaalakka 2001, 158.)

Osaamisen kehittäminen on myös pyritty mahdollistamaan ja saamaan kaikkien ulottuville Suomessa esimerkiksi maksuttomalla koulutuksella. Tällä on pyritty tarjoamaan kaikille laadukas koulutus varallisuudesta riippumatta. (Suomalainen koulutusjärjestelmä 2019.)

### **3.2 Koulutuksen merkitys osaamisessa**

Nykyään yhä useampi työ on muuttunut ja muuttuu mekaanisten tehtävien sijaan ns. tietotyöksi. Tämän myötä myös osaamisvaatimusten muutos on ollut

vauhdikasta. Yhtenä keskeisenä osaamisvaatimuksia muokanneena tekijänä on muun muassa digitalisaation kehittyminen. (Hussi 2018).

Osaamisen tärkeyden vuoksi on myös tärkeää kiinnittää huomiota riittävään osaamisen kehittämiseen. Suomen ekonomien (s.a.) mukaan osaamisen kehittäminen onkin pitkäjänteistä, koko työuran ajan tapahtuvaa osaamisen sekä ammattitaidon kehittämistä, jota voi toteuttaa niin osaamista päivittäen, laajentaen, syventäen kuin kokonaan uudelleen suunnaten. Myös Ojala (2018, kappale 1) toteaa, että muutokset työelämässä ovat nykypäivänä jatkuvia ja elinikäistä oppimista työn ohessa tarvitaan jatkuvasti, ei niinkään enää keskittyen yksittäin molempiin vuoron perään.

Osaamisen kehittämiseen on monia eri keinoja. Näitä ovat esimerkiksi perehdytys, kehityskeskustelut, konferenssit, työssäoppiminen tai valmennus. (Kuntatyönantajat 2017). Myös henkilökohtainen- tai ryhmäsparraus, mentorointi, työnkierto, webinaarit, ammattikirjallisuus sekä joko tutkintotavoitteinen tai eitutkintoon johtava koulutus lyhyt tai pitkäkestoisesti ovat keinoja kehittää osaamista (Suomen ekonomit s.a.).

Ehkä tunnetuin osaamisen kehittämisen keinona edellä mainituista pidetään koulutusta, johti se sitten varsinaiseen tutkintoon asti tai ei. Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018) on määritellyt koulutuksen tarkoittavan suunniteltujen opintojen ja järjestelyjen kokonaisuutta, jonka tavoitteena on lisätä osaamista joltain aihepiiriä tai alaa koskien, sekä tarjota valmiudet tutkinnon tai muun kokonaisuuden suorittamiseen. Osallistuminen koulutukseen voi siis merkitä yhtä lailla esimerkiksi korkeakoulututkinnon suorittamista muutamassa vuodessa tai lyhytkestoista viikon koulutusta tietystä aiheesta, ilman erityisen tutkinnon suorittamista. Koulutus koostuukin laajasta skaalasta eri mahdollisuuksia ja koulutukseen osallistumiseen on nykyään monia eri konkreettisia keinoja.

Koulutus on ehkä tunnetuin, mutta samalla myös yksi tärkeimmistä, kaikkien saatavilla olevista osaamisen kehittämisen välineistä. Opetushallituksen pääjohtaja Olli-Pekka Heinonen (2019) mainitsee kuitenkin, ettei tulevaisuuden osaamishaasteita pystytä täysin ratkaisemaan pelkästään tämänhetkisen koulutusjärjestelmän avulla, sillä osaamisesta jopa 70 prosenttia syntyy muualla

kuin opiskelun parissa, kuten työssä tai vapaa-ajalla. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että tulevaisuudessa panostettaisiin vielä nykyistä enemmän koulutussektorin ja yritysten väliseen yhteistyöhön ja vuoropuheluun. Tämä erityisesti siksi, että työssä tapahtuva soveltava käytännön tekeminen tukee ja täydentää koulusta sekä etenkin oppimista. (Suomen yrittäjät 2019b.)

Koulutuksen saralla on myös tärkeää, että pyritään ennakoimaan eri ammattikuntien tulevia tarpeita. Koulutusta järjestettäessä on otettava huomioon tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset esimerkiksi digitalisoitumisen myötä. Moni nykyisistä ammateista ja taidoista onkin jäämässä juuri digitalisaation myötä jalkoihin, muuttuen tai häviten jopa kokonaan. Tämän vuoksi on tärkeää suunnata katse kohti tulevaa ja punnita koulutustarpeita tulevaisuuden tarpeiden pohjalta. (Suomen yrittäjät 2019b.)

Koulutuksen tärkeys osaamisen kehittämisen välineenä näyttäytyy muun muassa siinä, että opittu jää käyttöön koulutuksen, eli esimerkiksi tutkinnon suorittamisen jälkeen. Kyseessä on siirtovaikutus, missä muodostettu tieto on mahdollista siirtää niin toiseen aikaan kuin ympäristöönkin. Koulutuksen toteutus osaamisen kehittämiseksi voidaan myös usein räätälöidä moninaisesti, ilmenneiden tarpeiden mukaan (Hätönen 2011, 12 ja 94).

Koulutus voi olla tietysti perinteisen koulussa toteutetun opiskelun lisäksi myös esimerkiksi työpaikalla henkilöstölle järjestettävää koulutusta, jolloin se palvelee erityisesti henkilöstön kehittämisen muotona. Tällainen tarpeiden mukaan räätälöity koulutus tarjoaa organisaatiolle tärkeää hyötyä, sillä opittu ja osaaminen on sovellettavissa heti työyhteisössä. (Hätönen 2011, 94.)

Koulutuksen tärkeys osaamisessa ilmenee myös siinä, että käydystä koulutuksesta saadaan usein kirjallinen todistus arviointeineen, jolla osaamista voi todentaa. Esimerkiksi ammatillisesta koulutuksesta säädetyssä laissa (531/2017) määrätään, että koulutuksesta on annettava opiskelijalle tutkintotodistus, kun hän on suorittanut tutkinnon laissa säädetyllä tavalla. Kyseisen lain mukaan myös suoritetuista tutkinnon osista on annettava todistus.

Nykyään koulutuksen ja osaamisen tärkeyden ja merkityksen korostuessa on yhteiskunta myös halunnut panostaa kansalaisten koulutustasoon sekä sen

kohottamiseen. Suomalaisten tutkimusten mukaan koulutuksen on todettu näyttävän tuottoisalta myös yksilöiden kannalta. Koulutuksella sekä sen tuottamalla osaamisella on merkitystä yksilöiden kannalta myös laajemminkin mittakaavalla, sen edesauttaessa kehitystä Suomen tuottavuuden saralla. (Maliranta 2004.)

Yksi yleinen koulutuksen tärkeyteen liittyvä asia on myös se, että koulutuksella on todettu olevan selvä yhteys terveyteen sekä hyvinvointiin. Korkeammin koulutetuilla ongelmat terveydessä ja hyvinvoinnissa sekä niiden määrittäjissä ovat selkeästi vähäisempiä verraten vähän koulutettuihin. Koulutuksen muokatessa tietoja, taitoja ja arvoja, on vaikutus nähtävissä korkeakoulutetuilla positiivisessa mielessä myös työmarkkina- sekä ammattiasemassa ja niiden ohjaamana myös taloudellisessa asemassa. (Terveyden ja Hyvinvoinnin laitos 2015).

Terveyden ja Hyvinvoinninlaitos (2015) toteaa, että henkilöiden varhaisilla elinoloilla on kuitenkin vaikutusta koulutusurien valintaan. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että usein nuorten valinnat koulutuksen suhteen myötäilevät vanhempien koulutusta. Koulutus on kuitenkin tärkeä ja merkittävä selviytymiseen liittyvä seikka elämänkulussa, jonka vuoksi onkin valitettavaa, että koulutuksen ulkopuolelle jääminen voi osittain seurata lapsuuden aikaista huono-osaisuutta. Toisaalta vanhempien koulutukseen liittyvät seikat heijastuvat lasten elämään myös positiivisessa mielessä, lasten jatkaessa vanhempiensa tapaan kouluttautumista peruskoulun jälkeen mahdollisesti hyvinkin pitkälle.

### **3.3 Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Osaamista on mahdollista kehittää ja oppimista harjoittaa muun muassa osallistumalla koulutukseen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto on tutkinto, jonka voi opiskella ammattikorkeakoulussa. Ammattikorkeakoululaki (14.11.2014/932, 3. luku 11 §) määrittää ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon olevan ylempi korkeakoulututkinto. Ylempi AMK-tutkinto antaa yhtäläisen kelpoisuuden julkisiin virkoihin, kuin yliopistossa suoritettu ylempi korkeakoulututkinto, eli esimerkiksi maisterin tutkinto (Opintopolku s.a.).

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon on mahdollista hakea opiskelemaan korkeakoulujen yhteishauissa. Hakukelpoisuus täyttyy, mikäli omaa soveltuvan ammattikorkeakoulututkinnon tai muun soveltuvan korkeakoulututkinnon. Aiemman koulutusvaatimuksen lisäksi edellytyksenä päästä opiskelemaan ylempää amk-tutkintoa on edellä mainitun tutkinnon suorittamisen jälkeen asianomaiselta alalta hankittu, vähintään kolmen vuoden työkokemus. 1.1.2020 voimaan tuleva lainmuutos tietää kuitenkin hieman helpotusta hakukelpoisuuden kriteereihin, muun muassa työkokemusvaatimuksen lyhenemisellä kahteen vuoteen. (Ammattikorkeakoululaki 6. luku 25 §.)

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto koostuu koulutuskohtaisista opinnoista, vapaasti valittavista opinnoista sekä opinnäytetyöstä. Keskeinen osa opinnoissa on juuri opinnäytetyö, joka on työelämän kehittämistehtävä ja jonka aihe usein valitaan oman työn kehittämistarpeiden mukaan. Koko opintojen laajuus on joko 60 tai 90 opintopistettä ja tutkinnon suorittaminen onnistuu työn ohella usein noin 1,5–3 vuodessa, päätoimisina opintoina jopa hieman nopeamminkin. (Opintopolku s.a.)

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tavoitteena on syventää aiempaa ammatillista osaamista, jota on hankittu pohjalle myös työelämän kautta. Koulutuksen tavoitteena on oppia ja harjaantua hankkimaan, käsittelemään sekä soveltamaan oman alan tutkimustietoa. Ylempi amk-tutkinto antaa myös valmiudet työskennellä työelämän kehittämis- sekä asiantuntijatehtävissä. (Opintopolku s.a.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii nimenomaan ylempi ammattikorkeakoulutus, josta opiskelijat valmistuvat ylempään tradenomitutkintoon. Tradenomiliiton (2012) mukaan usein keskeisimpinä syinä suorittaa ylempi tradenomitutkinto ovat olleet oman osaamisen kehittäminen, urakehityksen nopeuttaminen sekä ylemmän korkeakoulututkinnon antaman statuksen saavuttaminen. Ylemmän tradenomitutkinnon saavuttaminen koetaan olevan positiivinen seikka tehtävänkuvan, ylenemisen sekä arvostuksen saavuttamisen saralla työelämässä. Tutkimusten mukaan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaminen vauhdittaa urakehitystä myös konkreettisesti, sillä tutkinnon suorittamisen jälkeen yhä useampi henkilö on siirtynyt työskentelemään asiantuntijan, esimiehen tai johdon tehtäviin.

Usein YAMK-tutkinto vaikuttaa työtehtävien kehityksen lisäksi myös palkkauksessa positiivisesti. Tutkimusten mukaan palkannousu ylemmän tradenomitutkinnon suorittamisen jälkeen voi myös näkyä erityisen positiivisesti naisten kohdalla, sillä naisten palkannousu on keskimääräisesti tällöin ollut hieman suurempaa verrattaen miesten palkannousuun. Ylemmän tradenomitutkinnon suorittaminen on siis kaventanut osaltaan hieman sukupuolten välisiä palkkaeroja. (Tradenomiliitto 2012.)

#### **4 TULEVAISUUDEN LIKETOIMINNAN JOHTAMINEN -KOULUTUS**

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutus on Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa, ylemmän ammattikorkeakoulun puolella tarjolla oleva liiketalouden koulutus. Liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden tutkintonimike on tradenomi (ylempi AMK). Kyseinen Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutus on suunnattu pk-yrityksissä, eli pienissä tai keskisuurissa yrityksissä työskenteleville asiantuntijoille, joilla on halu kehittyä sekä edetä omalla urallaan. Useimmilla kyseistä tutkintoa suorittavilla onkin jo takanaan mittava työura yrityksissä tai organisaatioissa ja heidän keski-ikänsä on noin 40 vuotta (Kesämaa 2019).

Pääteemana koulutuksessa on liiketoimintaosaaminen alati muuttuvassa ympäristössä. Koulutus pyrkii syventämään liiketoimintaosaamista, tarjoamaan varmuutta liiketoiminnan kehittämiseen sekä päivitystä johtamistaitoihin. Jo heti alkuvaiheessa pyritään kytkemään myös joko oman työn tai yrityksen kehittäminen mukaan opintoihin, mutta työpaikan omaaminen ei silti ole edellytys opinnoille. Opiskelu myös tarjoaa arvokkaan mahdollisuuden tutustua sekä verkostoitua muihin ammattilaisiin niin omalta, kuin myös muilta aloilta. (Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen s.a.)

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutuksen laajuus on yhteensä 90 opintopistettä. Koulutus koostuu 30 opintopisteen verran niin sanotusta ydinosaamisen kokonaisuudesta, missä opiskellaan liiketoiminnan kilpailukentän, monikanavaisen asiakkaiden palvelun, sekä yrityksen talouden -, rahoituksen- ja työyhteisötaitojen johtamisen kokonaisuuksia. Kyseiset ydinosaamisen

opinnot kuuluvat kaikille kyseisen tutkinnon opiskelijoille ja niissä pyritään painottamaan innovatiivista kehittämisotetta sekä vahvaa tulevaisuusnäkökulmaa. (Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen s.a.)

Toinen 30 opintopisteen laajuinen kokonaisuus koulutuksessa koostuu täydentävän osaamisen opinnoista, jotka voi valita vapaasti kaikille YAMK-opiskelijoille suunnatusta tarjonnasta. Täydentäviä opintoja valitessa on mahdollisuus painottaa omaa ammatillista kasvua parhaiten tukevia ja palvelevia opintojaksoja. Opintojaksojen valikoimasta löytyy kokonaisuuksia mm. tutkimukseen ja kehittämiseen, johtamiseen ja yrittäjyyteen sekä kansainvälisiin työympäristöihin liittyen. (Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen s.a.)

Kolmas 30 opintopisteen laajuinen kokonaisuus koulutuksessa koostuu opinnäytetyöstä, jonka laatimisprosessi käynnistetään jo heti opintojen alussa. Ensisijaisesti tarkoituksena on liittää opinnäytetyö joko oman työn tai työyhteisön kehittämiseen sekä urakehitykseen. Opinnäytetyön perusta on muutosta edistävän tutkimus- tai kehittämisprojektin suunnittelussa ja toteutuksessa. (Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen s.a.)

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutus on tarjolla Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa. Koulutus on kulkenut nykyisellä nimellään vuodesta 2017 alkaen. Tätä ennen kyseistä liiketalouden ylempään korkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta on toteutettu nimellä Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Valmistuneita opiskelijoita kyseisistä koulutuksista on yhteensä noin 160 ja koulutuksen aloittaa vuosittain noin uutta 20 opiskelijaa. Varsinaisen tutkintoon valmistavan koulutuksen lisäksi kyseisiä opintoja voi suorittaa ns. polkuopiskelijana. (Aaltonen 2019.)

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, eli Xamk on aloittanut toimintansa vuonna 2017, Mikkelin ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulujen fuusioituttua yhdeksi ja samaksi ammattikorkeakouluksi. Xamkin päätehtävänä on tarjota opetusta. Päätehtävän ohella oppilaitoksessa tehdään kuitenkin myös tutkimus- ja kehittämistyötä sekä tuotetaan palveluja niin yrityksille kuin yksityisillekin ihmisille. (Tietoa Xamkista s.a.)



Erityisesti hyvinvoinnin, teknologian sekä luovan talouden saroilta tunnettu Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu perustaa toimintansa niin kutsuttujen kivijalkojen, eli konkreettisten kampustensa puolesta Kotkaan, Mikkeliin, Kouvolaan ja Savonlinnaan. Monimuotoisten opiskelumahdollisuuksien myötä Xamk kuitenkin markkinoi itseään korkeakouluna, jolla on ”kampuksena koko maailma”. (Tietoa Xamkista s.a.) Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa opiskelu ei ole siis sidottu paikkaan, eikä aina aikaankaan, vaan mahdollisuudet on luotu moniksi esimerkiksi verkko-opintojen myötä.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa on mahdollista suorittaa ammattikorkeakoulututkinnon ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon lisäksi myös opintoja avoimen ammattikorkeakoulun kursseilla, täydennyskoulutuksessa sekä erikoistumiskoulutuksissa. Tutkintoon johtavista 89 koulutuksesta 26 luokituu ylemmän ammattikorkeakoulun puolelle. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun koulutustarjonta s.a.)

Tämä opinnäytetyö on laadittu Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutuksen toimeksiannosta. Yhteistyö lähti liikkeelle Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun taholta tulleesta ehdotuksesta opinnäytetyön aiheeksi, jotta koulutuksen kehittämiseksi saataisiin tietoa. Xamkin strategia sisältää tavoitteen olla valmis huomiseen, jolla tarkoitetaan valmiutta ja halua uudistaa toimintatapoja ja koulutustarjontaa sekä tarvittaessa kykyä luopua vanhasta (Strategia s.a.).

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on johdannossa esitetyn mukaisesti tuottaa tietoa Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutuksen kehittämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on saada käsitys siitä, millaista liiketoimintaosaaamista pk-yrityksissä tarvitaan ja miten Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutus vastaa tarpeita. Tutkimus on rajattu koskemaan kyseisestä koulutuksesta valmistuneiden mielipiteitä ja kokemuksia asian suhteen.

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmä teoreettisesti sekä tämän opinnäytetyön tutkimusosuuden toteuttaminen. Luvussa esitellään myös aineiston hankintaprosessi ja aineiston analysointi.

## 5.1 Kyselytutkimus

Eri tutkimusmenetelmiä on monia ja tutkimusmenetelmä tulee kuhunkin tutkimukseen valita tutkimusongelman, tutkimuskysymysten sekä tietointressin pohjalta. Erityisesti tutkimusongelman kysymyksen muoto on tärkeää ottaa huomioon, sillä se määrää pitkälti käytettävän tutkimusmenetelmän. On tärkeää punnita tutkimusmenetelmän valintaa myös siitä näkökulmasta, mikä palvelee tehtävää tutkimusta parhaiten. (Vilkkä 2015, 68-69.)

Tutkimus on mahdollista toteuttaa joko määrällistä tai laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tässä opinnäytetyössä on käytetty määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka avulla voidaan saada numeraalista tietoa tutkittavasta kohteesta. (Vilkkä 2015, 66.) Määrällisessä tutkimuksessa asioita voidaan siis ottaa selville esimerkiksi lukumääriin tai prosenttiosuuksiin perustuen (Heikkilä 2014, 15). Tähän menetelmään päädyttiin tutkimuksessa siksi, että sillä saatiin tutkimusongelman sekä otoksen kannalta riittävällä tavalla selville asiat, joita tutkimuksen kohteena oli.

Yksi oleellisista tutkimuksen toteuttamisen vaiheista on tutkimusaineiston hankinta (Vilkkä 2015, 79). Määrällisessä tutkimuksessa tarvittavat tiedot voidaan hankkia erilaisista lähteistä, kuten muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista. Tiedonkeruu voidaan kuitenkin hoitaa myös itse. (Heikkilä 2014, 16). Itse kerätessä tutkimusaineisto usein kerätään kyselylomakkeen avulla (Vilkkä 2015, 94). Myös tässä opinnäytetyössä tutkimusta varten tarvittava aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla, joten kyselylomake aineiston keruutapana on tässä luvussa valikoitunut erityisen tarkastelun alle.

Kyselylomakkeen laatimisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota muutamiin seikkoihin, jotta se voi palvella tutkimusta mahdollisimman hyvin. Lomakkeen tulee olla ensinnäkin sopivan mittainen, sillä liian pitkä lomake jää vastaajilla helposti joko vastaamatta kokonaan tai vastaukset voivat olla huolimattomasti laadittuja. Lomakkeen tulee myös olla ulkoasultaan harkittu sekä selkeä, sillä hyvin laadittu lomake niin ulkonäöllisesti kuin toiminnallisestikin tekee vastaamisesta miellyttävämpää, jolloin vastausprosentti mahdollisesti nousee. Myös selkeä vastausohje, kysymysten looginen järjestys sekä kysymysten muotoilu

tulee laatia harkitusti, jotta kokonaisuus kyselylomakkeessa onnistuu. (Valli 2015, 44.)

Kyselylomake voi sisältää erilaisia kysymystyyppejä. Näitä ovat mm. avoimet kysymykset, suljetut kysymykset jotka sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot sekä sekamuotoiset kysymykset. Erilaisilla kysymystyypeillä voidaan pyrkiä saamaan eri tyyliä asioita selville tutkittavasta kohteesta. (Heikkilä 2014, 47-50.) Usein tutkimuksissa käytetään monipuolisesti kaikkia eri kysymystyyppejä.

Kyselylomakkeella suoritettussa tutkimuksessa on vahvuutensa ja heikkouutensa. Kyselylomakkeen vahvuuksiin lukeutuu se, että vastaaminen on nopeaa, vaikka kysymyksiä voidaankin esittää useita, tutkija ei läsnäolollaan tai olemuksellaan pääse vaikuttamaan vastauksiin, mahdollisuus toimittaa lomake täytettäväksi kauaksikin sekä se, että jokainen vastaaja saa kysymyksen täysin samassa muodossa vastattavakseen. (Valli 2015, 44.)

Kyselylomakkeen heikkouksiin taas lukeutuu se, että postikyselynä toteutettussa kyselyssä vastausprosentti jää usein alhaiseksi. Myös väärinymmärtämisen mahdollisuus voi olla ongelma, sillä vastaajalla ei ole samalla tavoin mahdollisuutta kysyä mahdollisista epäselvistä seikoista, kuten esimerkiksi haastattelussa olisi. Vastaaja siis saattaa vastata kyselyyn väärin tai epätarkasti valitsemalla esimerkiksi liian monta vastausta. (Valli 2015, 45.)

Tietotekniikka on yleistynyt huomasti ja myös tutkimuskäytössä hyödynnetään yhä useammin esimerkiksi sähköisiä kyselyitä. Sähköisten kyselyiden avulla paperisen kyselylomakkeen heikkouksia on voitu karsia, sillä sähköisessä lomakkeessa voidaan ottaa pois esimerkiksi mahdollisuus valita liian monta vastausvaihtoehtoa esitettyyn kysymykseen. (Valli 2015, 47.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen osalta aineiston kerääminen sekä sen analysointi ja käsittely ovat toisistaan erillisiä vaiheita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleisesti tiedot kerätään esimerkiksi edellä mainitun mukaisesti paperilomakkeiden avulla ja syötetään sitten tietokoneelle aineiston käsittelemiseksi, jolloin aineiston kerääminen sekä käsitteleminen ja analysointi tapahtuvat selkeästi erillisinä vaiheina. (Heikkilä 2014, 120.)

Aineiston keräämisen ja tallentamisen jälkeen aineisto tulee käsitellä niin, että tutkimuskysymys sekä tutkimusongelma tulee ratkaistuksi. Analysointia varten on käytettävissä monia erilaisia menetelmiä. Saatua aineistoa voidaan analysoida sekä kuvata mm. ristiintaulukoimalla, keskiarvolaskennalla sekä korrelaatiokerrointen avulla. Usein menetelmiä valitessa joutuu kokeilemaan useampaa kyseisille muuttujille soveltuvaa menetelmää, löytääkseen tutkimuskysymyksen kannalta sopivimman. (Heikkilä 2014, 138 ja 174.)

## **5.2 Aineiston hankinta ja analysointi**

Määrällisen tutkimuksen toteuttamisessa käytettiin tässä opinnäytetyössä menetelmälle tyypillisintä aineiston keruutapaa, eli kyselylomaketta. Kysely suunnattiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta jo valmistuneille opiskelijoille, joiden yhteystiedoista oli käytettävissä osoitetiedot. Tämän vuoksi kysely toteutettiin postittamalla paperiset kyselylomakkeet (liite 1) palautuskuoren kera. Kirjeeseen liitettiin mukaan myös saatekirje (liite 2), jossa erityisesti kannustettiin vastaamaan kyselyyn sähköisesti Webropol-sivuston kautta, jonne oli luotu kyselystä myös vastaava, sähköinen versio. Kyselylomakkeiden postitus tapahtui Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Mikkelin kampukselta ja myös vastauskuoret saapuivat samaan paikkaan.

Kysely pyrittiin laatimaan siten, että se olisi mahdollisimman selkeä ja helposti täytettävissä. Lomakkeen alussa oli helppoja ja nopeasti vastattavissa olevia taustakysymyksiä, joilla selvitettiin vastaajien ikähaarukka, tradenomiksi (YAMK) valmistumisvuosi, tämän hetkinen työtehtävä / asema sekä työelämässä olevien nykyinen tehtävänimike sekä yrityksen henkilöstömäärä jossa parhaillaan työskentelee. Taustakysymysten jälkeen kyselyssä pyrittiin selvittämään vastaajien mielipiteitä liiketalouden (YAMK) koulutuksen saralta sekä yleisesti liiketoimintaosaamisen saralta.

Tutkimus toteutettiin syys-lokakuun 2019 vaihteessa, jolloin 127:lle Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutuksesta aikavälillä 1.1.2013 – 30.6.2019 valmistuneelle opiskelijalle postitettiin kyselylomake täytettäväksi. 127 valmistunutta opiskelijaa ei kata kaikkia

edellä mainitulla aikavälillä kyseisestä koulutuksesta valmistuneita, sillä koulutusvastaavan toimesta postituslistalta karsittiin pois mm. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun henkilökuntaan kuuluvat henkilöt.

Kyselylomake sisälsi yhteensä 12 kysymystä, joista valtaosa oli monivalintakysymyksiä. Vastausaika kyselyssä oli 18.9.2019 – 4.10.2019, eli noin kaksi viikkoa. Kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 47 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 37 %.

Vastauksista 35 saapui paperilomakkeilla ja loput 12 vastasivat kyselyyn sähköisellä Webropol-lomakkeella. Paperilomakkeella vastanneiden määrää selittää muun muassa se, että paperilomake on ollut helpohkosti täytettävissä heti sen saavuttua postitse. Sähköisen lomakkeen täyttäminen on vaatinut erillisen internettiin siirtymisen sekä sähköisen lomakkeen avaamisen. Myös mukana ollut vastauskuori, jonka postimaksu oli jo ennalta maksettu, teki varmasti myös osaltaan vastaamisesta helpohkon tuntuista paperilomakkeen välityksellä.

Kyselyn määräajan umpeuduttua kirjasin kaikki paperiset sekä sähköisesti Webropolin kautta saapuneet kyselylomakkeet Exceliin. Vastaavasti päädyin lopulta viemään kaikki saadut paperilomakevastaukset myös Webropoliin, jolloin aineisto oli tutkittavissa kahdessa eri järjestelmässä. Webropolin kautta saapuneet lomakkeet oli täytetty kaikilta osin riittävällä tavalla, mikä pyrittiin varmistamaan jo sähköisen kyselyn laatimisvaiheessa asettamalla määritellyt kysymykset pakollisiksi vastata. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista, eikä työelämän ulkopuolella oleville myöskään esitetty kysymyksiä 4-7, joilla selvitettiin mm. tehtävänimikettä sekä yrityksen kokoa jossa työskentelee. Paperilomakkeilla saapuneissa vastauksissa sen sijaan oli hieman epätarkkuuksia. Yhteensä kolmella eri paperilomakkeella oli epätarkkuutta sen suhteen, ettei kaikkiin esitettyihin kysymyksiin ollut vastattu täsmällisesti. Yhdellä näistä lomakkeista oli jätetty ottamatta kantaa väitteeseen ”omaan riittävät taidot liiketaloudellisen toiminnan luomiseksi” ja toisella paperilomakkeella oli jätetty ottamatta kantaa myyntiosaamisen, sekä asiakasosaamisen tärkeyteen nykytilanteessa yrityksessä jossa vastaushetkellä työskentelee. Kolman-

nella lomakkeella taas oli jätetty ottamatta kantaa riittävien taitojen omaamisesta liiketaloudellisen toiminnan luomiseksi sekä myyntiosaamisen tärkeydestä nykytilanteessa.

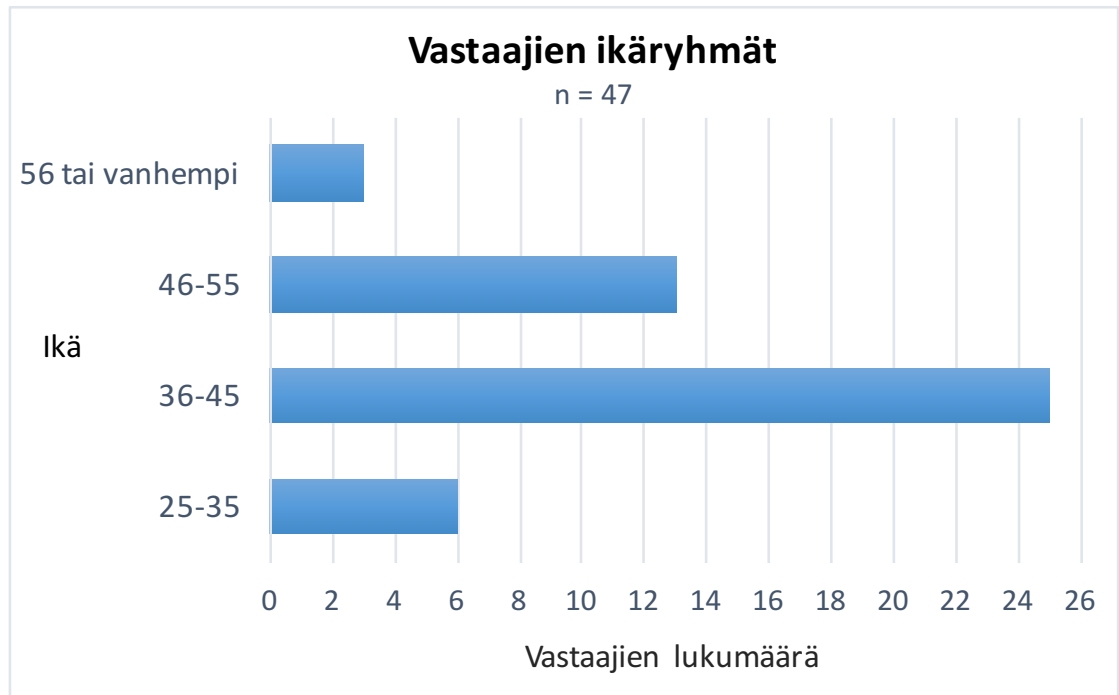
Tässä opinnäytetyössä on analysoitu saatua aineistoa monivalintakysymysten osalta määrällisen sisällönanalyysin avulla. Saaduista vastauksista tutkittiin mm. suoria jakaumia sekä keskiarvoja. Avointen kysymysten osalta aineistoa analysoitiin aineistopohjaisen sisällönanalyysin avulla. Ensimmäisessä vaiheessa avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset kirjattiin Excel-taulukkoon, jonka jälkeen niistä etsittiin yhteneväisiä käsitteitä sekä teemoja ja ne ryhmiteltiin värikoodien avulla ryhmiin teoriaan vertailua sekä tulosten tarkastelua varten. Luokittelun perusteella eniten toistuvat vastaukset esitetään tuloksissa.

## **6 TULOKSET**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset kyselylomakkeen järjestyksen mukaisesti. Tulokset on jaoteltu alaotsikoiden alle omiksi aihekokonaisuuksikseen. Ensimmäiseksi käydään läpi vastaajien taustatietoja, joita koski kyselyn viisi ensimmäistä kysymystä. Taustatietojen jälkeen käydään läpi loput seitsemän kysymystä, jotka koskivat liiketoimintaosaamiseen sekä liiketalouden YAMK-koulutukseen liittyviä teemoja.

### **6.1 Vastaajien taustatiedot**

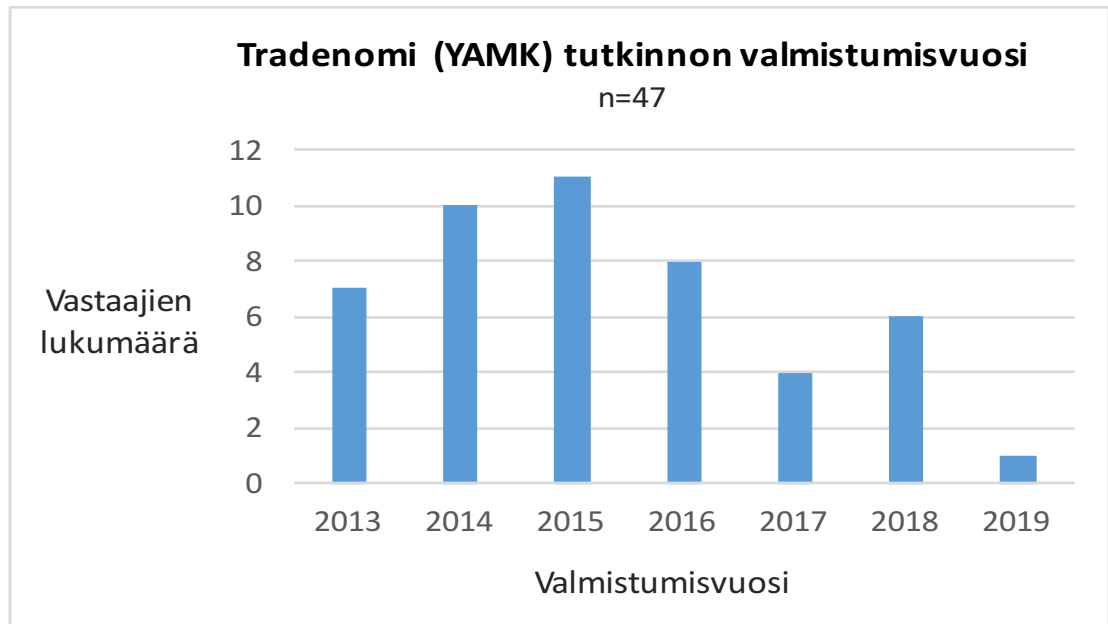
Kyselyn ensimmäinen kysymys koski vastaajien ikää. Tarkan iän sijaan kyselyssä kysyttiin ikäryhmää, johon vastaaja kuuluu. Ikäryhmät jaoteltiin neljään eri ryhmään 25-vuotiaista alkaen.



Kuva 1. Vastaajien ikäryhmät

Kuvan 1 mukaisesti kyselyyn vastanneista suurin osa, eli 25 vastaajaa ilmoittaa olevansa 36-45-vuotiaita. Kaiken kaikkiaan 47 vastaajasta yhteensä 31 on korkeintaan 45-vuotiaita, eli ikäjakauma painottuu enemmän alle 45-vuotiaisiin, kuin yli 45-vuotiaisiin.

Kysely suunnattiin aikaisintaan vuonna 2013 tradenomi (YAMK) tutkintoon valmistuneille. Kysely postitettiin vuonna 2019 valmistuneiden osalta heille, kenen valmistumispäivä on ollut viimeistään 30.6.2019. Seuraavassa kuvassa esitetään vastaajien valmistumisvuosien jakaumaa.

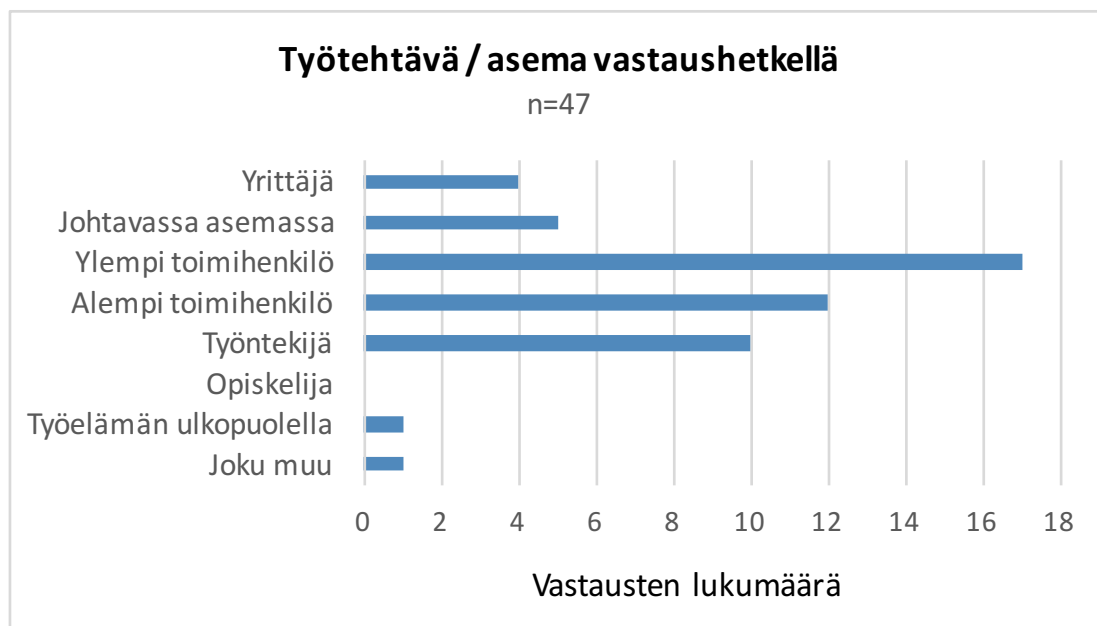


Kuva 2. Tradenomi (YAMK) tutkinnon valmistumisvuosi

Kuten kuva 2 osoittaa, saatiin kyselyyn vastauksia monipuolisesti kaikkien vuosien osalta. Eniten vastaajia sattui olemaan vuonna 2015 valmistuneissa, ja vastaavasti vähiten vuonna 2019 valmistuneissa. Vuoden 2019 vähäistä vastaajamäärää selittänee se, että kysely postitettiin vain alkuvuonna valmistuneille opiskelijoille.

Kolmantena taustakysymyksenä kysyttiin vastaajien työtehtävää tai asemaa vastaushetkellä. Osa vastaajista vastasi työtehtäväkseen tai asemakseen useamman vaihtoehdon, joten vastausten (50 kpl) kokonaismäärä on enemmän kuin vastaajia (47 kpl) oli kyselyssä yhteensä.





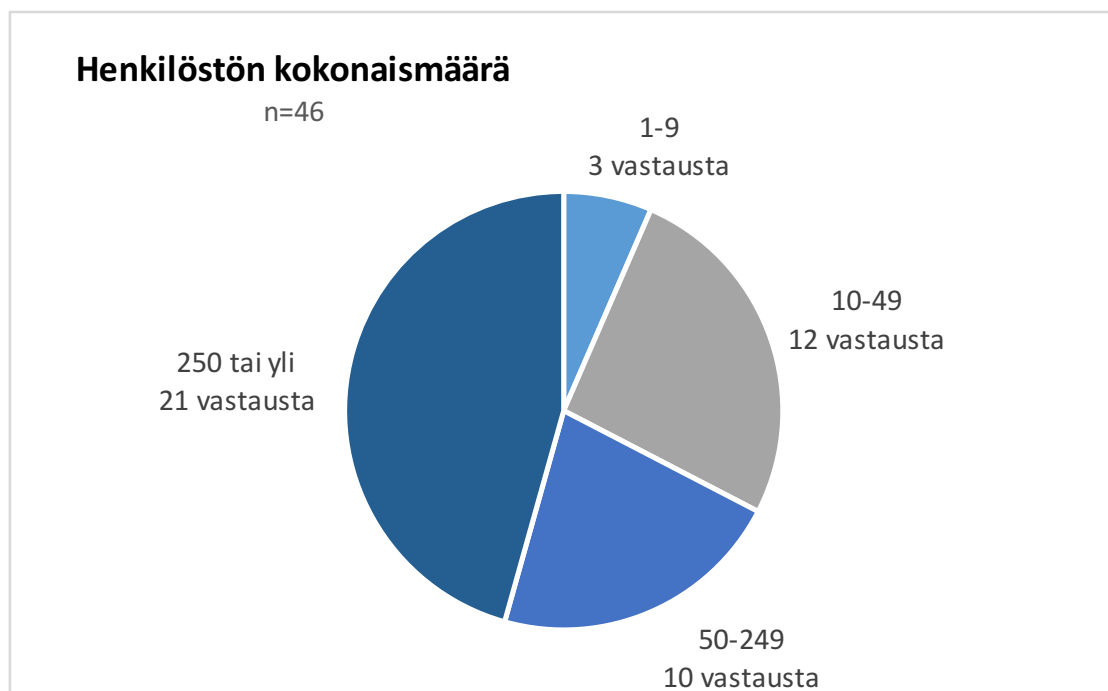
Kuva 3. Työtehtävä / asema vastaushetkellä

Kuvan 3 mukaisesti suurin osa vastaajista työskentelee joko ylemmän tai alemman toimihenkilön asemassa. Edustettuna saaduissa vastauksissa on myös muut työtehtävät ja asemat, lukuun ottamatta opiskelijan statusta. Yhteensä kolme vastaajaa valitsi enemmän kuin yhden vastausvaihtoehdon: kaksi heistä ilmoitti olevansa sekä yrittäjä että työntekijä ja yksi vastaaja ilmoitti olevansa kahden eri työsuhteen myötä sekä alemman toimihenkilön, että työntekijän asemassa. Vastaukset, joissa oli valittu useampi kuin yksi vaihtoehto saapuivat paperilomakkeilla. Sähköisessä lomakkeessa oli mahdollista valita vain yksi vaihtoehto, joten epäselväksi jäi, olisiko myös sähköiseen kyselyyn vastanneiden joukossa ollut henkilöitä, joilla on samanaikaisesti useampi eri työtehtävä tai asema.

Työelämässä mukana oleville vastaajille suunnattiin vielä tarkentava, avoin kysymys nykyisestä tehtävänimikkeestä. Saaduissa vastauksissa korostui erityisesti se, että moni työskentelee erilaisilla päällikön nimikkeillä, sillä heitä oli vastaajissa yhteensä 17. Erityisesti talouspäällikön nimikkeellä työskenteleviä oli vastaajissa useita, yhteensä neljä. Vastauksissa ilmeni myös kaksi asiakkuuspäällikön nimikkeellä työskentelevää. Muita päällikönimikkeitä oli palvelu-, ohjelma-, turvallisuus-, yhteys-, toimistopalvelu-, tuote-, henkilöstö-, rahoitus- ja markkinointipäällikkö sekä liiketoiminta-alueen päällikkö ja yritysmyynnin myyntipäällikkö. Muutoin vastauksissa korostui se, että useahko vastaaja työskentelee yrityksen talouspuoleen liittyvissä tehtävissä (yhdeksän

vastaajaa), asiantuntijan tehtävissä (neljä vastaajaa) tai henkilöstöhallinnon tehtävissä (neljä vastaajaa).

Työelämässä mukana oleville suunnattiin taustakysymyksenä myös kysymys henkilöstön kokonaismäärästä siinä yrityksessä, jossa tällä hetkellä työskentelee (kuva 4).



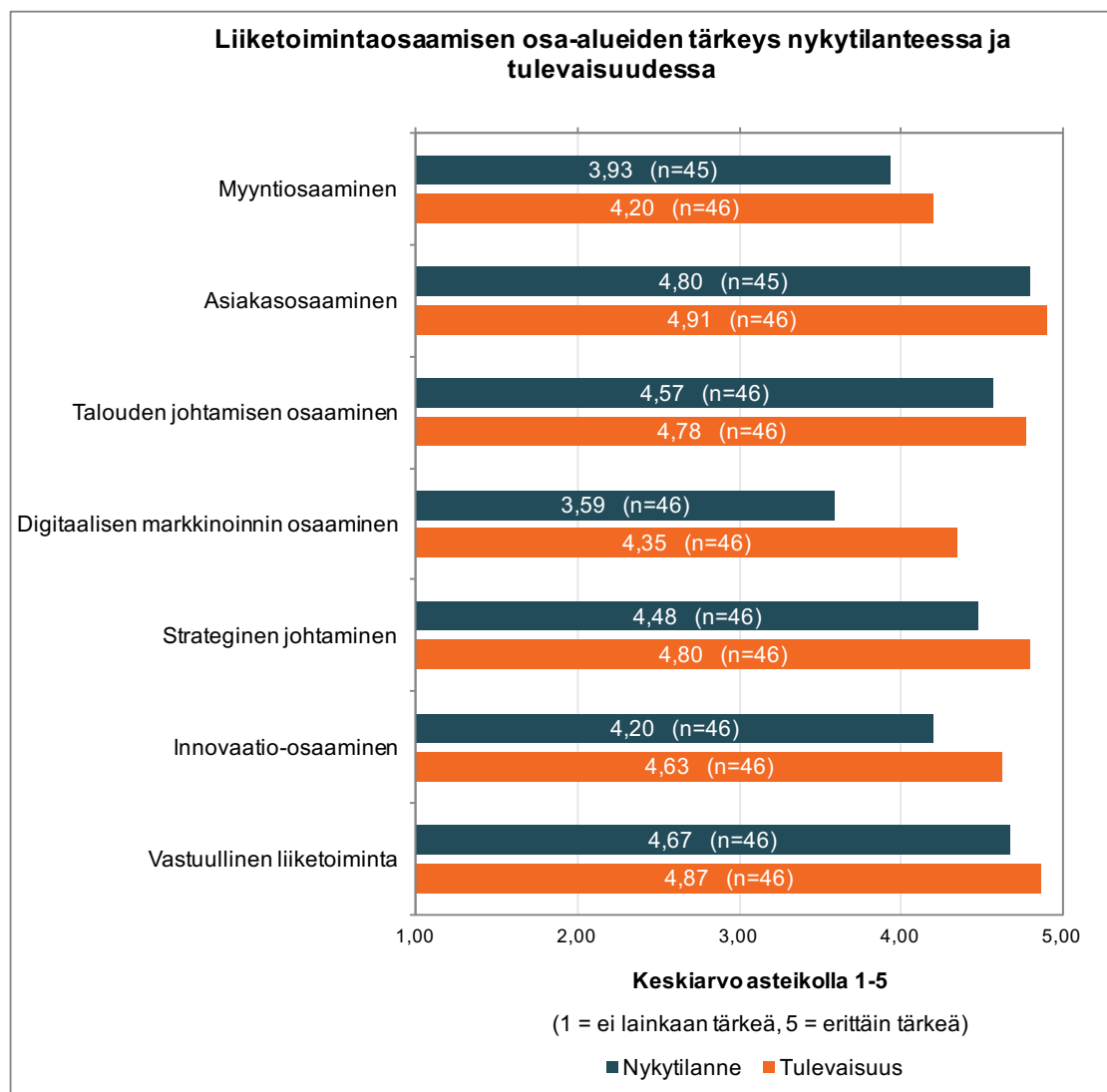
Kuva 4. Henkilöstön kokonaismäärä yrityksessä, jossa vastaaja vastaushetkellä työskentelee

Vastaajista 21 vastasi työskentelevänsä suuryrityksessä, joka tarkoittaa vähintään 250 henkilöä työllistävää yritystä. Kaikkiaan 25 vastaajaa taas ilmoitti työskentelevänsä korkeintaan 249 henkilöä työllistävässä yrityksessä, eli pk-yrityksiin lukeutuvassa yrityksessä. Vastaajat jakautuvat siis lähes puoliksi suuryrityksissä työskenteleviin sekä pk-yrityksissä työskenteleviin.

Pk-yritykseksi on tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa tulkittu yritykset ainoastaan henkilöstön määrän perusteella. Pk-yritysten luokittelussa tulee todellisuudessa toteutua myös vuosiliikevaihdon, taseen sekä riippumattomuuden kriteereitä, mutta tietoa niistä ei ollut tutkimuksessa käytettävissä, joten pk-yritysten luokittelu perustuu ainoastaan henkilöstömäärään.

## 6.2 Liiketoimintaosaaminen

Kuudennessa sekä seitsemännessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia Likert-asteikkoa hyödyntäen arvioimaan nimettyjen liiketoimintaosaamisen osa-alueiden tärkeyttä sekä nykytilanteessa että tulevaisuudessa, siinä yrityksessä, jossa vastaushetkellä työskentelee. Kysymyksillä haluttiin kartoittaa vastaajien käsitystä nykyhetkestä sekä tulevaisuusnäkökulmasta, jotta vastauksista voitaisiin arvioida suuntaa siihen, minkä osa-alueiden tärkeys tulevaisuudessa heidän mielestään erityisesti painottuu. Seuraavassa kuvassa (kuva 5) on esitetty molempien kysymysten osalta saadut vastaukset samassa yhteydessä, mikä mahdollistaa niiden vertailun parhaiten. Keskiarvoissa ei ole huomioitu vastausvaihtoehtoa 6 mikä oli ”en osaa sanoa.”



Kuva 5. Liiketoimintaosaamisen tärkeys nykytilanteessa ja tulevaisuudessa siinä yrityksessä, jossa vastaaja vastaushetkellä työskentelee

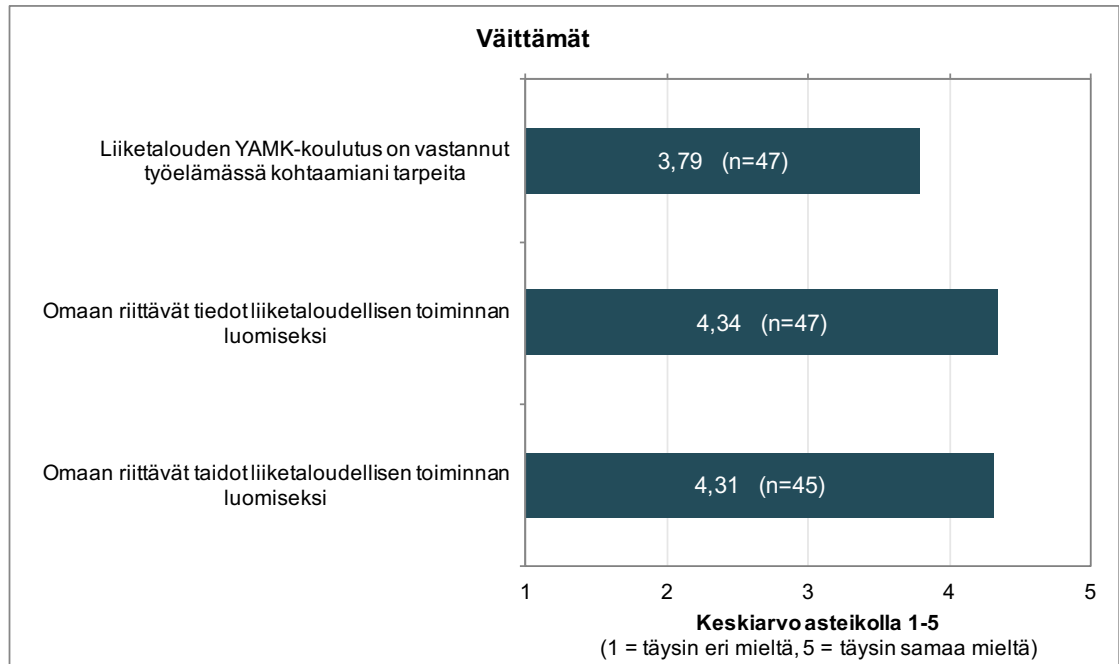
Kuvasta 5 ilmenee, että vastaajat pitävät asiakasosaamista sekä nykyään, että myös tulevaisuudessa tärkeimpänä osa-alueena kysymyksessä esitetyistä liiketoimintaosaamisen osa-alueista. Vastaavasti heikoimmat arviot tärkeydestä sai sekä nykytilannetta että tulevaisuutta koskien myyntiosaaminen sekä digitaalisen markkinoinnin osaaminen. Heikoin keskiarvo tulevaisuusmitarilla oli myyntiosaamisella, jonka keskiarvoksi muodostui 4,2. Myyntiosaamisen ei lainkaan tärkeäksi tai ei juurikaan tärkeäksi arvioineet vastaajat olivat ilmoittaneet tehtävänimikkeikseen mm. henkilöstösihteeri, verotarkastaja, palvelusihteeri sekä henkilöstösuunnittelija. Vastaajien tehtävänimikkeiden perusteella varsinainen myyntityö ei liene tehtävissä keskeistä, joten se selittää vastauksia. Arvioita eri liiketoimintaosaamisen osa-alueiden tärkeydestä kysyttiin vastaajilta sen yrityksen näkökulmasta, jossa vastaushetkellä työskentelee.

Vastaajille annettiin mahdollisuus halutessaan lisätä taulukkoon itse myös jokin muu liiketoimintaosaamisen osa-alue kuin kysymyksessä oli valmiiksi esitettyä ja arvioida sen tärkeyttä. Kolme eri vastaajaa lisäsivät kukin yhden liiketoimintaosaamisen osa-alueen, jotka olivat kustannuslaskenta, henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstöhallinto. Kukin vastaaja myös arvioi lisäämänsä osa-alueen erittäin tärkeäksi sekä nykytilanteessa että tulevaisuudessa.

### **6.3 Liiketalouden koulutus**

Tutkimuksen viisi viimeistä kysymystä koskivat liiketalouden ylempää AMK-koulutusta. Ensimmäisellä näistä kysymyksistä pyrittiin saamaan käsitys siitä, miten vastaajat arvioivat liiketalouden ylempään AMK-koulutuksen vaikuttaneen työnkuvan muuttumiseen valmistumisen jälkeen. Pääosin koulutuksen on koettu edistäneen työnkuvan muuttumista. 24 vastaajaa oli sitä mieltä, että kyseinen koulutus on edistänyt jonkin verran työnkuvan muuttumista valmistumisen jälkeen ja 11 vastaajaa arvioi, että on edistänyt merkittävästi. 12 vastaajaa taas arvioi, ettei kyseinen koulutus ole edistänyt työnkuvan muuttumista lainkaan.

Tutkimuksessa pyydettiin vastaajia myös ottamaan kantaa väittämiin koskien liiketalouden YAMK-koulutuksen vastaavuutta työelämän tarpeisiin, sekä omiin tietoihin ja taitoihin koskien liiketaloudellisen toiminnan luomista.



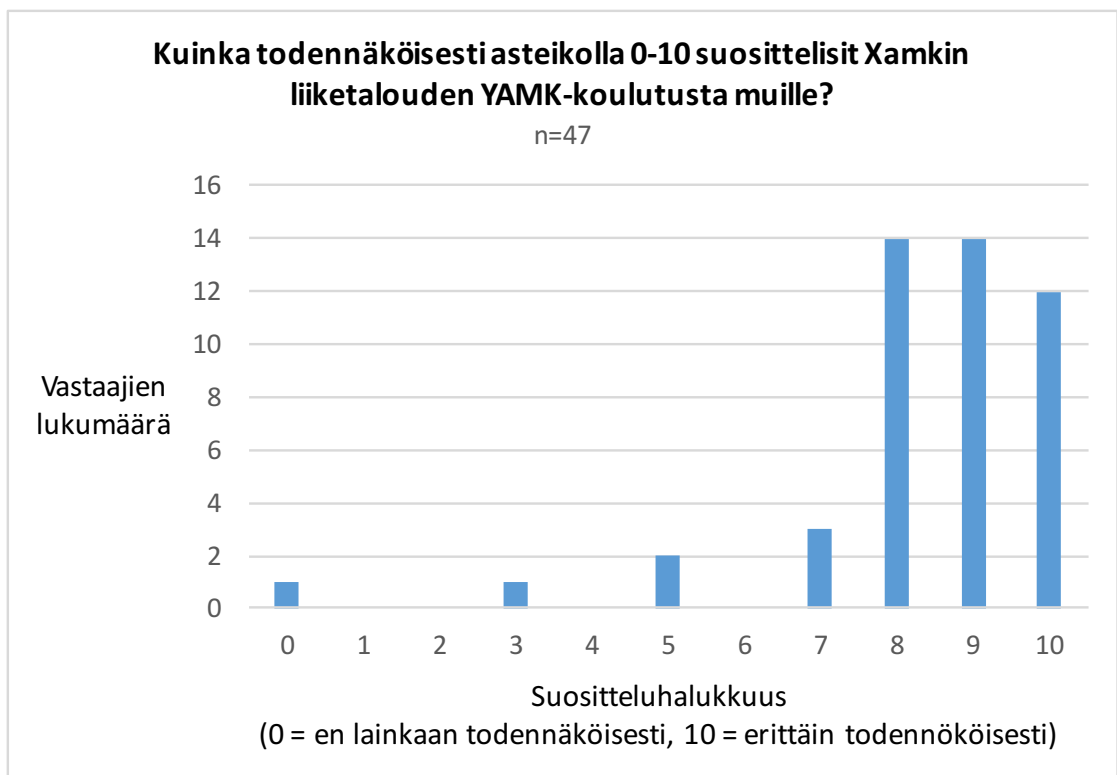
Kuva 6. Vastaajien arviot väittämiin

Kuvassa 6 on esitetty väittämiin saatujen vastausten keskiarvot. Keskiarvojen laskennassa ei ole huomioitu vastausvaihtoehtoa 6, joka oli ”en osaa sanoa.” Heikoin keskiarvo muodostui ensimmäiseen kohtaan, jossa kysyttiin onko liiketalouden YAMK-koulutus vastannut työelämässä kohdattuja tarpeita. Keskiarvoksi muodostui tässä 3,7 mikä on vastausten ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” välillä. Kysymyksiin koskien riittävien tietojen sekä taitojen omaamista liiketaloudellisen toiminnan luomiseksi, muodostui lähes sama keskiarvo. Näitä kysymyksiä koskien keskiarvo vastaa eniten vastausta ”jokseenkin samaa mieltä.”

Kymmenennessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, minkä liiketoimintaosaamisen alueen saralla he tarvitsisivat lisäkoulutusta. Vastauksissa painottui erityisesti talousosaamiseen liittyvät seikat, joita koskien tuli yhteensä 14 vastausta. Vastauksista viisi koski taloushallintoa, kaksi talousjohtamista sekä kirjanpitoa ja muut yksittäiset vastaukset mm. kustannustehokkuutta sekä rahoitusinstrumentteja. Toinen vastauksissa painottunut osa-alue oli markkinointi, jota koskien tuli yhteensä kuusi vastausta ja näistä viisi koski erityisesti digimarkkinointia. Kolme vastaajaa taas koki tarvitsevansa lisäkoulutusta henkilöstöhallinnon saralla ja myös kolme vastaajaa koki lisäkoulutuksen tarvetta

innovaatio-osaamisen osa-alueella. Yhtäläillä myös kolme vastaajaa koki digi-osaamisen osa-alueella tarvetta lisäkoulutukselle. Loput yksittäiset vastaukset koskivat mm. palvelumuotoilua ja sopimushallintaa.

Vastaajilta kysyttiin myös kuinka todennäköisesti asteikolla 0-10 he suosittelisivat Xamkin liiketalouden YAMK-koulutusta muille. Suosittelemuusasteikkoa selvitävän kysymyksen vastauksista on pääteltävissä NPS-laskennan mukaisesti vastaajista arvostelijoiden (0-6), passiivisten (7-8) sekä suosittelijoiden (9-10) osuus. Myös NPS-luku on saatujen vastausten perusteella mahdollista laskea vähentämällä arvostelijoiden kokonaisprosenttiosuus suosittelijoiden kokonaisprosenttiosuudesta. (Satmetrix 2017.)



Kuva 7. Halukkuus suositella Xamkin liiketalouden YAMK-koulutusta

Kuvan 7 mukaisesti 47 vastaajasta yhteensä 26 vastasi vähintään numeron 9, eli toisin sanoen yli puolet vastaajista lukeutuvat NPS-mittarin mukaan suosittelijoiden joukkoon. Vastaajista 17 taas lukeutuu passiivisten joukkoon vastaten luvun 7 tai 8 ja vastaajista 4 lukeutuu arvostelijoiden joukkoon vastaten korkeintaan luvun 6. NPS-luvuksi muodostuu 47.

Edellä esitettyyn kysymykseen oli liitetty myös mahdollisuus halutessaan perustella vastausta ja 26 vastaajaa, eli hieman yli puolet kyselyn vastaajista

päätyivät perustelemaan vastaustaan. Vastauksissa korostui tyytyväisyys koulutukseen (20 mainintaa), verkostoitumisen mahdollisuudet (5 mainintaa) sekä YAMK-tutkinnon heikohko arvostus yliopistossa suoritettuun maisterin tutkintoon verrattaessa (3 mainintaa). Ohessa muutama poiminta saaduista vastauksista:

*Pidän saamaani koulutusta laadukkaana ja toteutusmuotoa aivan loistavana.*

*Kattava, laadukas koulutus, osaava ja innostava henkilöstö.*

*Opintojen ohjaus on opiskelijälähtöistä.*

*Ylemmästä amk:sta saa erittäin hyvät valmiudet toimia yrityksen/organisaation asiantuntija- ja esimiestehtävissä.*

Viimeiseksi kyselyssä annettiin vastaajille mahdollisuus esittää vapaasti ehdotuksia liiketalouden YAMK-koulutuksen kehittämiseksi. Yhteensä 24 vastaajaa kirjasi omat kehitysehdotuksensa. Vastauksissa korostui erityisesti kolme teemaa. Ensimmäinen näistä oli yhteistyö eri yritysten kanssa (7 mainintaa) ja tämä oli samalla myös osa-alue, jota koskien tuli eniten kehitysehdotuksia. Vastaajat esittivät toiveita, että opinnoissa hyödynnettäisiin enemmän yhteistyötä oikeiden yritysten kanssa, mm. ottamalla selvää yritysten tarpeista ja tekemällä opintokokonaisuuksia käytännössä suoraan oikeiden yritysten tarpeisiin erilaisten oppimiscasejen ja toimeksiantojen kautta. Yritysyhteistyöhön liittyen toivottiin myös myyntikoulutusta suoraan yrittäjien toimesta, sillä he tekevät sitä käytännössä päivittäin ja omaavat siten ajantasaista sekä todellisiin kokemuksiin perustuvaa tietoa ja taitoa.

Toinen kehitysehdotuksissa korostunut teema oli opintojen käytännön toteutukseen liittyvät toiveet. Sekä lähiopiskelun että verkko-opintojen puolesta esitettiin toiveita (yhteensä 3 mainintaa). Opintojen toteutukseen liittyvissä teemoissa myös opetettavien asioiden ajantasaisuuteen toivottiin jatkossakin panostettavan sekä kiinnitettävän huomiota opetuksen tasalaatuisuuteen (yhteensä 4 mainintaa).

Kolmas kehitysehdotuksissa esille noussut teema oli digitaalisuus (4 mainintaa), johon vastaajat toivoivat jatkossa panostettavan riittävästi. Vastaajat perustelivat tätä mm. sillä, että digitalisaatio kehittyy yhä kaiken aikaa ja on tärkeää pysyä sen kehityksessä mukana, sillä se on merkittävä osa tulevaisuuden liike-elämää.

Edellä mainittujen kolmen teeman lisäksi korostui yksittäisissä kehitysehdotuksissa myös toive mahdollistaa opintojaksoihin enemmän valinnanvapautta sen suhteen, mihin opintoja itse haluaa tai olisi tarpeen painottaa (7 mainintaa). Myös muita satunnaisia kehitysehdotuksia tuli vastauksista ilmi, mutta ne eivät koskeneet koulutuksen järjestäjän hallussa olevia asioita, joten niitä ei analysoitu.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksesta muodostetut johtopäätökset, eli loppupäätelmät. Johtopäätöksien lisäksi luvussa esitellään saatujen tuloksien perusteella muodostettuja kehittämisehdotuksia, joista olisi tutkimuksen kohteena olleelle koulutukselle mahdollisesti jatkossa hyötyä. Lopuksi arvioidaan myös toteutetun tutkimuksen luotettavuutta.

### **7.1 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset**

Laaditun tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 37 %. Muodostunutta vastausprosenttia voidaan pitää suhteellisen hyvänä otoksena paperilomakkein lähetetyssä kyselyssä. Tämän vastausprosentin perusteella saaduista tuloksista on tehty suuntaa antavia johtopäätöksiä, joita ei voi yleistää.

Vastaajilla voidaan todeta olevan tuoretta näkökulmaa työelämästä, sillä yhtä lukuun ottamatta kaikki vastaajat ilmoittivat olevansa vastaushetkellä mukana työelämässä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää erityisesti pk-yrityksien tarpeita liiketoimintaosaamisen suhteen jatkossa. Kyselyn vastausprosentti oli kokonaisuudessaan 37 % ja näistä yhteensä 47 kyselyyn vastanneesta henkilöstä 21 ilmoitti työskentelevänsä suuryrityksessä. Saatujen vastausten on suuntaa antavasti katsottu koskevan yhtäläillä sekä suuryrityksien sekä pk-yrityksien tarpeita.



Tutkimuksesta ilmeni, että tutkimuksen kohteena olleet liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon omaavat henkilöt ovat pääpiirteissään tyytyväisiä suorittamiinsa opintoihin ja he kokevat liiketoimintaosaamisen eri osa-alueiden hallitsemisen erityisen tärkeänä sekä nykytilassa, että etenkin myös tulevaisuudessa. Myös tutkimuksesta ilmennyt koulutuksen suositteluhaluksen NPS-lukua 47 voidaan pitää kohtalaisen hyvänä, sillä kaiken kaikkiaan NPS-laskennan mukaiseen arvostelijoiden joukkoon lukeutui vain neljä vastaajaa. Koulutuksesta valmistuneet ovat siis painottuneet enemmän siihen suuntaan, että ovat halukkaita suosittelemaan koulutusta myös muille, kuin etteivät olisi halukkaita suosittelemaan.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaista liiketoimintaosaamista pk-yrityksissä tarvitaan ja miten tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutusta tulisi jatkossa kehittää vastaamaan yritysten tarpeita. Tuloksista voidaan päätellä, että tulevaisuuden liiketoimintaosaamisen tarpeet ovat monipuoliset – kaikki kyselyssä esitetyt liiketoimintaosaamisen osa-alueet voidaan todeta saatujen tulosten perusteella olevan tärkeitä tulevaisuuden yritysmaailmassa. Etenkin tuloksissa kuitenkin korostuu asiakasosaamisen sekä vastuullisen liiketoiminnan osa-alueiden kokeminen tärkeiksi tulevaisuudessa, joten osaamista näiden osa-alueiden saralla tarvittaneen erityisesti. Asiakasosaamisen tärkeys korostuu yhtenä tekijänä varmasti siksi, että asiakas on yritystoiminnan keskeinen osa ja sen merkitys yritykselle on jokaisessa menestyvässä yrityksessä priorisoitava kärkeen. Asiakasosaamisen voi jopa sanoa olevan yritykselle elinehto ja se myös näkyy tutkimuksen tuloksissa. Myös vastuullisen liiketoiminnan tärkeys saatujen tulosten mukaan kasvaa nykyhetkeen verrattaen entisestään tulevaisuudessa ja kyseinen osa-alue koetaan myös erittäin tärkeäksi. Vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan yrityksen taloudellisesti, sosiaalisesti sekä ekologisesti kestävästä tapaa toimia (Elinkeinoelämän keskusliitto).

Saaduista vastauksista ilmeni myös vastaajien arvio digitaalisen markkinoinnin osaamisen tärkeydestä tulevaisuudessa. Vastaavasti saaduista tuloksista ilmeni kuitenkin myös vastaajien kokema lisäkoulutuksen tarve digimarkkinointiin sekä ylipäätään digiosaamiseen. Saatujen vastausten perusteella myös di-

giosaamiseen erityisesti digimarkkinoinnin osalta on tärkeää kiinnittää tulevaisuudessa koulutuksessa riittävää huomiota, jotta osaaminen voi vastata työelämän tarvetta mahdollisimman hyvin.

Myös talouden johtamisen osaamisen tärkeys tulevaisuudessa arvioitiin melko tärkeäksi. Vastaavasti myös avoimeen kysymykseen, koskien lisäkoulutustarpeita liiketoimintaosaamisen saralla, tuli 14 eri vastaajalta maininta jostain talousosaamisen osa-alueelle lukeutuvasta lisäkoulutustarpeesta. Tämän myötä myös talousosaamiseen panostamisen tärkeys jatkossa nousi tutkimuksessa esille.

Tuloksista nousseiden havaintojen perusteella Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutuksen kehittämiseksi jatkossa nousi myös kehitysidea yritysyhteistyön lisäämisestä opintoihin, sillä kyseinen toive nousi useammassa vastauksessa esille. Yritysyhteistyön lisäämisellä voidaan linkittää opintoja aiempaa enemmän todellisten yritysten todellisiin tarpeisiin ja sitä myötä avata opiskelijoille mahdollisuuksia päästä hyödyntämään opiskelemaansa myös käytännön tilanteissa esimerkiksi erilaisten toimeksiantojen kautta. Yritysyhteistyön lisäämisellä voidaan myös vaikuttaa siihen, että opiskeltavat asiat pysyvät ajan tasalla, sillä tehtäessä suoraan yritysten kanssa yhteistyötä, saadaan koulutukseen myös lisätietoa yritysten ajantasaisista tarpeista. Muun muassa tuloksista esille nousseiden talousosaamisen ja digitaalisen markkinoinnin koulutustarpeet voisi linkittää yritysyhteistyöhön aiempaa vahvemmin mahdollisten yrityksistä saatujen toimeksiantojen kautta. Koska lähes kaikki vastaajista ovat itse mukana työelämässä ja sitä kautta heillä on jo jollain tasolla mahdollisuus linkittää opintojansa työpaikkojensa tarpeisiin, lienee vastausten taustalla siis toive mahdollistaa opinnoissa yritysyhteistyötä enemmän muille yrityksille.

Suoraan vastaajilta saaduista kommenteista liittyen sekä yritysyhteistyöhön, että opiskeltavien asioiden ajantasaisuuteen, ilmeni myös suora kehitysidea. Kyseisen vastaajalta tulleen kehitysidean mukaan myös YAMK-koulutuksen opintojaksoilla opettavien henkilöiden olisi kannattavaa aika-ajoin työskennellä enemmän erilaisissa yrityksissä opiskelijoiden tavoin lyhyillä harjoittelujaksoilla. Opettajien työelämässä viettämien jaksojen myötä he voivat ammentaa opetukseensa ajantasaista tietoa yritysten tarpeista sekä pinnalla olevista

murrostilanteista käytännön kokemuksensa kautta. Kehitysidean haasteena lienee kuitenkin muun muassa mahdolliset rahoitukseen sekä opetuksen si- jaistamiseen liittyvät asiat.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuudella, eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta (Heikkilä 2017, 28). Toisin sanoen tulokset ovat luotettavassa tutkimuksessa ei-sattumanvaraisia sekä tutkijasta riippumattomia. Luotettavuutta voivat kuitenkin heikentää tutkimuksen aikana monet seikat. Tämän vuoksi laaditun tutkimuksen luotettavuutta on syytä aina arvioida tutkimuksen päätteeksi. (Vilkka 2015, 194.)

Lähtökohtaisesti tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä tutkimuksen avulla oli tarkoituskin selvittää. On siis asetettava ensin täsmälliset tavoitteet tutkimusta koskien, jotta voidaan tutkia oikeita asioita. Tällöin voidaan tavoitella valideja, eli keskimäärin oikeita, ilman systemaattisia virheitä olevia tuloksia. (Heikkilä 2014, 27.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon myös etenkin kyselytutkimuksissa joskus suureksi muodostuva kato, jolla tarkoitetaan määrää jotka ovat jättäneet palauttamatta lomakkeen. Mikäli kato on suuri, jäävät tulokset hyvin sattumanvaraisiksi otoskoon ollessa pieni. (Heikkilä 2014, 28.) Tässä opinnäytetyössä katoa pyrittiin välttämään muun muassa painottamalla kyselylomakkeiden mukana postitetussa saatekirjeessä vastaamisen tärkeyttä sekä tekemällä tutkimukseen vastaaminen mahdollisimman vaivattomaksi. Palautettuihin kyselylomakkeisiin olikin vastattu pääosin huolellisesti ja johdonmukaisesti. Tutkimuksen ollessa kuitenkin kokonaisuudessaan melko pieni, vastausprosentin ollessa 37 % ja vastaajien lukumäärän 47 henkilöä, voidaan tutkimuksen avulla saatujen tulosten todeta olevan vain suuntaa antavia, ei täysin valideja, sillä vastaajien ei voida todeta edustavan koko perusjoukkoa.

Tämän opinnäytetyön taustalla olevan tutkimuksen laatimisessa on pyritty kokonaisuudessaan takaamaan luotettavuus parhaalla mahdollisella tavalla.

Luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan mm. perehtymällä teoriaan ennen empiirisen osan tutkimuksen tekemistä, suunnittelemalla kyselylomake huolellisesti kiinnittäen huomiota mm. siihen, ettei kysymyksissä ole tulkinnanvaraa, testaamalla lomake etukäteen sekä käsittelemällä saadut vastaukset tarkasti ja huolellisesti.

Toteutetun tutkimuksen luotettavuutta mietittäessä on tärkeää kuitenkin myös kiinnittää huomiota siihen, että tutkimus osoitettiin vuosina 2013-2019 Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutuksesta valmistuneille. Jopa kuusi vuotta ennen vastaushetkeä valmistuneen henkilön vastauksiin saattaa vaikuttaa välissä kulunut aika, sillä esimerkiksi opintojen sisältö on ehtinyt muuttamien vuosien aikana jo jonkin verran päivittyä ja muuttua sekä vastaajien muistikuvat koulutuksesta myös muokkautua. Tutkimuksen toteuttamisen kannalta oli kuitenkin tärkeää ottaa huomioon useamman vuoden ajalta valmistuneiden mielipiteitä, jottei otos jäisi vain muutamiin tuoreisiin valmistuneisiin. Myös tämän luotettavuuteen vaikuttavan seikan vuoksi tutkimuksen myötä saatujen tuloksien voi todeta olevan vain suuntaa antavia.

## **8 LOPUKSI**

Opinnäytetyön aiheeni lähti muotoutumaan ehdotuksestani laatia Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamkille opinnäytetyö. Ehdottamalleni aiheelle ei juuri silloin ollut tarvetta ja sain vastaehdotuksena tämän opinnäytetyöni aiheeksi valikoituneen ehdotuksen tutkia Xamkin ylemmän ammattikorkeakoulun puolella toimivan Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutuksen vastaavuutta työelämän tarpeisiin. Opinnäytetyölle oli toimeksiantajalla selkeä tarve, joten koin mielekkäänä lähteä toteuttamaan sitä. Aiemmin Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutuksesta valmistuneiden opiskelijoiden näkemyksiä ei ole koulutuksen päättyessä kerättyä palautetta tarkemmin selvitetty, joten kyseessä oli myös ensimmäinen aiheesta varsinaisesti tehty tutkimus.

Opinnäytetyöprosessin aikataulu eli matkan varrella ja prosessi olikin lopulta aikaa vievämpi kuin olin ajatellut. Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan mielestäni kuitenkin mielenkiintoinen ja onnistunut. Oma osaamisenikin

laajeni prosessin aikana erityisesti teoriatiedon sekä tutkimuksen konkreettisen toteuttamisen saralla.

Uskon, että tutkimuksen toteuttamisesta on konkreettista hyötyä liiketalouden YAMK-koulutuksen kehittämisessä jatkossa. Mahdollista jatkotutkimusta voisi kuitenkin olla tarpeen suorittaa muun muassa sen suhteen, mitä monen vastaajan toivomalla yritys yhteistyön lisäämisellä tarkemmalla tasolla tarkoitetaan ja missä muodossa yritys yhteistyötä voitaisiin jatkossa toteuttaa parhaiten.

Tutkimuksen aikana pääsin myös itse tutustumaan yhdeltä näkökulmalta liiketalouden ylempään ammattikorkeakoulututkintoon aiempaa paremmin. Se sai aikaan erityisen positiivisen kuvan kyseisestä tutkinnosta sekä kipinän myös itse tulevaisuudessa pyrkiä suorittamaan se.

## LÄHTEET

Aaltonen, H. 2019. Yliopettaja. Sähköpostiviesti. 28.5.2019. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.

Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932.

Elinkeinoelämän keskusliitto s.a. Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/> [viitattu 9.11.2019].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: [www.ellibslibrary.com](http://www.ellibslibrary.com) [viitattu 6.4.2019].

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. E-kirja. Helsinki: Kauppamari. Saatavissa: [www.ellibslibrary.com](http://www.ellibslibrary.com) [viitattu 8.9.2019].

Hussi, T. 2018. Mitä osaamista tulevaisuuden työelämässä tarvitaan? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/ilmari-nen/mita-osaamista-tulevaisuuden-tyoelamassa-tarvitaan/a5f1e702-3e30-39c9-ae15-32c8fded0739> [viitattu 10.9.2019].

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun koulutustarjonta s.a. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/xamk/kaakkois-suomen-ammattikorkeakoulun-koulutus-tarjonta/> [viitattu 10.3.2019]

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. E-kirja. 4. Tarkistettu painos. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi> [viitattu 4.5.2019].

Kamensky, M. 2015. Strateginen johtaminen – Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi> [viitattu 7.5.2019].

Kesämaa, H. 2019. Yliopettaja. Sähköpostiviesti 13.11.2019. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017.

Lehtinen, U. & Mittilä, T. (toim.) 2006. Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä. Helsinki: Gummerrus.

Maliranta, M. 2014. Koulutus tuo tuottavuutta ja tuloja. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta\\_01\\_04\\_luova\\_tuho.html](https://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_01_04_luova_tuho.html) [viitattu 10.9.2019].

Miksi strategista johtamista tarvitaan? s.a. Strategy Train. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://st.merig.eu/index.php?id=81&L=2> [viitattu 6.5.2019].

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia – Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi> [viitattu 8.5.2019].

Niskanen, M. 2013. Organisaatiot ja johtaminen – Leiritulilta globaaliin maailmaan. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Näsi, J. & Neillimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOYpro.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Opetus ja koulutussanasto (OKSA). WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160797/okm22.pdf> [viitattu 20.4.2019].

Opintokeskus Sivis s.a. Osaamisen tunnistaminen. [WWW.dokumentti](http://www.ok-sivis.fi). Saatavissa: <https://www.ok-sivis.fi/tunnista-ja-tunnusta-osaaminen/osaamisen-tunnistaminen.html> [viitattu 14.5.2019].

Opintopolku s.a. Ylempi AMK-tutkinto – kehity asiantuntijana. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://opintopolku.fi/wp/ammattikorkeakoulu/ylempi-amk-tutkinto-kehity-asiantuntijana/> [viitattu 9.3.2019].

Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. 2017. Kuntatyönantajat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen> [viitattu 10.9.2019].

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kauppakamari-tieto.fi/fi/s/ak/> [viitattu 20.8.2019].

Prosessien kehittäminen s.a. Logistiikan maailma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/prosessien-kehittaminen/> [viitattu 28.4.2019].

Satmetrix. 2017. What Is Net Promoter. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.netpromoter.com/know/> [viitattu 29.10.2019].

Strategia s.a. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/xamk/strategia/> [viitattu 18.3.2019].

Suomalainen koulutusjärjestelmä 2019. InfoFinland.fi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.infofinland.fi/fi/elama-suomessa/koulutus/suomalainen-koulutusjarjestelma> [viitattu 20.5.2019].

Suomen ekonomit s.a. Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen> [viitattu 19.4.2019].

Suomen yrittäjät. 2019a. Yrittäjyys Suomessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363> [viitattu 10.4.2019].

Suomen yrittäjät. 2019b. Olli-Pekka Heinonen – Tulevaisuuden osaamista ei ratkaista nykykoulutuksen avulla. WWW-dokumentti. Saatavissa:



<https://www.yrittajat.fi/uutiset/603877-olli-pekka-heinonen-tulevaisuuden-osamista-ei-ratkaista-nykykoulutuksen-avulla> [viitattu 16.5.2019].

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Tietoa Xamkista s.a. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/xamk/> [viitattu 18.3.2019].

Tilastokeskus s.a. PK-yritys. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html) [viitattu 5.4.2019].

Tradenomiliitto. 2012. Ylempi tradenomitutkinto työelämässä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tral.fi/site/assets/files/1197/yamk.pdf> [viitattu 13.5.2019].

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen s.a. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/koulutukset/tradenomi-ylempi-amk-tulevaisuuden-liiketoiminnan-johtaminen/> [viitattu 28.3.2019].

Teknologiatoimintakeskus. 2014. Miten pk-yritys menestyisi Suomessa? PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://teknologiatoimintakeskus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/yrittajyysohjelma\\_julk\\_1.pdf](https://teknologiatoimintakeskus.fi/sites/default/files/file_attachments/yrittajyysohjelma_julk_1.pdf) [viitattu 26.8.2019].

Terveystieteiden tutkimuskeskus. 2015. Koulutus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/koulutus> [viitattu 19.5.2019].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaedellytykset sosiaali- ja terveysalalla. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160732/TEM-rap\\_8\\_2018\\_verkkojulkaisu.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160732/TEM-rap_8_2018_verkkojulkaisu.pdf) [viitattu 25.8.2019].

Työterveyslaitos. 2017. Henkilöstön osaaminen on yrityksen kilpailuetu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/blogi/henkiloston-osaaminen-on-yrityksen-kilpailuetu/> [viitattu 15.5.2019].

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. E-kirja. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

VerkkoVaria s.a.a Markkinointiviestintä. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=495](http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=495) [viitattu 21.4.2019].

VerkkoVaria s.a.b Yrityksen toimintaympäristö. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=52](http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=52) [viitattu 26.4.2019].

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yrityksen perusta. 6. painos. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi> [viitattu 6.5.2019].



Tähän kyselyyn voit vastata myös verkossa <https://bit.ly/2m03uHi>

**1. Ikä**

- 25-35
- 36-45
- 46-55
- 56 tai vanhempi

**2. Minä vuonna tradenomi (ylempi AMK) tutkintosi on valmistunut?**

- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- 2017
- 2018
- 2019

**3. Mikä on työtehtäväsi / asemasi tällä hetkellä?**

Mikäli olet työelämän ulkopuolella, siirry tämän jälkeen vastaamaan 8. kysymykseen.

- Yrittäjä
- Johtavassa asemassa
- Ylempi toimihenkilö
- Alempi toimihenkilö
- Työntekijä
- Opiskelija
- Työelämän ulkopuolella
- Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

**4. Mikä on nykyinen tehtävänimikkeesi?**

---



**8.** Arvioi kuinka paljon liiketalouden ylempi AMK-koulutuksesi on vaikuttanut työnkuvasi muuttumiseen valmistumisesi jälkeen?

- On edistänyt merkittävästi
- On edistänyt jonkin verran
- Ei ole edistänyt lainkaan
- En osaa sanoa

**9.** Valitse seuraaviin väittämiin jokaiselta riviltä sopivin vaihtoehto.

(1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä, 6 = en osaa sanoa)

	1	2	3	4	5	6
Liiketalouden YAMK-koulutus on vastannut työelämässä kohtaamiani tarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaan riittävät tiedot liiketaloudellisen toiminnan luomiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaan riittävät taidot liiketaloudellisen toiminnan luomiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10.** Mikä on tärkein liiketoimintaosaamisen alue, missä tarvitsisit lisäkoulutusta?

---

**11.** Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit Xamkin liiketalouden YAMK-koulutusta muille?

(0 = en lainkaan todennäköisesti, 10 = erittäin todennäköisesti)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustele halutessasi miksi suosittelisit / et suosittelisi koulutusta muille

---

---

---

**12.** Mitä ehdotuksia sinulla on liiketalouden YAMK-koulutuksen kehittämiseksi?

---

---

---

Kiitos vastauksistasi! Palauta paperilomake vastauskuoressa. Postimaksu on maksettu.



Arvoisa vastaanottaja,

Tämä tutkimus on lähetetty sinulle, koska olet valmistunut liiketalouden YAMK-koulutuksesta.

Olen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamkin) liiketalouden opiskelija. Toteutan opintoihini sisältyvää opinnäytetyötä, jonka toimeksiantajana on liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Tutkimuksella pyrimme saamaan käsityksen siitä, millainen YAMK-koulutus vastaa jatkossa työelämän tarpeita.

Tavoitteena on kerätä tietoa siitä, millaista liiketoimintaosaamista yrityksissä tulevaisuudessa tarvitaan ja miten koulutusta tulisi jatkossa kehittää vastamaan näitä tarpeita. Vastauksenne antavat arvokasta tietoa koulutuksen kehittämiseksi jatkossa.

Osoitetietonne on saatu Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun rekisteristä. Antamanne vastaukset käsitellään luottamuksellisesti sekä nimettöminä. Julkaistavista tuloksista ei ilmene kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot.

Ohessa on kyselylomake sekä vastauskuori, jonka postimaksu on maksettu.

**Kyselyyn on mahdollista vastata helposti myös verkossa**, osoitteessa  
<https://bit.ly/2m03uHi>

Pyydän vastaamaan kyselyyn 4.10.2019 mennessä.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta.

Kiittäen jo etukäteen yhteistyöstä sekä vastauksistanne,

Maria Viertola  
Liiketalouden opiskelija, Xamk  
[omavi030@edu.xamk.fi](mailto:omavi030@edu.xamk.fi)

Opinnäytetyön ohjaaja, yliopettaja  
Heli Kesämaa  
[heli.kesamaa@xamk.fi](mailto:heli.kesamaa@xamk.fi)