



# Henkilöstön kehittäminen - kulu vai investointi?

Katri Pennanen, Emilia Saksa

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Henkilöstön kehittäminen - kulu vai investointi?**

Katri Pennanen, Emilia Saksa  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2019

Katri Pennanen, Emilia Saksa

### Henkilöstön kehittäminen - kulu vai investointi?

Vuosi 2019 Sivumäärä 53

---

Tämän opinnäytetyön päätavoite oli selvittää haastattelututkimuksen avulla, miten yrityksissä suhtaudutaan henkilöstön kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, koetaanko yrityksissä koulutus kulueränä vai osataanko siihen suhtautua tulevaisuuden investointina. Opinnäytetyö on toteutettu osana Vantaan kaupungin GSIP-hanketta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee yksilön ja organisaation osaamista, osaamisen kehittämistä ja henkilöstön kehittämisen muotoja sekä työelämän tulevaisuutta.

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Opinnäytetyössä esitettävä aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, joissa haastateltiin seitsemää henkilöä neljästä eri yrityksestä kevään 2019 aikana. Haastateltavat olivat yritysten ylintä johtoa tai henkilöstöpolitiikasta vastaavia. Opinnäytetyön haastattelut on tehty anonyymeinä, jolloin vastauksia ei voida personoida yritykseen tai henkilöön vaan tarkoituksena on selvittää yleistä suhtautumista.

Tutkimustuloksia analysoitaessa selvisi, että yrityksissä henkilöstön kehittämisestä ajatellaan positiivisesti ja työntekijöitä halutaan kehittää. Jokaisen mielestä elinikäinen oppiminen on äärimmäisen tärkeää, varsinkin nykypäivän teknologiamuutosten keskellä. Yritykset myös tiedostavat hyvin sen tosiasian, että mikäli henkilöstön kouluttamista laiminlyö ei pärjää tämän päivän eikä tulevaisuuden markkinoilla.

Asiasanat: elinikäinen oppiminen, jatkuva koulutus, henkilöstökoulutus

Katri Pennanen, Emilia Saksa

Employee training - an expense or an investment?

| Year | 2019 | Pages | 53 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

---

The main goal of this thesis was to find out by interviewing companies what they think about employee development and lifelong learning. The main goal of this thesis was to find out whether training in companies is seen as a cost or whether it can be seen as an investment in the future. The thesis was implemented as part of the Vantaa City GSIP (Growth and Social Investment Pacts for Local Companies in the city of Vantaa) project. The theoretical framework of this thesis dealt with the competences of the individual and the organization, the development of skills and forms of personnel development and the future of working life.

The thesis was carried out as a qualitative interview study. The data presented in the thesis was collected by theme interviews. There were seven people from four different companies who participated to interviews during spring 2019. The interviewees were CEOs or members of HR personnel. The thesis interviews were made anonymously, so that the answers could not be personalized to the company or person. The purpose was to find out the general attitude.

The results showed out that the companies think positively about education and that everyone wants to develop their employees. Everyone believes that lifelong learning is extremely important, especially in the midst of today's technological change. Businesses are also well aware of the fact that if you do not train your staff, you will not succeed in today's market.

Keywords: lifelong learning, development, employee development

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto .....  | 6  |
| 2   | Oppiminen ja osaaminen .....  | 7  |
| 2.1 | Yksilön osaaminen .....   | 7  |
| 2.2 | Organisaation osaaminen ja osaamisen lisääminen hiljaisen tiedon avulla ..... | 9  |
| 2.3 | Oppiva organisaatio .....   | 10 |
| 3   | Osaamisen kehittäminen .....  | 10 |
| 3.1 | Henkilöstön osaamisen kehittäminen .....                                      | 11 |
| 3.2 | Henkilöstöstrategia ja osaamisen johtaminen .....                             | 11 |
| 3.3 | Suomalaisen työelämän tulevaisuus .....                                       | 13 |
| 4   | Koulutus ja jatkuva oppiminen yritysten kasvun mahdollistajana .....          | 14 |
| 4.1 | Elinikäisen oppimisen määritelmä .....  | 14 |
| 4.2 | Henkilöstön kehittäminen investointina .....                                  | 16 |
| 4.3 | Henkilöstön koulutuksen rahoitus .....  | 17 |
| 5   | Henkilöstön kehittämisen muotoja .....  | 18 |
| 5.1 | Perehdytys .....  | 19 |
| 5.2 | Koulutus .....  | 19 |
| 5.3 | Kehityskeskustelut .....  | 20 |
| 5.4 | Työkierto .....   | 21 |
| 5.5 | Muita kehittämisen muotoja .....  | 22 |
| 6   | Tutkimuksen toteutus .....  | 23 |
| 6.1 | GSIP- hanke .....   | 23 |
| 6.2 | Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu .....                                | 23 |
| 7   | Tutkimustulokset .....  | 25 |
| 7.1 | Elinikäinen oppiminen .....   | 25 |
| 7.2 | Henkilöstön koulutus kasvun mahdollistajana .....                             | 32 |
| 7.3 | Yrityksen koulutussuunnitelma .....   | 34 |
| 7.4 | Koulutusbudjetti .....  | 38 |
| 8   | Johtopäätökset .....  | 42 |
|     | Lähteet .....   | 47 |
|     | Kuviot .....  | 50 |
|     | Taulukot .....  | 50 |
|     | Liitteet .....  | 51 |

## 1 Johdanto

“Kenenkään ei tulevaisuudessa pitäisi jäädä työelämän ulkopuolelle osaamisen puutteen tai tietotaidon vanhenemisen vuoksi” (Haavisto 2019).

Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat tämän päivän puheenaiheita. Automatisaatio, robotiikka, keinoäly ja digitaaliset alustat ovat tätä päivää ja ne luovat monelle yritykselle haasteita. Varsinkin pienissä yrityksissä on vaikeuksia löytää rahaa ja aikaa osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan aina tarkoita suuria taloudellisia panostuksia, vaan kehittämistä voidaan tehdä pienillä ajattelu- ja toimintatapojen muutoksilla. (Heilmann & Taipale, 2019.)

Viime aikoina mm. Vihreiden puheenjohtaja Pekka Haavisto on nostanut esiin elinikäisen oppimisen tärkeyden. Haaviston mukaan työelämä muuttuu koko ajan ja se näkyy työelämässä siten, että työntekijän tulee uudistua ja häneltä odotetaan uuden oppimista koko ajan. Suurimaksi ongelmaksi Haavisto nostaa kielitaidon ja tietokonetaidot. Suurin riski on vanhemmalla ikäryhmällä, yli 50-vuotiailla. Moni vanhemman ikäryhmän henkilö on ollut tilanteessa, jossa taidot eivät enää riitäkään työtehtävään. Haaviston mukaan tällaisia tilanteita ei tulisi, jos jokainen yritys panostaisi jatkuvaan oppimiseen. (Haavisto 2019.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea-ammattikorkeakoulu on mukana Vantaan kaupungin teknologian ja osaamisen GSIP-hankkeessa, jota varten tämä opinnäytetyö on tehty. GSIP-hankkeen tarkoituksena on kehittää yrityksille erilaisia kasvusopimuksia ja niiden osaksi koulutuksia yritysten erilaisiin tarpeisiin.

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin yritysten korkeammassa positiossa olevien suhtautumista henkilöstön kouluttamiseen. Tutkimuksessa tuli ilmi heidän rehellisiä ja aitoja ajatuksiaan elinikäisestä oppimisesta ja kouluttautumisesta sekä yritysten tulostavuuksien henkilöiden ajatuksia siitä, koetaanko henkilöstön koulutus tarpeellisenä investointina, osana yrityksen liiketoimintastrategiaa vai koetaanko se mahdollisesti yritykselle vain ylimääräisenä kuluksena.

Opinnäytetyön tulokset auttavat toimeksiantajaa ymmärtämään laajemmin ja syvemmin yritysten lähtökohdat ja toiveet. Tulokset auttavat näkemään yritysten toiveet liittyen oppimiseen ja koulutuksen kehittämiseen ja sitä kautta pääsytään kuulemaan jokaisen yrityksen mielenkiinnot ja tavoitteet. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää erilaisten koulutuskokonaisuuksien suunnittelussa. Tulosten avulla varmistetaan siitä, että koulutus on juuri kyseiselle yritykselle hyödyllistä ja tarpeellista, näin yrityksille pystytään muotoilemaan houkuttelevia kokonaisuuksia.

Laajemmin opinnäytetyö vastaa erittäin ajankohtaiseen keskusteluun oppimisen uudesta noususta ja työvoiman jatkuvasta oppimisesta. Tämän hetkinen kuuma peruna yhteiskunnallisessa keskustelussa on se, kenen vastuulle tulee työuran aikaisen oppimisen kustannukset, työnantajan vai työntekijän.

## 2 Oppiminen ja osaaminen

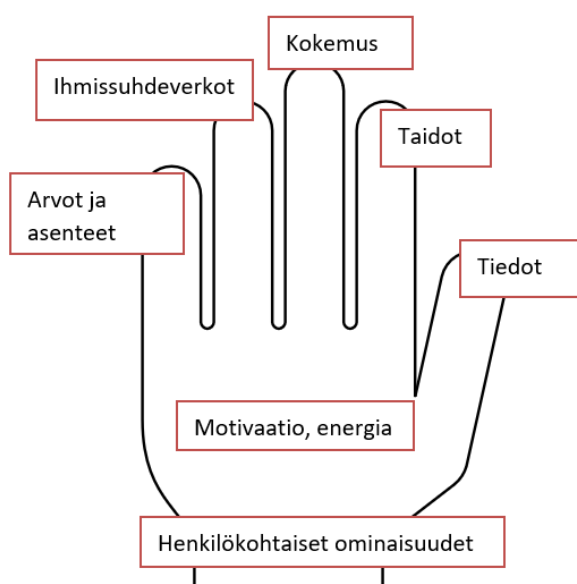
”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja ja asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan” (Sydänmaanlakka 2012, 33).

Osaaminen ja ammattitaito määritellään kyvyksi yhdistää ammattiin tarvittava tieto ja taito yhdeksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttavat sekä työympäristö, työtehtävät että työn vaatimukset ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Osaaminen on erilaisten tietojen ja taitojen sekoitus, jossa yhdistyvät ajattelemisen taito, organisointikyky, ryhmässä työskentelemisen taito, oppimisen taito ja mukautumiskyky. Osaamiseen kuuluu olennaisena kyky arvioida omaa osaamistaan sekä nähdä kehittämisen kohteet omassa toiminnassaan. Osaamisella on tärkeä merkitys työtehtävistä suoriutumiseen. Osaaminen hankitaan kouluttautumalla sekä työkokemuksella. Ammatilliseen kehittymiseen liittyy vahvasti työmotivaatio, hyvä työkyky, oppimista tukeva johtajuus ja positiivinen työilmapiiri. Osaaminen rinnastetaan usein sanaan kompetenssi, joka korostaa pätevyyttä, oikeaa koulutusta sekä suorituskkyä vaaditusta tehtävästä. (Hätönen 2011, 9-10.)

### 2.1 Yksilön osaaminen

Yksilön osaaminen on koko organisaation lähtökohta, koska ilman ihmisiä ei synny osaamista. Hyvä työsuoritus on yhdistelmä tietoa, taitoa, kokemusta ja verkostoja. Koulutuksella ja kokemuksella hankitaan tarvittava tieto ja taito. Sama koulutus eri henkilöillä voi kuitenkin erota huomattavasti, riippuen jokaisen henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten persoonallisuudesta, asenteesta sekä tunneälystä. (Viitala 2005, 16; Ojala 2008, 50-51.)

Kauhasen (2010) mukaan organisaation yhdeksi keskeiseksi voimavaraksi kuuluu osaava henkilöstö. Hänen mukaansa yksilön pätevyyttä voidaan kuvata kämmenen muodolla (kuvio 1). Soramista muodostuvat pätevyyden eri osa-alueet ja kämmen kuvaa yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä henkisiä että fyysisiä voimavaroja.



Kuvio 1: Yksilön pätevyys (Kauhanen 2010, 147)

Kämmenkuvio (kuvio 1) muodostaa yhdessä kaikkien tekijöiden kanssa yksilön pätevyyden, sen avulla voidaan nähdä työntekijän koulutuksen tarve (Kauhanen 2010, 148-149). Tieto ja taito, eli ns. perusammattitaito hankitaan kouluttautumalla, opiskelemalla ja kokemuksella. Kokemusta kertyy tekemällä ja se edesauttaa yksilöä oppimaan nopeammin uutta tietoa. Yksilön asiantuntemus muodostuu tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Ihmissuhteiden solmimisen ja ylläpitämisen tärkeys korostuvat huomattavasti nykypäivänä, koska organisaatioissa työskennellään projektiluontoisesti sekä vaihtelevissa tiimeissä. Ihmissuhdeverkostojen avulla voidaan jakaa tietoa ja kokemusta sekä oppia uusia asioita nopeammin. Arvot ja asenteet ovat tärkeä osa ihmistä, koska maailmankatsomus perustuu arvoihin, joita yksilöllä on. Asenteet kertovat miten ihminen sopeutuu muutokseen. Työntekijöitä rekrytoidessa kiinnitetään huomiota hyvin paljon myös hakijan asenteeseen ja etsitään henkilöä, jonka arvomaailma kohtaa organisaation arvomaailman kanssa. Yrityksen on helpompi kehittää henkilön osaamista, kuin muuttaa asenteita. Motivaatioon vaikuttaa pitkälti henkilökohtainen arvomaailma, mutta myös työn mielekkyydellä ja organisaation motivointikeinoilla on merkitystä. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat persoonallisuus ja tunneäly sekä mielikuvien tuottaminen ja mahdollisuuksien näkeminen. (Kauhanen 2010, 143, 147-148; Ojala 2008, 50-51.)

Osaamisesta on tullut yksilölle tärkeä selviytymiskeino ja työsuhdeturva. Nykyään ei isoissa-organisaatioissa voida taata pysyvää työsuhdetta, jolloin yksilön osaaminen on paras keino taata oma työllistyminen. Kun yksilöllä on organisaatioita hyödyttävää osaamista, voi hän olla turvallisin mielin. (Sydänmaanlakka 2012, 169.)



## 2.2 Organisaation osaaminen ja osaamisen lisääminen hiljaisen tiedon avulla

Kaikkialla tapahtuva jatkuva muutos asettaa organisaation jatkuvalla muutokselle suuria vaatimuksia. Muutoksen on tapahduttava nopeammin, kuin ympäröivillä kilpailijoilla, koska organisaation oppiminen on tärkeä osa kilpailukykyä. (Sydänmaanlakka 2012, 23.)

Yhteinen näkemys ja käsitys tärkeästä asiasta sekä yhteinen toimintatapa ovat yrityksen osaamista. Kun työntekijät jakavat ja kehittävät osaamista yhdessä yhteisönä, muuttuu osaaminen yrityksen osaamiseksi. Yrityksen osaamista tulee vaalia ja yksilöitä tulee ohjata ja tukea sen syntymiseksi. Yrityksillä on myös hiljaista tietoa. Hiljainen tieto voi olla mm. kilpailijoiden toiminta, kirjoittamattomat säännöt, arvot, asenteet ja tarinat. Yrityksen hiljainen tieto on yleensä kaikkien tiedossa, se on tietoa, jota ei voi lukea mistään mutta joka ohjaa vahvasti toimintaa. (Ojala 2008, 53.)

Yrityksen oppimiskyky ilmenee sen havainnointi- ja uudistumiskyvyssä, eli yrityksen työntekijöiden kyvyssä. Yritykset ovat erilaisia oppimaan, heidän kykynsä tukea henkilöstön oppimista sekä niiden hyödyntämistä on erilaista. Oppimisen lähtökohtana on edetä koko ajan kehittyneemmälle tasolle, jolla pyritään tarkoituksenmukaisesti parempaan tilaan. Organisaatioiden oppiminen on erilaista, siinä vaihtelee kohde ja tulokset, lisäksi oppimisen syvyys ja laajuus. (Viitala 2005, 52-53.)

Kesti (2014, 62) on todennut Nonaka & Takeuchiin (1995) viitaten, että organisaatioilla on valtavasti tietopääomaa, joka odottaa hyödyntämistä. Kaikilla työntekijöillä on työn ja työyhteisön parantamiseksi tarvittavia ajatuksia ja näkemyksiä.

Hiljainen tieto on sellaista tietoa, joka vaikuttaa ihmisen toimintaan koko ajan, vaikka sitä ei ole kirjoitettu tai ilmaistu mitenkään (Viitala 2005, 131). Ojala (2008) kuvaa hiljaista tietoa kokemuksesta saaduksi osaamiseksi, jota on vaikea tai täysin mahdoton dokumentoida. Hiljainen tieto on henkilökohtaista tietoa, joka on sidoksissa tiettyyn tilanteeseen tai toimintaan. Hiljainen tieto on ammattitaidon kannalta tärkeää erityisesti asiakaspalvelutyössä. Monissa työyhteisöissä hiljainen tieto on ollut paljon esillä, koska suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle ja viemässä mukanaan vuosien saatossa kertyneen osaamisen. Hiljaisen tiedon jakamiseksi on otettu käyttöön erilaisia kehittämissuunnitelmia. (Ojala 2008, 52.)

Viitala (2005, 131,134) on samoilla linjoilla Otalan (2008) kanssa, hiljaisesta tiedosta. Hänen mukaansa siinä yhdistyy paljon henkilökohtaista ja persoonallista tietoa. Kädentaitoja vaativat työt siirtyvät taitajalta aloittelijalle vain tarkkailemalla ja toistamalla nähty. Osaamisen siirtämisestä olisi yrityksissä tehtävä näkyvä prosessi, jonka toiminnasta vastaisi varta vasten nimetty vastuuhenkilö. Vastuuhenkilön toimenkuvaan kuuluisi selvittää mitä hiljaista tietoa tulisi siirtää, keneltä kenelle ja miten se käytännössä tapahtuisi.

### 2.3 Oppiva organisaatio

“Yksilön oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia ainoastaan oppivien yksilöiden avulla” (Sarala & Sarala 2010, 61).

1990-luvulla alettiin puhumaan Oppiva organisaatio- käsitteestä. Oppivana organisaationa pidetään sellaista organisaatiota, joka on halukas kehittämään henkilöstön oppimista sekä omaa toimintaansa ja maksimoimaan uudistumisensa. Sengenin (1990) mukaan oppivaan organisaatioon tarvitaan tiimityöskentelyä ja ammatillisesti päteviä, motivoituneita henkilöitä, joita johdetaan organisaation yhteisten ajatusmallien ja visioiden avulla. Käsitys oppivasta organisaatiosta liittyy tiiviisti osaamisen johtamiseen. Oppivalla organisaatiolla pyritään saavuttamaan strategisia etuja. Se on kokonaisvaltainen hanke, joka pyrkii oppimisen ja osaamisen maksimointiin. Oppivan organisaation johdon tehtävä on luoda positiivinen oppimisen ilma- piiri, jossa edistetään kokeilua, kokemuksesta oppimista ja vuorovaikutusta, alati muuttuvaan toimintaan. (Vuorinen 2014, 177,179.)

Oppivalla organisaatiolla tulee olla selkeä yhteinen strategia, tavoitteet, arvot ja visio, koska ne luovat pohjan kaikelle oppimiselle. Oppivan organisaation on mahdoton tietää mitä pitäisi ostata tai mihin pyrkiä ilman selkeitä yhteisiä periaatteita. Oppivan organisaation tulee kartoittaa selkeästi omat osaamistarpeensa, sekä kartoittaa uusien osaamisten tarvetta. Osaamisen hankkimiseen on useita keinoja. Organisaation oppimisprosessi on tärkeä keino tuoda uutta osaamista organisaation ulkopuolelta. Yksilöiden keräämä tieto organisaation ulkopuolelta jaetaan työyhteisössä, jolloin siitä tulee organisaation sisäistä uutta tietoa. Tehokkaasti oppiva organisaatio pystyy tarkastelemaan osaamista ja osaamistarpeitaan molempiin suuntiin aina ylimmästä johdosta asiakasrajapinnan työntekijöihin. (Vuorinen 2014, 182-183.) Yritykset, jotka toimivat oppiva organisaatio -menetelmällä, saavuttavat laadukkaita ja onnistuneita liiketoimintatuloksia ja pysyvät kilpailukykyisinä ja innovatiivisina. Monen menestykseen mielivän yrityksen tavoite on olla oppiva organisaatio, koska oppiva organisaatio menestyy huomennakin kykenemällä tunnistamaan uudet, alati muuttuvat tarpeet ja hankkimaan niihin tarvittavaa osaamista. (Ojala 2008, 78-80.)

Oppivaa organisaatiota rakennettaessa työntekijöillä tulee olla valtaa vaikuttaa omaan oppimiseensa ja kasvuun. Kun halutaan jatkuvasti oppia ja kehittyä, täytyy osata tunnistaa omaa riittämättömyyttä ja nöyryyttä. Oppiminen on parhaillaan asioiden haltuunottoa ja asioiden saavuttamista iloisessa työympäristössä. Oppiminen on usein myös nöyrytymistä ja hikistä puurtamista. (Sarala & Sarala 2010, 61,64.)

### 3 Osaamisen kehittäminen

Kauhasen (2010, 144,153) mukaan muutos on nykymaailmassa läsnä kaikkialla, se vaatii jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Osaaminen vanhenee vauhdilla, ainoa keino pysyä

uudistuksen mukana on kyky oppia ja omaksua uutta tietoa. Organisaation osaamista voidaan kehittää joko rekrytoimalla uusia työntekijöitä tai kouluttamalla olemassaolevaa henkilöstöä.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja kehittyminen ovat tärkeitä asioita organisaation kilpailukykyä tarkasteltaessa. Maailma muuttuu koko ajan, markkinat muuttuvat jatkuvasti, tieto lisääntyy ja teknologian kehitys menee vauhdilla eteenpäin, nämä kaikki muuttavat yritysten kilpailutilannetta, toimintatapoja sekä työtehtäviä. Tänäpäin yrityksestä löytyvä osaaminen ei ole menestymisen tae enää huomenna. (Joki 2018, 141.)

### 3.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Viitalan (2009) mukaan henkilöstön kehittäminen on tärkeää yrityksille, koska osaamisen kehittäminen on perimmäinen yrityksen toiminnan ehto. Ainostaan henkilöstön osaamisen kehittämisellä voidaan rakentaa koko yrityksen osaamista. Osaamisen kehittämisessä asioita tulee laittaa tärkeysjärjestykseen, on tehtävä valintoja, kehittämiselle on annettava aikaa ja voimavaroja. Yrityksellä on monia mahdollisuuksia varmistaa tarvittavaa osaamista omassa organisaatiossaan. Osaaminen on arvokasta ja sitä tulisikin sitouttaa taloon nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstön kehittämiseen tulee investoida. Kaikkea osaamista ei tarvitse löytyä talosta, sitä voidaan myös ostaa tai lainata. (Viitala 2009, 182,184.)

Osaamisen kehittämiseen on myös menetelmiä, joiden edellytyksenä on irrottautuminen omista työtehtävistä, ne tapahtuvat työpaikan ulkopuolella. Näitä menetelmiä voi olla hankala organisoida ja ne ovat yleensä varsin kalliita. Nopeissa muutoksissa tällaiset menetelmät eivät toimi, koska ulkopuolella tapahtuvat koulutukset ovat liian hitaita. Monet yritykset käyttävätkin 20/80-sääntöä yrityksissä. 20/80-sääntö tarkoittaa sitä, että 20 prosenttia henkilöstön kehittämisestä tapahtuisi työpaikan ulkopuolella ja 80 prosenttia tapahtuisi työpaikalla ja oman työn äärellä. (Viitala 2009, 194.)

Yritys voi parantaa kilpailukykyään tarjoamalla henkilöstölle hyvät kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet. Henkilöstön kehittäminen vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumiseen, se edistää yrityksen kehittymistä ja työhyvinvointi paranee. (Riikonen, Tuomi, Vanhala, Seitsamo 2013, 27.)

Yrityksen menestymisen perustana on ydinosaaminen, sen osaamisen muuttaminen palveluiksi ja tuotteiksi, joilla tuotetaan arvoa asiakkaille. Sen vuoksi tulee kiinnittää huomiota itse kehittämisprosessiin eikä pelkästään lopputulokseen. Onnistumisia saadaan yhdistämällä osaamisen kehittäminen ja siihen mahdollistavat puitteet. (Sarala & Sarala 2010, 34-35.)

### 3.2 Henkilöstöstrategia ja osaamisen johtaminen

Henkilöstöstrategia on yhteydessä liiketoimintastrategiaan, siinä määritellään pitkän aikavälin suunnitelma henkilöstöressurssien johtamisesta. (Joki 2018, 21.). Henkilöstöstrategia sisältää

linjauksia ja suunnitelmia, jotka liittyvät henkilöstöön ja joiden avulla pyritään saavuttamaan organisaation liiketoimintaa edesauttavia tavoitteita tulevina vuosina. Liiketoimintastrategiaa on mahdoton toteuttaa ilman henkilöstöstrategiaa. Menestyvien yritysten salaisuus on perusteellinen henkilöstöstrategia, jonka tehtävänä on kuvata yrityksen liiketoimintastrategiaa muuttuvissa oloissa toteuttamassa oleva henkilöstö. Henkilöstöstrategiasuunnitelmassa on selvitetty seuraavien vuosien tarvittava osaaminen, työntekijöiden määrä ja organisaation rakenne sekä miten ne aiotaan toteuttaa. Suunnitelman avulla varmistetaan liiketoimintastrategian toteutuminen. (Viitala 2013a, 50; Viitala 2013b, 219.)

Henkilöstöstrategian tärkeimpiä osa-alueita Viitalan (2013a, 51) mukaan ovat osaamisen kehittäminen, henkilökunnan hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitsemisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointi ja johtamisen kehittäminen.

Henkilöstöstrategiasta puhuttaessa on viime aikoina yleistynyt termi *people-strategy*, jolla halutaan korostaa ihmisten tärkeyttä yrityksen toiminnassa ja menestymisessä. Ihmisten voimavarojen hyödyntäminen on yritysten tärkeää pääomaa. (Viitala 2013a, 51-52.)

Henkilöstöstrategian yhteydessä puhutaan usein myös henkilöstösuunnittelusta. Henkilöstösuunnittelussa halutaan organisaation näkökulmasta huolehtia, että oikea osaaminen on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Henkilöstösuunnittelussa täytyy huomioida monenlaisia henkilöstöön liittyviä asioita, kuten palkkaamiset, irtisanomiset, vuokratyövoima, organisaation osaaminen ja sen kehittäminen, tulevaisuuden tarpeet ja niiden muutokset. Henkilöstösuunnittelu on tarpeellista yrityksen koosta huolimatta. Pienissä yrityksissä henkilöstösuunnittelu tapahtuu lähinnä toimitusjohtajan kautta. Keskisuurissa ja isoissa yrityksissä tarvitaan tietojärjestelmää tuottamaan raportteja henkilöstösuunnittelun rinnalle. (Joki 2018, 22-23.)

Sydänmaanlakan (2009) mukaan osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään ja jatkuvasti kehittämään suorituksiaan. Osaamisen johtaminen lähtee organisaation ydinosaamisen ja muun tarvittavan osaamisen määrittämisestä. Tämän jälkeen mietitään osaamisen tavoitetaso ja verrataan sitä tämänhetkiseen osaamistasoon. Tarvittavan taustatiedon jälkeen laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka laitetaan käytäntöön. Ne voivat olla koko organisaation, tiimien tai yksilöiden tasolla. Yksilöiden ja tiimien osaaminen jaetaan tietoon, taitoon, asenteseen, kokemukseen ja kontakteihin. On hyvä muistaa, että yrityksessä ei tarvitse olla osaamista kaikkeen. Osaamista voidaan pitää yllä myös erilaisilla kumppanuuksilla ja yhteistyöllä. (Sydänmaanlakka 2009, 63,65.)

Viitala (2009) määrittelee yrityksen kilpailukyvyyn riippuvan suurilta osin siitä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Osaamisen johtamiseen sisältyy kaikki toiminta, jolla yrityksen edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on turvata yrityksen

tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Tärkein osa osaamisen johtamisesta on työntekijöiden osaamisen kehittäminen, arvostaminen ja hyödyntäminen. Johtajat ja yksikönvetäjät ovat päävastuussa osaamisen johtamisesta. Se on tiivistä yhteistyötä henkilöstöjohdon ja koko muun johdon kesken. (Viitala 2009, 170,172.)

Käytännössä osaamisen johtamisella tarkoitetaan, että organisaation visio, strategia ja tavoitteet on kirkastettava. Sen jälkeen voidaan määritellä ydinosaamiset. Ydinosaamisalueiden määrittely on haasteellista etenkin ensimmäisellä kerralla koska siinä organisaation johto joutuu syvällisesti miettimään organisaation osaamista. Se toimii myös hyvänä lähtökohtana organisaation kehittämisprosessille. (Sydänmaanlakka 2012, 154.)

### 3.3 Suomalaisen työelämän tulevaisuus

Sydänmaanlakka (2012) listaa asioita, jotka tulevat muuttumaan tulevaisuudessa; tiedon määrä lisääntyy merkittävästi, teknologia kokee suuria muutoksia, globalisoituminen etenee voimakkaasti ja taloudellinen, poliittinen sekä sosiaalinen ympäristö muuttuvat. Suomalaisten työikäisten keski-ikä nousee, osaamisen vaatimukset kasvavat ja työelämän paineet kohoavat. (Sydänmaanlakka 2012, 26.)

Vaasan yliopiston professori Viitalan (Huotari 2018) mukaan yritykset etsivät erilaisia osaajia kuin ennen. Työntekijöiltä vaaditaan oman osaamisen jatkuvaa päivittämistä ja omaa uraa on suunniteltava jo pitkälle eteenpäin, mutta myös yritysten on yhtä lailla pystyttävä arviomaan osaamistarpeitaan. Hänen mukaansa yrityksissä ei osata valmistautua tulevaisuuden osaamistarpeisiin, koska vain harvalla yrityksellä on kunnollista osaamisstrategiaa. Viitalan mukaan henkilöstön osaamista ei edelleenkään nähdä investointina, siksi sille tulisi laatia kunnollinen kehitysuunnitelma. Hänen mukaansa digitalisaatio on tästä hyvä esimerkki, johon ei tartuttu sen vaatimalla vakavuudella ja nyt mietitään mistä osaamista saataisi nopeasti.

Viitalan mukaan (Huotari 2018) osaamisen kehittäminen on suomalaisissa yrityksissä vielä lasten kengissä ja se keskittyy pitkälti vain koulutuspäivien laskemiseen. Hän toivoisikin, että tulevaisuudessa osattaisiin paremmin hyödyntää inhimillistä osaamista esimerkiksi yhdessä tekoälyn kanssa. Viitala korostaa myös yrityksen vastuullisuutta, jossa yrityksen tulee huolehtia henkilöstön työmarkkina-arvon säilymisestä. Työntekijöiden vaihtuvuus ei ole koskaan yritykselle halpaa. Eriksson (Huotari 2018) toteaa, että elinikäisestä oppimisesta on puhuttu jo vuosia, mutta se realisoituu vasta nyt. Hänen mukaansa elinikäinen oppiminen on äärettömän tärkeä yrityksille ja yhteiskunnalle. Jos oppimista laiminlyödään, osaavasta väestä tulee tulevaisuudessa pula.

Suomalaisten keski-ikä nousee ja samaan aikaan työikäisten määrä Suomessa laskee tulevina vuosikymmeninä. Tästä syystä on äärimmäisen tärkeää vaikuttaa henkilöstön työllisyysasteeseen. On huolehdittava, että mahdollisimman monella on hyvät tai jopa erinomaiset

valmiudet ja tarvittava työkyky, jotta he pystyvät tuottavaan työhön. Samanlainen mahdollisuus tulee antaa myös osatyökykyisille. Teknologian kehittyminen on yksi syy, miksi osaamista on kehitettävä. On selvää, että mitä nopeammin se kehittyy, sitä nopeammin myös osaamista on kehitettävä. Tuottavuus työssä kasvaa koko ajan ja uuden teknologian kehittyessä se kasvaa jatkossakin. (Kosonen & Soini 2019.)

Sovelto Oyj teetti haastattelututkimuksen suomalaisen työelämän tulevaisuudesta. Tutkimuksen tulokset julkaistiin alkuvuodesta 2019. Siinä haastateltiin suurten organisaatioiden johtajia ja selvitettiin suomalaisen työelämän tulevaisuuden osaamisvajeita ja niiden paikkaamiseksi tehtäviä toimenpiteitä.

Tutkimuksessa haastatelluista organisaatioiden johtajista lähes kaikki uskoivat, että tulevaisuuden työelämän muutokset tulevat olemaan suurempia kuin 90-luvun alusta tähän päivään. Haastattelututkimuksen mukaan 67% vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatioiden työtehtävät tulevat muuttumaan seuraavien vuosien aikana. Strategisen uudistumisen kannalta tärkeimmät osa-alueet olivat digitalisaation hyödyntäminen, asiakasymmärryksen parantaminen sekä organisaation avoimuus ja yhteistyökyky. Uudistusta kaivattiin myös oppimisessa, teknologiaosaamisessa sekä datan hyödyntämisessä. Haastateltavista yli puolet kokivat, että tulevaisuuden osaamistarpeita organisaatioissa ei ole osattu tunnistaa riittävästi, eikä niistä ole pystytty vielä kommunikoimaan henkilöstölle. Tärkeimmäksi osaamisvajeiden korjaamiseksi koettiin olemassa olevan henkilöstön kouluttaminen ja toiseksi tärkeimmäksi rekrytointi. Tutkimuksen mukaan osaamistavoitteiden saavuttaminen koettiin olevan ensisijaisesti yksilön vastuulla, toissijaisesti esimiesten ja kolmanneksi organisaation johdon vastuulla. Työssä tapahtuva jatkuva kouluttaminen on työkyvyn kannalta tärkeää. Se hyödyttäisi työntekijää, työnantajaa kuin yhteiskuntaakin. (Sovelto 2019.)

#### 4 Koulutus ja jatkuva oppiminen yritysten kasvun mahdollistajana

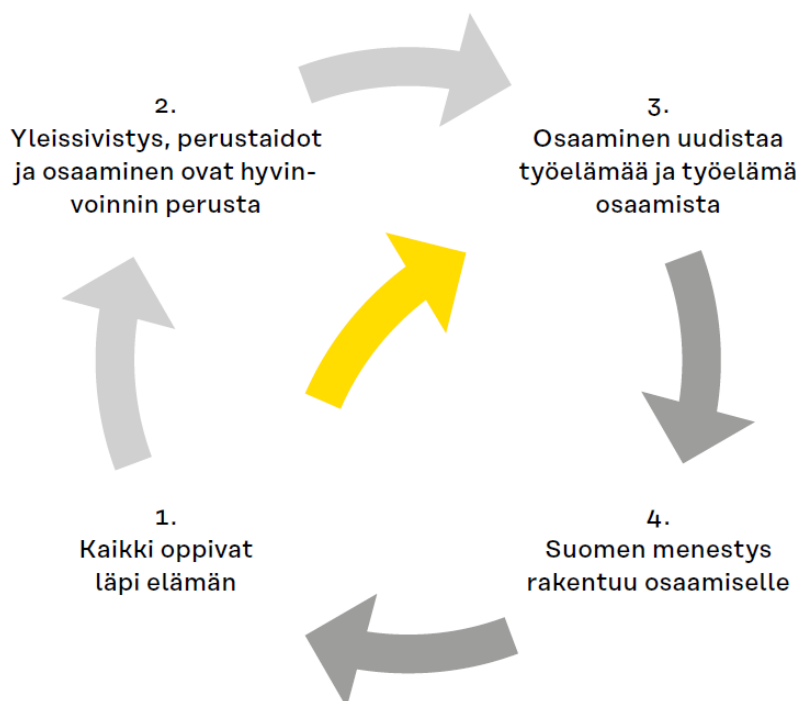
Jatkuva uudistuminen on yksilöiden, tiimien ja yritysten ainoa pysyvä kilpailuetu (Sydänmaanlakka 2009, 13). Luovuus ja innovatiivisuus ovat jatkuvan uudistumisen edellytyksiä ja nykyisessä toimintaympäristössä se korostuu jatkuvasti. Toimintaympäristöt muuttuvat koko ajan ja niiden muutokset nopeutuvat. Teknologia kehittyy vauhdilla ja sen myötä tulee erilaisia sovelluksia. Globalisoituminen jatkuu ja sen aiheuttaman kilpailun keskellä selviytyminen vaatii jatkuvaa uusiutumista ja kehittymistä. (Sydänmaanlakka 2009, 13.)

##### 4.1 Elinikäisen oppimisen määritelmä

Elinikäisestä oppimisesta on puhuttu jo 1960-luvulta alkaen. Suomalaisessa yhteiskunnassa elinikäisen oppimisen historia on ollut pääsääntöisesti aikuiskoulutuksen historiaa. Elinikäinen oppiminen on liitetty yksilön henkilökohtaiseen kasvamiseen ja sivistyksen ylläpitämiseen. (Kohti elinikäistä oppimista 2019.)

Työelämän muuttuminen tänä päivänä on aikaansaanut sen, että elinikäisestä oppimisesta on alettu vahvasti puhumaan kansainvälisten järjestöjen ja valtion päämiesten toimesta. Puheissa tulee vahvasti ilmi se, kuinka välttämätöntä elinikäinen oppiminen on. EU:n koulutuspolitiikka korostaa elinikäistä oppimista ja henkilökohtaista kehittymistä, jossa jokaisella on oikeus laadukkaaseen opetukseen ja koulutukseen. (Työn murros ja elinikäinen oppiminen 2018.)

Elinikäisen oppimisen tavoitteena on, että koulutus on tiiviisti yhteydessä työhön ja työpaikan kehittämiseen, jotta koulutus lisäisi yksilön osaamista sekä kehittäisi organisaatiota. Koulutuksen järjestäjältä ja/tai korkeakouluilta vaaditaan kykyä tunnistaa organisaatioiden tarpeita ja tarjota ratkaisuja. Koulutuspalvelut muuttuvat enemmän kehittämispalveluiden suuntaan. Suurimpana esteenä työikäisten koulutukselle on työn ja koulutuksen yhteensovittaminen. Osaamisen kehittämisen on tulevaisuudessa oltava enemmän yksilöllistä ja joustavaa. Henkilökohtaiselle valmennukselle ja ohjaukselle on tulevaisuudessa suurempi tarve. (Työn murros ja elinikäinen oppiminen 2018.)



Kuvio 2: Elinikäisen oppimisen tahtotilan neljä teesiä (Kohti elinikäistä oppimista 2019)

Kuviossa 2 kuvataan elinikäisen oppimisen tahtotilaa neljän pääteesin kautta. Kuvio alkaa ensimmäisellä teesillä ”Kaikki oppivat läpi elämän”. Muut kohdat kuviossa kuvaavat tarkemmin elinikäiselle oppimiselle asetettuja tavoitteita. Toisessa teesissä ”Yleissivistys, perustaidot ja osaaminen ovat hyvinvoinnin perusta”, on pitkän aikavälin sivistyksellisiä tarpeita. Kolmannessa teesissä ”Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista”, kuvataan lyhyemmän

aikavälin osaamistarpeita. Osaamisen uudistaminen tulisi järjestää aikuisiällä joko työn ohella tai osana työtä, keskellä oleva keltainen nuoli havainnollistaa juuri tätä. Viimeinen eli neljäs teesi ”Suomen menestys rakentuu osaamiselle” tiivistää napakasti sen miksi jokaisen osaamista tulisi kehittää. (Kohti elinikäistä oppimista 2019.)

Yksilölle elinikäinen oppiminen mahdollistaa taloudellisen menestyksen, kyvyn osallistua demokratiaan ja mahdollisuuden kasvaa ihmisenä. Kun yksilön osaaminen on ajan tasalla, sillä on merkittävä vaikutus hänen työkykyynsä. Elinikäinen oppiminen ja yleissivistys auttavat yksilöä ymmärtämään paremmin ympärillä tapahtuvia muutoksia sekä hahmottamaan oman elämänsä osana yhteiskuntaa. (Kohti elinikäistä oppimista 2019.)

Suomessa eri alojen erityisosaajista on pulaa. Ammattitaitoista työvoimaa on hankala löytää ja se onkin yksi suurin kasvua rajoittava tekijä pk-yrityksissä Suomessa. Tutkintoon johtavia koulutuksia tulee kehittää, mutta on myös äärimmäisen tärkeää muistaa mahdollistaa työpaikalla jatkuva oppiminen ja työuran kehittäminen. (Kosonen & Soini 2019.)

#### 4.2 Henkilöstön kehittäminen investointina

Henkilöstön kouluttamiseen panostetaan rahaa sekä työntekijöiden aikaa, joten se on ehdottomasti investointi. Kouluttamisesta saatua tuottoa on vaikea arvioida, mutta henkilöstön osaamisen ylläpitämistä ja uuden oppimista voidaan seurata työyhteisössä tapahtuvien muutosten myötä. Kehittämisen vaikuttavuuden ja muutoksen kannalta on hyvä, että koko työyhteisö osallistuu koulutukseen. Koulutuksella voidaan nostaa esiin uusia kehittämistarpeita ja lisätä organisaation tuottavuuspotentiaalia. Henkilöstön kehittämisessä on erityisen tärkeää huolehtia koulutuksen jälkeisestä ajasta. On tarpeellista varmistaa, ettei koulutettu henkilö yritä turhaan muuttaa vallitsevia toimintatapoja ja turhaudu mahdolliseen vastustukseen ja hakeutuu uuden työnantajan palvelukseen, missä voi paremmin toteuttaa uutta opittua. Tällöin koulutuksesta aiheutuu yritykselle mittavia jälkikustannuksia, kun pitää rekrytoida uusi henkilö ja perehdyttää hänet. (Kesti 2014, 129-130.)

Henkilöstön kehittämisellä investoidaan yksilön osaamiseen. Työntekijöiden kouluttamisesta on kuitenkin aina kuluja yritykselle, koska koulutukseen käytetty aika on pois tuottavasta toiminnasta ja lisäksi koulutukseen kuuluu mahdollisia kurssimaksuja ja/tai oppimateriaalimaksuja. Koulutuksesta saatu tuotto syntyy vasta koulutuksen jälkeisestä tuottavuudesta sekä parantuneesta työllistymisestä. (Kauhanen 2018.) Kauhasen (2018) mukaan koulutusta voidaan arvioida kuten muitakin yrityksen investointeja. Yksilön kehittämisestä hyötyvät hänen itsensä lisäksi oma työnantaja sekä yhteiskunta. Koulutuksen tuottoon vaikuttaa yrityksen näkökulmasta koulutuksen vaikutus henkilön palkkaan sekä koulutuksen myötä saatu yrityksen tuottavuuden kasvu. Julkisessa keskustelussa elinikäisestä oppimisesta ja koulutuksesta puhutaan investointina, jonka työntekijä maksaa takaisin työtä tekemällä (Kohti elinikäistä oppimista 2019).



Yrityksen kannalta ihanteellisinta on, jos kouluttamisen avulla tuottavuus nousee enemmän kuin palkat. Se on mahdollista, jos koulutuksella hankittu taito on yrityskohtaista tai jos työmarkkinat ovat epäkilpailulliset. Tämän edellytyksenä on myös työntekijän pysyminen yrityksen palveluksessa. Mikäli työmarkkinat taas ovat vaihtuvat ja työntekijä vaihtaa usein työnantajaa, ei yrityksen kannata laajemmin panostaa koulutukseen, koska hyödyt koulutuksesta eivät palvele koulutuksen tarjoavaa yritystä. Niillä työmarkkinoilla, joilla on suuri kilpailu yritysten kannattaa tarjota yrityskohtaista koulutusta. Yhteiskunta puuttuu yksilöiden ja yritysten koulutusvalintoihin, mikäli ne yhteiskunnan näkökulmasta investoivat siihen liian vähän. Yhteiskunnan näkökulmasta koulutukseen investoidaan liian vähän, jos koulutuksella katsotaan olevan positiivisia ulkoisvaikutuksia, yhteiskunnallisia hyötyjä, joita ei oteta huomioon, kun tehdään koulutusvalintoja. Näitä ulkoisvaikutuksia ovat mm. työttömyys- ja syrjäytymisriskin väheneminen. Kun mieltää kouluttautumisen investoinniksi, auttaa se näkemään niitä seikkoja, joilla on vaikutusta koulutuksesta saatujen tuottojen jakautumiseen yksilön, yhteiskunnan ja yritysten välillä. Nykytutkimuksien avulla ei voida arvioida luotettavasti investoidaanko henkilöstön kouluttamiseen Suomessa liikaa vai liian vähän. (Kauhanen 2018.)

Suomen osaamisperustan tulisi olla samalla tasolla kuin maailmanluokan osaaminen. Se ei saa jäädä kilpailijoitaan heikommalle tasolle. Vastuullisen politiikan pyrkimys pitkällä aikavälillä on turvata kansalaisten hyvinvointi. Hyvinvoinnin kautta talous kasvaa ja kaiken perustana on investoinnit osaamiseen ja innovaatioon. Päätöksiä tehdään lyhyellä aikavälillä, mutta päätöksissä tulee ottaa huomioon myös pitkäaikaiset rakentavat investoinnit. On tutkittu, että panostus toimintaan takaa tuottoa eikä se ole pelkkä kuluerä yrityksille. Mikään yritys ei voi kasvaa ja kehittyä, jos sillä ei ole osaavaa henkilökuntaa. (Kosonen & Soini 2019.)

#### 4.3 Henkilöstön koulutuksen rahoitus

Työuran aikaisesta koulutuksesta vastaavat suurimmaksi osaksi yritykset. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on pitkälti työajalla tapahtuvaa työnantajan kustantamaa kehittämistä. Tulevaisuudessa työpaikat toimivat oppimisen paikkoina. Tilastokeskuksen (2018) tutkimuksesta selviää, että yksityisen sektorin yritykset käyttivät vuonna 2015 koulutukseen keskimäärin 551 euroa työntekijää kohden, mikä on neljä prosenttia vähemmän kuin vuonna 2010. Toive jatkuvasta osaamisen päivittämisestä lisää myös koulutusvastuuta työnantajalle. Yrityksissä on selvästi lisääntynyt työn ohessa opiskeluiden määrä, kun taas perinteisemmät kurssimuotoiset koulutukset ovat pysyneet ennallaan. Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä vähemmän siellä järjestetään, osallistutaan tai osallistujat saavat koulutusta. (Millä rahalla? 2018.)

Suomalaisessa yhteiskunnassa on pitkän aikaa ollut tavoitteena koulutustason nosto. Osaamisen pohja on haluttu taata ja kouluttaa koko ikäluokka. Päätoimiseen nopeaan opiskeluun kannustava rahoitus ei kuitenkaan tue tarvittavasti elinikäistä oppimista. Työn ja koulutuksen

yhteensovittamisen vaikeus on suurin ja yleisin syy mikseivät ihmiset halua osallistua koulutuksiin. (Millä rahalla? 2018.)

Vuonna 2014 voimaan astui laki, jonka tehtävänä on kannustaa työnantajia tarjoamaan henkilöstölle koulutusta. Yritykset saavat työntekijän päiväpalkasta 50 prosentin verovähennyksen, tietyin ehdoin. (Millä rahalla? 2018.) Työnantajan koulutusvähennyksen on tarkoitus tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä ja kannustaa työnantajaa kehittämään henkilöstöään. Käytännössä koulutusvähennys vähennetään koulutusajan palkkakuluista. Työnantajalle korvataan koulutuksen ajalta maksettavasta palkasta 50 prosenttia. Vähennyksen saa enintään kolmelta päivältä per työntekijä tilikauden aikana. (Kela 2018.) Valtionvarainministeriön selvityksestä käy ilmi, että koulutusvähennyksiä hakeneita yrityksiä on ollut vähän. (Millä rahalla? 2018.)

## 5 Henkilöstön kehittämisen muotoja

Henkilöstön jatkuva monipuolinen kehittäminen takaa sen, että yrityksen tulokset kypsyvät korkealla. Silloin kun henkilökunta on hyvin koulutettua, organisaatiolla on mahdollisuus nopeisiinkin toiminnan muutoksiin. Tästä syystä menestyvät yritykset haluavat panostaa henkilökunnan koulutuksiin. Yritysten tulisi suosia henkilöstön itseohjautuvuutta. Kun henkilöstö on itseohjautuvaa, he eivät vaadi ohjaamista ja seurantaa. Näin esimiehillä on enemmän aikaa keskittyä yrityksen toiminnan ohjaamiseen ja suunnitteluun. (Meretniemi 2012, 22.)

Puhuttaessa henkilöstön kehittämiskeinoista ajatellaan usein vain koulutuksia, mutta todellisuudessa kehittämisen keinoja on valtavasti (Taulukko 1). Kehittämiskeinot voidaan jakaa työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. Työpaikalla toteutettavia keinoja ovat mm. työkierto, projektityöskentely, mentorointi ja perehdyttäminen ja työpaikan ulkopuolella toteutettavia keinoja ovat mm. erilaiset koulutukset ja ammattikirjallisuuden lukeminen. (Kauhanen 2010, 155.)

| Työpaikalla toteutettavat   | Työpaikan ulkopuolella toteutettavat  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• sijaisuudet</li> <li>• työkierto</li> <li>• perehdyttäminen</li> <li>• mentorointi</li> <li>• projektityöskentely</li> <li>• työn rikastaminen</li> <li>• työn laajentaminen</li> <li>• vastuulliset erityistehtävät</li> <li>• toimiminen kouluttajana</li> <li>• jokapäiväinen johtaminen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• opintokäynnit</li> <li>• ammattikirjallisuus</li> <li>• ammattilehtien lukeminen</li> <li>• itseopiskeluohjelmat</li> <li>• opiskelu oppilaitoksissa</li> <li>• opiskelu koulutusorganisaation lyhyillä kursseilla</li> <li>• monimuoto-opiskeluohjelmat (mm. verkko-opiskelut)</li> </ul> |

Taulukko 1: Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2010, 155)

## 5.1 Perehdytys

Perehdytys on jokaiselle uudelle työntekijälle järjestettävä työpaikalla tapahtuva vastaanotto ja alkuohjaus. Perehdytyksen päällimmäisenä tavoitteena on saada uusi työntekijä sisälle uuteen työyhteisöön ja saada hänet tuntemaan kuuluvansa tähän yhteisöön. Perehdytys pitää sisällään työnopastuksen, johon kuuluu työpaikan toiminta-ajatuksen, liike- tai palveluidean tunteminen. Perehdytyksessä pyritään tutustumaan työpaikan kaikkiin ihmisiin ja työkavereihin ja samalla työntekijälle kerrotaan hänen työtehtävänsä ja siihen liittyvät odotukset. Perehdytystä käytetään silloinkin, kun työntekijä vaihtaa työtehtävää yrityksen sisällä. Perehdytys ei siis aina koske vain uusia työntekijöitä. (Kupias & Peltola 2009, 17-18.)

On olemassa työturvallisuuslaki, joka velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijänsä uuteen työhön. Perehdytys pitää sisällään itse työnkuvan lisäksi perehdytyksen työolosuhteisiin ja erilaisiin työvälineisiin sekä niiden turvalliseen ja oikeaan käyttöön. Työpaikalla tulee olla turvallista ja siksi perehdytys on juuri hyvä ennakoiva turvallisuustoiminta. (Työntekijän perehdyttäminen ja opastus.)

Perehdytyksellä on yhteys yrityksen valitsemaan strategiseen toimintakonseptiin. Yritys valitsee toimintatapansa ja haluaa menestyä sekä kehittyä valittuun suuntaan. Perehdytys tulee suunnitella näiden organisaation vaatimusten mukaan. Yrityksellä voi olla erilaisia prosesseja ja ilmiöitä, jotka uuden työntekijän on ymmärrettävä ja hallittava. (Kupias & Peltola 2009, 43.) Hyviä perehdyttämistapoja on monia ja vastuu sen onnistumisesta on viime kädessä esimiehellä. Suuri rooli perehdyttämisen onnistumisella on koko muullakin työyhteisöllä. He kaikki vaikuttavat omalla osallistumisellaan sen onnistumiseen. Yhteisö osallistuu perehdyttämisen jatkuvaan kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

Perehdytys on kuluerä, joka lasketaan yleensä osaksi koko rekrytointiprosessin kuluja. Perehdyttäjät joutuu olemaan poissa omista työtehtävistään, joten siitä syntyy luonnollisesti kuluja yritykselle. Onnistuneen perehdytyksen jälkeen työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi ja viihtyy yrityksessä. Hän tekee työnsä hyvin, asettaa itselleen tavoitteita ja tekee töitä sen eteen, että pääsee tavoitteisiinsa ja jopa ylittää ne. Tästä syystä tulee muistaa, että panostaminen perehdytykseen ei ole ikinä turhaa. (Psycon 2013.)

## 5.2 Koulutus

Koulutusta pidetään edelleen yhtenä suosituimmista henkilöstön kehittämisen toteutustapana (Viitala 2009, 194).

Henkilöstön kehittämisen menetelmistä koulutus on edelleen käytetyin. Henkilöstökoulutukseen on kehitetty erilaisia opiskelutapoja, joilla mahdollistetaan monipuolinen asioiden oppiminen sekä uuden opitun tiedon soveltaminen työyhteisössä. Tämän päivän yksi suosituimpia koulutustapoja on verkko-opiskelu. (Hätönen 2011, 94.)

Koulutustarpeet määritellään yrityksen sisällä. Yksi tapa määritellä tarpeita on niin sanottu vähennyslaskuajattelu. Siinä mietitään työntekijän nykyisiä valmiuksia ja verrataan niitä toivottuihin valmiuksiin. Näiden erotuksesta syntyy tarve, jonka pohjalta koulutusta lähdetään suunnittelemaan. Toinen tapa määritellä tarpeita on kasvuvoima-ajattelu, jossa keskitytään kehittämään jo niitä voimassa olevia ominaisuuksia ja osaamista. Usein koulutustarpeiden määrittelyssä ei käytetä vain toista määrittelytapaa, vaan yhdistellään molempia. (Viitala 2009, 194-195.)

Koulutuksia järjestetään sisäisesti ja ulkoisesti. Yrityksen sisäinen koulutus on hyvä vaihtoehto silloin, kun halutaan yhdistää yrityksen kehitystoiminta strategisiin tavoitteisiin. Ulkoiset koulutukset ovat hyvä vaihtoehto, kun halutaan uutta näkökulmaa asioihin ulkopuolisten asiantuntijoiden antamana. Tiedon välitykseen koulutusta ei kuitenkaan kannata käyttää, vaan tiedon voi levittää internetin tai muun viestimen välityksellä. (Viitala 2009, 195.)

Erilaisten koulutusten ja itsensä kehittämisen tarjonta on lisääntynyt yhteiskunnassamme. Suomessa koulutusorganisaatioiden kurssimaksut ovat hyvin pienet tai koulutus on lähestulkoon ilmaista, mikä ei aiheuta esteitä omalle kehittymiselle. Kansalaisopistojen tarjoamat kurssit ovat laadukkaita ja hyvin edullisia. 1990-luvulla Suomessa mahdollistettiin kaikille avoimen yliopiston opinnot. Koulutusmaailman kilpailun kiristyessä tulevaisuudessa oppilaitokset kilpailevat taloudellisista voimavaroista ja oppilaista. Suurimmissa organisaatioissa on jo kehitelty yhteistyötä oppilaitosten kanssa oman henkilöstön osaamistason nostamiseksi. (Kauhanen 2010, 153-155.)

### 5.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat kahdenkeskisiä esimiehen ja työntekijän välisiä keskusteluja, joissa voidaan helposti saada kokonaiskuva oman osaston tai ryhmän tilanteesta. Esimies ei aina ole ajan tasalla siitä, mitä hänen yksikössään tarkalleen tapahtuu. Sen vuoksi kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus saada näitä asioita selville. Kehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijän nykyiset tehtävät ja niiden tavoitteet ja vaatimukset. Niissä tuodaan ilmi myös työntekijän osaaminen ja potentiaali mahdollisiin uusiin vaativampiin työtehtäviin. Kehityskeskusteluissa käydään lisäksi läpi työntekijän urasuunnitelmia sekä katsotaan, onko työntekijällä tarvetta koulutukseen. Keskusteluissa on hyvä käydä läpi yrityksen missiot, visio ja arvot, sekä varmistua, että työntekijä on näistä tietoinen. (Meretniemi 2012, 23-24.)

Kehityskeskustelun päällimmäinen tavoite on vilpittömän ja positiivisessa hengessä käyty keskustelu, jossa molemmat osapuolet saavat tuoda esille omat ajatuksensa ja mielipiteensä. Keskustelu on osa suurta kokonaisuutta ja sen tulisi kannustaa työntekijöitä sekä esimiehiä haastamaan itseään sekä ottamaan vastuuta työstään. Keskusteluissa pyritään ratkomaan mahdollisia ongelmia sekä kehittämään organisaation toimintaa. Kehityskeskustelun tulisi olla positiivinen ja innostava. (Meretniemi 2012, 72-73.)

Kehityskeskustelu on hyödyllinen, kun molemmat osapuolet ovat valmistautuneet siihen. Valmistautuessa kehityskeskusteluun, tulee miettiä tärkeimmät asiat liittyen omaan työhön, ympäristöön, organisaatioon sekä työntekijän omiin tavoitteisiin. Työntekijä ei osaa muodostaa isoa kuvaa, jos johto ei osaa viestiä työntekijöilleen organisaation toimintaympäristöstä ja identiteetistä. Esimiehillä on siis suuri rooli siinä, mitä tietoa työntekijöille välitetään. Kehityskeskustelut on hyvä ottaa puheeksi hyvissä ajoin, jotta työntekijällä on aikaa valmistautua. On hyvä tuoda ilmi mitä hyvä kehityskeskustelu edellyttää ja mitä kaikkea koko kehityskeskusteluprosessiin kuuluu. (Kunnas 2017.)

Kehityskeskustelut voivat mennä helposti pilalle monestakin syystä. Keskustelussa ei uskalleta sanoa asioita suoraan, kehittymistarpeita ei uskalleta tuoda esiin ja keskustelu pysyy vain mukavuusalueen sisällä. Työntekijällä voi myös olla vaikeuksia tuoda esiin omia heikkouksiaan. Kehityskeskustelun ideana on juuri löytää kehityskohteita ja keksiä keinot, millä tavoitteisiin päästäisiin. Kehityskeskusteluista luovutaan joskus turhista syistä. Keskustelut ovat kuitenkin tärkeä työkalu, jonka avulla esimies ja työntekijä saadaan samalle sivulle tavoitteiden suhteen. Kehityskeskustelut eivät saa olla ainoa työntekijän ja esimiehen välinen vuoropuhelu, vaan keskustelun tulisi olla jatkuvaa. Kehityskeskusteluiden lisäksi olisi hyvä olla pienempiä keskusteluja, jossa seurataan työntekijän matkaa kohti tavoitteita. Kehityskeskusteluissa esiin nousseet asiat tulee jakaa eteenpäin myös muille osastoille. Muut osastot eivät muuten tiedä millä tavoin henkilöstöä tulisi kehittää. (Kunnas 2017.)

#### 5.4 Työkierto

Työkierto on henkilöstön sekä organisaation kehittämisen väline. Siinä työntekijä siirtyy väliaikaisesti toiseen tehtävään organisaation tai tiimin sisällä. Työkierron ideana on, että työntekijä voi hankkia uutta osaamista omaan työhönsä tarkkailemalla toisen työntekijän työtä. Työkierrolla halutaan lisätä työntekijän työhyvinvointia. (Hätönen 2011, 98.)

Työntekijöiden tulee olla moniosaajia ja heidän tulee osata organisaation eri työtehtävät. Koulutuksen lisäksi tähän lopputulokseen päästään työkierrolla. Tämä takaa sen, että työtehtävien vaihtaminen yrityksen sisällä on joustavaa. (Sarala & Sarala 2010, 134.) Työkierto on yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista. Viitalan (2009) mukaan työkierto saa työntekijät arvostamaan asioiden tarkastelua eri näkökulmista. Työkierto auttaa työntekijää näkemään muita yrityksen toimintoja ja sitä kautta eri yhteisöjen välisen yhteistyön merkityksen. Työkierrossa voi joutua tehtäviin, jossa työntekijä ei ole aiemmin ollut. Tämä saa työntekijän tehokkuuden laskemaan, mutta se on vain väliaikaista. Suurin hyöty työkierrosta on se, että työntekijä ymmärtää yrityksen toimintaa paljon laajemmin ja syvemmin. Työkierrosta saa myös uutta mielekkyyttä työhön ja se nostaa innostusta. (Viitala 2009, 191.)

Sekä työntekijä että koko organisaatio hyötyy siitä, jos työkierto liitetään kiinteäksi osaksi organisaation osaamisen hallintaa ja johtamisen kokonaisuutta. Tätä voidaan kutsua osaamista

kehittäväksi työkierroksi. Osaamista kehittävä työkierto on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen ammattitaidon ja osaamisen kehittämisen vertaisoppi. Työkierron tulee olla tavoitteellista ja hyödyllistä. Työntekijälle työkierrolla on monia positiivisia vaikutuksia; työntekijä oppii uutta, saa vertaiskokemusta sekä hän pääsee jakamaan osaamistaan urapolkunsa eri vaiheilla. Työkierrolla on myös positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Organisaatio hyöttyy työkierrosta, sillä saadaan henkilöstö tutustumaan muiden yksiköiden toimintaan, hän perehtyy uusiin työtapoihin ja työmenetelmiin ja saa paremman kokonaiskuvan organisaation palveluprosessista. Työkierrolla varmistetaan, että jokaisella osa-alueella on oikeanlaista osaamista. Työkierron tavoitteet vaihtelevat riippuen yksilön tarpeista ja organisaation toiminnasta. (Osaamista kehittävä työkierto, 2011.)

### 5.5 Muita kehittämisen muotoja

**Sisäinen viestintä.** Hyvään johtamiseen kuuluu organisaatiota koskevan tiedon saatavuus kaikilla tasoilla. Jokaisen työntekijän tulisi tietää yrityksen tavoitteet ja toimenpiteet niihin pääsemiseen. Monesti ajatellaan, että työntekijöiden ei tarvitse tietää kaikkea, tai että he eivät ymmärrä asioita. Monet asiat voidaan kuitenkin kertoa selkeästi ja niiden kertomiseen löytyy myös apukeinoja. Kaikille työntekijöille tulee antaa mahdollisuus ymmärtää yrityksen toimintaa ja tavoitteita, oman osaston ja oman työn merkitystä osana kokonaisuutta. Työntekijän on vaikeaa ottaa vastuuta tehtävistään ja omasta roolistaan, jos tiedon kulku ei ole avointa. (Meretniemi 2012, 21.)

**Vertaisoppiminen.** Sarala & Saralan (2010,142,143) mukaan mielenkiinto ryhmäoppimiseen ja yhteistoiminnalliseen oppimiseen on koko ajan kasvamassa. Yhdessä oppimisen perustana on muiden auttaminen ja kaikkien aktiivinen osallistuminen. Tietoisesti tiimioppimista kehittämällä lisätään organisaation toiminnan joustavuutta ja valmiutta muutoksiin. Tiimit pystyvät helpommin näkemään käytössä olevia ajattelu- ja toimintatapoja sekä sitä kautta keksimään uusia innovatiivisia menettelytapoja sekä edistää oppimista uudella luovalla tavalla. Tiimien on myös helpompaa luoda asioita yhdistäviä näkökulmia ja sitä kautta pystyä paremmin muodostamaan uutta toimintaa ohjaavaa tietoa. (Sarala & Sarala 2010, 149-150.)

**Mentorointi.** Mentorointi on kokemukseen ja vuorovaikutukseen perustuva oppimisen keino, jossa kokeneempi työntekijä (mentori) auttaa ja ohjaa vähemmän kokenutta työntekijää (aktori) tämän tehtävässä. Mentorointia käytetään yrityksissä yhtenä kehittämiskeinona, jonka tavoitteena on edistää vähemmän kokeneemman henkilön urakehitystä. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä jakaa omaa osaamista, näkemystä sekä kokemusta ja yrittää yhdessä aktorin kanssa löytää hänelle sopivimmat keinot toimia omassa työssään. Mentorointi on oiva tapa edistää ja tukea yksilön ammatillista kehittymistä tekemisen ja oivaltamisen myötä. (Hätönen 2011, 88.)

**Työnohjaus.** Työnohjauksen tavoitteena on kehittää tapoja tehdä työtä, vahvistaa ammattitaidon kehittymistä ja huojentaa henkistä kuormitusta (Viitala 2009, 193). Työnohjauksen tarkoituksena on tukea omaa työtä ja sen arviointia, työongelmia, ongelmien ratkaisua ja erilaisten toimenpiteiden suunnittelua. Työnohjausta käytetään usein silloin, kun yhteisössä on ongelmia. Työnohjausta saa koulutetulta työnohjaajalta ja se voi tapahtua yksilöohjauksena tai ryhmätyöohjauksena ja sen kesto vaihtelee yleensä vuodesta kolmeen vuoteen. Työnohjauksessa tapoina käytetään keskusteluja sekä erilaisia toiminnallisia työtapoja. (Viitala 2009, 193.)

## 6 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön mahdollisti Laurea-ammattikorkeakoulu, joka on mukana Vantaan kaupungin GSIP-hankkeessa. Teknologian kehittymisen ja automaation yleistyessä koulutuksen tarve yrityksissä kasvaa. Tutkielmassa selvitetään suomalaisten yritysjohtajien ja HR-henkilöiden asenteita ja mielipiteitä henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen.

### 6.1 GSIP- hanke

Growth and Social Investment Pacts eli GSIP-hanke on Vantaan kaupungin toteuttama EU:n Urban Innovative Actions (UIA) -hanke. GSIP-hankkeen tavoitteena on tuottaa luotettavaa tietoa siitä millä tavoin henkilöstön osaamista voitaisi lisätä matalan tuottavuuden yrityksissä. Osaamisen kehittämistä halutaan kohdistaa niille työntekijöille, joilla on suurempi riski syrjäytyä työelämästä tulevaisuudessa. (Etna.)

GSIP-hanke on suunnattu yrityksille, joissa ammattitaito on alhaista ja työvoima on alikoulutettua. Yritykset, joiden henkilöstön ammattitaito ei vastaa nykypäivää, ovat alttiita kilpailukyvyen heikkenemiselle. Automaatio ja digitaalisuus kehittyvät koko ajan, joten on hyvin tärkeää, että myös yritykset kehittyvät siinä mukana. Automaation ja robotiikan yleistyessä, työpaikkoja menetetään. Näissä tilanteissa kouluttamattomat työntekijät ovat heikoilla. Vantaalla kouluttamattomien henkilöiden määrä on suuri, 7,5 prosenttia suurempi kuin viidessä muussa suuressa kaupungissa Suomessa. GSIP-hankkeen tarkoituksena on parantaa paikallisten yritysten kasvua sekä henkilöstön osaamista automaation ja digitalisaation kasvaessa. Hankkeella parannetaan samalla haastavassa työmarkkina-asetmassa olevien mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen ja jatkokoulutuksiin. Hankkeella halutaan minimoida mahdolliset työttömyysriskit tulevaisuudessa. (Urban Innovative Actions.)

### 6.2 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä syvällisesti. Laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun halutaan saada syvällinen näkemys mistä tietyssä ilmiössä on kyse. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään niin paljon, että tutkimusongelma selviää ja tutkittava ilmiö selkenee tutkijalle.

(Kananen 2014, 16-18.) Juuri tästä syystä tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tavoitteena oli saada haastateltavien henkilöiden aito ja rehellinen näkemys tutkittavaan ilmiöön. Kvalitatiivinen menetelmä antoi mahdollisuuden kerätä tarvittava määrä aineistoa ja kysyä juuri niitä kysymyksiä, joilla tutkimusongelma selvisi, eli vastaus kysymykseen ”Koetaanko henkilöstön kehittäminen kuluna vai investointina?”.

Teemahaastattelut ovat yksi kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Teemahaastattelun tarkoituksena on pyrkiä selvittämään ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (kuvio 3). Tutkijan tarkoitus on ennalta valittujen teemojen avulla pyrkiä avaamaan kyseessä olevaa ilmiötä. Teemojen avulla tutkija yrittää saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavasta. Kysymykseen saadusta vastauksesta kehittyy uusia kysymyksiä. Haastattelun analysointivaiheessa tutkija muodostaa ilmiöstä kokonaisvaltaisen käsityksen. (Kananen 2014, 71-72.)



Kuvio 3: Teemahaastattelu (Kananen 2014, 72)

Haastattelu on ainutlaatuinen tapa kerätä tietoa, siinä haastateltava ja haastattelija ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään. Haastattelun etuna voidaan pitää sen joustavuutta tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastateltaviin on myös mahdollista saada myöhemminkin yhteyttä mahdollisten täydennysten vuoksi. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 204.) Teemahaastattelua voidaan parhaiten käyttää intiimeissä ja hieman arkoja asioita tutkittaessa. (Metsämuuronen 2006, 115.)

Tätä opinnäytetyötä varten haastatteluihin valikoitui henkilöitä GSIP-hankkeen myötä ja lisäksi hankkeen ulkopuolelta. Kaikki haastateltavat haastateltiin kasvotusten, noin tunnin mittaisilla haastatteluilla. Haastattelut toteutettiin keväällä 2019, viikoilla 12-14 yhtä lukuun ottamatta. Haastatteluiden avulla kerättiin tietoa, minkälaisia asenteita yrityksen tulostavuuksilla henkilöillä on henkilöstön kouluttamista sekä elinikäistä oppimista kohtaan. Osataanko henkilöstön kehittäminen nähdä tulevaisuuden investointina vai onko se yritykselle kuluerä? Haastateltavina oli seitsemän henkilöä. Kun tutkinnan aiheena on niinkin iso ilmiö kuin



henkilöstön kehittäminen, oli se helpointa jakaa neljään eri teemaan. Haastattelukysymykset olivat avoimia kysymyksiä, valmiita vastausvaihtoehtoja ei vastaajille annettu, näin ollen saatiin selvitettyä haastateltavien asenteet ja mielipiteet. Tässä opinnäytetyössä haastateltavat sekä heidän yrityksensä on pidetty anonyymeinä. Haastateltavat on erotettu toisistaan nimi-merkein H1, H2, H3, H4, H5, H6 ja H7.

Haastattelua tehtäessä on hyvä varautua kaikkeen. Välillä keskustelut voivat mennä jopa erikoiseen suuntaan, välillä juttu luistaa helposti ja välillä taas eteenpäin pääseminen voi olla hankalaa. Tästä syystä haastattelijalla on hyvä olla muutamia jutun juuria mielessä, jotta vaikeissa tilanteissa tai hiljaisen haastateltavan kanssa päästään eteenpäin. (Eskola & Suoranta 2008, 88-89.) Teemahaastattelussa kysymykset elävät haastateltavan vastausten mukaan ja tämän avoimuuden myötä pääsemme helposti tutkimusongelman ytimeen. Haastattelijan tulee tehdä selväksi haastateltavalle, että haastattelu on luottamuksellinen ja siinä kerättyjä tietoja ei anneta ulkopuolisille (Metsämuuronen 2008, 39.)

## 7 Tutkimustulokset

Tämä luku käsittelee tutkimustuloksia. Tutkimustulokset on jaettu haastattelun teemojen mukaan. Haastateltavina oli yhteensä seitsemän henkilöä. Kaksi heistä oli toimitusjohtajia ja viisi oli vastuussa yrityksensä koulutuksesta ja/tai henkilöstöpolitiikasta. Haastateltavista naisia oli kaksi ja miehiä viisi.

### 7.1 Elinikäinen oppiminen

Ensimmäisenä teemana oli elinikäinen oppiminen. Elinikäisestä oppimisesta puhutaan tänä päivänä paljon. Koulutus on jatkuvasti ajankohtaista ja se oli myös suuresti esillä tämän kevään eduskuntavaaleissa. Maailma muuttuu ja teknologia kehittyy huimaa vauhtia, minkä vuoksi oppimisen tulee olla jatkuvaa ja sen tulee koskea kaikkia.

Ensimmäisenä kysyttiin haastateltavien mielipidettä elinikäisestä oppimisesta ja sen tarpeellisuudesta. Vastausten perusteella kaikki olivat ehdottomasti yhtä mieltä siitä, että elinikäinen oppiminen on äärimmäisen tärkeää jokaiselle yksilölle, joka haluaa menestyä työelämässä. Kukaan ei voi kehittyä urallaan, ellei ole valmis kouluttautumaan ja oppimaan uusia asioita. Nykypäivänä teknologia ja kaikki muukin kehittyy hurjaa vauhtia ja jos työntekijällä ei ole motivaatiota oppia uutta, hän ei tule menestymään työelämässä. Oppimisen halun tulee aina lähteä yksilöstä, mutta työnantajan tulee tarjota työntekijälle mahdollisuus kehittyä ja edetä urallaan. Toisessa haastattelussa tuli ilmi myös iäkkäämpien työntekijöiden ongelmat nykypäivän työtehtävissä. Heillä ei ole samanlaista tietotaitoa nykyajan teknologiaan ja uuden oppiminen voi olla hankalampaa. Monella vanhemmalla työntekijällä on tilanne, että kotona ei välttämättä ole edes tietokonetta. Nuorilla teknologia on suuri osa päivittäistä arkea ja siitä syystä sen käyttäminen on heille helppoa. Tämä johtaa siihen, että nuoret menevät ohi ja iäkkäämmät työntekijät eivät enää pärjää työtehtävissään samalla tavalla.

*”Elinikäinen oppiminen on nykypäivää. Tämmöisellä kehityksellä mitä tuolla maailmalla on, kaikki muuttuu viikoissa, kuukausissa, päivissä. Nykyään puhutaan teknologiasta, järjestelmien kehityksestä, toimintamallien kehityksestä, työn rakenne muuttuu, kaikki muuttuu ympärillä todella nopeasti. Että pysyisi kyydissä niin on vähän pakko olla mukana niissä muutoksissa. Tuolla kentällä, kehityksessä, yritän olla aktiivinen, nuoremmat tulevat vasemmalta ja oikealta, siinä sitten ihmetellään ja yritetään pysyä kyydissä.” (H2)*

*”Minun mielestäni se on se tapa, miten sen kuuluisikin mennä, että se opiskelu on osa sitä uralla kehittymistä. Sitä mukaan, kun uraputki menee, niin pystyy päivittämään omaa koulutusta. Sen pitäisi olla kuin noutopöytä, että voit ottaa palan sieltä ja täältä. Sen takia esimerkiksi avoin yliopisto on siinä mielessä hyvä.” (H3)*

*”Täytyy olla luontainen kiinnostus. Koko ajan täytyy hakea uutta tietoa, että kyllä se vaan niin on, että ihmiset, jotka eivät ole valmiita kouluttamaan itseään koko ajan ja jatkuvasti viemään itseään jollakin tasolla eteenpäin niin kyllä ne tippuu kelkasta.” (H4)*

*”Elinikäinen oppiminen on elinehto jokaiselle, joka haluaa olla ajassa mukana. Elämä muuttuu ja mikään ei ole niin varmaa kuin muutos. -- Muutoksia tulee jatkuvasti ja se on liiketoiminnan tapa toimia eli tarkoittaa myös sitä, että sinun pitää myös itse olla oppimisketterä.” (H6)*

*”Elinikäinen oppiminen, on se tärkeä asia, että musta on jotenkin kiva kuulla, jos ihminen sanoo, kuka tahansa, että taas opin uutta. Kun työssä kohdataan erilaisia muuttuvia tilanteita ja haasteita ja sit jos saadaan niin kuin ihmiset tekemään uudenlaista projektia ja kun he kokevat oppivansa niin sillai koen sen niinku tärkeksi asiaksi. ” (H7)*

Teeman toinen kysymys liittyi koulutukseen ja sen tarpeellisuuteen. Myös tästä oltiin yhtä mieltä, koulutusta pidettiin todella tärkeänä. Näissäkin vastauksissa korostui, että kouluttautumisen halun tulee lähteä työntekijästä itsestään. Työnantajan tulee kuunnella työntekijöitä ja heidän toiveitaan uralla kehittymisessä ja tarjota näihin koulutuksia mahdollisuuksien mukaan. Koulutuksella on myös suora vaikutus työn jälkeen ja tuottavuuteen. Mitä paremmin henkilökunta on koulutettu, sitä parempia tuloksia he saavat aikaan. Kolmannessa haastattelussa tuotiin suuresti ilmi myös mentorointi yhtenä koulutuksen väylänä. Haastattelussa tuli esiin myös tulevaisuuden iso ongelma, jossa suuri määrä henkilökuntaa on jäämässä eläkkeelle lyhyen ajan sisään, eikä osaavaa henkilökuntaa ole tarpeeksi jatkamaan näissä

tehtävissä. Lisäksi se kaikki oppi ja tieto, mikä kokeneilla työntekijöillä on, tulisi ehdottomasti jotenkin saada siirrettyä uusille työntekijöille.

*”On se tärkeää, se on oikeastaan kaksi osainen juttu, eli se että se on niin kuin pakko niiltä osin, kun se maailma muuttuu tai sitten lainsäädäntö muuttuu ja sit toisaalta niillä aloilla missä on työvoimapula, siitä hyvästä henkilökunnasta on pidettävä kiinni, sitten se on taas tavallaan pakko sitouttaa jotenkin se henkilökunta ja antaa niille jotain tiettyjä etuisuuksia, muutakin kun ei vaan pelkkä palkka ole se juttu.” (H1)*

*”Yksi tapa voisi olla, mitä liian vähän käytetään, on mentorointi. Että joku opettaa sinua siinä vieressä. Meiltä on jäämässä jossain vaiheessa pois suuri määrä tekijöitä ja jotenkinhan se kaikki tietotaito pitäisi saada siirrettyä uusille työntekijöille.” (H3)*

*”Henkilöstöä pitää kouluttaa jatkuvasti. Ja sitä henkilöstöä pitää kuunnella ja niiden tarpeita. Täytyy olla jatkuvaa vuoropuhelua, jotta tiedetään mihin suuntaan niitä ihmisiä viedään ja koulutetaan.” (H4)*

*”Se on strategisesti tärkeä asia. ” (H7)*

Kolmantena selvitettiin, miten yrityksissä varaudutaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että niihin osataan varautua vaihtelevasti ja osan mielestä niihin varaudutaan hyvin. On monia aloja, joilla työntekijöiden poistuma tulee olemaan suuri lähitulevaisuudessa. Näissä tilanteissa yritysten tulee olla hyvin tietoisia siitä, millaista osaamista tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. Uusien ihmisten kouluttaminen tulee aloittaa jo hyvissä ajoin. Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksillä on käytössä jokavuotiset kehityskeskustelut tai sitouttamissuunnitelmat. Tämä on hyvä tapa päästä keskustelemaan työntekijän kanssa kasvokkain ja miettiä, millaista urapolkua hänelle lähdetään kehittämään. Keskusteluja käydään vähintään kerran vuodessa, toisilla kaksi kertaa. Työkierto tuli myös ilmi neljännessä haastattelussa. Sitä pitäisi hyödyntää yrityksissä enemmän. Mitä isompi joukko osaa tehdä samoja asioita, sitä parempi se yritykselle on.

*”Me tiedetään se, että meillä on iso poistuma tulossa. Meidän täytyy miettiä, miten se pullonkaula kierretään, että meillä on tarpeeksi osaavaa henkilökuntaa tulevaisuudessa.” (H3)*

*”Meillä on käytössä vuosittainen sitoutumissuunnitelma, jossa mietitään jokaiselle työntekijälle se oma kasvupolku ja mietitään vuosittain mihin suuntaan*

*työntekijää voidaan kehittää. Työnantajan tulee antaa mahdollisuus kehittyä. Työnkiertoa pitäisi olla enemmänkin meillä.” (H4)*

*”Yrityksissä varaudutaan vaihtelevasti tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Haaste siinä on enneminkin niin päin, että toimihenkilöiden ja osaamisen taso pystytään varmistamaan esimerkiksi kehityskeskusteluilla melko kohtuullisella tavalla. Mutta sitten on yrityksiä, jossa esim. työntekijäpuolen osaamisen kehittämisen tarpeita ei osata välttämättä tunnistaa niin nopeasti tai sitten ne ovat niin kuin operatiivisia siihen nykyiseen päivään liittyviin työtehtäviin ja perehdytyksestä huolehditaan lähinnä, mutta sitten se jatkuva kehittäminen ei ehkä aina ole niin paljon tapetilla. Omassa yrityksessäni olemme kiinnittäneet siihen paljon huomiota, että me ollaan ensimmäinen tämän konsernin maita, joka tekee systemaattisesti kaikille työntekijöille kehityskeskustelut, että vaikka siitä on paljon puhetta, että onko tällainen kerran vuodessa tapahtuva kehityskeskustelu hyvä vai pitäisikö se kuolla ja kuopata, mutta näen, että se on kuitenkin joillekin ammattiryhmille äärettömän tärkeä hetki käydä sitä keskustelua. Ei pelkästään sen tämän hetkisistä tarpeista vaan myöskin jatkuvasta oppimisesta ja miten suhtautuu tulevaisuuteen ja uraan ja mihin hyvänsäkin halutaan sitten kiinnittää huomiota, omaan jaksamiseen ja tällaisiin asioihin. Kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa, mutta pidämme myös kehityskeskustelujen seurannan, eli tavallaan kaksi kertaa vuodessa. ” (H6)*

Neljäntenä kysyttiin, koulutetaanko ihmisiä niin sanotusti pakon edessä vai osataanko koulutuksissa ajatella tulevaisuuden hyötyä. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että ihmisiä ei kouluteta pelkästään pakon edessä, koettiin, että Suomessa työnantajat ymmärtävät koulutuksen tärkeyden. Useilla aloilla koulututtaminen on pakollista, esimerkiksi uusien lakien tai säädösten vuoksi. Pakkokouluttamista ei nähty lainkaan hyvänä vaihtoehtona kenellekään. Työntekijä ei pakottamalla opi uusia asioita ja työnantaja menettää vaan rahaa työntekijän istuessa koulutuksessa, josta ei tulevaisuudessa ole kummallekaan osapuolelle hyötyä.

*”Kyllä se on ennakointia tulevaisuuteen mikä se koulutuksellinen anti on tällä hetkellä. Varmistellaan tulevaisuutta, että on vastuunkantajia.” (H3)*

*”Mä en usko pakko-oppimiseen, se on aika turhaa. Kehenkään ei väkisin tartu. Pitää löytää muita keinoja, jolla saadaan innostettua ja motivoitua niin että ne itse haluaa sitä oppimista. Kaikille ne kurseilla istumiset ei ole se paras keino, vaan pitää miettiä sopiiko jollekin toinen tapa kouluttaa tai päästä itse tekemään ja testaamaan. Jokaiselle tulee löytää se oikea keino, että se oppiminen on mukavaa.” (H4)*

*“Mutta kun vaaditaan erilaisia sertifikaatteja sun muuta niin esimiehen on pakko laittaa ihmisiä niitä suorittamaan. Mutta siis ihan vaan marginaalinen osuus, että kyllähän ihmiset haluavat kouluttautua ja oppia uusia asioita ja haluaa kehittyä siinä työssään.” (H5)*

*”Minun mielestäni ihmisiä ei kouluteta pakon edessä, koska Suomessa on niin hyvä työturvallisuuslainsäädäntö, että kyllä työnantajat sen ymmärtävät, että se on kaikkien etu, että toimitaan turvallisesti ja perehdytyksestä pidetään huolta. Perehdytyksen laiminlyönnillä on rikoslain seuraamuksia. Perehdytyksen tärkeys on ymmärretty. Jatkuva kehittäminen on jumppaliikettä, jossa kannattaa olla hereillä ja käydä keskusteluja jatkuvasti, että mitä seuraavaksi pitäisi tehdä ja olemmeko me vastanneet niihin liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin.” (H6)*

*”Kyllä mä haluaisin sanoa oman yritykseni näkökulmasta, että me tehdään sitä ihan strategisesti, ei pakon edessä. Meillä on paljon mm. oppisopimuskoulutuksia, tarjotaan mahdollisuutta, ei pakoteta ja se volyyymi on aika iso meillä.” (H7)*

Seuraava kysymys oli, kuinka pitkälle työelämässä riittää työntekijän oma osaaminen ja työnantajan perehdytys, jonka jokainen saa uudessa työssä aloittaessaan. Jokaisen vastaajan mielestä sillä pääsee hyvään alkuun, mutta riippuu paljon työtehtävästä, kuinka pitkälle eteenpäin sillä pääsee. Tähän vaikuttaa suuresti myös se, kuinka hyvin ja perusteellisesti työntekijä alussa perehdytetään. Tässä suuri vastuu on työnantajalla. Monesti työntekijät voivat olla vastahakoisiakin lähtemään uusiin haasteisiin ja koulutuksiin, mutta jälkeinpäin ovat tyytyväisiä, että lähtivät mukaan. Työntekijöitä tulee kuunnella ja antaa heidän vaikuttaa, näin he pysyvät motivoituneina ja tyytyväisinä omaan työhönsä.

*“Kyllä sillä pääsee hyvään alkuun. Iso osa on sit siinä perehdytyksessä, yrityksellä on iso vastuu siinä. Koulu antaa perustietotaidon sille osaamiselle.” (H4)*

*“Sehän on ihan puhtaasti työtehtävästä kiinni. On hyvinkin matalan tason osaamista vaativia tehtäviä ja sitten on tietysti korkeamman kompetenssin tehtäviä. Jos siinä hyvä match on niinku, että haetaan johonkin perustehtävään ja on ne tietyt asiat mitä sun pitää osata ja sulla on ne perusasiat kunnossa ja saat asiakas- tai palvelukohtaiset perehdytyksen niin kyllähän ne riittää noin vuodeksi puoleksitoista eteenpäin. Sitten alkaa taas varmaan tulla jo uutta teknologiaa ja jotain uusia vaateita.” (H5)*

*”Mitään mustavalkoista vastausta ei ole, riippuu ihan työtehtävästä. Jos olet ihan suorittavassa työssä ja teet sitä suorittavaa työtä juuri tiettyyn asiakastarpeeseen niin kyllähän se aika pitkälle riittää, kun perehdytys tehdään hyvin,*

*siihenhän kaikki pyrkivät. Mutta edelleen korostan sitä jatkuvaa kehittämistä ja sitä, että on tällaisia työn tuunauksen menetelmiä millä ihmiset pysyvät myös tyytyväisinä.” (H6)*

Seuraava kysymys liittyi esimiehiin ja siihen, kuinka esimiehen rooli tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, että vanhan ajan johtaminen on jäänyt jo kauas taakse. Nykypäivänä esimies on edelleen esimies, mutta hänen odotetaan olevan läsnä ja johtavan omalla esimerkillään alaisia. Työntekijöiden tulee tuntee, että esimies on läsnä ja välittää. Myös työntekijän ja esimiehen väliset keskustelut ovat enemmän arkipäivää ja esimiehiltä saa apua, kun sitä tarvitsee.

*”Esimiehen pitää olla tunnelman luojana. Päätehtävä on pitää kiinni tuottavuudesta ja siitä, että se henkilökunta pysyy. Kun ennen on voinut olla ns. käskytyksellä mentaliteetilla eikä ole tarvinnut varoa sanojaan ja tekojaan, vaan on voinut käyttäytyä miten vaan. Nykynuoriso on erilaista kuin ennen, ei vanhanajan johtamismallit päde heihin.” (H1)*

*”Tulevaisuuden esimiesten koulutuksessa pitää kiinnittää siihen huomiota, että esimies näkee alaisen nopeammin. Pitää olla ihmistuntija, kehittää, motivoida ja pitää huolta työntekijöistä. Esimiehen pitää miettiä jatkossa asioita työntekijä edellä. ” (H2)*

*”Esimies on lähempänä, päätökset tehdään lähempänä ja työntekijät osallistetaan niiden päätösten tekoon. Menee enemmän alemmas ja yritetään imeä se tieto sieltä alemmaa tänne. Kyllä se viisaus sieltä kentältä tulee, me täällä vaan tehdään päätökset.” (H3)*

*”Esimiehen rooli on jo muuttunut paljon, jos mietitään vaikka viimeistä kymmentä vuotta, niin kyllä sen täytyy olla nimen omaa leader. Vanhanajan johtajuus on jäänyt jo niin kauas, eikä yksikään nuori enää kattoisi sen tyylistä johtajaa. Esimerkillä johtaminen se on se, joka tulee aina olemaan enempi ja enempi vaatimuksena. Sparraa ihmisiä eteenpäin, työntekijät tuntevat, että esimies on tukena ja siltä saa apua, jos tarvitsee.” (H4)*

*”Niin kauan, kun on isoja organisaatioita, esimiehen rooli tarvitaan. -- Esimiehellä on erittäin tärkeä rooli, joka on direktio-oikeus eli se, että hän pystyy antamaan ihmisille työtehtäviä, joita pitää tehdä eli jakamaan sitä työtä, sehän on esimiehen rooli. -- Esimiehen rooli, tai johtamistavat ovat nyt jo muuttuneet paljon eli tullaan enemmän lähemmäksi sitä situational leadership tyyppistä käsitystä eli, että käytetään enemmän erilaisia rooleja. -- Johtamisen dynamiikka*

*muuttuu enemmän keskustelemaan suuntaan, koska on pakko, kun elämä muuttuu ja ollaan koko ajan muutoksessa. Jatkuvaa muutosta ei pysty johtamaan sillä, että vaan koko ajan käsket, vaan joudut enemmän koko ajan keskustelemaan ja käymään läpi sitä laajempaa kontekstia mitä tässä tapahtuu.” (H6)*

*”Me kamppaillaan sellaisen haasteen kanssa, jos miettii etulinjan palvelun esimiestä, se on semmonen niin kuin hermopiste, että siihen tulee tukifunktioilla eri tahoilta kaiken näköisiä vaatimuksia ja ne vie kaikki aikaa. Kun käymme paljon keskustelua, että pitäisi olla riittävästi aikaa sille henkilöstölle olla läsnä ja tukea ja sit asiakkaalle olla myös läsnä ja ymmärtää mitä se asiakas niin kuin tarvitsee, että pystyy sitten täyttämään sen tarpeen. Varmaan näistä on puhuttu paljon, mutta onko se käytännössä toteutunut. Se on sellainen, miten pitää konkreettisesti auttaa sitä esimiestä, tehostaa, helpottaa, poistaa muuta tekemistä ja antaa enemmän aikaa olla se tiiminsä palvelija ja tukija, joka hänen pitäisi olla, auttaa sitä tiimiä onnistumaan.” (H7)*

Seuraava kysymys liittyi yritysten vaatimuksiin ja siihen, miten ne ovat muuttuneet vuosien saatossa. Vastauksista korostui tehokkuus ja digitalisaatio. Koulutuksen arvostus on noussut ja tulee vielä nousemaan tulevaisuudessa. Työntekijöiltä odotetaan paljon enemmän ja isompaa tulosta, mutta samalla myös esimieheltä sekä koko organisaatiolta odotetaan enemmän.

*”Meillä on tiukat vaatimukset tällä alalla ja pohjakoulutus on oltava. Koulutuksen arvostus nousee. Sitä arvostetaan, että on ammattitaito valmiina. Puhdutus on yksi osa-alue missä tulisi parantaa.” (H3)*

*”Kyllä nekin on muuttunut paljon, tehokkuutta haetaan, hyvinkin erilaisilla keinoilla. Työntekijöiltä odotetaan paljon, esimiehiltä odotetaan paljon, mutta kyllä sit taas johdolta ja yritykseltä odotetaan isompaa ja isompaa tulosta. Tasapaino pitää niille asioille löytää.” (H4)*

*”Peruslähtökohtahan on se, että yritysten osaamisvaatimukset perustuvat liiketoiminnan tarpeisiin. Eli kun liiketoiminnan tarve muuttuu, myös osaamisen kehittämisen tarpeet muuttuu. Ei ole mitään yleistä mihin ne muuttuisivat, vaan se on niin päin, että mikä on sen liiketoiminnantarve. Liiketoiminnan tarve isossa kuvassa Suomessa. Osaamisen kehittämisen tarpeet siirtyneet digitaaliseen globalimpaan suuntaan.” (H6)*

*Tätä voi miettiä monella tavalla, mutta jos yritän konkretian kautta lähestyä niin, ehkä tämä digitaalinen murros on yksi sellainen, mikä näkyy ja tuntuu.*

*Toinen on ehkä sitten tämä monikulttuurisuus. Kun meidän ikärakenne on mitä on ja meillä on pulaa työntekijöistä ja tulee olemaan. Meille tulee ulkomaalaisia työntekijöitä kasvava määrä, ehkä se tuo oman paineensa, että miten kielitaito haasteet, kulttuurihaasteet ja tällaiset osataan ottaa huomioon.” (H7)*

## 7.2 Henkilöstön koulutus kasvun mahdollistajana

Toisena teemana oli henkilöstön koulutus kasvun mahdollistajana. Tässä teemassa selvitettiin, miten ja mihin kaikkeen työntekijöiden koulutus oikeasti yrityksissä vaikuttaa.

Ensimmäisenä tiedusteltiin, kuinka henkilöstön kouluttaminen vaikuttaa organisaation tulokseen. Kaikki olivat sitä mieltä, että se vaikuttaa paljonkin. Mitä osaavampaa henkilökuntaa on, sitä paremmin he esimerkiksi osaavat tehdä lisäkauppaa ja sitä kautta liikevaihtokin kasvaa. Se antaa myös yrityksille mahdollisuuden tarjota laajempia ja parempia palveluita. Mitä paremmin henkilökunta on koulutettu, sitä tuottavampaa liiketoiminta on. Vastakohtana taas, jos ei kouluteta, riskit erilaisiin virheisiin työpaikalla kasvaa ja sitä kautta se voi tulla yritykselle hyvinkin kalliiksi.

*“Lukeminen kannattaa aina. Koulutus ei ole ikinä turhaa. Mitä enemmän tietoa sitä paremmat väylät.” (H2)*

*“Totta kai sillä on suora linkki. Selkeästi yksi yhteen, mitä paremmin koulutettu porukka, sitä tuottavampaa tekeminen on. Se tuo tiedon ja taidon sekä myös näkemyksen siihen työhön. Kun ei ole alan koulutusta niin se voi olla aika kallista se touhu.” (H3)*

*“Kyllä se vaikuttaa paljon. Omalla osaamisella sä voit tehdä jatkuvasti niin saottua lisäkauppaa.” (H4)*

*”On paljonkin mittareita, joilla pystytään laskemaan esim. ROI kalkulaattoreita. Mutta riippuu mitä halutaan mitata. Halutaanko mitata tyytyväisyyttä siihen vai halutaanko mitata ihan sitä lopputulemaa. Riippuu vähän mitä lasketaan. Mutta on päivänselvää, että kun koulutetaan ihmisiä, siinä on useita elementtejä esim. ei toimi väärin, ei aiheuta mitään vaaroja, on tuottavampia, tyytyväisempiä, sitoutuneempia ja sitä kauttahan sitä voi sitten laskea.”(H6)*

*”Yks mikä tulee spontaanisti mieleen, että jos miettii palvelutarjoamaa, kun me osataan enemmän, me voidaan myydä enemmän monimutkaisempia ja ehkä parempi katteisia asioita, että voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja sitä kautta niin kuin kasvaa. Kyllä mekin haetaan kannattavaa kasvua.” (H7)*



Toisena kysymyksenä oli, kuinka työntekijöiden koulutus vaikuttaa yritysten kilpailukykyyn. Suurimman osan mielestä sillä oli suurikin vaikutus. Mitä paremmin henkilökunta koulutetaan, sitä vaativampia ja laajempia tehtäviä he pystyvät yrityksessä tekemään. Yritys voi tästä syystä tarjota asiakkailleen laajempia palveluita, ja sitä kautta kilpailukykykin paranee.

*”Mitä paremmin koulutettu porukka niin sen tehokkaampaa tai tuottavampaa se tekeminen on. B2B puolella ainakin välittyy viesti, että työntekijöistä välitetään, kun niitä koulutetaan.” (H2)*

*”Mitä osaavampi henkilöstö meillä on, sitä kilpailukykyisempiä me ollaan.” (H4)*

*”Vaikuttaa siihen, kilpailukykyyn vaikuttaa monetkin asiat, mutta yhtenä elementtinä vaikuttaa tuo koulutuskin. Esimerkkinä, sä et pääse tekemään tiettyjä asioita, ellei sun henkilökunnalla ole tiettyjä sertifikaatteja ja tiettyä osaamista, tietyistä ohjelmista ja ympäristöistä. Kun meillä on osaavaa henkilökuntaa kaikissa tehtävissä niin kyllähän me sillä voitetaan kauppoja.“ (H5)*

*”Vaikka vieläkin törmää sellaiseen, kun mietitään kilpailutuksia, että millä kriteereillä meidän asiakkaat valitsee palveluntuottajan. Valitettavasti törmää vielä siihen, että mietitään vaan hintaa. Onneksi kuitenkin on keissejä, joissa arvostetaan sitä koulutustasoa. Ja sitten toisaaltaan meillä on sellaisia vaativampia tehtäviä, joita ei pystytä tarjoamaan jollei meillä ole koulutettua työvoimaa ja jos ei me ite auteta henkilöstöä kasvattamaan sitä osaamista. Kyllä me halutaan palkatakin jo valmiiksi osaajia tiettyihin tehtäviin, koska on tiettyjä vaativia teknisiä tehtäviä, jossa ei riitä, että me aletaan perehdyttämään ja kouluttamaan, vaan kyllä siellä pitää olla se koulutustausta.” (H7)*

Seuraavana kysyttiin, investoidaanko Suomessa koulutukseen liikaa vai liian vähän. Tässä vastauksessa mielipiteet hieman vaihtelivat. Osa oli sitä mieltä, että investoidaan ihan tarpeeksi ja osa oli sitä mieltä, että ei tarpeeksi. Yrityksen koko vaikuttaa suurilta osin siihen, kuinka paljon ihmisiä koulutetaan. Budjetti voi olla tiukalla ja on vaikeaa irrottaa työntekijöitä koulutukseen, koska työt pitää kuitenkin hoitaa. Suurissa yrityksissä koulutuksia voi olla pahimmassa tapauksessa liikaakin. Isoissa yrityksissä koulutusbudjettia on melkeinpä rajattomasti, sitä käytetään kaiken maailman turhiin koulutuksiin, joka ei loppujen lopuksi tuo mitään lisäarvoa työntekijän työhön. Tästä syystä yritysten tulisi tarkasti miettiä, minkälaiseen koulutukseen kannatta investoida ja mikä taas ei ole yrityksen arvoa nostavaa. Miettiä mikä todella tuo lisäarvoa yritykselle, siitä kannattaa maksaa.

*”Luulen, että kunnallisella puolella ja isoissa organisaatioissa on varmasti turhaa koulutusta ja sitten taas pk-yrityksissä on varmasti liian vähän, eikä sitten*

*nähdä sitä investointina vaan nähdään se kulueränä. Sitten taas kunnallisella puolella ja isoissa organisaatioissa on tietty raha mikä on budjetoitu, niin se käytetään kyllä, vaikka ei olisi mitään tarvetta. Tämä oma täysin oma mielipide asiasta, ei tieteellinen fakta. ” (H1)*

*”Ei varmaan koskaan voi olla liikaa, varmaan liian vähän. Siihen meidän pitäisi panostaa omalla toimialalla, että viedään niitä ihmisiä eteenpäin. Koulutus voi olla paljon muutakin kuin kirjoista pönttämistä.” (H3)*

*”Se riippuu aika paljon yrityksestä. Tiedän yrityksiä, jossa siihen ei investoida ollenkaan ja tiedän yrityksiä missä sanotaan vaan, että ovet ovat auki, ihan mitä vaan. Pitää pystyä perustelemaan, että mitä lisäarvoa se tuo, jos työntekijä koulutetaan.” (H4)*

*”Rehellisesti sanottuna varmasti investoidaan ihan tarpeeksi, mutta vähintään 50 prosenttia on ihan hömpää. On kaikenlaista tyky-päivää sun muuta juttua mikä ei sitä yritystä tai henkilöstä niin kuin koulutusmielessä vie yhtään eteenpäin. Oikein suunnattuna ja tehtäisiin se pohjatyö paremmin niin päästäisiin varmasti paljon parempiin tuloksiin.” (H5)*

*”Mieluummin liian vähän, en mä usko, että liikaa. Varsinkin työssä, työn ohella painitaan sellaisen asian kanssa, että se on tavallaan vaihtoehtoiskustannus sitten, että jos henkilö menee koulutukseen niin kuka sen duunit hoitaa, että ehkä sellaista niin kuin hankaluutta on siinä, että varsinkin kun mietitään esimiesten kautta, kun päästän jonkun ihmisen koulutukseen, niin joudun palkkaamaan sijaisen ja se maksaa, mutta tulos kärsii. Sitä mietitään ehkä liian lyhytnäköisesti. Se saattaa rajoittaa/vaiuttaa siihen, että ei tarpeeksi.” (H7)*

Viimeisenä selvitettiin, hyödyntävätkö yritykset valtion myöntämää työnantajan koulutusvähennysmahdollisuutta. Neljästä yrityksestä, vain kaksi käyttää työnantajan koulutusvähennysmahdollisuutta.

*”Käytetään. Meillä kerätään joka vuosi ne tunnit mitä ihmiset on käyttänyt koulutuksiin. Sitten talouspuoli hoitaa sen vähennyksen.” (H4)*

*”Kyllä käytetään.” (H7)*

### 7.3 Yrityksen koulutussuunnitelma

Kolmantena teemana oli yrityksen koulutus ja koulutussuunnitelma. Tässä teemassa selvitetiin, miten yritykset hoitavat koulutuksia ja niiden suunnittelua, sekä miten työntekijällä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan päätöksiin.

Ensimmäisenä kysyttiin, ketkä kaikki henkilöstön kouluttamisesta hyötyvät. Vastaus oli aika yksimielinen: siitä hyötyvät kaikki. Siitä hyötyy ensinnäkin yrityksen omistaja, kun on koulutettua ja osaavaa henkilökuntaa, yrityksen arvo kasvaa ja sitä kautta liikevoitto kasvaa. Esimiehet ja kaikki muutkin työpaikalla työskentelevät hyötyvät siitä, mutta eniten siitä hyötyy varmasti itse työntekijä, kun hänen motivaationsa ja kehittymishalunsa kasvavat. Henkilöstön kouluttamisesta hyötyvät myös asiakkaat. Asiakkaille voidaan tarjota parempia, asiantuntevia ja laajempia palveluita. Yhdessä haastatteluista tuli myös ilmi, kuinka kouluttaminen vaikuttaa myös työntekijän kotioloihin. Kun työpaikalla työntekijä voi hyvin ja hänelle annetaan mahdollisuuksia kehittyä, hänen kokonaisvaltainen hyvinvointinsa paranee ja sillä on suuri merkitys myös vapaa-aikaan ja kotioloihin.

*”Riippuu mikä yrityksen toimiala on, mutta kyllä siitä pitäisi sen yrityksen asiakas/lopputuote tai palvelukin pitäisi hyötyä. Jos sä koulutat asiakaspalveluun ihmisen niin sehän antaa parempaa palvelua sille heidän asiakkaallensa. Siinä hyötyy tavallaan niin kuin kaikki eli hyvin toteutettuna siitä hyötyy kaikki.” (H1)*

*”Jos koulutus on hyvin toteutettu, niin kaikki hyötyy.” (H2)*

*”Tietysti työnantaja hyötyy ja etenkin työntekijä itse hyötyy. Yhteiskunta hyötyy, mitä paremmin koulutettu sitä luultavimmin ne pysyvät työelämässä.” (H3)*

*”No siitähän hyötyy valtaisa joukko. Jos lähdetään liikkeelle, vaikka omistajista. Omistaja hyötyy, kun yrityksen arvo kasvaa, luultavasti voitto paranee, liikevaihto kasvaa. Sitten on asiakkaat. Asiakkaat saavat parempaa palvelua, enemmän palveluita, laadukkaampia palveluita. Esimiehet hyötyvät siitä sillä tavalla, kun tiimin kompetenssi kasvaa niin sillä voi alkaa tehdä ristiin asioita, ehkä kehittämään asioita. Yritys hyötyy monellakin tavalla, motivaatio paranee, ihmisten ambitio tasot kasvaa, ne haluaakin tehdä vähän erilaisempiakin töitä, voidaan kierrättää ihmisiä paremmin, voidaan tarjota erilaisia uusia ratkaisuja ja palveluja. Niin yllättävää kuin se onkin niin monella sen sijaan että ottaisi sen muutaman euron palkankorotuksen ne ottavat mieluummin esimerkiksi jonkun vuoden kestoisen koulutuksen, jonka jälkeen pääsee tekemään jotain uusia asioita. Mulla on sen verran lapsen uskoa, että mä uskon siihen, jos henkilö voi hyvin ja viihtyy työssään ja sille annetaan mahdollisuuksia, se voi mennä tietyllä tavalla eteenpäin siinä, niin se vaikuttaa jopa kotioloihin, jolloin kokonaisuus on paremmin hanskassa.” (H5)*

*”Kaikki! Ehdottomasti koko yritys; johto, keskijohto, alin johto, työntekijät, toimihenkilöt. Koulutus kyllä kannattaa ja se myös hyödyttää asiakkaita. Ei pelkästään hyötyjät ole yrityksen sisällä vaan myös ulkopuolella. Todella tärkeä.” (H6)*

*”Henkilöstö tietenkä itse, mutta myös meidän koko liiketoiminta hyötyy. Jos meillä ei ole osaamista niin se johtaa myös pikkuhiljaa siihen, ettei meillä ole myöskään liiketoimintaakaan. Sekä yhtiö kokonaisuudessa, että se henkilöstö, se on pääomaa niille henkilöille, ne voi sitä hyödyntää meillä tai. Eihän sitä pääomaa saa niin kuin pois, että jos haluaa lähteä muualle, niin se lähtee sen osamisen kanssa muualle. Mutta sen takia me halutaan olla maailman paras palveluyritys, että ne haluaa pysyä meillä.” (H7)*

Seuraavana tiedusteltiin, miten yrityksessä hoidetaan koulutusten suunnittelu. Suurimmalla osalla on käytössään koulutussuunnitelma, johon kaikki seuraavan vuoden tavoitteet merkitään. Kun suunnitelma on kirjallinen, sitä on helpompi seurata ja siitä on helpompi myös pitää kiinni.

*”Vuoden alussa sitouttamissuunnitelma. Yksilö käy esimiehen kanssa läpi mitä vuoden aika olisi hyvä oppia. Annetaan työntekijän ajatella myös laatikon ulkopuolelta. Esimies kokoaa oman tiimin tulokset ja sitten lähdetään miettimään, miten koulutukset toteutetaan.” (H4)*

*”Jokaiselle yritykselle pitää tehdä koulutussuunnitelma, se on ihan lakisääteistä. Ja käydään se sitten läpi henkilöstön edustajan kanssa normaaleissa prosesseissa ja sen jälkeen tehdään yleiset koulutusportfoliot, joista ihmiset voi sitten käydä ilmoittautumassa, mikäli tarvitsevat jotain tiettyä koulutusta. Kehityskeskusteluissa me ohjeistamme niin, että pitää käydä kolme asiaa läpi, ensimmäiseksi työnkuvaan kuuluvat tarpeet, sitten muut rooliin kuuluvat tarpeet esim. esimies tarpeita, jotka pitäisi ottaa haltuun ja kolmanneksi pitkän tähtäimen ajatus eli pidemmälle ulottuvat suunnitelmat.” (H6)*

Seuraava kysymys oli, kenen vastuulla henkilöstön kehittäminen on. Vastauksissa kävi ilmi, että yrityksellä on vastuu henkilöstönsä kehittämisestä, mutta yhtä lailla se on myös työntekijän omalla vastuulla. Työntekijällä pitää olla oma halu kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Esimies tutkailee ja etsii henkilöitä, joista pienellä kehittämisellä saataisiin priimaa. Välillä työntekijä jämähtää siihen omalle mukavuusalueelle, eikä halua muutosta. Pieni tuupaus eteenpäin voi johtaa todella hyviin tuloksiin ja jälkikäteen myös työntekijät ovat muutokseen tyytyväisiä.

*”Sen koko organisaation vastuulla on, tai esimiehen, riippuu firman koosta. On työntekijöitä, jotka ehdottavat esimiehelle koulutuksista ja kertovat omista*

*tulevaisuuden toiveista, joihin työnantaja sitten joko tarjoaa tai ei tarjoa, mutta tottakai se on organisaation vastuu.” (H1)*

*”Esimiehen pitää tunnistaa kehityskelpoisuutta, piilo-osaamista, tahtotiloja ja, että missä on tilaa kasvattaa sitä henkilöä siihen duuniin, että se viihtyis paremmin ja että työnantaja sais siitä enemmän, siinä on molempien vastuu, sekä organisaation puitteitten ja strategian osalta.” (H2)*

*”Organisaation täytyy kantaa vastuu työntekijöiden kehittymisestä, mutta kyllä yksilölläkin pitää olla oma vastuu ja halu siihen. Esimiehelläkin pitää olla silmää, että siinä on hiomaton timantti, josta saa priimaa vähän kehittämällä. Josain vaiheessa työnantajan vastuulla on tuupata ihmisiä eteenpäin. Osa haluaa pysyä mukavuusalueella eikä haluta muutosta.” (H3)*

*”Mä palaan siihen mun alkuperäiseen vastaukseen, että kyllä se sen yksilön vastuulla viime kädessä on. Esimies voi mahdollistaa asioita ja yritys voi näyttää sitä suuntaa ja luoda puitteita, mutta kyllä se siitä yksilöstä lähtee. Jos sulla on ambitioita edetä, niin kyllä sä sitten koulutat itseäsi.” (H5)*

*”Prosessina se on HR:n vastuulla, meillä on olemassa laadukas henkilöstön kehittämiseen liittyvä suunnitelma ja prosessit, mutta kyllähän se linjajohto ja linjajohdon vastuussa olevat henkilöt vastaa siitä, että heidän ihmisensä käyvät ne läpi ja, et me hoidetaan se tavoitteen mukainen kouluttaminen, et me ei voida sivusta HR:stä johtaa koulutusta ja koulutukseen osallistumista vaan kyllä ne vastaa siellä linjajohdossa siitä.” (H7)*

Seuraavaksi kysyttiin, millaista heidän mielestään on hyvä koulutus. Suurin asia mikä nousi esille, oli se, että koulutuksesta pitää olla hyötyä. Se riippuu myös paljon siitä, kenelle koulutus on kohdennettu ja mikä koulutuksen tarkoitus on. Koulutuksesta pitää jäädä työntekijälle, mutta myös yritykselle, jotain käteen. Koulutus tulee olla hyvin suunniteltu etukäteen ja sen tulee olla valmiiksi suunnattu niille henkilöille, jotka siitä hyötyvät tulevaisuutta ajatellen. Yhdessä haastattelussa nousi esiin työkierto. Sitä pidettiin hyvänä koulutuskeinona, jota ei heidänkään yrityksessään hyödynnetä tarpeeksi. Työkierrolla saadaan työntekijöille hieman vaihtelua päivittäisiin työtehtäviin ja uutta näkökulmaa erilaisiin tehtäviin.

*”Työkierrolla vältetään ne 40-vuoden työputket samassa tehtävässä. Saadaan uusia näkemyksiä työnkierrolla. Me ollaan ottamassa ensimmäisiä askeleita tietokoneavusteiseen kouluttamiseen. Videolla pystytään syventämään oppia. Kyllä mä uskon, että se on sekoitus lähipäiviä ja interaktiivista oppimista tulevaisuudessa.” (H3)*

*”Hyvä koulutus on tietenkin sellaista, että se johtaa johonkin tulokseen. Sä pääset sitä kautta johonkin tietylle tasolle tai johonkin henkilökohtaiseen tavoitteeseen.” (H5)*

*”Hyvä koulutus riippuu kohderyhmästä ja tarkoituksesta. Hyvä koulutus on määritellyt etukäteen, ennen koulutuksen alkua, että mikä siinä on tarkoitus ja mitä sillä haetaan. Jos haetaan vaan lyhyttä tiedotusta esimiehille, että muistaa tämä ja tämä, niin siihen riittää ihan lyhytkin burstausta, mutta jos haetaan toimintatavan muutosta niin silloin tarvitaan hyvin erilaisia elementtejä. Hyvä koulutus on sellainen, joka vastaa miksi se on tehty ja mikä on sen tarkoitus.” (H6)*

*”Hyvä koulutus on sellainen, että ennen koulutusta joutuu käyttämään aivoja, että valmistautuu siihen ja sit koulutuksen jälkeen joutuu käyttämään aivoja, et siinä on jotain, johon sun pitää palata. Se koulutus ei riitä, että mä tulen istun tohon päiväksi ja saan sieltä pumaskan käteen ja sit se on siinä. Vaan että mun pitää etukäteen pohtia niitä asioita ja sit ehkä tehdä jotain tehtäviä jälkikäteen, niin se on ehkä hyvä koulutus, et siihen joudutaan palaamaan, se auttaa aivoja muistamaan niitä asioita.” (H7)*

#### 7.4 Koulutusbudjetti

Neljäntenä teemana oli koulutukseen budjetointi. Kysymyksillä pyrimme selvittämään, budjetoivatko yritykset koulutuksiin rahaa, mistä yrityksen kannattaa maksaa ja mitä mieltä yritykset ovat heille tulevasta kouluttautumisen kustannuksista.

Ensimmäinen kysymys oli, budjetoivatko yritykset koulutuksiin rahaa. Kaikki olivat siitä samaa mieltä, että rahaa kyllä käytetään, mutta kaikki eivät sitä niin tarkasti budjetoineet. Parissa haastattelussa kävi ilmi, että budjetoinnin sijaan rahaa niin sanotusti korvamerkitään. Näissä yrityksissä rahaa on varattu koulutuksiin, mutta sitä käytetään vain sen verran kuin tarvitaan, eikä budjetista tarvitse stressata. Kun rahaa konkreettisesti budjetoidaan, raha tulee käyttä. Jos rahaa jää käyttämättä, se yleensä tarkoittaa, että ensi vuonna ei tulla saamaan yhtä paljon rahaa, koska katsotaan, että rahaa on tänäkin vuonna jäänyt käyttämättä. Budjetointi on hyvä silloin, kun esimerkiksi tiedetään, että on tulossa joku isompi koulutus, josta kertyy suuria kuluja. Isoissa yrityksissä koulutusbudjetti yleensä lasketaan henkilömäärän perusteella ja se johtaa siihen, että joku vuosi rahaa voi jäädä yli ja joku vuosi se ei välttämättä riitä.

*”Korvamerkitään, en sanoisi, että budjetoidaan. Siihen varataan tietty summa mutta silloin kun se ei ole täysin budjetoitu niin ei tule sitä painetta, että jos en käytä kaikkea rahaa niin ensi vuonna en saa enää niin paljoa rahaa.” (H4)*

*”On siirrytty enemmän siihen malliin, että sitä rahaa käytetään silloin kun vastaan tulee koulutus, josta koetaan olevan meille hyötyä. Mitä isompaan*

*yritykseen mennään niin siellähän koulutus budjetit perustuvat suoraan henkilöstön määrään.” (H5)*

*”Kyllä budjetoidaan ja annetaan ihan budjetointiohjeet, että esimiehet huomiokaa tällaisia asioita siellä ja täällä.” (H6)*

*”Budjetoidaan. Meillä budjetointiohjeissa on selkeästi tällainen, kun meidän liiketoimintayksiköt ja esimiehet budjetoivat omaa seuraavaa vuotta, siellä ohje minkälaisia koulutukseen liittyviä asioita tulee ottaa huomioon. Sitä siellä on muistaakseni annettu, et minkä hintaista se on ja onko siinä jotain muuta, kun sen henkilöstön osallistumisen käytetty aika tai muita kustannuksia. Kyllä se on ihan hyvin ohjeistettu. -- Koulutuksiin on ohjeistettu myös budjetoimaan aikaa, että kerrotaan kauanko joku koulutus kestää.” (H7)*

Seuraavaksi tiedusteltiin, käyttävätkö yritykset hyväksi erilaisia ilmaiskoulutuksia vai hankitaanko täsmäkoulutusta. Jokaisessa yrityksessä käytetään molempia. Nykyään internetistä löytyy paljon hyvää koulutusmateriaalia ja videoita, joita kannattaa hyödyntää aina kun vaan on mahdollista. Kun kyseessä on isompi ja laajempi juuri tietylle yritykselle räätälöity koulutus, on hyvä käyttää täsmäkoulutusta.

*”Joskus on hyviäkin ilmaiskoulutuksia, vaikka eihän ne ikinä ilmaisia ole, kun työntekijä menee koulutukseen. Kyllä me käytetään, jos sitä on saatavilla.” (H3)*

*”Käytetään paljon. Siitä yleensä lähdetään liikkeelle, että katsotaan mitä on tarjolla. Katsotaan ensin, onko tarjolla, vaikka joku web-koulutus ja sen jälkeen lähdetään syventämään sitä jollain konsulttikoulutuksella. Paloittain mennään tässäkin. Pois lukien tällaiset tiettyyn positioon kouluttautuvat ovat ihan eri juttu.” (H5)*

*”Molempia käytetään ja sen lisäksi koulutamme myös sisäisesti todella paljon. Käytämme lukuisia menetelmiä. Meillä on myös paljon yhteistyökumppaneita, ja osa käy myös kansainvälisissä koulutuksissa, jotka ovat koko organisaation globaaleja tiettyjä määrättyjä koulutuksia.” (H6)*

*”En tiedä, toivottavasti, mutta en tiedä onko tarpeeksi. Meillä on jonkun verran jotain omia asiantuntijoita, työterveyslaitoksen ilmaisia webinaareja ja tällaisia, mutta ei niitä varmaan tarpeeksi käytetä, vois kyllä enemmänkin hyödyntää.” (H7)*

Haastateltavilta kysyttiin myös, mietitäänkö kustannuksia liikaa, kun koulutuksia suunnitellaan. Tässä kysymyksessä haastateltavista osa koki, että kustannuksia ei mietitä liikaa, kun

taas osa koki, että yrityksessä joutuu välillä vääntämään kättä koulutuksista. Suurimpana haasteena koettiin työntekijöiden aika pois tuottavasta toiminnasta. Koulutuksesta syntyy aina pakollisia kuluja ja siitä syystä tulee tarkkaan miettiä, onko koulutuksesta tulevaisuudessa hyötyä kyseiselle työntekijälle ja etenkin tuoko se lisäarvoa yrityksen toimintaan.

*”Riippuu varmasti pitkälti yrityksen taseesta, mutta tässä meidän yrityksessä se on niin kuin edellytys, että on pakko kouluttaa siihen tehtävään, koska se on liiketoiminnan edellytys. Jos yritys tekee nollatulosta tai pientä tappiota, niin siinä voi olla iso kynnyks tälle yleiselle koulutukselle, silloin pitää olla kauaskantoisuutta ja näköisyyttä asiasta.” (H1)*

*”Kyllä se aina on semmoinen arvottamisen asia, että kuinka tärkeää se on. Kyllä mä oon siitä ajasta mustasukkainen, en niinkään siitä rahasta, vaan siitä ajasta minkä se tuottava porukka on poissa niistä omista työtehtävistä. Sitä kautta se koulutuksen tarvekin tulee mietittyä.” (H3)*

*”Ei se meillä mene. Me ei kouluteta ihmisiä sen koulutuksen ilosta. Kyllä sillä pitää olla selkeä vaikutus liiketoimintaan tai asiakastytyväisyyteen tai johonkin tällaiseen. Sillä täytyy olla merkitystä itselleen, mutta myös sille yritykselle.” (H5)*

*”Minun mielestäni ei, koska aina pitää miettiä liiketoiminnantarve ja suhteuttaa se siihen.” (H6)*

*”Voi olla. Itsekin muistan, et on keskustelua käyty, kun on joku hyvä idea, että vedetään tällainen rumba läpi, positiivisessa mielessä, joku inspiroiva koulutusmoduuli, mutta siitä joutuu vääntämään kättä. Vie näin ja näin paljon aikaa, ihmisten pitää matkustaa ja se maksaa. Kyllä siitä joutuu kättä vääntämään. Mä haluaisin kouluttaa meidän porukkaa enemmän kun mihin raha antaa myöden. Siinä mielessä niin mä sanoisin kriittisesti, et ei nähdä sitä pitkänjänteen hyötyä.” (H7)*

Seuraavaksi selvitettiin, onko koulutus ensimmäisiä asioita, joista yritykset säästävät esimerkiksi tiukkana vuotena. Tästä oltiin yksimielisiä vastauksissa, kenenkään mielestä koulutus ei ole ensimmäinen asia, josta tiukan taloustilanteen vuoksi säästettäisi. On paljon muita asioita, joissa voidaan säästää ennen koulutuksien karsimista. Tiukan paikan tullen on mahdollista, että myös koulutus joutuu leikkauslistalle, silloin on kuitenkin tärkeää miettiä, onko koulutukset pakko hylätä kokonaan, vai voitaisiinko ne hoitaa jotenkin kustannustehokkaammin.



*“Se on oman haudan kaivamista, jos koulutus jätetään ensimmäisenä pois. On paljon muita turhia kuluja, joista voi säästää ennen koulutusta.” (H2)*

*“Kyllähän sitä mietitään tiukassa paikassa mitä on budjetoitu. Kyllä se punakynä varmaan siellä koulutusbudjetissakin käy, mutta sitä ennen on paljon muitakin riviä mistä voi karsia. Kyllä siinä varmaan katsotaan kaikki kulut riviin. Suhteissa muihin kuluihin niin varmasti koulutuskin joutuu leikkuriin.” (H3)*

*“Ei meidän yrityksessä. Kyllä musta tuntuu, että haetaan sitä säästöä, vaikka siitä, että mietitään voiko paperin toiselle puolellekin printata. Mutta jos mie-tin edellistä työpaikkaa niin siellä se oli ensimmäinen mistä karsittiin. Sanottiin vaan, että ei tarvitse kouluttaa.” (H4)*

*”Ei aina, vaan se riippuu tilanteesta. Ja monissa tilanteissa voidaan miettiä, mi-ten koulutus voitaisi toteuttaa kustannustehokkaasti. Aikaisemmissa yrityksissä, jos on ollut hankalia tilanteita, niin on mietitty sitten vaan että nyt järjeste-täänkin tämä koulutus skypellä, koska tilanne on vaan se, ettei voida matkustaa. Harvoin olen törmännyt sellaiseen, että ihan kaikki olisi peruttu, sitten pyritään vaan miettimään tapoja lukea liiketoimintaa parhaiten.” (H6)*

*”Ei se ensimmäinen asia ole, onhan meilläkin ollut historiassa vaiheita missä joudutaan, vaikka YT-neuvotteluja pitämään ja mitä karsitaan, niin kyllä siellä kärkipäässä on ennemminkin matkakulut, matkustaminen ja tällaiset asiat. Jos miettii keskitettyjä ohjeita, niin että ensimmäisenä olis että lopetetaan koulut-taminen, niin ei ole kärkipäässä mun mielestä.” (H7)*

Viimeisenä kukin vastaaja kertoi mielipiteensä siihen, onko kouluttaminen kallista. Tähän ky-symykseen saatiin erilaisia vastauksia. Koettiin, ettei siihen ole yksiselitteistä vastausta, vaan se riippuu mm. liiketoiminnan tarpeesta. Kouluttautuminen ei ikinä ole sinänsä halpaa, koska työntekijän tuntihinta on kallista. Yrityksille räätälöidyt koulutukset voivat tulla kalliiksi, mutta siinäkin tilanteessa tulisi miettiä tulevaisuuden hyötyä ja sitä, mitä kaikkea hyvää siitä yritykselle seuraa. Kouluttaminen voi sillä hetkellä tuntua kalliilta, mutta oikein suunnitel-tuna ja oikeille ihmisille suunnattuna, se maksaa itsensä takaisin tulevaisuudessa moninkertai-sesti. Jokaisen yrityksen tulisi ymmärtää se, että jos et kouluta henkilökuntaasi, yritys ei tule pärjäämään pitkään näillä kilpailevilla markkinoilla.

*”Eikö ole sellainen meemi LinkedInissä, että jos ”koulutat henkilön ja se lähtee, mutta entä jos et kouluta ja se jää.” (H1)*

*”Ei siihen ole yksiselitteistä vastausta, mutta jos on pahasti laiminlyöty niin se on vielä kalliimpaa siinä kohtaa. Aina on parempi kouluttaa, kun jättää kouluttamatta.” (H2)*

*”Ei mun mielestä. Työtunnin hinta on tietysti kallis, mutta jos koulutus on kohdistettu ja se on sille kohderyhmälle sisällöltään oikea, niin tuskin on kallista. Osa koulutuksista tulee lainsäädännönkin kautta.” (H3)*

*”Hyvä kysymys. Sanon, että kouluttaminen on kallista, mutta se ei ole liian kallista silloin kun se oikeasti kohdennetaan oikein. Ja jokainen ymmärtää, että kun tehdään koulutuksia niin jotain hyötyä siitä tulee. Kyllä me halutaan ihmisiä kouluttaa, koska me tiedetään, että jos me ei sitä tehdä, me ei enää pitkään selvitä.” (H4)*

*”Ei se peruslähtökohtaisesti ole kallista, mutta sitten jos sä lähdet tekemään oikein räätälöityä ohjelmaa sun yritykselle ja henkilöstölle niin valitettava faktahan on, että koulutuskonsulttiyritys haistaa, että tästä kannattaa ottaa hyvä hinta. Jokaisella on oma mielikuva, että mikä on kallista ja mikä ei ole kallista. Mutta niin kuin sanoin, sillä pitää olla merkitys siihen sun yritykseen ja asiakassuhteisiin, et eihän se silloin ole kallista, jos sä saat vaikka kaksi prosenttia lisää asiakastyytyväisyyttä tai miljoonan lisää tulosta, niin sehän on halpaa käytännössä. Mutta kaikki on suhteellista.” (H5)*

*”Tähän ei voi vastata on tai ei vaan se riippuu liiketoiminnantarpeesta ja siitä, että katsotaanko se miten tarpeelliseksi.” (H6)*

*”Mun mielestä ei, mutta liiketoimintayksikön mielestä varmaan on. Mä näen sen niin kun investointina, mä en näe sitä kustannuksena, se on niin kun strateginen investointi tulevaisuuteen. Me halutaan olla maailman paras, niin ei me voida tulla maailman parhaaksi, jos ei me investoida tähän lajiin.” (H7)*

## 8 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstön koulutukseen ja elinikäiseen oppimiseen suhtautuminen yrityksissä on erittäin positiivista. Useilla aloilla on monia eri vaatimuksia, jotka pakottavat kouluttautumaan, mutta henkilökuntaa halutaan kouluttaa myös heidän oman tulevaisuutensa ja uran kehittymisen vuoksi. Koulutuksilla halutaan luoda ihmisille tunne, että heistä välitetään, halutaan heidän menestyvän ja etenevän urallaan. Yritysten tulee kuitenkin tarkkaan miettiä, mikä on juuri heidän tarpeisiinsa sopivaa koulutusta ja panostaa niihin.

Haastatteluissa selvisi, että liika kouluttaminen koettiin huonoksi, koska jos työntekijöitä laitetaan kaikkiin mahdollisiin koulutuksiin, menettävät koulutukset merkityksensä. Koulutusta

ei siinä tapauksessa enää ajatella koulutuksena, vaan siitä tulee monelle keino päästä hetkeksi pois omasta työstään, nauttimaan ”vapaasta”. Kaikki eivät voi osata kaikkea ja siitä syystä kaikkien ei tarvitse osallistua jokaiseen koulutukseen. Koulutuksissa opittuja asioita tulee päästä harjoittamaan omassa työssään. Mikäli työntekijä käy jatkuvasti koulutuksissa, ei hän pääse hyödyntämään niissä opittuja oppeja, jolloin ne unohtuvat ja koulutuksen hyöty häviää.

Koulutus ei ole ikinä ilmaista, mutta haastatteluissa ilmeni, että yritykset hyödyntävät jo jonkin verran muun muassa internetistä löytyviä ilmaisia videoita ja webinaareja; moni haastateltava totesi, että näitä ilmaiskoulutuksia voisi hyödyntää huomattavasti enemmän. Ilmais-koulutukset koettiin hyviksi myös siksi, koska ne voidaan suorittaa sopivana ajankohtana: ne eivät sido henkilökuntaa tiettyyn paikkaan eikä aikaan. Ketään ei kannata kouluttaa vain kouluttamisen ilosta.

Varsinkin pienissä yrityksissä koulutusbudjetti voi olla todella pieni ja se rajoittaa kehitysmahdollisuuksia jonkin verran. Isoissa yrityksissä tilanne voi taas olla päinvastainen ja budjettia on niin paljon, kuin sitä halutaan käyttää. Tämäkään ei ole hyvä vaihtoehto kummallekaan osapuolelle, sillä silloin koulutukset menettävät merkityksensä ja niiden hyöty saattaa jäädä todella vähäiseksi. Sen vuoksi on äärimmäisen tärkeää miettiä, miten yritys hyötyy siitä, että henkilökunta menee koulutukseen. Yritysten, joissa budjettia on vähän, tulisi myös miettiä, voisiko rahaa säästää jostain muusta kuin koulutuksesta. Koulutusten laiminlyönti voi lopulta tulla paljon kalliimmaksi, kuin itse kouluttaminen. Koulutukseen ei aina tarvitse lähettää koko henkilökuntaa, koska se tulee yritykselle kalliiksi. Kannattaa miettiä, voisiko koulutukseen irrottaa vaan yhden tai vaikka kaksi henkilöä, jotka voisivat jakaa koulutuksessa opitut tiedot myöhemmin muille työntekijöille.

Haastatteluissa tuli monessa eri kohtaa ilmi työkierto ja mentorointi. Nämä ovat kaksi hyvää ja edullisempaa koulutuskeinoa, joita yritykset voisivat hyödyntää vielä enemmän. Monissa yrityksissä on työtehtäviä, joissa työntekijällä tulee olla tietynlainen koulutus- ja osaamistausta ja näissä, ymmärrettävistä syistä, työkiertoa ei välttämättä voida hyödyntää. Yrityksissä on kuitenkin paljon tehtäviä, joissa sitä voidaan hyödyntää. Työkierrosta hyötyy työntekijä ja yritys. Työntekijä saa uutta näkemystä työhönsä ja se lisää motivaatiota ja kiinnostusta, ja sitä kautta myös koko yritys hyötyy. Mentoroinnissa tapa on samankaltainen. Kokeneempi työntekijä opettaa tuoreemmalle työntekijälle uusia asioita. Näin työntekijät saadaan oppimaan uusia asioita ja se on myös toimiva keino saada hiljaista tietoa levitettyä eteenpäin.

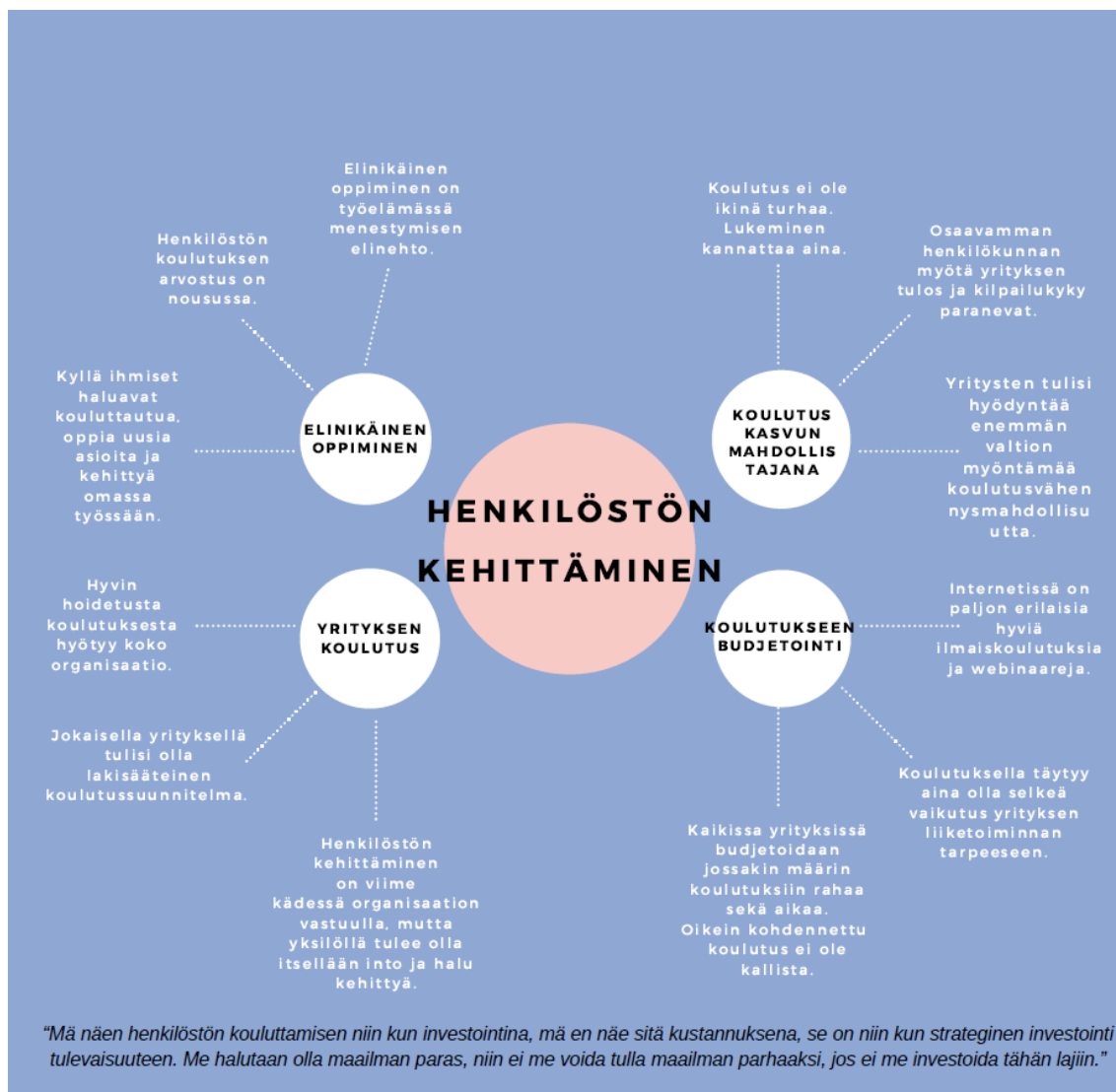
Haastatteluissa selvisi, että työnantajalle myönnettävää koulutusvähennysmahdollisuutta hyödynnetään yrityksissä vähän. Osa haastateltavista ei ollut lainkaan tietoinen

vähennysmahdollisuudesta. Jos yritykset tietäisivät asiasta enemmän ja käyttäisivät sitä, koulutuksen määräkin varmasti kasvaisi.

Koulutuksen määrälle ja sille, millaista koulutusta yritys tarvitsee, ei ole minkäänlaista mittaria. Koulutuksen suunnittelu on perustuttava vahvasti liiketoimintastrategiaan, mitä koulutusta tarvitaan ja kenelle se on hyödyllistä. Koulutuksiin ei aina kannata tehdä tiukkoja budjetteja vaan mieluummin korvamerkitä niihin rahaa. Näin budjetista ei synny stressiä, mikäli se loppuu tai sitä on liikaa. Tästä syystä myös koulutusten suunnittelu kannattaa tehdä hyvissä ajoin, jotta siihen osataan varata tarvittava määrä rahaa. Isot ja kalliit koulutukset ovat yleensä yritysten tiedossa jo hyvissä ajoin ja tällaisiin on syytä laatia budjetti.

Linkedinissä mm. kiertää kuva, jonka tekstissä yrityksen taloudesta vastaava henkilö kysyy yrityksen toimitusjohtajalta: *”Mitä tapahtuu, jos me investoimme henkilöstön kouluttamiseen ja he päättävät lähteä meiltä?”* Toimitusjohtaja vastaa: *”Mitä tapahtuu, jos emme investoi ja he jäävät?”*. Tämän tekstin sisältö tuli hyvin selkeästi ilmi useassa haastattelussa. Yrityksillä ei ole varaa ajatella, että henkilöstön kouluttaminen ei kannata, jos työntekijä päättäisikin sen jälkeen lähteä ja vaihtaa työpaikkaa. Miten yritykselle oikeasti käy, jos kouluttamaton työntekijä päättääkin jäädä? Kouluttamaton henkilökunta tulee yritykselle kalliiksi hyvinkin lyhyessä ajassa. Työtehtäviä ei pystytä suorittamaan kunnolla ja virheitä sattuu. Silloin hinta nouseisi huomattavasti korkeammaksi, kuin jos heidät olisi koulutettu.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että jokainen haastateltava näki henkilöstön koulutuksen strategisena investointina tulevaisuuteen.



Kuvio 4: Opinnäytetyön johtopäätösten yhteenveto

Johtopäätökset on kiteytetty yhteen ylläolevaan kuvioon 4. Kuviossa on tuotu esille asioita, jotka nousivat haastatteluissa esiin eniten. Elinikäinen oppiminen on menestyksen eilinehto, ihmiset haluavat kouluttautua sekä työpaikoilla koulutuksen arvostus on selvästi nousussa. Henkilöstön kehittämistä ei koeta turhana, koska osaavan henkilökunnan ansiosta myös yrityksen tulos ja kilpailukyky kasvavat. Yritysten tulisi tutustua paremmin valtion myöntämään koulutusvähen nysmahdollisuuteen, sitä ei hyödynnetä tarpeeksi. Henkilöstön kehittämisestä ei hyödy vain henkilö itse, vaan koko organisaatio. Jokaisella yrityksellä tulee olla myös lakisääteinen koulutussuunnitelma. Nykypäivänä internetistä löytyy paljon hyvää maksutonta koulutusmateriaalia, joita yritysten kannattaa hyödyntää. Tämän tutkimuksen mukaan nykypäivänä yritykset budjetoivat koulutuksiin jossain määrin aikaa sekä rahaa. Kun koulutus on oikein kohdennettu ja sillä on vaikutus yrityksen liiketoiminnalliseen tarpeeseen, yritykset eivät koe sitä kalliina.

Tämän tutkielman teoriaperustan artikkeleissa, tutkimuksissa ja julkaisuissa on puhuttu henkilöstön kouluttamisesta ja sen tärkeydestä positiiviseen sävyyn. Onko aihe niin ajankohtainen ja tärkeä, että ne, jotka ajattelevat toisin eivät tohdi sitä ääneen sanoa? Vai onko heitä lainkaan? Ovatko kaikki liiketoimintavastuulliset ymmärtäneet henkilöstön koulutuksen merkityksen toimivan ja kilpailukykyisen liiketoiminnan kannalta?

Tässä opinnäytetyössä on moneen kertaan todettu se, että maailma kehittyy koko ajan hurjaa vauhtia ja työnantajien sekä työntekijöiden on kaikin keinoin pysyttävä muutoksen aallon harjalla, jotta yritystoiminta kantaisi pitkälle. Se on tullut ilmi, että henkilöstön koulutus ja kehittäminen ovat vahvasti tätä päivää, sen tärkeydestä voi lukea lähestulkoon kaikkialta. Vaikka yrityksen näkökulmasta työntekijöiden kouluttaminen saattaa joskus näyttää rahaa ja aikaa vievältä ja jopa epävarmalta mikäli työntekijä päättää vaihtaa toisen työnantajan palvelukseen, on kuitenkin selvää, että kouluttaminen on jokaiselle yritykselle ei pelkästään tärkeää vaan elintärkeää.

Tätä aihetta voisi ehdottomasti tutkia lisää. Olisi mielenkiintoista, mikäli aiheesta tehtäisiin jatkotutkimus yritysten henkilöstölle, suorittavalle tasolle: millä tavoin he kokevat henkilöstön koulutuksen, koulutetaanko heitä, säästetäänkö yrityksissä ensimmäisenä koulutuksista. Miten heidän vastauksensa eroaisivat korkeammassa positiossa olevien näkemyksistä. Vastauksissa voisi varmasti tulla ilmi jotakin poikkeavaa tämän opinnäytetyön vastauksiin verrattuna. Yritykset voisivat myös saada työntekijöiltä hyviä kehitysehdotuksia koulutuksiin sekä niiden tarpeellisuuteen ja toteuttamiseen liittyen.

## Lähteet

### Painetut

- Eskola, J & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6, uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Jaarli.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettua: BALTO print.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: Bookwell.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö -menestyvä yritys. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Sarala, A. & Sarala, U. 2010. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuotettavuuden yhdistäminen. 9. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Vantaa: Hansaprint.

Viitala, R. 2013a. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Porvoo: Bokwell.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Viitala, R. 2013b. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. painos. Porvoo: Bokwell.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

#### Sähköiset

eOsmo-hanke. 2011. Osaamista kehittävä työnkierto. Viitattu 1.4.2019.

<http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>

Etna. Urbaania kasvua - GSIP Vantaa. Viitattu 9.4.2019. <https://www.etla.fi/tutkimukset/gsip-vantaa-hanke/>

Haavisto, P. 2019. Tehdään jatkuvasta oppimisesta koulutuksen neljäs aste. Viitattu 14.04.2019. <https://www.vihreat.fi/artikkeli/2019/03/pekka-haavisto-tehdään-jatkuvasta-oppimisesta-koulutuksen-neljäs-aste>

Heilmann, P. & Taipale, T. 2019. Koulutusta vai jatkuvaa kehittymistä? - Oppivan pienyrityksen askelmerkit. Viitattu 14.04.2019. <https://www.ttl.fi/blogi/oppivan-pienyrityksen-askelmerkit/>

Huotari, T. 2018. Tulevaisuuden osaamistarpeet on tunnistettava nyt. Viitattu 28.2.2019. <https://www.ekonomilehti.fi/tulevaisuuden-osaamistarpeet-on-tunnistettava-nyt/>

Kauhanen, A. 2018. Yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan vastuu työuranaikaisessa koulutuksessa. Viitattu 26.2.2019. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-67.pdf>

Kela. 2018. Koulutusmenot henkilöverotuksessa. Viitattu 20.3.2019. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48182/koulutusmenot-henkiloverotuksessa/>

Kosonen, M. & Soini, P. 2019. Osaamiseen ja jatkuvaan uudistumiseen perustuva kestävä kasvu on Suomen ainoa menestyksen mahdollisuus. Viitattu 03.03.2019. <https://www.sitra.fi/artikkelit/osaamiseen-ja-jatkuvaan-uudistumiseen-perustuva-kestava-kasvu-suomen-ainoa-menestymisen-mahdollisuus/>

Kunnas, P. 2017. Näin syntyy aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Viitattu 1.4.2019. <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/nain-syntyy-aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu>



LinkedIn. 2014. Viitattu 19.4.2019. <https://www.linkedin.com/pulse/20140528191427-10197807-what-happens-if-you-invest-in-developing-your-people-and-they-leave/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Työn murros ja elinikäinen oppiminen. Viitattu 27.2.2019. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160556/okm08.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Psycon. 2013. Onnistunut perehdytys sitouttaa. Viitattu 03.03.2019. <https://www.psycon.fi/blogi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa>

Sitra. 2018. Millä rahalla? Katsaus elinikäisen oppimisen rahoitusvirtoihin. Viitattu 28.2.2019. <https://media.sitra.fi/2018/10/10132635/milla-rahalla.pdf>

Sitra. 2019. Kohti elinikäistä oppimista. Viitattu 1.4.2019. <https://media.sitra.fi/2019/03/25131746/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>

Sitra. 2019. Kohti osaamisen aikaa. Viitattu 03.03.2019. <https://media.sitra.fi/2019/02/06165242/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>

Sovelto. 2019. Miten oppia muutoksen tahtiin? Viitattu 13.03.2019. [https://www.sovelto.fi/miten-oppia-muutoksen-tahtiin/?\\_cldee=ZW1pbGhLnNha3NhQGdtYWlsLm-NvbQ%3d%3d&recipientid=contact-dcc8c8f2ec3fe911a853000d3a290c6b-be469efbe16d419d92a0a3566d4c8de5&utm\\_source=ClickDimensions&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Aamiaisseminaari%207.3.2019&esid=da820b54-0740-e911-a856-000d3a2a0765](https://www.sovelto.fi/miten-oppia-muutoksen-tahtiin/?_cldee=ZW1pbGhLnNha3NhQGdtYWlsLm-NvbQ%3d%3d&recipientid=contact-dcc8c8f2ec3fe911a853000d3a290c6b-be469efbe16d419d92a0a3566d4c8de5&utm_source=ClickDimensions&utm_medium=email&utm_campaign=Aamiaisseminaari%207.3.2019&esid=da820b54-0740-e911-a856-000d3a2a0765)

Tilastokeskus. 2018. CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus. Kurssikoulutukseen osallistuminen 2015. Viitattu: 28.2.2019. [http://www.stat.fi/til/cvts/2015/02/cvts\\_2015\\_02\\_2018-05-23\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/cvts/2015/02/cvts_2015_02_2018-05-23_tie_001_fi.html)

Työturvallisuuskeskus. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 03.03.2019. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus)

Urban Innovative Actions. GSIP - Growth and Social investment Pacts for Local Companies in City of Vantaa. Viitattu 4.2.2019. <https://www.uia-initiative.eu/en/uia-cities/vantaa>

Julkaisemattomat

Varpukari, S. 2019. Johdon haastattelututkimuksen yhteenveto. Sovelto Oyj.

## Kuviot

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1: Yksilön pätevyys (Kauhanen 2010, 147) .....  | 8  |
| Kuvio 2: Elinikäisen oppimisen tahtotilan neljä teesiä (Kohti elinikäistä oppimista 2019) ..... | 15 |
| Kuvio 3: Teemahaastattelu (Kananen 2014, 72) .....  | 24 |
| Kuvio 4: Opinnäytetyön johtopäätösten yhteenveto .....  | 45 |

## Taulukot

|   |    |
|---|----|
| Taulukko 1: Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2010, 155) ..... | 18 |
|---|----|

## Liitteet

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Liite 1: Teemahaastattelupohja..... | 52 |
|-------------------------------------|----|

## Liite 1: Teemahaastattelupohja

1. Kerro asemastasi yrityksessä ja tutkintotaustastasi.

### Teema: Elinikäinen oppiminen

1. Mielipiteesi elinikäisestä oppimisesta?
2. Mitä mieltä olet henkilöstön koulutuksesta ja sen tarpeellisuudesta?
3. Miten yrityksissä varaudutaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin?
4. Koulutetaanko ihmisiä "pakon" edessä vai tulevaisuuden hyödyn kannalta?
5. Kuinka pitkälle työelämässä riittää työntekijän oma osaaminen ja työnantajan antama perehdytys?
6. Millä tavoin esimiehen rooli tulee muuttumaan tulevaisuudessa?
7. Miten näet yritysten vaatimusten muuttuneen vuosien saatossa?

### Teema: Koulutus kasvun mahdollistajana

1. Miten henkilöstön kouluttaminen vaikuttaa organisaation tulokseen?
2. Miten henkilöstön koulutus vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn?
3. Näkemyksesi, investoidaanko henkilöstön kouluttamiseen Suomessa liikaa vai liian vähän?
4. Käytetäänkö yrityksessänne valtion myöntämää työnantajan koulutusvähennysmahdollisuutta?

### Teema: Yrityksen koulutus/ koulutussuunnitelma

1. Ketkä henkilöstön koulutuksesta hyötyvät?
2. Miten yrityksissä hoidetaan koulutuksen suunnittelu?
3. Kenen vastuulla on henkilöstön kehittäminen?
4. Millaista on ns. hyvä koulutus?

### Teema: Koulutukseen budjetointi

1. Budjetoidaanko yrityksissä koulutuksiin rahaa?
2. Käyttävätkö yritykset hyväksi ilmaiskoulutuksia?

3. Hankitaanko tarvittavaa täsmäkoulutusta?
4. Koulutuksia suunnitellessa mietitäänkö kustannuksia liikaa? Meneekö hyödyn edelle?
5. Onko koulutus ensimmäinen asia mistä yrityksissä säästetään?
6. Onko kouluttaminen kallista?