

ETLA

ELINKEINOELÄMÄN TUTKIMUSLAITOS
THE RESEARCH INSTITUTE OF THE FINNISH ECONOMY
Lönnrotinkatu 4 B FIN-00120 Helsinki Finland
Tel. +358-9-609 900 Telefax +358-9-601 753
<http://www.etla.fi>

Keskusteluaiheita – Discussion papers

No. 618

Atro Mäkilä

**VAKUUTUSYHTIÖIDEN OSAAMISTARPEIDEN
ENNAKOINTI – KYSELYTUTKIMUS**

SISÄLTÖ

1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	4
2	TUTKIMUSMENETELMÄNÄ KYSELY	5
2.1	Asiantuntijoiden haastattelut	5
2.2	Tutkimusotoksen valinta	6
2.3	Vastausten käsittely	6
3	TIETOJA VASTAAJISTA	7
4	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN ARVIOINTI	8
5	REKRYTOINNIN PULLONKAULAT	9
6	OSAAMISTARPEET OSA-ALUEITTAIN	10
6.1	Liikkeenjohto	12
6.2	Henkilöstöhallinto	12
6.3	Markkinointi	13
6.4	Talous	14
6.5	Sijoitustoiminta	14
6.6	Vakuutustoiminta	15
6.7	Lainsäädäntö	17
6.8	Tietotekniikka	17
6.9	Kielitaito ja kansainvälisyys	18
6.10	Henkilökohtainen osaaminen	19

7	YKSITTÄISTEN OSAAMISALUEIDEN VERTAILUA	20
7.1	Tunnuslukujen käyttäytyminen	20
7.2	Tärkeimmät osaamisalueet – arvosana 5	21
7.3	Toiseksi tärkeimmät osaamisalueet – arvosana 4	22
7.4	Osaamisalueet tunnuslukujen 4 ja 5 summan mukaan	23
7.5	Merkitykseltään ennallaan säilyvät osaamisalueet	23
7.6	Taantuvat osaamisalueet	24
7.7	Osaamisalueiden kehityssuunta	24
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	27
	LIITE: Kyselylomake	29

1 Tutkimuksen taustaa

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää menetelmiä toimialojen osaamistarpeiden ennakointiin ja selvittää vakuutusyhtiöiden lähivuosien osaamistarpeiden kehitystä. Tutkimus on osa laajempaa Etlatieto Oy:ssä tehtävää projektia, jossa kehitetään ja testataan ennakkoinnin menetelmiä. Vakuutusyhtiöiden lisäksi tutkimuskohteina ovat olleet elintarviketeollisuus ja pankit.

Projektin rahoittavat Euroopan unionin sosiaalirahasto (ESR) ja opetusministeriö. Samaa ESR-hankekokonaisuuteen kuuluu 74 projektia, joiden yhteisenä tavoitteena on *”henkilöstön sopeuttaminen elinkeinoelämän rakennemuutokseen ja tuotantojärjestelmien muutokseen.”* Yhteiseen tavoitteeseen pyritään *”kehittämällä ja hyödyntämällä ennakkoinnin analysointijärjestelmiä.”*

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä. Tutkimuslomake suunniteltiin yhdessä vakuutusalan toimivien henkilöstö- ja koulutusasiantuntijoiden kanssa. Menetelmää testattiin aiemmin elintarviketeollisuudessa, joten tämä kysely oli edeltäjäänsä pidemmälle kehitetty. Aiemmista virheistä opittiin paljon.

Menetelmä kuvattiin tarkasti elintarviketeollisuudesta tehdyn tutkimuksen yhteydessä. Siksi tässä raportissa keskitytään kyselyn tulosten esitykseen ja analysointiin. Painotuksen muuttaminen on perusteltua myös siitä syystä, että vakuutusalan tutkimuslomakkeen suunnittelu onnistui huomattavasti elintarvikealaa paremmin. Tulokset ovat edistyneemmän kyselylomakkeen vuoksi hyödyllisempiä.

Koko tutkimusprojektin loppuraportissa esitellään osatutkimusten tuloksena kehitetty tutkimusmenetelmä ja tehdään yhteenveto osatutkimusten eli eri toimialojen tutkimusten tuloksista. Tutkimuksen vaiheiden perusteellisella dokumentoinnilla pyritään siihen, että menetelmää on jatkossa helppo soveltaa millä hyvänsä toimialalla.

Tämän raportin luvussa 2 esitellään lyhyesti tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Luvussa 3 esitetään eräitä tietoja tutkimukseen vastanneista henkilöistä ja heidän taustoit- taan. Samassa yhteydessä käsitellään myös lomakkeen avoimia kysymyksiä. Luvuissa 4-5 käydään läpi tutkimuksen kysymykset, jotka liittyivät henkilöstön osaamisen arvioin- tiin sekä yhtiöiden mahdollisiin rekrytoinnin pullonkauloihin. Luvuissa 6-7 esitellään tutkimuksen päätulokset. Ensin osaamisalueiden tärkeyttä arvioidaan pääotsikoiden mu- kaan ryhmiteltynä. Esimerkiksi vakuutusalan erityisosaamista ja liikkeenjohdollista osaamista tarkastellaan eri otsikoiden alla. Luvussa 7 kaikkia yksittäisiä osaamisalueita vertaillaan rinnakkain. Tavoitteena on etsiä mahdollisimman monta näkökulmaa osaa-

misen arviointiin, jotta menetelmän parhaat puolet löydetään. Johtopäätökset ja tutkimuksen tärkeimmät tulokset kerrataan luvussa 8.

2 Tutkimusmenetelmänä kysely

Kyselytutkimuksen menetelmät soveltuvat parhaiten toimialojen osaamistarpeiden kartoittamiseen. Onhan selvää, että esimerkiksi vakuutusyhtiöiden osaamistarpeiden yksityiskohdista voi tietää ainoastaan vakuutusosalalla työskentelevä. Kyselylomakkeen rakentaminen aloitettiin haastattelemalla Vakuutusyhtiöiden keskusliiton sekä kahden vakuutusyhtiön henkilöstö- ja koulutusasiantuntijoita. Lomakkeen valmistuttua se postitettiin mukana olevien yhtiöiden henkilöstöosastojen kautta yhteensä noin 110 henkilölle. Tässä luvussa kuvataan vaiheittain tutkimusprosessin eteneminen.

2.1 Asiantuntijoiden haastattelut

Asiantuntijahaastattelujen pohjana käytettiin aiemman elintarvikealan tutkimuksen kyselylomaketta. Alat poikkeavat toisistaan huomattavasti, mutta lomakkeen perusrakenne on kuitenkin sama, joten vanha lomake sopi mainiosti keskustelujen pohjaksi. Päätaavoitteena oli koota luettelo vakuutusyhtiöiden osaamisalueista. Yksittäiset osaamisalueet jaettiin pääluokkiin: *liikkeenjohto, henkilöstöhallinto, markkinointi, talous, sijoitustoiminta, vakuutustoiminta, lainsäädäntö, tietotekniikka, kansainvälisyys sekä henkilökohtainen osaaminen*. Osaamisalueita pääluokat mukaan luettuna kertyi yhteensä 106 kappaletta.

Haastattelukierroksen idea oli se, että lomaketta täydennetään haastattelu kerrallaan. Näin uudet haastateltavat saivat kommentoida lomakkeeseen siihen mennessä listattuja osaamisalueita ja kysymyksiä sekä tehdä omia lisäysehdotuksia. Idea toimi erinomaisesti. Jokainen haastateltava kyseenalaisti joitain lomakkeen vanhoja kohtia tai sanamuotoja ja teki joukon omia lisäyksiä.

Osaamisalueuuttelon lisäksi lomakkeessa kysyttiin joitakin taustatietoja vastaajista ja heidän työtehtävistään sekä muutamia avoimia kysymyksiä, jotka liittyivät esimerkiksi vakuutusalan rekrytoinnin pullonkauloihin.

Kysymyslomake on kokonaisuudessaan liitteessä.

2.2 Tutkimusotoksen valinta

Tutkimusotoksen valinta ja kyselyn jakelu liittyvät läheisesti toisiinsa. Ensinnäkin on päätettävä, millaisille henkilöstöryhmille kysely halutaan suunnata, ja toiseksi on löydettävä helpoin keino tavoittaa valittu kohderyhmä.

Tässä tutkimuksessa kohderyhmäksi valittiin vakuutusyhtiöiden keskijohto ja johto. Perusteluna on se, että päällikkö- ja johtajatasen henkilöillä on laajempi näkemys oman yksikkönsä tai osastonsa tehtävissä vaadittavasta osaamisesta. He valitsevat uudet työntekijät ja joutuvat siten ratkaisemaan, mitä osaamista uusilta työntekijöiltä vaaditaan.

Kyselyn jakelu hoidettiin keskitetysti mukana olevien vakuutusyhtiöiden henkilöstöosastojen kautta. Kaikilla suuremmilla yrityksillä on tehokas sisäinen posti, jonka kautta on helppo postittaa suurikin määrä kirjeitä. Kohderyhmän valinnassa yhtiöt tekivät jonkin verran omia valintojaan. Keskijohto- ja johto –kriteeristä ei pidetty ehdottomasti kiinni.

Kuoriin laitettiin kyselyn lisäksi yhden sivun saatekirje sekä palautuskuori. Saatteessa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tavoitteet ja taustat. On tärkeää kertoa vastaajille, kuka rahoittaa tutkimuksen ja mihin tutkimustuloksia käytetään. Vastausten luottamuksellisuus taattiin, koska yrityksen osaamiseen liittyviä asioita ei välttämättä haluta yleiseen tietoon.

2.3 Vastausten käsittely

Kyselylomakkeiden tietojen siirtäminen sähköiseen muotoon on työlästä. Tässä tutkimuksessa käytettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaa, joka soveltuu pienten aineistojen käsittelyyn. Otoksen koko pyrittiin tarkoituksella pitämään suhteellisen pienenä, koska tutkimuksen tarkoituksena oli kyselymenetelmän testaaminen, ei laajojen empiiristen tulosten tuottaminen. Jos tutkimusotos olisi ollut merkittävästi suurempi, kysely olisi kannattanut teettää markkinatutkimuksiin erikoistuneessa yrityksessä. Siinä tapauksessa markkinatutkimusyrityksen asiantuntemusta olisi voitu käyttää jo kyselyn suunnitteluvaiheessa.

Excel-taulukkolaskentaohjelmalla on helppo tuottaa kuvioita ja taulukoita, jotka havainnollistavat tutkimuksen tuloksia. Tulosten esitystapoja ja havainnollistamista ei käsitellä tässä yhteydessä enempää. Niihin palataan myöhemmissä luvuissa.

3 Tietoja vastaajista

Kyselyjä lähetettiin kahteen vakuutusyhtiöön yhteensä noin 110 kappaletta. Lomakkeita palautettiin 35 kappaletta, joten palautusprosentiksi saadaan 32 %. Kaksi lomaketta oli kuitenkin täytetty vain osittain, joten niitä ei otettu mukaan tulosten analysointiin. Palautusprosentti on varsin hyvä tämän tyyppiselle tutkimukselle. Vastaukset jakautuivat suunnilleen tasan kahden tutkimukseen osallistuneen yhtiön kesken.

Suurin osa vastaajista kuului keskijohtoon tai johtoon. Tehtävänimikkeinä useimmilla oli ”-päällikkö” tai ”-johtaja”. Vastaajien tutkintotiedot on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Vastaajien tutkinnot

<i>Tutkinto</i>	<i>Lukumäärä</i>
KTM, ekonomi	11 (+1*)
OTK	5
DI	5
FM / FK	4
VTM	3
Keskiasteen tutkinto	3
Muu korkeakoulututkinto	2
<i>Yhteensä</i>	33

* Yhdellä vastaajista kaksi tutkintoa.

Jos vastaajien lukumäärä olisi suurempi, eri tutkinnon suorittaneiden vastaajien antamia arvioita vakuutusalan osaamistarpeista olisi mahdollista vertailla. Olisi hyvä testata, ”suosivatko” vastaajat arvioissaan omaa alaansa. Näin pienellä vastaajien joukolla vertailu ei kuitenkaan ole tilastollisesti luotettavaa, joten vertailua ei tässä tutkimuksessa tehty.

Lomakkeessa kysyttiin myös vastaajien oman yksikön tai osaston henkilöstön määrää. Usein luku tarkoittaa vastaajan alaisten määrää. Yksikön tai osaston (tai yhtiön) henki-

löstömäärä vaihteli välillä 3-400. Keskiarvo oli 77 ja mediaani 31. Yhteensä henkilöstöä oli noin 2 300. Luvussa on kuitenkin jonkin verran päällekkäisyyksiä.

Noin 90 prosenttia vastaajista ilmoitti, että heidän yksikössään pidetään kirjaa henkilöstön tutkinnoista. Tosin on hyvin todennäköistä, että tutkintotietoja pidetään yllä myös jäljelle jäävässä 10 prosentissa, mutta vastaajilla ei ollut tietoja käytettävissä vastaushetkellä.

Ylivoimaisesti suurin tutkintoryhmä oli ”merkonomit”. Myös ryhmä ”muu keskiasteen tutkinto” oli hyvin suuri. Korkeakoulututkinnoissa suurin ryhmä oli ”KTM tai ekonomi”, mikä ei sinänsä ole yllätys, koska suurin osa vastaajistakin kuului samaan ryhmään. Yleisen vakuutuslainsäädännön suorittaneita oli myös suuri joukko. Selvä johtopäätös tutkintojen jakautumisesta on se, että tämän tutkimuksen tuloksia kannattaa hyödyntää erityisesti kaupallisissa oppilaitoksissa sekä vakuutusalan oman koulutuksen kehittämisessä. Samaan tulokseen päästäisiin todennäköisesti myös muita henkilöstötilastoja tarkastelemalla.

4 Henkilöstön osaamisen arviointi

Vastaajista 85 prosenttia ilmoitti, että heidän yksikössään tai osastollaan arvioidaan henkilöstön osaamista säännöllisesti. Lomakkeessa oli myös kaksi avointa kysymystä osaamisen arvioinnin menetelmistä sekä henkilöstökoulutuksen nykyisistä painopistealueista.

Millä tavoin / millä menetelmillä arvioitte henkilöstön osaamista?

Ylivoimainen ykkönen osaamisen arvioinnin keinovalikoimassa olivat esimiehen ja alaisen väliset *tulos- ja kehityskeskustelut*. Kaksi kolmesta vastaajasta mainitsi esimies-alaiskeskustelut tärkeimpänä osaamisen arvioinnin keinona. Muita keskeisiä menetelmiä olivat erilaiset *osaamiskartoitukset* ja *osaamisprofiilien* rakentaminen. Moni mainitsi rutiininomaisen *työsuorituksen ja -tuloksen tarkkailun*, mikä lienee kaikissa yrityksissä tapana, vaikka kaikki eivät sitä maininnetkaan.

Myös systemaattista *asiakaspalautteen* kokoamista käytettiin osaamisen arviointiin. Asiakaspalautteella pyrittiin erityisesti palveluosaamisen tason selvittämiseen.

Testit, tentit ja käytännön näyttökokeet mainittiin myös monissa vastauksissa. Niitä sovellettiin useimmiten atk- ja vakuutusosaamisen arviointiin.

Millaisiin tietoihin ja taitoihin henkilöstökoulutus keskittyy tänä vuonna?

Henkilöstökoulutuksen painopisteet ovat selvästi *vakuutusalan erityisosaamisen ja atk-taitojen kehittämisessä*. Noin puolet vastaajista mainitsi jommankumman näistä osaamisalueista. *Tiimityö, esimiestaitojen kehittäminen, kielikoulutus ja asiakassuhteen hoitoon* liittyvä osaaminen mainittiin myös melko usein.

Edellä mainittujen osaamisalueiden lisäksi yksittäisiä mainintoja saivat mm. yhteistyötaidot, lainsäädäntö, palveluosaaminen, liikkeenjohto, laatukoulutus ja talousasioiden tuntemus.

5 Rekrytoinnin pullonkaulat

Rekrytointiongelmia voidaan tarkastella eri näkökulmista. Ongelmissa voi olla kysymys sopivan koulutuksen hankkineiden henkilöiden löytämisestä, tai sitten ongelmia voi esiintyä henkilökohtaisten ominaisuuksien puolella. Noin puolet vastaajista ilmoitti, että ammattitaitoisen henkilökunnan löytämisessä on jonkin verran ongelmia.

Rekrytoinnin pullonkauloja selvitettiin myös kahdella avoimella kysymyksellä.

Minkä koulutusalan henkilöstöä on vaikea löytää?

Koulutusaloista selvästi ongelmallisin oli *atk-ala*. Se ei ole yllättävää, koska atk-osaajien pula koskee muitakin toimialoja. Muista koulutusaloista ei noussut esille mikään yksittäinen. Enemmän valiteltiin esimerkiksi kokemukseltaan sopivien henkilöiden löytämisen vaikeutta, mikä ei kuitenkaan liity tiettyyn koulutusalaan.

Missä tiedoissa ja taidoissa uudella henkilöstöllä on pahimpia puutteita?

Vakuutusalan erityisosaamisessa uusilla työntekijöillä oli eniten puutteita. Se on tietysti ymmärrettävää, koska vakuutusalaan erikoistuneita oppilaitoksia tai opintolinjoja on niukasti. Yhtiöt palkkaavat esimerkiksi kaupallisen perustutkinnon suorittaneita henkilöitä ja antavat heille vakuutusalan erikoiskoulutuksen itse.

Toiseksi eniten parantamisen varaa oli vastaajien mielestä *myyntitaidoissa*. Uudet työntekijät eivät muutaman vastaajan mukaan hallitse myyntityön psykologiaa ja tekniikkaa.

Muista tieto- ja taitoalueista tuli yksittäisiä mainintoja runsaasti. Esimerkiksi yleistä *kansantalouden, toimialojen ja yritystalouden tuntemusta* toivottiin muutamissa vastauksissa. Tällä tarkoitettiin sitä, että vakuutusalan ammattilaisten on välttämätöntä seu-

rata talouden ajankohtaisia tapahtumia ja osata tulkita niiden merkitys vakuutustoiminnan kannalta. *Tilinpäätösanalyysit, oikeustiede, asiakasnäkökulman ymmärtäminen ja asenteet* saivat kukin yhden maininnan.

6 Osaamistarpeet osa-alueittain

Henkilöstöltä vaadittava osaaminen voidaan toimialasta riippumatta luokitella esimerkiksi kolmeen eri ryhmään:

- **Yleinen yritystoiminnassa tarvittava osaaminen:** Tiedot ja taidot, joita tarvitaan kaikissa yrityksissä toimialasta riippumatta.
- **Yritys- ja toimialakohtainen osaaminen:** Tiedot ja taidot, joista on hyötyä ainoastaan saman toimialan yrityksessä tai ääritapauksessa ainoastaan yhdessä tietyssä yrityksessä.
- **Työntekijän henkilökohtainen osaaminen:** Tiedot ja taidot, jotka liittyvät henkilön luontaisiin kykyihin tai hankittuun osaamiseen.

Tämä luokittelu on hyvä apuväline osaamisen ryhmittelyssä. Seuraavassa taulukossa kyselylomakkeen pääosaamisalueet on ryhmitelty tämän luokittelun mukaan.

Taulukko 2. Pääosaamisalueiden ryhmittely

Yleinen yritystoiminnassa tarvittava osaaminen	Yritys- tai toimialakohtainen osaaminen	Henkilökohtainen osaaminen
• Liikkeenjohto • Henkilöstöhallinto • Markkinointi • Talous • Tietotekniikka	• Vakuutustoiminta • Lainsäädäntö • Sijoitustoiminta	• Kansainvälisyys • Henkilökohtaiset tiedot ja taidot

Rajanvetoa joudutaan osaamisen ryhmittelyssä tekemään. Tässä tapauksessa esimerkiksi sijoitustoiminta voitaisiin luokitella myös yleiseksi yritysosaamiseksi. Luokittelun hienosäädöllä ei kuitenkaan ole suurta merkitystä, koska luokittelu on tarkoitettu vain suuntaa-antavaksi apukeinoksi.

Seuraavissa alaluvuissa tutkimuksen tulokset esitetään pääosaamisalueiden mukaisessa järjestyksessä. Tarkoituksena on, että kukin lukija voi näin löytää itseään kiinnostavat tai omaan työhön liittyvät osaamisalueet saman otsikon alta.

Osaamisalueiden tärkeydestä pyydettiin arviota asteikolla 1-5, missä arvosana 1 tarkoittaa *osaamisalueella ei ole merkitystä* ja arvosana 5 *osaamisalue on erittäin tärkeä*. Lisäksi vastaajat arvioivat osaamisalueen kehityssuuntaa: + *osaamisalueen merkitys on kasvussa*, 0 *ennallaan*, — *laskussa*.

Kehityssuunnan arviolla pyritään korvaamaan aikasarjojen puutetta. Jos tutkimus toistettaisiin säännöllisin väliajoin, osaamisvaatimusten kehityksen suuntaa voitaisiin seurata ajan kuluessa.

Seuraavien alalukujen taulukoissa vastaajien arviot osaamisalueiden merkityksestä esitetään arvosanojen ja kehityssuunta-arvioiden prosenttiosuuksina kaikista vastauksista.

Osa vastaajista ei katsonut tietojensa riittävän oman työn ulkopuolisten osaamisalueiden arviointiin. Tyhjäksi jätettyjä kohtia ei otettu huomioon prosenttiosuuksien laskennassa. Siten suuri osa seuraavien taulukoiden prosenttiosuuksista on laskettu erisuuruisen vastaajien kokonaismäärän mukaan.

Osaamisalueet ovat arvosanojen 4 ja 5 summan mukaisessa järjestyksessä. Pääosaamisalueen yhteinen arvio on mukana samassa listassa. Pääosaamisalue on merkitty *kursiivilla*. Kutakin aluetta kommentoidaan lyhyesti.

6.1 Liikkeenjohto

Osaamisalue	Arvosana						Suunta		
	5	4	5 + 4	3	2	1	+	0	-
Asiakkaiden tuntemus	73 %	24 %	97 %	3 %	0 %	0 %	96 %	4 %	0 %
<i>Liikkeenjohto</i>	45 %	52 %	97 %	3 %	0 %	0 %	89 %	27 %	0 %
Esimiestaidot	45 %	48 %	94 %	6 %	0 %	0 %	82 %	18 %	0 %
Henkilöstöjohtaminen	48 %	42 %	91 %	6 %	3 %	0 %	74 %	11 %	0 %
Strateginen johtaminen	52 %	36 %	88 %	6 %	6 %	0 %	73 %	25 %	7 %
Toiminto- ja prosessijohtaminen	22 %	53 %	75 %	19 %	6 %	0 %	70 %	26 %	4 %
Toimialan tuntemus	24 %	48 %	73 %	27 %	0 %	0 %	52 %	74 %	0 %
Laatujohtaminen	21 %	52 %	73 %	27 %	0 %	0 %	68 %	19 %	7 %
Yrityskulttuurin ja arvojen hallinta	18 %	52 %	70 %	27 %	3 %	0 %	48 %	48 %	0 %
Kilpailijoiden tuntemus	6 %	61 %	67 %	30 %	3 %	0 %	33 %	67 %	0 %
Projektijohtaminen	6 %	56 %	63 %	31 %	6 %	0 %	26 %	44 %	7 %
Tulosjohtaminen	3 %	39 %	42 %	48 %	9 %	0 %	26 %	63 %	11 %

Liikkeenjohdon osaamisen tärkeys sai miltei kaikilla osa-alueilla hyvin korkeat arvostukset. Miltei kaikilla osa-alueilla arviot painottuivat arvostuksiin 4-5. Kärkeen sijoittui *asiakkaiden tuntemus*. Kolme neljäsosaa vastaajista arvioi alueen merkityksen erittäin tärkeäksi ja miltei kaikkien mielestä merkitys on myös kasvussa.

Alhaisimmat arvostukset ja suunta-arviot sai *tulosjohtaminen*, joka näyttää liikkeenjohdon trendien joukossa menneen pois muodista.

6.2 Henkilöstöhallinto

Osaamisalue	Arvosana						Suunta		
	5	4	5 + 4	3	2	1	+	0	-
Henkilöstön koulutus ja kehittäminen	44 %	44 %	88 %	9 %	3 %	0 %	85 %	12 %	4 %
Rekrytointi	27 %	52 %	79 %	15 %	6 %	0 %	37 %	59 %	4 %
<i>Henkilöstöhallinto</i>	23 %	52 %	74 %	23 %	3 %	0 %	71 %	29 %	0 %
Kannustuspalkkaus	25 %	47 %	72 %	16 %	9 %	0 %	69 %	27 %	0 %
Tehtävä- ja urakierron suunnittelu	19 %	53 %	72 %	25 %	3 %	0 %	58 %	42 %	0 %
Henkilöstösuunnittelu	21 %	48 %	70 %	24 %	6 %	0 %	48 %	52 %	0 %
Henkilöstökustannusten tuntemus	9 %	22 %	31 %	59 %	9 %	0 %	12 %	88 %	0 %

Henkilöstöhallinnon kohdalla vastaajien arviot painottuivat arvosanaan neljä. Korkeimmat arvosanat (mittarilla 4+5) saivat *henkilöstön koulutus ja kehittäminen* sekä *rekrytointi*. Selvästi kasvavia osaamisalueita ovat *henkilöstön koulutus ja kehittäminen*, *kannustuspalkkaus*, *tehtävä- ja urakierron suunnittelu*. Henkilöstöhallinnon merkityksen arvioitiin myös yleisesti kasvavan.

6.3 Markkinointi

Osaamisalue	Arvosana						Suunta		
	5	4	5 + 4	3	2	1	+	0	-
Asiakaspalvelu	48 %	48 %	97 %	3 %	0 %	0 %	71 %	29 %	0 %
Asiakasyhteistyö	36 %	52 %	88 %	12 %	0 %	0 %	81 %	19 %	0 %
Markkinointi	13 %	68 %	81 %	19 %	0 %	0 %	38 %	63 %	0 %
Jakelukanavien tuntemus	27 %	48 %	76 %	21 %	3 %	0 %	64 %	36 %	0 %
Laadunhallinta	24 %	52 %	76 %	24 %	0 %	0 %	74 %	26 %	0 %
Myyntityö	18 %	58 %	76 %	21 %	3 %	0 %	41 %	48 %	11 %
Segmentointi	18 %	58 %	76 %	21 %	3 %	0 %	61 %	36 %	4 %
Internet-markkinointi	27 %	30 %	58 %	39 %	3 %	0 %	96 %	4 %	0 %
Sisäinen markkinointi	9 %	42 %	52 %	42 %	6 %	0 %	37 %	56 %	7 %
Mainonta	0 %	30 %	30 %	52 %	18 %	0 %	11 %	63 %	26 %
Sponsorointi	0 %	12 %	12 %	48 %	36 %	3 %	4 %	67 %	30 %

Markkinoinnin osa-alueista selvästi tärkeimpiä ovat *asiakassuhteen hoitoon liittyvät* osaamisalueet. Lähes kaikki vastaajat antoivat niille arvosanan 4-5. Häntäpäähän sijoituivat *mainonta* ja *sponsorointi*. Ne saivat sekä arvosanojen että kehityssuunnan suhteen heikot arviot. Selkeitä kasvualueita ovat *Internet-markkinointi*, *asiakasyhteistyö*, *laadunhallinta* ja *asiakaspalvelu*.

6.4 Talous

Osaamisalue	Arvosana						Suunta		
	5	4	5 + 4	3	2	1	+	0	-
Hinnoittelu	36 %	42 %	79 %	15 %	3 %	3 %	54 %	42 %	4 %
Kustannus- ja kannattavuuslaskenta	27 %	52 %	79 %	12 %	6 %	3 %	56 %	44 %	0 %
Johdon laskentatoimi	27 %	42 %	70 %	24 %	3 %	3 %	48 %	52 %	0 %
Talous	23 %	37 %	60 %	30 %	7 %	3 %	17 %	83 %	0 %
Kirjanpito	16 %	19 %	34 %	50 %	13 %	3 %	8 %	85 %	8 %
Budjetointi	6 %	30 %	36 %	48 %	12 %	3 %	12 %	73 %	15 %

Talousasioiden osaamisalueiden lista jätettiin kysymyslomakkeessa melko lyhyeksi. Jos olisimme lähteneet listaamaan esimerkiksi rahoitustoiminnan osaamista, luettelosta olisi tullut loputtoman pitkä. Siksi luetteloon otettiin mukaan vain muutama perinteisempi talousosaamisen alue.

Hinnoittelu, kustannus- ja kannattavuuslaskenta ja johdon laskentatoimi erottuivat arvioissa selvästi. Näyttäisi siltä, että jatkossa laskentatoimen ja yritystalouden osaaminen painottuu esimerkiksi strategista päätöksentekoa ja yrityssuunnittelua tukevaan osaamiseen. Rutiiniosaamisen, kuten kirjanpidon ja budjetoinnin, asema on vakiintunut. Niissä ei suuria muutoksia ole odotettavissa.

6.5 Sijoitustoiminta

Osaamisalue	Arvosana						Suunta		
	5	4	5 + 4	3	2	1	+	0	-
Ulkomaiset sijoitukset	35 %	52 %	87 %	6 %	3 %	3 %	81 %	11 %	4 %
<i>Sijoitustoiminta</i>	32 %	52 %	84 %	13 %	0 %	0 %	60 %	36 %	0 %
Kansainvälisen talouden tuntemus	22 %	63 %	84 %	6 %	9 %	0 %	81 %	15 %	4 %
Kansantalouden tuntemus	28 %	50 %	78 %	19 %	3 %	0 %	52 %	44 %	4 %
Kotimaiset sijoitukset	26 %	39 %	65 %	32 %	3 %	0 %	35 %	54 %	12 %

Vakuutusyhtiöt ovat Suomen suurimpia sijoittajia. Siksi ei ole yllättävää, että miltei kaikki sijoitustoiminnan osa-alueet saivat korkeat arvosanat. Erityisesti ulkomaisten sijoitusten ja siksi myös kansainvälisen talouden tuntemuksen merkitys on kasvussa.

Sijoitustoiminnan eri osa-alueiden hallinta vaatii hyvin pitkälle vietyä erikoistumista. Siksi pysyimme osaamisalueiden määrittelyssä yleisellä tasolla.

6.6 Vakuutustoiminta

<i>Osaamisalue</i>	<i>Arvosana</i>						<i>Suunta</i>		
	5	4	5 + 4	3	2	1	+	0	-
Tuotekehitys	39 %	52 %	91 %	9 %	0 %	0 %	77 %	23 %	0 %
Yksilöllinen eläkevakuutus (henk.)	45 %	45 %	90 %	10 %	0 %	0 %	92 %	4 %	4 %
<i>Henkilövakuutus</i>	39 %	52 %	90 %	6 %	3 %	0 %	80 %	20 %	0 %
Korvaustoiminta	30 %	58 %	88 %	12 %	0 %	0 %	59 %	41 %	0 %
Säästäminen (henk.)	35 %	48 %	84 %	13 %	3 %	0 %	96 %	4 %	0 %
<i>Vakuutustoiminta</i>	40 %	43 %	83 %	17 %	0 %	0 %	42 %	58 %	0 %
Henkilöriskit	33 %	48 %	82 %	15 %	3 %	0 %	69 %	31 %	0 %
Riskienhallinta	39 %	39 %	79 %	21 %	0 %	0 %	62 %	38 %	0 %
Lajiasiantuntijuus	27 %	52 %	79 %	21 %	0 %	0 %	38 %	54 %	8 %
Toiminnan riskit	15 %	61 %	76 %	18 %	0 %	3 %	40 %	60 %	0 %
Henkivakuutus (henk.)	29 %	45 %	74 %	26 %	0 %	0 %	69 %	27 %	4 %
Keskeytys-, vastuu- ja tuotevastuu- vakuutus (vah.)	28 %	41 %	69 %	28 %	3 %	0 %	54 %	42 %	4 %
Lakisääteinen tapaturmavak. (vah.)	28 %	38 %	66 %	34 %	0 %	0 %	38 %	58 %	4 %
Omaisuusriskit	12 %	52 %	64 %	36 %	0 %	0 %	0 %	88 %	12 %
Vakuutusmatematiikka	19 %	42 %	61 %	32 %	6 %	0 %	28 %	68 %	4 %
Kansainväliset vakuutukset	16 %	44 %	59 %	31 %	6 %	3 %	62 %	38 %	0 %
<i>Vahinkovakuutukset</i>	13 %	47 %	59 %	41 %	0 %	0 %	16 %	80 %	4 %
Työkyvyttömyysvakuutus (henk.)	0 %	52 %	52 %	35 %	13 %	0 %	27 %	58 %	15 %
Omaisuusvakuutus (vah.)	16 %	34 %	50 %	50 %	0 %	0 %	12 %	72 %	16 %
Työeläkevakuutus (sos.)	10 %	40 %	50 %	47 %	3 %	0 %	8 %	88 %	4 %
Liikenne- ja autovakuutus (vah.)	13 %	34 %	47 %	53 %	0 %	0 %	12 %	77 %	12 %
<i>Sosiaalivakuutus</i>	3 %	43 %	47 %	50 %	3 %	0 %	8 %	83 %	8 %
Vapaaeht. tapaturmavak.(henk.)	3 %	39 %	42 %	55 %	0 %	3 %	23 %	69 %	8 %
Oikeusturvavakuutus (vah.)	9 %	31 %	41 %	44 %	16 %	0 %	8 %	88 %	4 %
Kuljetusvakuutus (vah.)	13 %	25 %	38 %	59 %	3 %	0 %	12 %	77 %	12 %
Sairausvakuutus (sos.)	0 %	33 %	33 %	53 %	10 %	3 %	20 %	60 %	20 %
Työttömyysvakuutus (sos.)	3 %	24 %	28 %	59 %	10 %	3 %	8 %	75 %	17 %
<i>Keskiarvo</i>	21 %	43 %	64 %	32 %	3 %	1 %	39 %	55 %	6 %

Vakuutusalan erityisosaamista koskevien vastausten arviointiin tarvittaisiin laajaa alan asiantuntemusta. Siksi pyrimme tässä kohdassa ainoastaan nostamaan esille lukujen puolesta merkityksellisiä seikkoja. Vakuutusala paremmin tuntevat lukijat voivat arvioida tuloksia oman asiantuntemuksensa valossa.

Edellisen sivun taulukossa osaamisalueet on lajiteltu arvosanojen 4 ja 5 summan mukaan. Tällä tunnusluvulla pyrimme löytämään ne alueet, joita valtaosaa vastaajista pitää keskimääräistä tärkeämpinä. Alueet voitaisiin luokitella myös esimerkiksi arvosanan 5 prosenttiosuuden mukaan, mutta sekin tuottaa suunnilleen samanlaisen järjestyksen kuin käyttämämme kriteeri. Koska tämä on kuitenkin kyselyn tärkein kohta, tarkastelemme tuloksia usean eri tunnusluvun mukaan.

Arvosanojen 4 ja 5 yhteisen prosenttiosuuden mukaan tärkeimpiä osaamisalueita on hankala erotella, koska erot alueiden välillä ovat pieniä. Noin kaksi kolmasosaa alueista saa yli 50 prosentin tunnuslukuja. Neljä tärkeintä aluetta ovat tuotekehitys, yksilöllinen eläkevakuutus, henkilövakuutus ja korvaustoiminta. Työttömyysvakuutus, sairausvakuutus ja kuljetusvakuutus erottuvat listan häntäpäästä.

Jos tuloksia tarkastellaan *arvosanan 5* mukaan, kärkeen sijoittuvat *yksilöllinen eläkevakuutus, vakuutustoiminta, tuotekehitys, riskienhallinta ja henkilövakuutus (yleisesti)*. Listan loppupäässä ei tapahdu kovin suuria muutoksia.

Arvosanan 3 saaneita osaamisalueita voidaan pitää suhteellisen vakiintuneina, mutta silti kohtalaisen tärkeinä alueina. Nyt erot osaamisalueiden tunnusluvuissa ovat jo suhteellisen suuria. Listan kärkeen sijoittuvat *kuljetusvakuutus, työttömyysvakuutus, vapaaehtoinen tapaturmavakuutus, sairausvakuutus ja liikenne- ja autovakuutus*.

Jos osaamista tarkastellaan *kasvusuunnan mukaan (+)*, alueiden välille saadaan suuria eroja. Nyt kärkeen sijoittuvat *säästäminen, yksilöllinen eläkevakuutus, henkilövakuutus (yleisesti) sekä tuotekehitys*. Laskussa olevia osaamisalueita ei ole kovin monta. Noin joka viidennen vastaajan mielestä sairausvakuutuksen ja työttömyysvakuutuksen merkitys on laskussa.

6.7 Lainsäädäntö

Osaamisalue	Arvosana						Suunta		
	5	4	5 + 4	3	2	1	+	0	-
Ulkomaantyön sosiaaliturva- ja verotus	9 %	56 %	66 %	25 %	9 %	0 %	73 %	27 %	0 %
Uusi vakuutuslainsäädäntö	9 %	47 %	56 %	38 %	6 %	0 %	19 %	70 %	7 %
Eurooppa-oikeus	6 %	50 %	56 %	31 %	13 %	0 %	80 %	20 %	0 %
Lainsäädäntö	20 %	33 %	53 %	40 %	7 %	0 %	23 %	69 %	4 %
Vero-oikeus	6 %	44 %	50 %	41 %	9 %	0 %	36 %	60 %	4 %
Sopimusoikeus	9 %	38 %	47 %	47 %	6 %	0 %	35 %	62 %	0 %
Vahingonkorvausoikeus	6 %	38 %	44 %	53 %	3 %	0 %	16 %	84 %	0 %
Markkinoiden säätely	6 %	38 %	44 %	41 %	16 %	0 %	28 %	52 %	20 %
Kansainvälinen oikeus	3 %	38 %	41 %	47 %	9 %	0 %	52 %	48 %	0 %
Työ- ja sosiaalioikeus	6 %	19 %	25 %	66 %	9 %	0 %	0 %	88 %	13 %

Vastaajien antamat arvostukset lainsäädännön osaamisalueista osuivat välille 4-5. Suuria eroja osaamisalueiden välillä ei löytynyt. Kehityksen suunnan arvioissa oli suurempia vaihteluja. Selvimmin erottuivat *Eurooppa-oikeus*, *ulkomaantyön sosiaaliturva- ja verotus* sekä *kansainvälinen oikeus yleisesti*. On selvää, että vastaajien mielestä vakuutusalan kansainvälistyminen vaikuttaa alan osaamistarpeiden kehitykseen.

6.8 Tietotekniikka

Osaamisalue	Arvosana						Suunta		
	5	4	5 + 4	3	2	1	+	0	-
Lähiverkot	38 %	59 %	97 %	0 %	3 %	0 %	92 %	8 %	0 %
Tietotekniikka	52 %	45 %	97 %	3 %	0 %	0 %	92 %	8 %	0 %
Tietoliikenne	41 %	47 %	88 %	13 %	0 %	0 %	80 %	20 %	0 %
Internet-tuntemus	34 %	50 %	84 %	16 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
Sähköposti	19 %	59 %	78 %	19 %	3 %	0 %	54 %	42 %	4 %
Taulukkolaskenta	6 %	50 %	56 %	41 %	3 %	0 %	31 %	65 %	4 %
Grafiikkaohjelmistot	6 %	50 %	56 %	34 %	9 %	0 %	48 %	48 %	4 %
Tekstinkäsittely	9 %	44 %	53 %	44 %	3 %	0 %	35 %	62 %	4 %

Tietotekniikan rooli vakuutustoiminnassa on suuri, ja se on yhä kasvussa. Varsinkin uudet tekniset ratkaisut – tietoliikenne ja Internet – ovat vastaajien mielestä voimakkaita kasvualoja. Alan osaajia tarvittaisiin lisää. Samaan suuntaan viittaavat myös vastaajien kommentit atk-asiantuntijoiden rekrytointivaikeuksista (ks. luku 5).

6.9 Kielitaito ja kansainvälisyys

<i>Osaamisalue</i>	<i>Arvosana</i>						<i>Suunta</i>		
	5	4	5 + 4	3	2	1	+	0	-
Englanti	22 %	38 %	59 %	34 %	6 %	0 %	36 %	60 %	4 %
Ruotsi	16 %	41 %	56 %	31 %	13 %	0 %	32 %	56 %	12 %
Saksa	13 %	41 %	53 %	34 %	9 %	3 %	56 %	36 %	8 %
Venäjä	12 %	36 %	48 %	42 %	6 %	3 %	65 %	31 %	4 %
Eri maiden liike-elämän tavat	16 %	25 %	41 %	53 %	3 %	3 %	58 %	38 %	4 %
Ranska	9 %	31 %	41 %	47 %	9 %	3 %	36 %	56 %	8 %
<i>Kansainvälisyys</i>	16 %	19 %	34 %	53 %	3 %	3 %	60 %	32 %	0 %
Eri maiden kulttuurit	13 %	19 %	31 %	53 %	13 %	3 %	40 %	52 %	8 %
Espanja	3 %	22 %	25 %	44 %	25 %	6 %	20 %	68 %	12 %

Kielitaitoon ja kansainvälisyyteen liittyvät osaamisalueet saivat ehkä yllättävänkin alhaisia arvosanoja. Todennäköinen syy lienee se, että suuri osa vakuutusyhtiöiden toiminnasta tapahtuu puhtaasti kotimarkkinoilla. Siten esimerkiksi kielitaitovaatimukset koskevat pääasiassa yhtiöiden kansainvälisissä toiminnoissa työskenteleviä henkilöitä. Kielistä venäjän ja saksan osaajien tarve on kuitenkin kasvussa.

6.10 Henkilökohtainen osaaminen

Osaamisalue	Arvosana						Suunta		
	5	4	5 + 4	3	2	1	+	0	-
<i>Henkilökohtainen osaaminen</i>	48 %	48 %	97 %	3 %	0 %	0 %	81 %	19 %	0 %
Ryhmätyötaidot ja tiimityöskentely	48 %	45 %	94 %	6 %	0 %	0 %	82 %	18 %	0 %
Esimiestaidot	42 %	48 %	91 %	9 %	0 %	0 %	63 %	37 %	0 %
Yhteistyökyky	55 %	36 %	91 %	9 %	0 %	0 %	86 %	14 %	0 %
Vuorovaikutustaidot	52 %	39 %	91 %	9 %	0 %	0 %	71 %	29 %	0 %
Esiintymistaito	44 %	47 %	91 %	9 %	0 %	0 %	62 %	38 %	0 %
Kokonaisuuksien hallinta	61 %	24 %	85 %	15 %	0 %	0 %	75 %	25 %	0 %
Oma-aloitteisuus	58 %	27 %	85 %	15 %	0 %	0 %	63 %	37 %	0 %
Neuvottelutaito	39 %	42 %	82 %	18 %	0 %	0 %	63 %	37 %	0 %
Projektityöskentely	24 %	39 %	64 %	36 %	0 %	0 %	41 %	59 %	0 %
Kirjallinen viestintä	12 %	48 %	61 %	36 %	3 %	0 %	35 %	62 %	4 %

Henkilökohtainen osaaminen sijoittuu osaamisalueiden kisassa ylivoimaiseksi ykköseksi. Tulos kertoo siitä, että yhtiöt haluavat palkata sellaisia yksilöitä, joiden kyky oppia uutta ja sopeutua erilaisiin työtehtäviin on hyvä. Henkilökohtaisia ominaisuuksia arvosetaan ehkä enemmän kuin eri alojen substanssiosaamista.

On tietysti selvää, että henkilökohtaisen osaamisen alueet ovat sellaisia, että niille annetaan helposti korkeat pisteet. Kukapa haluaisi yritykseensä yhteistyö- tai aloitekyvyttömiä työntekijöitä. Siitä huolimatta henkilökohtaisen osaamisen merkitystä ei sovi unohtaa koulutuksen kehittämisessä. Henkilökohtaisiin taitoihin voidaan oppilaitoksissa vaikuttaa opetusmenetelmien ja työtapojen valinnalla. Yrityksissä käytettävien työtapojen oppiminen jo kouluaikana auttaa työelämään sopeutumisessa.

7 Yksittäisten osaamisalueiden vertailua

Edellisessä luvussa osaamisalueita vertailtiin kyselylomakkeen ryhmittelyn mukaisesti. Ryhmittelyn tarkoituksena oli esittää tulokset siten, että tietyllä alueella toimivien lukijoiden on helppo löytää omaa työtä koskevat tulokset.

Tässä luvussa kaikkia osaamisalueita vertaillaan keskenään. On hyvä selvittää, mitkä alueet ovat kaikkein tärkeimpiä, ja mitkä alueet kasvavat nopeimmin lähitulevaisuudessa.

Tuloksia vertaillaan tekemällä tuloksista poimintoja eri kriteerien mukaan. Voimme esimerkiksi poimia ne osaamisalueet, joille yli 50 prosenttia vastaajista antoi arvosanan 5 ja arvioi alueen merkityksen olevan kasvussa lähivuosina.

Aluksi kuitenkin pohdimme yleisesti vastaajien antamien yleistä käyttäytymistä laske-
malla eri tunnuslukujen keskinäisiä korrelaatiokertoimia.

7.1 Tunnuslukujen käyttäytyminen

Tutkimukseen valitut tunnusluvut sisältävät osin samaa informaatiota, koska tietyt vastauskaavat osaamisalueiden merkityksen ja kehityssuuntien suhteen ovat yleisempiä. Tärkeän alueen arvioidaan usein olevan myös kasvussa.

Taulukosta 3 havaitaan, että erittäin tärkeät (arvosana 5) alueet määritellään usein myös kasvualueiksi (+). Arviot liikkuvat samaan suuntaan, kuten korrelaatiokerroin 0,73 kertoo. Keskimäinen tärkeyttä kuvaava arvosana 3 taas osuus usein yksiin liikkumissuunnan *merkitys pysyy ennallaan* –arvion (0) kanssa. Arvosanan 2 saaneet alueet ovat vastaajien mielestä usein laskualueita.

Taulukko 3. Arvosanojen ja kehityssuuntien korrelaatio

	+	0	—
5	0,73	-0,68	-0,54
4	0,38	-0,32	-0,41
3	-0,79	0,75	0,56
2	-0,43	0,33	0,64
1	-0,22	0,18	0,27

Voimme siis todeta, että kehityssuunta-arvioiden kysyminen ei välttämättä ole tarpeellista, koska tärkeysarviot sisältävät useimmiten saman informaation. Toisaalta voidaan myös ajatella, että kysymällä samaa asiaa kahdella eri tavalla tuloksista saadaan suurempi varmuus.

7.2 Tärkeimmät osaamisalueet – arvosana 5

Edellisissä luvuissa tunnuslukuna käytettiin arvosanojen 4 ja 5 summan osuutta kaikista vastauksista. Tuloksia kannattaa kuitenkin vertailla myös muiden tunnuslukujen valossa, koska niiden avulla voi löytyä jotain mielenkiintoista.

Taulukko 4. Yli 50 prosentin mielestä osaamisalue erittäin tärkeä

Osaamisalue	[5] > 50 %	+
Asiakkaiden tuntemus	73 %	96 %
Kokonaisuuksien hallinta	61 %	75 %
Oma-aloitteisuus	58 %	63 %
Yhteistyökyky	55 %	86 %
Tietotekniikka	52 %	92 %
Strateginen johtaminen	52 %	68 %
Vuorovaikutustaidot	52 %	71 %

Tällä kriteerillä osaamisesta erottuivat yllä mainitut alueet. Silmiinpistävää on, että neljä aluetta seitsemästä kuuluu henkilökohtaiseen osaamiseen.

Osaamisalueiden kehityssuuntakin oli vahvasti kasvava, mikä tietysti oli arvattavissa. Ehdottomasti tärkeimmäksi alueeksi molemmilla kriteereillä osoittautui *asiakkaiden tuntemus*.

7.3 Toiseksi tärkeimmät osaamisalueet – arvosana 4

Kyselyn vastaajat eivät säästelleet arvosanaa 4. Osaamisalueita, joille yli 50 prosenttia vastaajista antoi tämän arvosanan, on 33 kappaletta. Suurin prosenttiosuus oli markkinoinnilla (68 %).

Osaamisalueiden tarkemmaksi erottelemiseksi joukosta valittiin ne, jotka olivat 80 prosentin mielestä kasvavia alueita. Nyt listalle jäi enää seitsemän aluetta, jotka on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Arvosanan 4 saaneet osaamisalueet, jotka yli 80 prosenttia vastaajista määritteli kasvaviksi alueiksi

Osaamisalue	[4] > 50 %	[+] > 80 %
Kansainvälisen talouden tuntemus	63 %	81 %
Lähiverkot	59 %	92 %
Henkilövakuutus	52 %	80 %
Ulkomaiset sijoitukset	52 %	81 %
Asiakasyhteistyö	52 %	81 %
Internet-tuntemus	50 %	100 %
Eurooppa-oikeus	50 %	80 %

Näillä kriteereillä valitut alueet ovat sellaisia, jotka ovat lähiaikoina siirtymässä tärkeimpien osaamisalueiden joukkoon. Taulukon 5 alueista paras esimerkki on Internet-tuntemus, jonka kaikki arvioivat kasvavaksi alueeksi.

Erityisesti on huomattava, että taulukon osaamisalueiden lista poikkeaa oleellisesti pelkän arvosanan 4 mukaan luokitellusta listasta. Siten näillä kriteereillä voidaan löytää sellaisia kasvualoja, joihin tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota.

7.4 Osaamisalueet tunnuslukujen 4 ja 5 summan mukaan

Edellisessä luvussa tulokset esiteltiin arvosanojen 4 ja 5 summan osuuksien mukaan. Tällä kriteerillä suuri osa osaamisalueista saa korkean arvosanojen ja erottelu alueiden kesken on hankalaa. Siksi käytimme lisäkriteerinä vastaajien arvioita kehityssuunnasta.

Taulukko 6. Tärkeysjärjestys 4+5 summan mukaan

Osaamisalue	[4+5] > 80 %	[+] > 90 %
Lähiverkot	97 %	92 %
Tietotekniikka	97 %	92 %
Asiakkaiden tuntemus	97 %	96 %
Yksilöllinen eläkevakuutus	90 %	92 %
Internet-tuntemus	84 %	100 %
Säästäminen	84 %	96 %

Taulukon 6 kriteereillä löydetään tärkeinä tai erittäin tärkeinä pidetyt, vahvassa kasvussa olevat osaamisalueet. Tässä vertailussa kaksi laajempaa osa-aluetta erottuu selkeästi: *tietotekniikan* eri osa-alueet sekä *yksilölliset eläkevakuutukset* ja *säästäminen*. Näiden lisäksi *asiakkaiden tuntemus* erottui joukosta.

7.5 Merkitykseltään ennallaan säilyvät osaamisalueet

Taulukon 7 kriteerien mukaan löydetään ne osaamisalueet, jotka selvimmin säilyvät merkitykseltään ennallaan. Kuten luvussa 7.1 todettiin, vastaajilla antavat tyypillisesti tärkeysarvosanan 3 saaneille osaamisalueille ennallaan pysymistä kuvaavan kehityssuunta-arvion 0.

Taulukko 7. Osaamisalueet arvosanan 3 ja suunta-arvion 0 mukaan

Osaamisalue	[3] > 50 %	[0] > 80 %
Työ- ja sosiaalioikeus	66 %	88 %
Henkilöstökustannusten tuntemus	59 %	88 %
Vahingonkorvausoikeus	53 %	84 %
Sosiaalivakuutus	50 %	83 %
Kirjanpito	50 %	85 %

Tähän joukkoon valikoitui alueita, jotka pohjautuvat lainsäädännön noudattamiseen. Lainsäädäntöön ei kohdistu nopeita muutosodotuksia.

7.6 Taantuvat osaamisalueet

Harvat osaamisalueet saivat tärkeydestä heikkoja arvosanoja. Taulukossa 8 on esitetty ne alueet, joille vähintään 15 % vastaajista antoi tärkeydestä arvosanan 1-2 ja arvioi alueen merkityksen olevan laskussa.

Taulukko 8. Osaamisalueet, joiden merkitys on laskussa

Osaamisalue	[2+1] > 15 %	[-] > 15 %
Sponsorointi	39 %	30 %
Mainonta	18 %	26 %
Markkinoiden säätely	16 %	20 %
Budjetointi	15 %	15 %

Sponsorointi ja mainonta ovat esiintyneet muissakin vertailuissa listan häntäpäässä, ja niin käy myös nyt. Varsinkin sponsoroinnin merkitys näyttäisi olevan selvässä laskussa tutkimukseen osallistuneissa vakuutusyhtiöissä.

Yleisesti ottaen on kuitenkin todettava, että arvosanojen 1 ja 2 käyttö aineiston luokittelussa ei tuota kovin hyviä tuloksia näin pienellä tutkimusotoksella. Jo muutaman henkilön ero vaikuttaa suhteellisen paljon prosenttiosuuksiin.

7.7 Osaamisalueiden kehityssuunta

Vastaajien arvioita osaamisalueiden kehityksen suunnasta hyödynnettiin osittain jo edellisissä luvuissa. Tässä raportin osiossa tarkastelemme kehitysarvioita yksinkertaisesti sen mukaan, mikä osuus vastaajista arvioi osaamisalueen olevan kasvussa, laskussa tai säilyvän ennallaan. Mukaan on valittu kunkin suunta-arvion (+,0,-) mukaan kymmenen kärkeen sijoittuvaa osaamisaluetta.

Taulukko 9. Osaamisalueet, joiden merkitys on kasvussa (+)

Osaamisalue	%
Internet-tuntemus	100 %
Internet-markkinointi	96 %
Asiakkaiden tuntemus	96 %
Säästäminen	96 %
Yksilöllinen eläkevakuutus	92 %
Lähiverkot	92 %
Tietotekniikka	92 %
Henkilöstöjohtaminen	89 %
Yhteistyökyky	86 %
Henkilöstön koulutus ja kehittäminen	85 %

Suurin osa näistä osaamisalueista – esimerkiksi tietotekniikka ja yksilölliset eläkevakuutukset – nousi esille jo aiemmissa vertailuissa. Henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstön koulutus ja kehittäminen ovat tämän vertailun mukaan myös vahvassa kasvussa.

Taulukko 10. Osaamisalueet, joiden merkitys säilyy ennallaan (0)

Osaamisalue	%
Henkilöstökustannusten tuntemus	88 %
Oikeusturvavakuutus	88 %
Omaisuusriskit	88 %
Työeläkevakuutus	88 %
Työ- ja sosiaalioikeus	88 %
Kirjanpito	85 %
Vahingonkorvausoikeus	84 %
Talous	83 %
Sosiaalivakuutus	83 %
Vahinkovakuutukset	80 %

Taulukko 11. Osaamisalueet, joiden merkitys vähenee (-)

Osaamisalue	%
Sponsorointi	30 %
Mainonta	26 %
Sairausvakuutus	20 %
Markkinoiden säätely	20 %
Työttömyysvakuutus	17 %
Omaisuusvakuutus	16 %
Budjetointi	15 %
Työkyvyttömyysvakuutus	15 %
Työ- ja sosiaalioikeus	13 %
Espanja	12 %

Merkitykseltään ennallaan säilyvistä osaamisalueista vallitsi yksimielisyys. Samaa mieltä olevien vastaajien osuudet olivat suhteellisen lähellä 100 prosenttia. Taulukon 10 osaamisalueet ovat vakiintuneita vakuutustoiminnan ja yritystoiminnan osa-alueita, joilla ei ole odotettavissa suuria muutoksia.

Taulukoista 11 sen sijaan nähdään heti, että vastaajat eivät kovin mielellään arvioi min-kään osaamisalueen merkitystä väheneväksi. Vastaajien suhteellisen pienen lukumäärän (N= 33) vuoksi johtopäätöksiä on tehtävä varovaisesti. Sponsoroinnin merkitys on selvästi vähenemässä kyselyyn osallistuneissa yhtiöissä, mutta muiden taulukon 11 osaamisalueiden tulevaisuudesta ei voida yhtä selvästi päätellä mitään.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kyselytutkimukseen perustuva menetelmä, jolla vakuutusalan osaamistarpeita voidaan kartoittaa. Menetelmän kehitys oli aiemmin jo aloitettu elintarvikealan tutkimuksella. Tämä kysely oli siten edeltäjäänsä pidemmälle kehitetty.

Kyselylomake suunniteltiin yhdessä vakuutusalan koulutus- ja henkilöstöasiantuntijoiden kanssa. Yhteistyön avulla kyselylomakkeen suunnitteluun saimme mukaan vakuutusalan asiantuntemusta, jota meillä itsellämme ei ollut. Asiantuntijayhteistyö on välttämätöntä tämän tyyppisissä tutkimuksissa, jos tutkimuksen toteuttajat eivät itse ole alan asiantuntijoita.

Haastattelujen tärkein tavoite oli koota alan yrityksissä tarvittavasta osaamisesta perusteellinen luettelo. Osaaminen ryhmiteltiin ensin karkeamman luokittelun mukaan pääosaamisalueisiin. Näitä olivat esimerkiksi liikkeenjohto, markkinointi ja vakuutusalan erityisosaaminen. Liikkeenjohdon alle luokiteltiin esimerkiksi tulosjohtaminen, esimiestaidot ja toimialan tuntemus. Haastattelujen jälkeen päädyttiin luetteloon, jossa oli 106 osaamisaluetta.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan osaamisalueiden merkitys lähivuosina asteikolla 1-5, missä 1 tarkoittaa *ei merkitystä* ja 5 *erittäin tärkeä*. Lisäksi pyysimme arviota osaamisalueen merkityksen kehityssuunnasta (+, 0, -). Suunta-arviolla pyrittiin korvaamaan aikasarjojen puutetta. Jos tutkimus toistettaisiin määräajoin, kehityssuunnat voitaisiin päätellä vertaamalla eri vuosien arvioita.

Kysely lähetettiin kahteen vakuutusyhtiöön noin 110:lle henkilölle, jotka kuuluivat pääasiassa keskijohtoon tai johtoon. Lomakkeita palautettiin yhteensä 35 kappaletta, joten vastausprosentiksi tuli 32 %. Vastaajien määrä on riittävä, koska tutkimuksen pää tavoitteena oli menetelmän kehittäminen ja testaaminen. Jos tavoitteena olisi tilastollisesti luotettavien, laajojen empiiristen tulosten tuottaminen, otoskokoa olisi suurennettava. Tällöin tutkimuksen käytännön toteutus kannattaisi teettää alihankintana. Nyt siihen ei ollut mahdollisuutta.

Tulosten analyysissä pyrittiin erilaisten näkökulmien ja vaihtoehtojen etsimiseen. Eri-alaisten tunnuslukujen ja tulosten esitystapojen kirjo on niin suuri, että niiden joukosta on vaikea valita eri käyttötarkoituksiin sopivin.

Perustunnuslukuna käytettiin arvosanojen ja kehityssuunta-arvioiden osuutta vastaajien kokonaismäärästä. Siten osaamisalueet voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen esimerkiksi arvosanan 5 (=erittäin tärkeä) tai *osaamisalue on kasvussa* -arvioiden osuuden mukaan. Aineistosta voidaan tehdä myös poimintoja kriteerien yhdistelmillä. Voimme esimerkiksi valita ne osaamisalueet, jotka ovat yli 50 prosentin mielestä ovat tärkeitä (=4) tai erittäin tärkeitä (=5) ja kasvussa (+).

Jos tutkimus toteutettaisiin säännöllisesti, tulokset kannattaisi julkaista sähköisessä muodossa Internet-tietoverkossa. Näin käyttäjät voisivat tehdä tuloksista omien tarpeidensa mukaisia hakuja valitsemillaan kriteereillä. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitelty Internet-sovelluksen käytännön toteutuksen yksityiskohtia.

Asiakkaiden tuntemus osoittautui tärkeimmäksi osaamisalueeksi, kun kriteerinä käytettiin arvosanojen 5 osuutta kaikista vastauksista. 73 prosenttia vastaajista piti asiakkaiden tuntemusta erittäin tärkeänä osaamisalueena, ja peräti 96 prosenttia arvioi merkityksen olevan kasvussa. Seuraavaksi sijoittuivat *kokonaisuuksien hallinta*, *oma-aloitteisuus*, *yhteistyökyky* ja *tietotekniikka*. Silmiinpistävää on, että kolme viidestä tärkeimmästä alueesta kuului henkilökohtaiseen osaamiseen. Näyttäisi siis siltä, että työnantajat arvostavat henkilökohtaisia kykyjä ja luonteenpiirteitä jopa enemmän kuin kovaa asiaosaamista.

Merkitykseltään ennallaan säilyviä aloja etsimme valitsemalla joukosta ne, joille yli 50 prosenttia vastaajista antoi tärkeysarvosanaksi 3 ja jotka yli 80 prosenttia määritteli kasvualoiksi. Näillä kriteereillä joukosta *erottuivat työ- ja sosiaalioikeus*, *henkilöstökustannusten tuntemus*, *vahingonkorvausoikeus*, *sosiaalivakuutus* sekä *kirjanpito*. Yhteistä näille alueille näyttäisi olevan se, että ne perustuvat lainsäädäntöön, johon ei odoteta suuria muutoksia lähitulevaisuudessa.

Voimakkaat osaamisen kasvualueet on helppo löytää kehityssuunta-arvioiden (+, 0,-) mukaan. *Internet-tuntemus*, *Internet-markkinointi*, *asiakkaiden tuntemus*, *säästäminen* ja *yksilöllinen eläkevakuutus* olivat vastaajien mielestä tärkeimpiä kasvualueita (+). Myös tietotekniikan eri osa-alueet arvioitiin miltei yhtä korkealle. Kaikki arvioivat Internet-tuntemuksen merkityksen kasvavan, ja listan muutkin alueet pääsivät yli 90 prosentin lukuihin.

Merkitykseltään ennallaan säilyvien (0) osaamisalueiden listan kärkeen sijoittuivat *henkilöstökustannusten tuntemus*, *oikeusturvavakuutus*, *omaisuusriskit*, *työeläkevakuutus* ja

työ- ja sosiaalioikeus. 88 prosenttia vastaajista arvioi näiden alueiden säilyttävän merkityksensä.

Vastaajat säästelivät laskussa –arvioita. Ainoastaan muutama osaamisalue erottui tällä kriteerillä joukosta: sponsorointi (30 %), mainonta (26 %), sairausvakuutus (20 %), markkinoiden säätely (20 %) ja työttömyysvakuutus (17 %). Lisäksi näiden lukujen kohdalla on muistettava, että vastaajien suhteellisen vähäisen määrän vuoksi esimerkiksi 17 % tarkoittaa vain 6 vastaajaa, joten luotettavia päätelmiä on vaikea tehdä.

Kyselytutkimus osoittautui toimivaksi keinoksi kartoittaa vakuutusalan osaamistarpeita. Yhteistyö alan asiantuntijoiden kanssa varmistaa, että osaamisalueiden luettelo on kattava termien määrittelyt oikein.

Kyselymenetelmää olisi hyvä kokeilla myös tarkemmin määriteltynä kohderyhmään, esimerkiksi johonkin tiettyyn ammattiin. Kun tässä tutkimuksessa oli laajasti määriteltynä koko vakuutusala, törmäsimme osaamisen määrittelyssä rajanveto-ongelmiin. Kaikkia osaamisalueita ei kuitenkaan voida ottaa mukaan, koska listan on pysyttävä kohtuullisen mittaisena. Jos kohderyhmäksi olisi valittu esimerkiksi vakuutusmatematiikat, osaaminen olisi voitu määritellä huomattavasti yksityiskohtaisemmin. Siksi suosittelemmekin ammattikohtaista kysely- ja haastattelututkimusta jatkotutkimuksen aiheeksi.

LIITE: Kyselylomake

(Seuraavalta sivulta eteenpäin)