

TYÖNJOHTOKOULUTUSSELVITYS

kaikilla koulutusaloilla - myös muilla kuin kokeiluissa
mukana olevilla aloilla

Työnjohtokoulutuskokeilu – valtakunnallinen verkostoitumistilaisuus

Tampere 25.04.2013

heikki.lahtinen@mail.com

050-3424056

TULEVAISUUDESSA TARVITAAN UUSIA TYÖNJOHTAJIA – (Lähi)esimiestyö on jatkuvasti keskustelun ja kiinnostuksen kohteena

- Tarve käytännön työtä tuntevista ja osaavista työnjohtajista, määrä tulee ehkä kasvamaan lähivuosina
- OKM on käynnistänyt työnjohtokoulutuskokeilun vuonna 2009 etsiäkseen uusia koulutusväyliä työnjohto-osaamisen hankkimiseksi ja kehittämiseksi.
- Työnjohtokoulutuskokeilu on omalta osaltaan ollut tukemassa ja täydentämässä jo olemassa olevia ammattikorkeakoulu- ja erikoisammattitutkintoihin perustuvia työnjohto-osaamisen kehittämistä.
- Työnjohtokoulutus on tarkoitus vakiinnuttaa tutkintojärjestelmän kehittämisen yhteydessä (TUTKE2) työelämän kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla.
- OKM:n ja OPH:n kokonaisvaltaisena **tavoitteena** ja tarkoituksena voidaan nähdä olevan työnjohtokoulutuksen ja sen toteuttamismuotojen **vakiinnuttaminen kaikilla aloilla**.
- Tämä työvaihe/selvitys *täydentää kehitysprosessia ja tuo siihen tarpeellista tietoa* sekä nykytilasta että kehittämistarpeista *kaikilta koulutusaloilta*. (Eryteisesti muut kuin kokeilussa mukana olevat alat - kokonaisnäkemys)

Toimeksiannon tarkastelua

- Tarkastellaan kaikilla aloilla ammatillisten tutkintojen ja tutkintojen perusteiden ammattitaitovaatimusten vastaavuus työelämän työnjohdollisiin osaamistarpeisiin
- Arvioidaan erilaisia aukkopaiikkoja koulutus- ja kouluttautumistarpeissa.
- Mahdollisuuksia vakiinnuttamiselle sekä työelämän että koulutukseen hakeutuvien kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla
 - 1) nykyisiä tutkintojen perusteita uudistamalla,
 - 2) uusilla työnjohdollisilla tutkinnon osilla
 - 3) uusilla tutkinnoilla
 - 4) uusilla osaamisaloilla ja
 - 5) mahdollisesti erilaisilla lisäkoulutuskokonaisuuksilla.

TYÖNJOHTOKOULUTUSSELVITYS

OSA 1: NYKYTILAN KARTOITUS

A) LUOKITTELAAN NYKYISET
TUTKINNOT TYÖNJOHTO- JA
ESIMIESVALMIUKSEN MUKAAN

B) TARKASTELLAAN YLEISTEN
JOHTAMISTUTKINTOJEN (JET, YEAT,
TEAT JNE) SOVELTUVUUS
ALAKOHTAISIIN TYÖNJOHDOLLISIIN
TARPEISIIN

C) TARKASTELLAAN ALAKOHTAISIA
TYÖNJOHTO-OMINAISUUKSIA JA HYVIÄ
TOIMINTAMALLEJA

OSA 2: TYÖNJOHDOLLISTEN AMMATTITAITOVAATIMUSTEN TYÖELÄMÄVASTAAVUUS

D) KOULUTUSTOIMIKUNNITTAIN TEHTÄVÄ
KUULEMINEN – Nykytilan läpikäynti sekä
aukkopaikkojen tunnistaminen ja
ratkaisujen nimeäminen (mm. uudet
tutkinnon osat, osaamisalat)

E) TYÖNANTAJA- JA TYÖNTEKIJÖIDEN
EDUSTAJIEN KUULEMINEN –
Kyselytutkimus työnjohdollisista
tarpeista ja niihin
vastaamisvaihtoehdoista

Työnjohto- ja esimiestyön määrittely

Tarkastelunäkökulma	Selite
Työnjohtotyö nimikkeenä	Tarkastellaan työnjohtaja-nimikkeellä työskenteleviä henkilöitä, joiden tehtävät ja vastuut saattavat vaihdella.
Työnjohtotyö rooleina	Tarkastellaan työnjohtoon ja työnjohtajiin organisaatiossa kohdistuvia odotuksia.
Työnjohtotyö asemana	Tarkastellaan (teollisuudessa työskenteleviä) ensimmäisen tason esimiehiä, joiden nimike saattaa vaihdella.
Työnjohtotyö tehtävinä	Tarkastellaan erilaisia työnjohtotyöhön liitettäviä tehtäviä, jotka saattavat olla jakautuneena erilaisten toimijoiden kesken.
Systeeminen näkökulma	Tarkastellaan työnjohtotyötä organisaation sosiaalis-materiaalisessa kontekstissa - osana organisaation muodostamaa kokonaisuutta, systeemiä.

- Selvitetään varsinaisen työnjohto- ja esimiesosaamisen lisäksi valmiudet
 - työn tuottavuudesta huolehtimiseen,
 - työ- ja tuotantomenetelmien kehittämiseen,
 - projektiosaamiseen, ja
 - toiminnan ohjaukseena) työehto- ja sopimuskäytäntöjen sekä b) laatu-, ympäristönsuojelu-, työterveys- ja turvallisuusjärjestelmien mukaan.
- Kokonaistuloksissa erotellaan varsinainen työnjohto muusta em. osaamisesta

TYÖNJOHTAMISEN KEHITYSKULKU – SELKEÄMPI YMMÄRRYS ROOLEISTA JA TOIMINTAMALLEISTA

Aikajakso	Työnjohtotyön piirteet	Lisäkommentti
Teollistumisen alusta 1900-luvun alkuun	<ul style="list-style-type: none"> – Työnjohtajan vahva rooli – Työnjohtajalla oma organisaatio – Vahva tekninen osaaminen 	<p>Työnjohtajan vahva rooli oman organisaation omaavana yrittäjänä esiintyi Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa.</p> <p>Suomen teollistuminen alkoi vasta 1800-luvulla ja työvoiman organisoituminen erosi selkeästi ulkomaisesta.</p>
1900-luvun alkupuolelta lähtien	<ul style="list-style-type: none"> – Useita hierarkkisia tasoja työnjohtojärjestelmässä – Työnjohtotyö entistä riippuvaisempaa erilaisista spesialisti-funktioista ja muusta organisaatiosta – Ammattiliittojen ja työsopimusten merkitys kaventaa työnjohdon vaikutusmahdollisuuksia 	<p>Työnjohdon rooli nähdään haastavana, johtuen alaisten ja johdon erilaisista odotuksista työnjohdon suhteen. Työnjohdon valta-asema rapistuu uusien asiantuntijaryhmien tullessa organisaatioihin.</p>
1900-luvun loppu, 2000-luvun alku	<ul style="list-style-type: none"> – Työnjohtaminen ei itsetarkoitusta, tehokkuuden ja tavoitteellisuuden korostuminen työnjohtotyössä – Työnjohtotyö monimuotoistuu, erilaisia lisäpiirteitä erilaisissa konteksteissa 	<p>Työnjohdon rooli painotus alkaa siirtyä työvoiman kontrolloinnista <u>kokonaisvaltaisempaan suoritukseen johtamiseen</u> ja saa osin piirteitä muista työrooleista.</p>

1. osa: Nykytilanne

1) Kerättiin aineisto alakohtaisia asiantuntijoita haastatteleamalla ja luokiteltiin kaikki nykyiset tutkinnot osaamisvaatimusten perusteella:

- a) puhtaasti työnjohdolliset tutkinnot,
- b) työnjohdolliset osaamisalat
- c) työnjohdolliset tutkinnon osat (pakolliset/valinnaiset erikseen) ja
- d) merkittävät irralliset työnjohdolliset ammattitaitovaatimukset

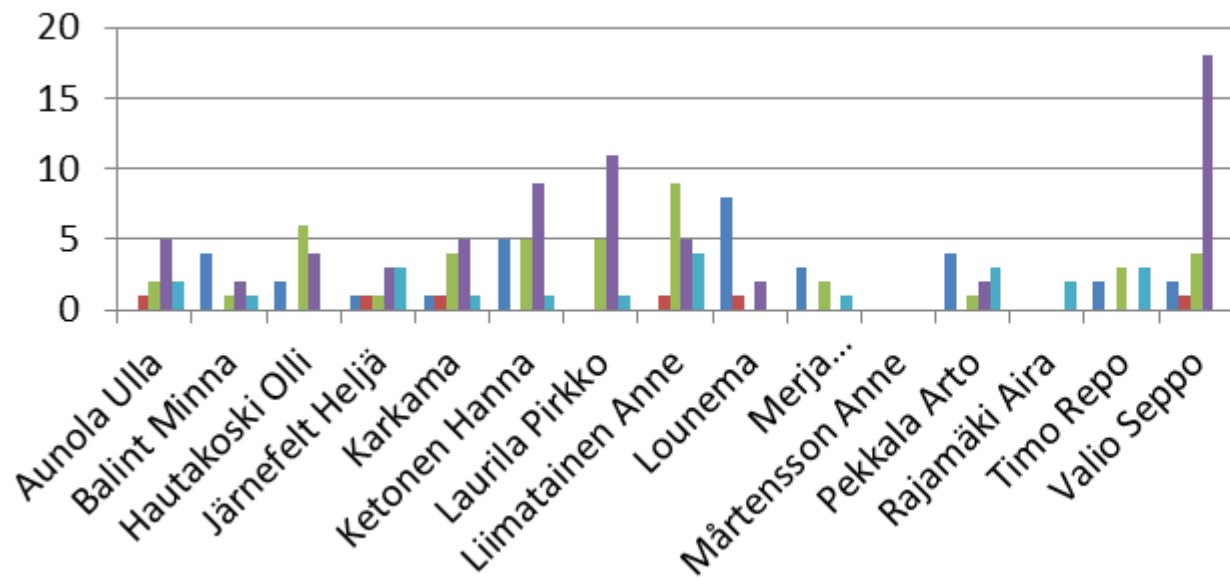
2) Selvitettiin yleisten johtamistutkintojen (JET, TEAT, YEAT, Tuotekehittäjän eat) soveltuvuutta alakohtaisiin (tarkennettiin vielä alojen sisällä alaryhmiin) työnjohdollisiin tarpeisiin.

3) Kartoitettiin työnjohtorooleja alakohtaisesti työnjohtotehtävissä toimivien osalta:

- 1) alakohtaisen substanssiosaamisen merkitys
(sanallinen kuvaus: välttämätön, tärkeä jne.)
- 2) ajankäyttö
(esimiestyö, toiminnan kehittäminen, suorittavaan työhön osallistuminen)
- 3) rooli (esimerkkiosaaja, viestinvälittäjä, päätöksentekijä)
- 4) menestyksekkäät työskentelytavat/tyylit
(käskevä, kehittävä, opastava, ohjaava, innostava, kannustava, valvova, motivoiva)

Tutkintojen luokittelu / työnjohdollisuus

- **Kootaan luokitteleva Excel-tietokanta** alakohtaisilta asiantuntijoilta kerätyistä tiedoista, joista selviää tutkinnoittain mm.
 - Perustiedot: Tutkinnonala, tarkenne, koulutustoimikunta, vuosi, pt/at/eat
 - Työnjohdollisuus: K/E, yleiskuvaus työnjohdollisuudesta, sekä luokittelut osaamisaloista, pakollisista ja valinnaisista tutkinnonosista sekä muista merkittävistä työnjohdollisista osaamisvaatimuksista.
 - Tietokannan avulla voi tehdä valittuja hakuja ja luokitteluja
- **Raportoidaan** yllä olevan aineiston perusteella keskeiset havainnot pääasiallisista työnjohdollisista sisällöistä **koulutusaloittain** sekä jo tässä vaiheessa havaittuja aukkoja tai päällekkäisyyksiä.
- Tietokantarakenne mahdollistaa nopean ja yksinkertaisen vertailun ja raportoinnin
- Kokonaan työnjohdolliseksi määriteltiin 30 eat + 1 at
- 6 tutkintoa piti sisällään työnjohdollisen osaamisalan
- Lisäksi 41 tutkinrossa oli pakollinen työnjohdollinen tutkinnonosa.
- Poimittiin esimerkkejä mm. onnistuneista tutkinnoista (esim. työvalmentaja, pesulateknikko, rakennusalan työmaapäällikkö, ilmastointi- ja putkiasentaja, kipsimestarin ja välinehuoltajan, majoitus- ja ravitsemisalan esimies jne.) ja selkeistä alakohtaisista puutteista (esim. kemianteollisuus) sekä kehityskohteista.
- Luokittelut ovat toisaalta turhan mustavalkoisia – ja ongelmia voi olla myös toteutuksessa / tunnettavuudessa eikä pelkästään sopivien ammattitaitovaatimusten puutteissa



TUTKINTO	TYJO/EI-TYJO	KOKONAAN TYÖNJOHDOLLINEN (T)	OSAAMISALA	PAKOLLINEN TUTKINNON OSA	VALINNAINEN TUTKINNON OSA	IRRALLISIA AMMATTI-TAITOVAATIMUKSIA	YLEISTÄ KO.TUTKINNOSTA	KOKONAAN TYÖNJOHDOLLINEN (T)	OSAAMISALA	OSAAMISALAN KUVAUS	PAKOLLINEN TUTKINNON OSA	PAKOLLISEN KUVAUS	VALINNAINEN TUTKINNON OSA	VALINNAISEN T/O KUVAUS	IRRALLISIA AMMATTI-TAITOVAATIMUKSIA	IRRALLISTEN AMMATTITAITOVAATIMUSTEN KUVAUS
Metsäalan perustutkinto	E				K								K	Yrityksen johtaminen		
Metsäkoneenkuljettajan ammattitutkinto	K			K		K	Juuri uusittu 1.12.2012				K				K	"Opastaa j...
Metsätalouslyrittäjän ammattitutkinto	K			K			Pitää sisällään sekä "tehdä että teettää"				K	Osat 2, 3 ja 9				
Metsämestarin erikoisammattitutkinto	K			K							K	Asiakaspalvelu ja vuorovaikutus				
Puunkorjuun erikoisammattitutkinto	E						Tulossa uusi "metsäkoneenkuljettajan eat"									
Kalatalouden perustutkinto	E						Huom.. Ohjaaminen									
Kalanjalostajan ammattitutkinto	K				K								K	Yritystoiminta ja markkinointi		

Esim. rakennusalan tutkintojen luokittelua

Rakennusalan perustutkinto
Talotekniikan perustutkinto
Ammattisukeltajan ammattitutkinto
Maarakennusalan ammattitutkinto
Rakennustuotannon ammattitutkinto
Rakennustuotealan ammattitutkinto
Talonrakennusalan ammattitutkinto
Ilmastointiasentajan ammattitutkinto
Ilmastointijärjestelmien puhdistajan ammattitutkinto
Kaukolämpöasentajan ammattitutkinto
Kylmäasentajan ammattitutkinto
Lämmityslaitteasentajan ammattitutkinto
Putkiasentajan ammattitutkinto
Teknisen eristäjän ammattitutkinto
Rakennuspeltiseppän ammattitutkinto
Maarakennusalan erikoisammattitutkinto
Rakennusalan työmaapäällikön erikoisammattitutkinto
Talonrakennusalan erikoisammattitutkinto
Ilmastointiasentajan erikoisammattitutkinto
Kaukolämpöyliasentajan erikoisammattitutkinto
Kylmäestarin erikoisammattitutkinto
Putkiasentajan erikoisammattitutkinto
Rakennuspeltiseppämestarin erikoisammattitutkinto
Kivimiehen ammattitutkinto

- Kokonaan työnjohdollisia:
 - Rakennusalan at (pakolliset osat, ”toimihenkilö”)
 - Työmaapäällikön eat (vaativa, päätöksentekijä)
 - Ilmastointiasentajan eat
 - Putkiasentajan eat (voisiko yhdistää edelliseen?)
- Pakollisia työnjohdollisia osia lisäksi:
 - Kylmäestarin eat (Esimies, vuorovaikutustaidot, osin projektinhoito).
- Valinnaisia työnjohdollisia:
 - Maarakennus eat (etumiestyöt ja amm.ohjaus)
 - Talonrak.alan eat (työryhmät, ammatin ohjaus)
- Sisäänrakennettuina irrallisina:
 - Kaukolämpöyliasentajan eat (esimiestaidot)
 - Talonrakennusalan eat (vastuuhenkilönä toimiminen)
 - Rakennuspeltiseppämestarin eat (tuotannolliset taidot ja työmaatoiminta)
- Riittävätkö nykyiset? Miten rakennusmestari (AMK) ja insinöörit näissä töissä työmailla?

Kemia/paperi/puu tutkintojen luokittelua / työnjohdolliset

Prosessiteollisuuden perustutkinto
Laboratorioalan perustutkinto
Kemianteollisuuden ammattitutkinto
Lasikeraamisen alan ammattitutkinto
Levyalan ammattitutkinto
Paperiteollisuuden ammattitutkinto
Saha-alan ammattitutkinto
Kemianteollisuuden erikoisammattitutkinto
Levymestarin erikoisammattitutkinto
Paperiteollisuuden erikoisammattitutkinto
Sahamestarin erikoisammattitutkinto
Muovi- ja kumitekniikan perustutkinto
Kumialan ammattitutkinto
Muovimekaanikon ammattitutkinto
Muovitekniikan erikoisammattitutkinto

- Kokonaan työnjohdolliseksi luokiteltavia tutkintoja ei ole!
- Ainakin kemianteollisuus on kiinnostunut työnjohtokoulutuskokeilusta – ja siellä olisi tarvetta tällaiselle.
- Pakollisia työnjohdollisia tutkinnon osia ainoastaan kemianteollisuuden eat ”6§ työyhteisön kehittäminen” ja muovitekniikan eat ”2§ prosessin hallinta ja työn organisointi” (vrt. myös ”3§ kannattavuus ja kustannushallinta”), mutta nämä ovat osin ”löysästi kirjoitettuja”.
- Valinnaisina mm. ”Työnohjaus ja toiminnan kehittäminen” paperi- ja saha-alojen at; ”prosessin ja toiminnan ... työyhteisön johtaminen ja kehittäminen... työsuhdeasiat” paperiteollisuuden ja sahamestarin eat; muovitekniikan eat ”tuotannon ohjaus”; ”henkilöstön ja toiminnan kehittäminen sekä esimiestyö” kemianteollisuuden eat; sekä ”opastus/perehdytys” lasikeraamisen alan at & levymestarin eat;

JET, TEAT ym. Alakohtaisina tyjotutkintoina

- Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että olemassa olevat yleiset tutkinnot eivät kovin hyvin vastaa alakohtaisiin työnjohdollisiin osaamistarpeisiin.
- Soveltuvuutta ei ollut aina helppo arvioida. Kaikkia ei tunneta riittävästi.
- Parhaiten soveltuvaksi arvioitiin JET
 - mutta sitä pidettiin osin liian järeänä, strategisena ja vaativana lähiesimiestarpeisiin, ja sen heikkoutena on myös alakohtaisen substanssiosaamisen varmistamisen puute (voinee hankkia muuten).
- Toiseksi parhaiten soveltuu TEAT (erityisesti tekniikan alalle), mutta ei niin hyvin, etteikö muita työnjohdollisia tutkintoja tarvittaisi.

KOULUTUSTOIMIKUNTA/ALA

Sihteeristö
 Auto- ja kuljetusala
 Elintarvikeala
 Energia-ala
 Ilmailuala
 Kauneudenhoitoala
 Kauppa, yrittäjyys, liiketalous ja hallinto sekä finanssiala
 Kemian ala sekä paperi- ja puuala
 Kiinteistö- ja kotityöpalveluala
 Kone- ja metalliala
 Kuntoutus- ja liikunta-ala
 Kuvataide
 Maatalous- ja ympäristöala
 Matkailu- ja ravitsemispalvelut
 Merenkulkuala
 Metsätalous
 Musiikki-, teatteri- ja tanssiala
 Opetus-, ohjaus- ja kasvatustieteiden ala
 Sosiaaliala
 Sähkö-, elektroniikka- ja tietotekniikka-ala
 Taideteollisuusala
 Talotekniikka- ja rakentamisala
 Tekstiili- ja vaatetusala
 Terveystieteiden ala
 Tietojenkäsittelyala
 Turvallisuusala
 Viestintäala

JET	YEAT	TEAT	Tuotekeh
3	3	4	2
2			3
2,5	1	3	2
2			
3	3	3	1
4	3	4	1
3	3	4	2
4	4	3	
4	3	4	1
3			
2	1	2	3
2	2	2	2
3	3	2	1
2	1	1	2
2,5	1	3	2
4	4	3	1
3	2	2	1
4	4	3	
4	3	4	1

**HUOM. PROJEKTI
 KESKEN DL 30.04. &
 14.06.2013**

Onko alojen välillä / taustoilla eroavaisuuksia?

- Luokitteluita: Substanssiosaamisen tarve, ajankäytön jakautuminen, rooli (esimerkkiosaaja, viestinviejä, päätöksentekijä)

Johtamiskäyttäytyminen on "jatkumo"
(Tannebaum - Schmidt 1957)

(Demokraattinen) Ihmiskeskeinen ← → (Autoritäärimen) Tehtäväkeskeinen



Alaiset määrittelevät rajat ja ratkaisut niiden sisällä

Esimies määrittelee rajat ja pyytää tekemään päätöksen

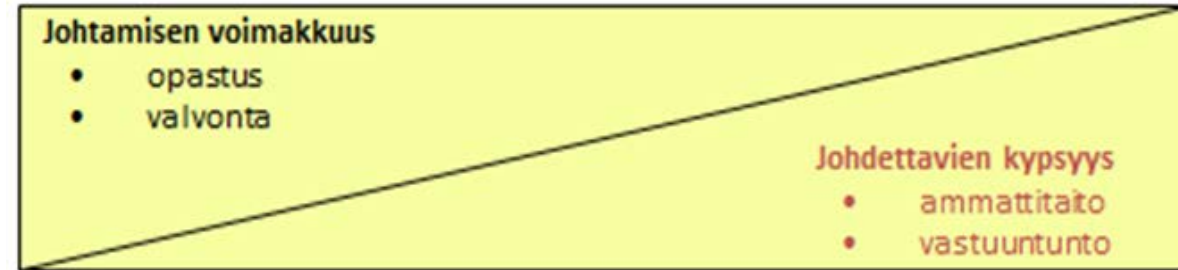
Esimies esittää ongelman, saa ehdotuksia, päätös on yhteinen

Esimies esittää vaihtoehtoisia ideoita keskusteltavaksi

Esimies esittää suunnitelman ja kysyy mielipidettä

Esimies "myy" päätöksensä

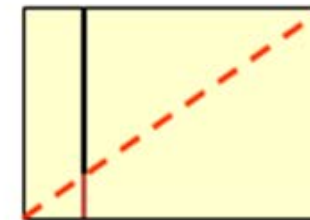
Esimies tekee päätöksen ja ilmoittaa siitä



"Kehityksen jarru"



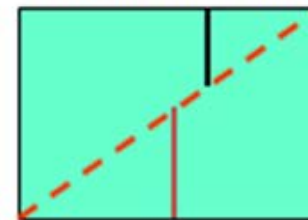
"Tasapaino, ei dynamiikkaa"



"Heitteille jättäjä"



"Kehittäjä-valmentaja"



Lähde: Skyttä (2005): Tiimitys ja sen läpiviennit, s. 43-45

2. osa: Vastaavuus työelämän vaatimukseen & kehittämistarpeet

- Pääasiallinen työvaihe:
 - Koulutustoimikuntien (26 kpl) kuuleminen heidän alueelleen kuuluvien tutkintojen vastaavuudesta työelämän työnjohtotarpeisiin
- Aineiston kerääminen on edennyt hyvin, mutta haasteena sopiva analyysi ja yksinkertaistaminen
 - Miten nykyisin toimivia voitaisiin hyödyntää paremmin, miten yhdistellään esim. oma eat + JET, tarvitaanko alakohtainen tutkinto/tutkinnon osa vai riittääkö yleinen jne.?
- Rajapinnat eivät aina ole selkeitä – tulisiko tarkastella klustereina?

Updated 25042013					25.4.20
					Pidetyt
Repo	Auto- ja kuljetusala			12.02.	Ok
Laurila	Elintarvikeala			27.03.	Ok
Hautakosk	Energia-ala			21.03.	Ok
Karkama	Ilmailuala			11.04.	Ok
Mårtensso	Kauneudenhoitoala			28.02.	Ok
Balint	Kauppa, yrittäjyys, liiketalous ja hallinto se			19.03.	Ok
Laurila	Kemian ala sekä paperi- ja puuala			27.03.	Ok
Lounema	Kiinteistö- ja kotityöpalveluala			11.02.	Ok
Valio	Kone- ja metalliala			22.03.	Ok
Rajamäki	Kuntoutus- ja liikunta-ala			20.03.	Ok
Lounema	Kuvataide			05.02.	Ok
Liimataine	Maatalous- ja ympäristöala			20.05.	
Lahdenka	Matkailu- ja ravitsemispalvelut			10.04.	Ok
Karkama	Merenkulkuala			26.02.	Ok
Suoheimo	Metsätalous			15.02.	Ok
	Musiikki-, teatteri- ja tanssiala			24.05.	
Aunola	Opetus-, ohjaus- ja kasvatusala			08.05.	
Mårtensso	Sosiaaliala			20.03.	Ok
Hautakosk	Sähkö-, elektroniikka- ja tietotekniikka-ala			25.03.	Ok
Ketonen	Taideteollisuusala			23.04.	Ok
Pekkala	Talotekniikka- ja rakentamisala			25.04.	Ok
Järnefelt	Tekstiili- ja vaatetusala			16.05.	
Rajamäki	Terveysala			20.03.	Ok
Balint	Tietojenkäsittelyala			25.03.	Ok
Hautakosk	Turvallisuusala			04.04.	Ok
Lounema	Viestintäala			05.04.	Ok

ESIM. ALAKOHTAISIA RATKAISUVAIHTOEHTOJA

- **Ilmailuala**

- Työtarvitaan, ja paras polku siihen kulkee alan pt:n työkokemuksen ja työnjohtokoulutuksen kautta.
- Mm. TEATia käytetään, mutta vaativampaa tarvitaan.
- Esim. kone- ja metallialan kokeiluohjelma + valinnaisten tilalle oman alan päivitettävänä olevasta eat:sta osat.
- Myös omaan eat:n kevyempiä työvalmiuksia mukaan, mutta se voi olla myös syvempi asiantuntija, josta tosin voisi sitten jatkaa myös työhön.

- **Matkailu- ja ravitsemispalvelut**

- Nykyisen matkailu- ja ravitsemispalveluiden eat:n säilyttäminen (onnistunut tutkinto).
- JET myös toimiva (ainakin isommissa), mutta ei ole osattu hyödyntää/markkinoida.
- Matkailupalveluihin ehdotetaan eat, joka pitää sisällään mm. prosessia, substanssia ja tuotteistamista.
- AMK-puolella restonomissa selkeytettävä anniskeluoikeuksiin liittyvää mainintaa.

- **Sosiaaliala (ehkä myös terveys ja liikunta)**

- JET tai JETin osien hyödyntäminen oman EAT:n osana.

- **Energia-ala**

- Kaksi erilaista työvaihtoehtoa. Konekokeilun pohjalta päivitettävä tai oma alakohtainen at "verkonrakennukseen". Eli kaksi erilaista sisääntuloväylää (ja ehkä myös tasoa)
- EAT:a suorittavat ovat jo tehtävissä työskenteleviä. Alalla tarvitaan työtä.

Huom. Väliraportointi – työ on vielä kesken merkittävilta osin (mm. tausta-aineisto, kyselyt, yhdistäminen)

YHTEENVETOA

- Järjestelmän yksinkertaistaminen
 - Todellisuudessa tarvittaneen ainakin kaksi eritasoista työnjohtotutkintoa (työnjohtaja vs. lähiesimies)
- Alakohtaiset erityispiirteet
 - Näitä toki on, mutta työnjohtaminen – ”päivittäisen toiminnan pysyminen hanskassa ja hommien hoituminen” – on silti aika samankaltaista useilla aloilla/organisaatioissa.
 - Taustat voivat myös vaihdella – ja siihen tarvitaan erilaisia lähestymistapoja
- Uudenlaiset toimintamallit
 - Erityisesti verkosto- ja projektimaisten toimintatapojen yleistyminen
- Nimikkeistö ja tarve: nokkamies/kymppi, projektipäällikkö (vai -hallinta), tiiminvetäjä
- Talous- ja lainsäädäntö: Yrittäjyys-osioon ”yrittäjämäistä toimintaa”
- Yleiset työelämä- ja vuorovaikutustaidot
- Ammattijärjestöjen edunvalvonta, työelämän todelliset tarpeet ja koulutusorganisaatioiden mahdollisuuksien erittelemine ja tasapainottaminen

JA TYÖ JATKUU...

- Sähköinen kysely koulutustoimikuntien nimeämille työntekijä- ja työnantajaedustajille
 - Tarkastellaan työelämän tarpeita vielä kentältä ml. Kuiluanalyysi toteutuman ja vaatimusten välillä – erot ryhmien välillä?
- Analyysit kattavista aineistoista
 - Otetaan huomioon myös sekundäärisiä aineistoja, joita prosessin varrella on saatu kerättyä → vielä ehtii mukaan
- Johtopäätösten ja suositusten luonnostelu yhdessä toimeksiantajien kanssa

KIITOS!

heikki.lahtinen@mail.com 050-3424056