

ICT- ja paperipäälliköiden täydennyskoulutustarpeet

PIA HEILMANN



Tieto- ja kommunikaatioteknologiaa ja paperitoimialaa pidetään Suomen kansantalouden ydinaloina. Artikkele pureutuu siihen, millaista osaamisen päivitystä näiden alojen päällikkötasolla tarvitaan. Vaikka toimialat ovat toimintaympäristöinä varsin erilaiset, molempien keskijohto on varsin korkeasti koulutettua. Päälliköiden urissa onkin selkeää yhtäläisyyttä. Yksilöiden kehitystä ohjaavat ura-ankkurit, jotka kannustavat päälliköitä suuntautumaan yleishallinnolliselle uralle, asiantuntijoiksi tai projektiuralle.

Yksilön urakehitys edellyttää henkilöltä jatkuvaa kompetenssien päivittämistä ja uuden tiedon omaksumista. Tiedon tarve edellyttää myös täydennyskoulutuksen järjestäjiltä työelämän seuraamista ja reagointia sieltä tuleviin signaaleihin. Riippuen siitä, mitä urapolkua päällikkö tieto- ja kommunikaatioteknologian toimialalla (ICT) tai paperitoimialalla etenee, hän tarvitsee erilaista täydennyskoulutusta.

Artikkelissani pyrin laajentamaan lukijoiden ymmärrystä keskijohdon koulutustarpeista. Tutkimuksen kohteena on kaksi toimialaa, mutta tässä kirjoituksessa ei ole tarkoitus keskittyä toimialojen vertailuun, vaan välittää tietoa kahden erilaisen toimialan osaamistarpeista. Kyseiset toimialat ovat Suomen kansantalouden kaksi tärkeintä toimialaa. Kirjoituksen taustalla on väitöskirjatutkimus (Heilmann 2004), jossa selvitettiin päälliköiden uria ICT- ja paperitoimialoilla.

Urapolkuja voidaan erottaa kolmenlaisia: ura voi edetä hallinnollisissa tehtävissä, asiantuntijana tai toimimalla erilaisissa projekteissa (Heilmann 2004). Ura-ankkureilla (Schein 1990) on vaikutus yksilön uravalintoihin ja sitä kautta osaamisen kehittämistarpeisiin.

Tutkin sitä, mitä osaamistarpeita ICT- ja paperitoimialat asettavat yritysten keskijohdolle ja mistä nämä koulutustarpeet syntyvät. Samalla tarkaste-

lin, miten erilainen uraorientaatio vaikuttaa osaamisen kehittämiseen.

Tutkimuskohteena olivat 15 ICT-päällikköä kolmessa eri yrityksessä ja 15 paperitoimialan päällikköä myös kolmessa yrityksessä. Tutkimus oli pääasiassa laadullinen. Menetelmänä oli teemahaastattelu, mutta täydensin haastattelumateriaalia ura-ankkureiden kvantitatiivisella Mann-Whitney testillä. Kvantitatiivinen testaus tuki kvalitatiivista haastatteluaineistoa. Näin pienellä aineistolla ei ollut tarkoituskaan päästä yleistyksiin tasolle, vaan tarkoitus oli lähinnä ymmärtää ICT- ja paperitoimialojen urakehitystä ja sen aiheuttamia täydennyskoulutustarpeita.

ICT- ja paperitoimialat valittiin tutkimukseen, koska ne edustavat Suomen kansantalouden kahden tärkeintä klusteria. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla vuonna 2002. Haastatellut ICT-päälliköt olivat iältään 27–49-vuotiaita, paperialan päälliköt 30–46-vuotiaita. Molemmilla valituista toimialoista työyhteisöt ovat hyvin maskuliinisia. Siksi valtaosa haastatelluista oli miehiä, paperialalla oli kaksi naista, ICT-alalla kolme. ICT-alan päälliköiden nimikkeitä olivat teknologiapäällikkö, projektipäällikkö, tiimipäällikkö, osastopäällikkö, ohjelmistopäällikkö, kehityspäällikkö ja testausinsinööri. Tutkitut päälliköt olivat varsin korkeasti koulutettuja. 11:lla ICT-päälliköllä oli

yliopistotutkinto, yhdellä keskiasteen tutkinto ja kolme heistä oli yliopisto-opiskelijoita. Yhtä lukuunottamatta ICT-päälliköt olivat teknistieteellisesti koulutettuja. Paperialan päälliköiden nimikkeet olivat: ympäristöasioiden ja tuoteturvallisuuden päällikkö, projektipäällikkö, tehdaspäällikkö, käyttöpäällikkö, myyntipäällikkö, käyttöinsinööri, tuotantopäällikkö, kunnossapitopäällikkö, kehityspäällikkö, tehdaspalvelupäällikkö ja yksikön päällikkö. Kaikilla tutkituilla paperisektorin päälliköillä oli teknistieteinen koulutus: 11:lla yliopistotutkinto, 3:lla insinööritutkinto ja yhdellä teknikon tutkinto.

ICT-toimiala

ICT-ala on varsin uusi toimiala Suomen kansantaloudessa. Työntekijät ovat nuoria, usein alle 35-vuotiaita. Vain yhdessä neljästä suomalaisesta yrityksessä henkilökunta on näin nuorta (Kandolin ja HUUHTANEN 2002, ks. myös HEILMANN 2004). Informaatio- ja kommunikaatioteknologian ala vaatii teknistieteellistä osaamista ja alalle hakeutuvista pääosa on miehiä. Usein ura ICT-alalla alkaa jo opiskeluvaiheessa, jolloin opiskelijat sijoittuvat yrityksiin aluksi kesätöihin, harjoittelijoiksi ja lopputyöntekijöiksi. Tutkimuksessani ICT-päälliköt työskentelivät ohjelmistokehittämistehtävissä. Työ tapahtui projekteissa, joissa kehitettiin ohjelmistosovellutuksia asiakkaiden tarpeisiin yhdessä asiakkaan kanssa.

Paperitoimiala

Tutkimuksessani tarkastellut paperirytykset keskittyivät sellun, paperin ja kartongin valmistukseen. Paperirytyksissä henkilöstön keski-ikä on korkea ja suuret joukot siirtyvät lähivuosina eläkkeelle.

Kahden viime vuosikymmenen aikana paperirytykset ovat kokeneet radikaalin muutoksen. Osana tätä muutosta ovat olleet yritysostot, fuusiot, kansainvälistyminen ja keskittyminen tiettyihin liiketoiminta-alueisiin. (Alajoutsijärvi ja Lilja 1998, 18 – 19) Muutokset, esimerkiksi tuotannon keskittäminen ulkomaille rakennettaviin uusiin tehtaisiin, ovat jo nykypäivää. Paperialalla tekninen tietämys on tärkeää. Muutokset toimintaympäristössä ja jatkuva tekninen kehitys asettavat suuria vaatimuksia osaamiselle (Metsäteollisuus ry. 2000, 57).

Paperisektoria uhkaa osaajapula. ICT-sektori

vetää nuoria puoleensa paperiteollisuutta enemmän ja ohjaa nuoria opiskelemaan tietotekniikkaa. Huolimatta paperialalla tapahtuneista uudistuksista nuoret eivät koe paperiteollisuutta houkuttelevana tulevaisuuden työnantajana. Myös naisten osuus alalla on vähäinen, vain 25 prosenttia koko metsäklusterissa (Lammi 2000, 31).

Ura-ankkurit ja -tikkaat

Schein on kirjoittanut paljon uraa käsitteleviä julkaisuja ja esittänyt teorian kahdeksasta ura-ankkurista, jotka ohjaavat henkilön urakehitystä (1990). Ankkurit edustavat henkilön käsitystä itsestä, omista arvoista ja motiiveista suhteessa uraan. Ne ovat suhteellisen pysyviä tekijöitä ihmisen uravalintojen taustalla. Ura-ankkurien kautta voidaan määritellä omaa osaamista ja asiantuntijuutta sekä omia heikkouksia ja vahvuuksia. Ankkurien perusteella voidaan ennakoida sitä, millaisessa työpaikassa ja millaisissa työtehtävissä yksilö viihtyy.

Scheinin ura-ankkurit ovat: 1) erityisasiantuntijuus, 2) liikkeenjohdollinen kompetenssi, 3) itenäisyys ja riippumattomuus, 4) turvallisuus ja pysyvyys, 5) luovuus ja yrittäjäisyys, 6) palvelu ja omistautuminen, 7) haasteellisuus sekä 8) elämäntyyli.

Sipilä (1996) on käsitellyt urakehitystä ajatuksena kaksista tikkaista. Hänen mukaansa ura etenee yleishallinnon tai asiantuntijuuden uratikkaita ja suunta on aina ylöspäin organisaation hierarkiassa. Väitöskirjassani haastoin Sipilän kaksoistikasmallin ja esitin ajatuksen kolmista eri uratikkaista (Heilmann 2004), jotka ovat hallinnollisen uran, asiantuntijuuden sekä projektiuran uratikkaat. Tässä mallissani huomioidaan myös uran mahdollisuus kehittyä eri suuntiin. Ura voi kehittyä paitsi ylöspäin, myös vaakatasossa tai alaspäin organisaation hierarkiassa.

Osaamisen kehittäminen

Greenin (1999) mukaan yksilön kompetenssi liittyy hänen taitoihinsa (tekniset taidot ja työtaidot) ja suoriutumiseen (johtaminen ja organisaatio) työyhteisössä. Hänen mukaansa kompetenssi sisältää kaiken sen toiminnan, mitä tarvitaan, jotta työstä suoriudutaan hyvin. Ihminen nähdään yhä useammin elinikäisenä oppijana, itsensä kehittäjänä, jossa oppiminen ei ole sidoksissa ikään tai tiettyyn elämänvaiheeseen (Sarala 1998).

Urakehityksen myötä, kun yksilön työtehtävät muuttuvat, myös hänen osaamistarpeensa muuttuvat. Tämä vaikuttaa vastaavasti siihen, millaista täydennyskoulutusta henkilö tarvitsee. Ruohotien (2000, 25) mukaan yksilöltä edellytetään yhä useammin syväosaamisen lisäksi laajalaista ammattitaitoa. Tämä mahdollistetaan laajalaaisella koulutuksella, esimerkiksi aikuiskoulutusohjelmissä.

Sydänmaanlakan (2001, 158) mukaan osaamisesta on tullut yksilölle tärkeä selviytymiskeino ja oikeastaan ainoa työsuhdeturva. Tämä näkyy myös omasta tutkimuksestani (Heilmann, 2004), jossa yksilöt kokivat itse olevan vastuussa oman osaamisen päivittämisestä. Jatkuvia työsuhteita ei nykyään aina ole tarjolla, joten ylläpitääkseen työllistettävyytensä on yksilön pidettävä itse huolta osaamisestaan. Henkilön työmarkkina-arvo määrittyy osaamisen kautta.

Myös perheasiat ja ikä saavat ihmisen tarkistamaan ammattiinsa ja työhönsä liittyviä odotuksia (Hall, 1986, 143). Päällikkö voi esimerkiksi hypätä tilapäisesti pois vastuulliselta yleishallinnon uralta rauhallisemmalle asiantuntijan uralle, koska lapset ovat pieniä ja hän haluaa antaa enemmän aikaa perheelleen. Kun hän on taas valmis ottamaan uusia haasteita vastaan, organisaatio todennäköisesti tarjoaa hänelle niitä.

Päälliköiden monet roolit

Päälliköllä on useita rooleja organisaatiossa: hän visioi, määrää, esittää päämääriä ja sopeuttaa toimintoja organisaation ympäristön vaatimuksiin (Strong 1965, 5). Päällikkö myös varmistaa henkilöstön sitoutumisen ja motivaation, rekrytoi uutta henkilökuntaa. Hän perehdyttää, sopii päämääristä, verkottuu, hankkii, karsii ja selventää tietoa, kommunikoi, seuraa, kannustaa, vaatii, pitää huolen organisaation ilmapiiristä ja kuuntelee ongelmia. Lisäksi päällikkö on usein myös myyntimies. (Kivimäki-Kuitunen 2000, 78–91)

Tutkimuksessani päällikkö vastasi jostakin organisaation osasta tai liiketoiminta-alueesta, tietyistä toiminnoista esimerkiksi budjetista tai henkilöstöstä. Näiden työroolien lisäksi päälliköllä oli rooleja myös yksityiselämässään. Hän oli puoliso, isä/äiti, lapsi, ystävä, autonkuljettaja, maalivahti jne. Tutkitut päälliköt edustivat keskijohtoa ja olivat pääasiassa tietotyöntekijöitä (Gummesson 2000, 8, Drucker 2000, 163–164).

ICT- ja paperipäälliköiden kolme urapolkua

Väitöskirjani tulosten mukaan ICT- ja paperiteollisuuden päälliköiden urissa voidaan erottaa kolmenlaisia urapolkuja: yleishallinnollinen, asiantuntijan ja projektiuran polut (Heilmann 2004), (Kuva 1). Ura ICT- ja paperitoimialoilla alkaa asiantuntija-tehtävissä. Asiantuntijuuden syvetessä henkilö voi jatkaa tätä asiantuntijan urapolkua edeten specialistiksi tai aina huippuosaajaksi ja sisäiseksi konsultiksi asti.

Toisaalta henkilö voi suuntautua yleishallinnollisiin tehtäviin, joissa hän kantaa vastuuta henkilöstöstä ja toiminnan resurssoinnista. Hän on vastuussa jostakin kokonaisuudesta, organisaatioyksiköstä tai osastosta. Yleishallinnollisissa tehtävissä henkilö voi aloittaa aluksi tiimipäällikkönä, edetä esimerkiksi osastopäälliköksi ja aina johtajatasolle asti.

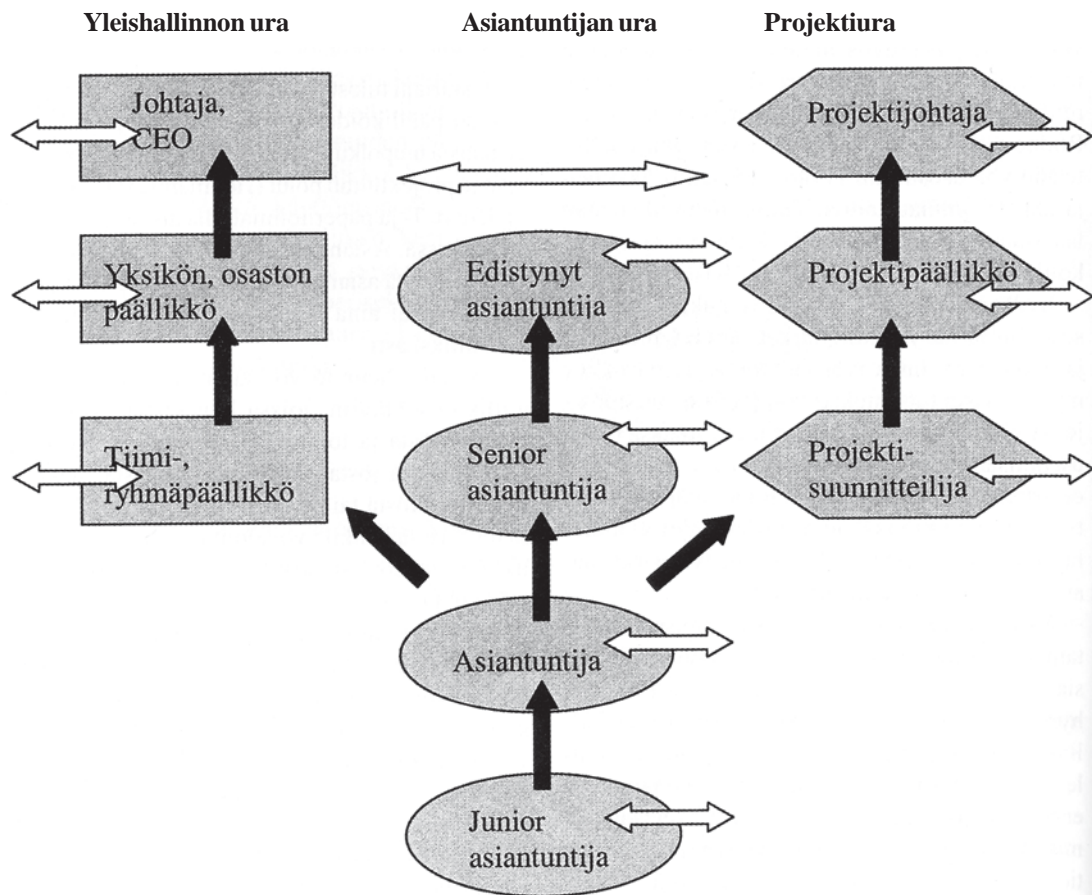
Kolmas urapolku etenee projektityössä, aluksi avustavissa tehtävissä esimerkiksi laskutukseen tai hankintoihin liittyen. Projektikokemuksen karttuessa ura etenee uusissa projekteissa yhä vaativampiin projektipäällikön ja -johtajan tehtäviin asti. Projektit ovat määräaikaista, mutta projektiuralla etenevät henkilöt pitävät projektitoiminnan hektisyydestä ja haluavat usein uusiin projekteihin edellisten päätyttyä.

Huomattavaa on, että asiantuntija saavuttaa urahuippunsa omalla alallaan aikaisemmin kuin henkilö yleishallinnon uralla tai projektiuralla.

Vertikaalinen urakehitys on kuvassa 1 kuvattu mustilla nuolilla. Ura voi edetä myös horisontaalisesti, tällaisen urakehityksen kuvaajina ovat valkoiset nuolet. Esimerkiksi projektiuralta voidaan siirtyä yleishallinnon uralle ja asiantuntijauralta projekti- tai yleishallinnon uralle, mutta yleishallinnon uralta asiantuntijauralle siirtymisessä on vaikeutensa. Asiantuntemus vanhenee nopeasti ja siirtyminen muualta asiantuntijauralle vaatii osaamisen perusteellista päivittämistä ja uuden omaksumista.

Scheinin (1990) ura-ankkureita käsiteltiin sekä haastatteluissa että kyselylomakkeella haastattelutilanteessa. Tulokset tukivat toisiaan. Kvantitatiivisella tarkastelulla saatiin numeerista tietoa, jota täydennettiin haastattelumateriaalilla. ICT-alan päällikön tärkeimmiksi ura-ankkureiksi (skaala: 0 = ei merkitystä, 5 = erittäin tärkeä) nousivat elämäntapaan, teknis-funktionaaliseen tietämykseen ja yleiseen johtajuuteen liittyvät ankkurit.

Kuva 1: Kolmet uratikkaat (Heilmann 2004)



ICT-päälliköt nimesivät tärkeiksi asioiksi työssään työpaikan ihmissuhteet, haasteelliset ja monipuoliset työtehtävät sekä vapauden päättää oman työnsä sisällöstä.

Paperiteollisuuden päälliköillä vastaavasti tärkeimmät uraa ohjaavat ankkurit olivat yleisjohtajuus, haasteellisuus ja elämäntapa. He arvostivat työssään tehtävien vaihtelevuutta, työkavereita, haasteita sekä mahdollisuutta koordinoida asioita.

ICT-päälliköiden ura-ankkurijakauma on nähtävissä kuvassa 2, paperipäälliköiden urasuuntautuminen kuvassa 3.

– Ensinnäkin elämänpuitteet sellaiset kuin haluaa ja sitten niissä puitteissa mahdollisimman hyvä ura. (elämäntyyli-ankkuri, ICT-päällikkö)

– Ammatillinen erityistaito ja asiantuntijuus on siis perusvaatimus, eli jos ei sitä ole, niin turhaan näitä hommia on tehdä. Meillä asiakkaat vaatii sitä, et meillä on asiantuntijuutta ja erityistaitoa, ei ne muuten meiltä näitä palveluja osta. (erityisasiantuntijuus-ankkuri, ICT-päällikkö)

– Liikkeenjohdollinen pätevyys on erittäin tärkeä,

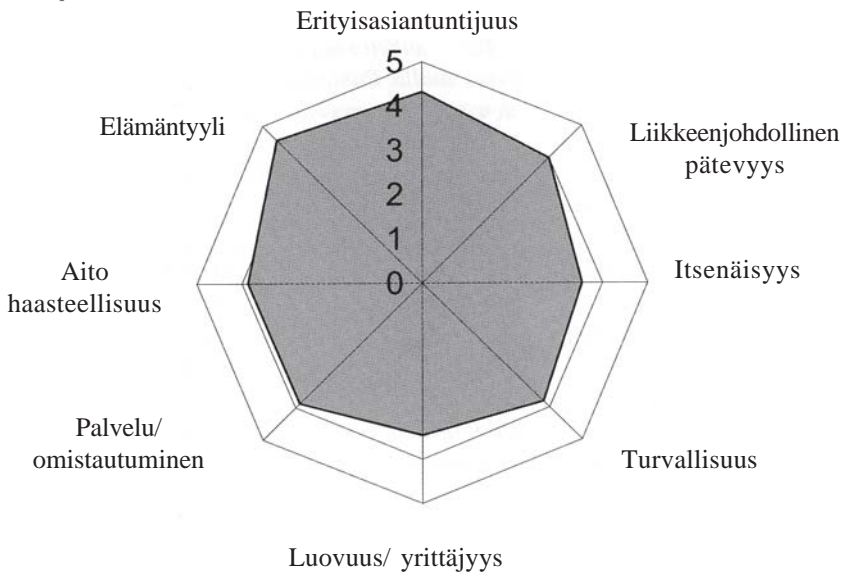
koska oon tiimin vetäjänä kuitenkin. Tiimiläisten vetäminen on haasteellista ainakin välillä. Kylä mua kiinnostaa firman menestyminen (liikkeenjohdollinen pätevyys-ankkuri, ICT-päällikkö)

– Tää pääprojekti, missä mä nyt oon mukana, ni mul on siinä tämmösen apulaisprojektipäällikön rooli. Siinä kyllä ilman muuta sitten on päällikkyyttä ja esimiehenä toimimista (liikkeenjohdollinen pätevyys-ankkuri, paperipäällikkö)

– Haasteet, joo, se on ajava voima. Eiks se oo monesti näin? Tää on sikäli mielenkiintoinen homma. Jostain syystä ihmisen korvien väliin on rakennettu tämmönen asia, et halua näyttää itselleen, halua näyttää maailmalle, et täs kyetään johonkin suuntaan (aito haasteellisuus-ankkuri, paperipäällikkö)

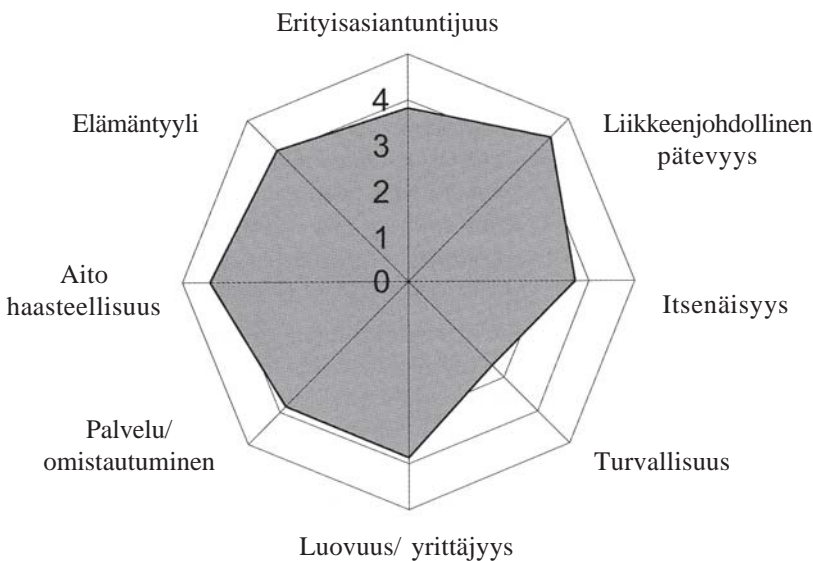
– Tää on erittäin tärkeä homma. Siinä mielessä, että kyllä ne jollain tavalla ne neljä peruspilaria pitäis pystyy pitämään, et siellä on se perhe, siellä on se työ, siellä on sitten harrastukset ja omat

ICT-päälliköt



Kuva 2:
ICT-päällikön
urasuuntautuminen
(Heilmann 2004).
Mitä suurempi
ura-ankkurin
arvo on, sitä
tärkeämpi
merkitys sillä on
päällikön
elämässä.

Paperipäälliköt



Kuva 3:
Paperipäällikön
urasuuntautuminen
(Heilmann 2004).
Mitä suurempi
ura-ankkurin
arvo on, sitä
tärkeämpi
merkitys sillä on
päällikön
elämässä.

henkilökohtaiset ystävät. Et tää tasapaino pitäis koko ajan pitää näiden neljän asian välillä. Siinä valitettavasti käy niin, että välillä yks saattaa ontua. Jokainen vuoron perään. Se pitäis mahdollisimman nopeasti taas tasapainottaa. Et sillä vielä pärjää, jos yks ontuu tai vaikka on poiskin. Mutta jos siitä alkaa toinen tipahtamaan pois niin, et jos sulla on vaan työ ja harrastukset, et alkaa perhe menemään laiminlyönnin partaalle ja ystävät, ei sillä pitkään mennä eteenpäin. Tai työ ja perhe, et sulla ei sitä omaa aikaa enää ole ollenkaan, niin ei se onnistu. Tää on erittäin tär-

kee juttu, joo.

(elämäntyyli-ankkuri, paperipäällikkö)

Täydennyskoulutustarpeet

Oppimisen tarve muuttuu urakehityksen myötä. Hän tarvitsee erilaista täydennyskoulutusta riippuen siitä, millä kolmesta urapolusta päällikkö etenee. Uransa alussa asiantuntijatehtävissä henkilö kaipaa tiettyyn tekniikkaan tai ammattiin liittyvää spesiaaliosaamista, esimerkiksi tietyn ohjelmointikielten (C++, html, oliopohjainen ohjelmointi)

osaamista tai paperiteknikan tai kunnossapidon yksityiskohtien tuntemusta. Paperipäällikkö voi uransa alussa tarvita sellun kuivatukseen liittyvää lisäkoulutusta. Sen jälkeen tätä spesiaaliosaamista voidaan syventää yhä pidemmälle, urakehityksen edetessä silloin asiantuntijauralla.

– *Työssä tietenkin monenlaisia kursseja. Tekniisiä, puhelintekniikkaan liittyviä kursseja, sitten puhelinkeskussysteemeihin liittyviä, oliopohjaisia ohjelmointia, C++:aa. (ICT-päällikkö).*

– *Tietysti tällasta ammatillista täydennyskoulutusta teknologiapuolelta (ICT-päällikkö).*

– *Testauspuolelta tällaisia kursseja oon käynyt (ICT-päällikkö).*

– *Tässä tehtävässä kävin tämmösen sellun kuivatuskurssin, joka oli tällanen AEL:n kurssi ja se nyt oli pikkasen perehdyttämistä tähän asiaan. Lähinnä nyt seuraava, mihin tiedän, et osallistunut niin on kemikaalivalvojan pätevytymisopinnot (paperipäällikkö).*

– *Oon mä joskus tehny tämmösen ostotoiminnan kurssin Markkinointi-instituutissa (paperipäällikkö).*

– *No tässähan oli vuosi sitten sellanen yhtiön R&D Academy ja se muodostui kolmesta jaksosta (paperipäällikkö).*

Toisaalta, jos henkilö on päätenyt yleishallinnon uralle, häntä kiinnostavat liikkeenjohtoon, henkilöstö- ja taloushallintoon liittyvät koulutukset ja aiemman teknisen osaamisen kehittäminen jää silloin vähemmälle. Haastatteluissa huomasin kuitenkin päälliköiden puheissa tietynlaisen ikävän aikaisempiin asiantuntijatehtäviin vaikka henkilön yleishallinnollinen ura oli kovassa nousussa. Omalta ammattialalta oli siirrytty yleisen johtamisen alueelle, johon ei kaikilla ollut heti tarpeeksi kompetenssia. Johtamistaitojen kehittäminen täydennyskoulutuksella nähtiin siksi tärkeäksi.

– *Olen firman puitteissa pariin kertaan ollut tällasessa esimieskoulutuksessa. Myöskin esimiestoimintaan liittyviä sisäisiä koulutuksia on ollut, työhaastatteluista ja muista sellaisista (ICT-päällikkö).*

– *Joitain johtamistaidon kursseja, ei mitään isompaa (ICT-päällikkö).*

– *Sitten tietysti käytiin noi johtamiskoulutuskurssit, kaks kurssia (ICT-päällikkö).*

– *MBA-tutkinto lopputyötä vaille valmis. Halu syventää liikkeenjohdollista tietämystä (paperipäällikkö).*

– *Pari tommosta johtamis-, tai yksi yleisliikkeen-*

johdollinen kurssi (paperipäällikkö).

– *Tällä hetkellä mä oon liikkeenjohdon seminaarissa tuolla Pohtossa, käyny vissiin reilun vuoden sitä (paperipäällikkö).*

– *No tällä hetkellä on menossa toi MBA-kuvio, mutta pikku e:n osalta, kaks modulia takana (paperipäällikkö).*

– *Pohtossa kävin vuoden mittaisen Business management programmin, joka on heidän liikkeenjohdon koulutus. Ja tuota, nyt sitten itse asiassa juuri takana tämmönen MBA-räätälöity homma, 10 opintoviikkoa (paperipäällikkö).*

– *No aika paljon ne on ollu joko liikkeenjohtoon tai ihmisten johtamiseen liittyviä asioita se täydennyskoulutus (paperipäällikkö).*

Projektitehtävät voidaan nähdä pienenomallina hallinnon tehtävistä, projekteissa vaaditaan henkilöstö- ja talousosaamista yhtä hyvin kuin projektihallinnan ja -suunnittelun osaamista.

– *Kursseja projektienhallintapuolelta (ICT-päällikkö).*

– *Projektityöskentelystä oli jonkunäköinen räätälöity kurssi (ICT-päällikkö).*

– *Oikeestaan lähdinkin sellaiselle alalle, mitä ei koulu koskaan opettanut, eli minä lähdin projekteihin suoraan (paperipäällikkö).*

– *Projektityöskentelyyn tai projektityökaluihin tai sellaisia kysymyksiä (paperipäällikkö).*

Kaikilla kolmella uralla: asiantuntijan, yleishallinnon ja projektiurapolulla kaivataan edellä mainittujen koulutusten lisäksi kieli-, tietotekniikka- ja neuvottelutaitokoulutusta.

Johtopäätökset, tutkimuksen arviointi ja tulosten vaikutukset

Vaikka ICT- ja paperitoimialat ovat toimintaympäristöinä varsin erilaisia, on tietty yhtäläinen rakenne havaittavissa ko. toimialojen päälliköiden urissa. Ura-ankkurit ohjaavat yksilön urakehitystä, ne kannustavat ICT- ja paperipäällikköä suuntautumaan joko yleishallinnolliselle, asiantuntijan tai projektiuralle.

Scheinin ura-ankkureista liikkeenjohdollisen pätevyuden ankkuri oli vahvana heillä, joiden ura eteni yleishallinnon alueella. Myös erityisasiantuntijuuden ja itsenäisyyden ankkurit nousivat vahvasti esiin yleishallinnon uralla. Päällikkö suuntautui uran alun asiantuntijatehtävien jälkeen pikkuhiljaa liikkeenjohtovastuuseen sekä

organisaation ja henkilöstön kehittämiseen liittyviin tehtäviin.

Asiantuntijan uralla vahvana ura-ankkurina oli erityisasiantuntijuuden ankkuri. Asiantuntijapäällikkö halusi olla oman spesiaalialansa viimeisimmän tiedon aallonharjalla ja halusi arvostusta oman erityisosaamisensa kautta. Projektiuralla päälliköillä oli tärkeimpinä ura-ankkureina liikkeenjohdollinen, aidon haasteellisuuden sekä luovuuden ja yrittäjyyden ankkurit. Projektien piirissä toimivat päälliköt olivat eräänlaisia heittäytyjiä, heitä miellyttivät haasteet joita vaihtuvat projektit toivat tullessaan. He olivat halukkaita hakeutumaan uusiin projekteihin edellisten päätyttyä.

Molempien tutkittujen toimialojen keskijohto on varsin korkeasti koulutettua, suurimmalla osalla molemmilla toimialoilla (73,3 %) oli yliopistotutkinto. ICT- ja paperitoimialojen työtehtävät ja kehittyvä teknologia vaativat silti jatkuvaa opiskelua ja tietojen päivittämistä. Toimiala ja päällikön aikaisempi urapolku asettavat vaatimuksia hänen täydennyskoulutukselleen. Toimialan vaikutus täydennyskoulutuksen tarpeeseen näkyy siinä, että ICT-alalla tarvitaan ohjelmistojen kehittämiseen liittyvää erityistietämystä, kun taas paperitoimialalla paperitekniikkaan ja kunnossapitoon liittyvää spesiaaliosaamista.

Hallintouralla päällikkö tarvitsee, riippumatta siitä toimiiko ICT- vai paperitoimialalla, liikkeenjohdollista koulutusta. Asiantuntijauralla uuden tiedon tarve on toimialasidonnaista. Projektiuralla tarvitaan täydennyskoulutusta projektinhallintaan ja projektityökaluihin liittyvissä asioissa. Yleisesti ICT- ja paperitoimialoilla on em. lisäksi kysyntää myös kieli- ja tietotekniikan sekä neuvottelutaitokoulutuksesta.

Lähteet

- Alajoutsijärvi K. ja Lilja K. (1998). Metsäteollisuuden toimintaympäristö muuttuu: Pysyykö johdon ajattelu mukana? Osa 2. Metsäteollisuusyritysten organisaatorakenteiden uudistaminen – liian usein vai liian vähän? *Paperi ja Puu – Paper and Timber*. Vol. 80. No. 1.
- Drucker P. F. (2000). *Johtamisen haasteet*. WSOY.
- Green P. C. (1999). *Building Robust Competencies*. 1st edition. San Francisco.
- Gummesson E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. 2. Edition. Sage. Thousand Oaks, California.
- Hall D. T. and Associates. (1986). *Career Development in Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Heilmann P. (2004). *Careers of Managers, Comparison between ICT and Paper Business Sector*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 195.
- Kandolin I. ja Huuhtanen P. (2002). Työajat suomalaisissa IT-yrityksissä. Teoksessa Härmä M. ja Nupponen T. (toim.) *Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa*. Sitran raportteja 22, 81–92.
- Kivimäki-Kuitunen A. (2000). *Work, Rest and Play. Matkaevästä Nokian nuorilta esimiehiltä*. Mermerus.
- Lammi M. (2000). Missä ovat metsäklusterin naiset? Teoksessa *Suomen metsäklusteri tienhaarassa*. Metsäalan tutkimusohjelma Wood Wisdom. Helsinki. 33.
- Peltonen T. (1998). *Expatriate Experience and Career Studies on Cross-Cultural Transfers, Modern Ordering and the Limits of Career Management in Multinational Corporations*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsinkiensis.
- Ruohotie P. (2000). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. WS Bookwell Oy.
- Sarala U. (1993). Oppimisympäristö ja oppimisen toimintaympäristö. Teoksessa Kajanto A. (toim.) *Aikuisten oppimisen uudet muodot, kohti aktiivista oppimista*. Vapaan sivistystyön 34. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Schein E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Jossey-Bass/Pfeiffer, a Wiley Company. San Francisco.
- Sipilä J. (1996). *Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitset nämä kaksi roolia?* WSOY.
- Strong E. P. (1965). *The Management of Business: An Introduction*. Harper Row. New York.
- Sydänmaanlakka P. (2001). *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Kauppakaari.