

Elinkeinoelämän keskusliitto



# Työ, verkot ja verkostot

Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu

**EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu**

## Mikä on EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu?

Elinkeinoelämän keskusliitto EK selvittää vuosittain jäsenyritystensä työvoima- ja koulutustarpeita. Henkilöstö- ja koulutustiedustelu antaa EK:lle ja sen jäsenliitoille tietoa edunvalvonnan tueksi. Tavoitteena on, että yrityksillä on saatavilla tarpeeksi osaavaa työvoimaa.

Vuoden 2012 tiedustelun teemoja olivat henkilöstön osaamisen kehittäminen ja verkko-oppimisen rooli osaamisen kehittämisessä. Näiden lisäksi tiedustelussa kartoitettiin yrityksen henkilöstömäärää ja arviota sen kehityksestä, henkilöstön työsuhdemuotojen jakautumista, vuokratyön käyttöä sekä rekrytointivaikeuksien esiintymistä.

Tässä raportissa keskitytään osaamisen kehittämiseen ja verkko-oppimiseen. Henkilöstö- ja koulutustiedustelun muut tulokset on julkaistu EK:n verkkosivuilla uutisina ja tilastokuvina.

Henkilöstö- ja koulutustiedustelu on otospohjainen kysely, jonka yli 2 700 EK:n jäsenyritystä sai vastattavakseen lokakuussa 2012. Otoksessa olivat mukana kaikki yli 150 henkilöä työllistävät yritykset, joka kolmas 50–149 henkilöä työllistävistä yrityksistä ja joka viides 30–49 henkilöä työllistävistä yrityksistä. Edellisvuosista poiketen otosta laajennettiin tällä kierroksella myös alle 30 henkilöä työllistäviin yrityksiin.

Tiedusteluun vastasi yli tuhat yritystä, joiden henkilöstömäärä on yhteensä noin 415 000 henkilöä. Tämä on lähes 67 prosenttia kaikkien EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä.

Tilastoaineistoa täydennettiin asiantuntijahaastattelulla. EK teki yhteistyötä Turun kauppakorkeakoulun kanssa. Laadullisten tutkimusmenetelmien kurssin opiskelijat haastattelivat yrityksiä pääosin verkko-oppimiseen liittyen ja antoivat työllään arvokkaan panoksen aineiston keruuseen.

## SISÄLTÖ

Esipuhe	3
Osaaminen on kilpailuetu	5
Tutkintoon johtamaton koulutus suosituinta	6
Verkko-oppimisen rooli osaamisen kehittämisessä	15
Haastaako 70-20-10-periaate perinteisen koulutuksen?	22

## Oikeaan aikaan oikeassa paikassa

**OSAAMISEN KEHITTÄMINEN** yrityksissä painottuu yhä enemmän joustaviin työssä oppimisen muotoihin. Työssä perehdytään ja opitaan uusia toimintatapoja, mutta myös jaetaan ja jalostetaan tietoa yhdessä. Tietoa siirretään työn ohessa, kasvokkain tai verkossa – vaikkapa YouTuben malliin. Työn ohella tapahtuva oppiminen haastaa myös koulutustoimijat. Yrityksen toimintaa ja tarpeita on ymmärrettävä syvällisesti, jotta yrityksille voidaan tarjota henkilöstön kehittämistä tukevia palveluja.



**Tietoyhteis-  
kunnassa  
jaettu tieto on  
arvokkainta.**

Henkilöstön kehittämisen muuttuvat toimintamallit heijastavat tarvetta kytkeä uudet tiedot ja taidot yhä paremmin käytäntöön. Tästä kertovat myös yritysten painottamat osaamisalueet: esimiestyö, projektityötaidot, tiimityö ja moniosaajuus.

Tietoyhteiskunnassa jaettu tieto on arvokkainta ja osaaminen saa merkityksensä, kun se yhdistyy muiden osaamiseen. Kyselyn tuloksista huokuu osaamisen arvostaminen; ammattitaidon kehittämiseen panostetaan ja kehittämisen muotoja monipuolistetaan.

Tässä EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelussa yhdistyvät yritysten henkilöstön kehittämisestä vastaavien, EK:n asiantuntijoiden ja Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden näkemykset osaamisen kehittämisestä.

Kiitos kaikille tähän yhteiseen oppimiseen osallistuneille.

Helsingissä huhtikuun 26. päivänä 2013

**Jaana Lehto**  
koulutusjohtaja

# Osaamisen kehittämisen muodot EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelussa

Yrityksillä on käytössään monipuolinen valikoima erilaisia osaamisen kehittämisen muotoja. Usein eri muodot ovat käytössä yhtä aikaa, ja koulutuksiin voi sisältyä esimerkiksi ennakkotehtäviä, lähipäiviä, verkossa tapahtuvaa itseopiskelua tai työssä oppimista.

EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelussa kartoitettiin, miten seuraavia ammattitaidon kehittämisen tapoja yrityksissä on käytetty ja miten niitä on hyödynnetty eri henkilöstöryhmien osaamisen kehittämisessä.

- **Tutkintoon johtamaton koulutus**  
Yrityksen järjestämä tai hankkima koulutus, jonka tavoitteena ei ole tutkinnon suorittaminen. Voi olla lyhyt- tai pitkäkestoista. Opiskelu tapahtuu joustavasti lähi-, etä- tai verkkooppimisen keinoin. Tutkintoon johtamatonta koulutusta ovat esimerkiksi kielikoulutus, asiakaspalvelukoulutus tai työturvallisuuskoulutus.
- **Tutkintoon johtava koulutus**  
Yrityksen hankkima tai järjestämä koulutus, joka tähtää tutkintoon. Yleisimpiä tutkintoja ovat ammatilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot.
- **Omaehtoinen koulutus**  
Työntekijän itsensä hankkimaa koulutusta, jota työnantaja tukee. Tuki voi olla esimerkiksi koulutuksen kustannuksiin osallistumista tai työajan käyttöä opiskeluun. Tavoitteena on usein AMK- tai yliopistotutkinnon suorittaminen.
- **Trainee- tai graduate-ohjelmat**  
Vastavalmistuneille tai opintojensa loppuvaiheessa oleville suunnatut yrityksen sisäiset harjoittelu- tai koulutusohjelmat.
- **Tapahtumat**  
Henkilöstön osallistuminen erilaisiin tapahtumiin kuten seminaareihin, messuille, opintomatkoille tai yritysvierailuille.
- **Tehtävä- tai työkierto**  
Yrityksen toteuttama henkilöstön määrälläinen työskentely toisissa tehtävissä oman organisaation sisällä.
- **Projektit tai hankkeet**  
Projektien tai hankkeiden käyttö osaamisen kehittämisessä. Voivat tukea yksittäisen työntekijän osaamista tai kehittää koko työyhteisön toimintamalleja.
- **Kouluttajana toimiminen**  
Yrityksen oma henkilöstö toimii kouluttajana joko yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella.
- **Perehdytys tai työnopastus**  
Perehdytyksellä viitataan usein uuden työntekijän opastamiseen. Perehdytystä tai työnopastusta voidaan tarvita myös silloin, kun työntekijä siirtyy yrityksen sisällä uusiin tehtäviin tai hänen työtehtävänsä muuttuvat muutoin oleellisesti.
- **Palauteprosessit**  
Säännöllisesti toteutetut palauteprosessit, kuten kehityskeskustelut tai 360 asteen arviointi.
- **Coaching**  
Valmentavaa osaamisen kehittämistä, jota toteutetaan yksilökohtaisesti tai ryhmissä. Tavoitteena on suorituskyvyn tai toimintatapojen parantaminen.
- **Osaamisen siirto**  
Osaamisen siirrolla tarkoitetaan mentorointia tai muuta vastaavaa toimintaa, jossa kokenut työntekijä tukee kehityshaluista työntekijää. Mentoroinnin ohella kyse voi olla esimerkiksi hiljaisen tiedon siirron varmistamisesta eläkkeelle siirtyviltä ammattilaisilta yrityksen muille työntekijöille.

# 1. Osaaminen on kilpailuetu

**YRITYSTEN KILPAILUKYVYN** ja liiketoiminnan kehittäminen perustuu osaavaan henkilöstöön. Osaamista ylläpidetään, laajennetaan ja uudistetaan yrityksen strategian lähtökohdista ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian kautta määritellään tarve, minkä perusteella henkilöstön taitoja kehitetään.

Kun toimintaympäristö uudistuu, arvoketjut muuttuvat ja suhdanteet vaihtelevat, voidaan osaamista kehittämällä vastata markkinoiden haasteisiin. Kilpailuedun näkökulmasta nykyaikaisen taitojen arvioinnin lisäksi on ennakoitava, minkälaisia osaamista tarvitaan eniten lähivuosien aikana.

Työpaikka on yhä useammin myös kouluttautumisen paikka. Työ ja uuden oppiminen liittyvät yhä kiinteämmin toisiinsa. Työssä oppiminen voi olla systemaattisesti järjestettyä tai tuettua, mutta myös jokapäiväisen kokemuksen kautta muodostuvaa. Oppimisympäristön määritelmä laajenee entisestään, kun koulutus järjestetään virtuaalisesti uusia teknologioita hyödyntäen. Osaamisen kehittämistä voidaankin pitää jatkuvana, monipuolisten tapojen prosessina, jonka tuloksia ei mitata vain suoritettuina kursseina, vaan ennen kaikkea tehokkaana yritystoimintana.

EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelussa selvitettiin, kuinka yrityksissä kehitetään henkilöstön osaamista ja miten yritykset näkevät verkko-oppimisen roolin. Haastattelujen kautta haluttiin tuoda esille osaamisen kehittämisen hyviä käytäntöjä ja uusia oivalluksia.

## 2. Tutkintoon johtamaton koulutus suosituinta



Tutkintoon johtamaton koulutus	<b>84 %</b>
Perehdytys/työnopastus	<b>75 %</b>
Tapahtumat	<b>58 %</b>
Omaehtoinen koulutus	<b>44 %</b>
Tehtävä-/työkierto	<b>41 %</b>
Palauteprosessit	<b>41 %</b>
Tutkintoon johtava koulutus	<b>34 %</b>
Kouluttajana toimiminen	<b>29 %</b>
Projektit tai hankkeet	<b>29 %</b>
Osaamisen siirto	<b>25 %</b>
Coaching	<b>16 %</b>
Trainee-/graduate-ohjelmat	<b>10 %</b>

**KUVA 1.** Osaamisen kehittäminen EK:n jäsenyrityksissä 2012, osuus yrityksistä.

**EK:N JÄSENYRITYKSET** kehittävät henkilöstönsä osaamista yleisimmin tutkintoon johtamattomalla koulutuksella, perehdytyksellä ja työnopastuksella sekä erilaisiin tapahtumiin osallistumisella.

Asiaa kartoitettiin edellisen kerran vuonna 2008, ja tuolloinkin tutkintoon johtamaton koulutus oli suosituin tapa lisätä henkilöstön osaamista. Perehdytystä tai työnopastusta kertoi vuonna 2008 käyttäneensä 62 prosenttia yrityksistä. Vuonna 2012 luku oli noussut 75 prosenttiin. Perehdytyksen suhteen on huomioitava, että yrityksiltä kysyttiin tietoja koskien vuotta 2012. Jos yritys ei vuoden aikana ollut palkannut työntekijöitä, ei uusien työntekijöiden perehdyttämistäkään ollut käytetty. Silti osuuden suuri kasvu antaa viitteitä siitä, että perehdyttämisen merkitys ja siihen systemaattisesti panostaminen ovat kasvussa.

Osaamisen kehittämisen muodoista tapahtumiin osallistuminen on yleistynyt yrityksissä eniten. Vuoden 2008 tiedustelussa osaamista kehitettiin osallistumalla seminaareihin, messuihin tai yritysvierailuihin 44 prosentissa EK:n jäsenyrityksiä.

Tuoreen tiedustelun mukaan lähes 60 prosenttia yrityksistä hyödynsi tapahtumia ammattitaidon kasvattamiseksi. Sen sijaan palauteprosesseja on käytetty tuoreen tiedustelun tietojen mukaan vähemmän kuin neljä vuotta sitten. Osaltaan tähän vaikuttaa aiempaa pienempien yritysten mukaanotto tiedusteluun: mitä vähemmän yrityksessä on henkilöstöä, sitä harvemmin palauteprosesseja toteutetaan tietyn ennaltasovitun kaavan mukaan. Pienissä yrityksissä palautteen anto ja esimerkiksi kehityskeskustelut koetaan osaksi jokapäiväistä työtä. Sen sijaan suurimmista yrityksistä lähes 80 prosentilla oli käytössään systemaattiset palauteprosessit.

# Brändi kirkastuu osaamista kehittämällä

”  
Olennaista myyjän työssä on osata kartoittaa asiakkaan tilanne ja tarpeet.

Lundian strategia uudistettiin perusteellisesti runsas vuosi sitten. Avainsanoja muutoksessa olivat brändi ja palvelukonsepti. Perinteisen tuotanto-organisaation ajatusmallilla toiminut yritys kehitetään myyntiorganisaatioksi.

Lundian toimitusjohtaja **Michaela von Wendt** korostaa osaamisen kehittämistä Lundian yrityskulttuurin ja liiketoiminnan uudistamisessa.

– Jokaiselle Lundian työntekijälle laadittiin henkilökohtainen kehityspolku, joka noudattelee yrityksen yhteisiä tavoitteita. Lundia pyrkii lisäämään myyntiään, joten kehittämisen pääpaino on myyntiosaamisessa, selittää von Wendt.

Henkilökunnan kanssa on käyty keskustelut, joissa jokaisen lundialaisen osaaminen on kartoitettu. Heille on räätälöity opiskelu- ja tutkinnonsuorittamissuunnitelmat, konkreettiset osaamisen kehittämistavoitteet sekä toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi.

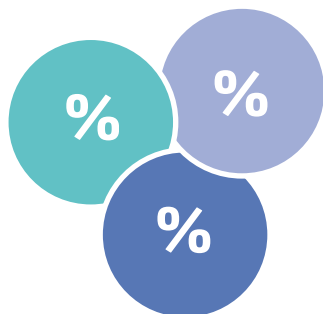
Osa henkilökunnasta suorittaa nyt myynnin ammattitutkinnon, osa kaupan esimiehen erikoisammattitutkinnon ja osa lyhytkestoisia koulutuksia. Lundiaassa hyödynnetään myös tehokkaasti tutkintoihin mahdollisesti liittyvät kehittämishankkeet. Projekteilla pyritään ratkaisemaan yrityksen haasteita oman väen voimin, eikä työtä tarvitse teettää ulkopuolisella konsultilla.

Myyjän on hallittava brändi ja palvelukonsepti. Tuotteiden suomalainen alkuperä, kestävyys ja muunneltavuus tuodaan kokonaisvaltaisesti esille.

– Kotimaisuus on myyntivaltti, mutta asiakkaan ratkaisuun vaikuttavat muutkin seikat. Pelkkä hyllyn myyminen ei riitä, vaan asiakkaalle on pystyttävä räätälöimään hänen tarpeensa täyttävä ratkaisu. Olennaista myyjän työssä onkin osata kartoittaa asiakkaan tilanne ja tarpeet, kysyä oikeita kysymyksiä ja ehdottaa rohkeasti ratkaisuja niin tuotteiden kuin palveluidenkin osalta, toimitusjohtaja tähdentää.

## LUNDIA OY

Lundia Oy on innovatiivinen kalustetalo. Lundiaa on suunniteltu ja valmistettu Suomessa vuodesta 1948 alkaen. Yrityksen palveluksessa on 35 henkilöä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2012 oli noin neljä miljoonaa euroa.



Tutkintoon johtamaton koulutus	<b>60 %</b>
Perehdytys/työnopastus	<b>56 %</b>
Tehtävä-/työkierto	<b>32 %</b>
Tapahtumat	<b>30 %</b>
Palauteprosessit	<b>29 %</b>
Omaehtoinen koulutus	<b>21 %</b>
Osaamisen siirto/ varmistaminen	<b>15 %</b>
Projektit tai hankkeet	<b>15 %</b>
Tutkintoon johtava koulutus	<b>15 %</b>
Kouluttajana toimiminen	<b>11 %</b>
Coaching	<b>6 %</b>
Trainee-/graduate-ohjelmat	<b>5 %</b>

**KUVA 2.** Työntekijöiden osaamisen kehittäminen EK:n jäsenyrityksissä 2012, osuus yrityksistä

## 2.1.

### Osaamisen kehittäminen henkilöstöryhmittäin

**OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ** tarkasteltiin myös henkilöstöryhmien näkökulmasta. Luokittelussa käytettiin kolmea ryhmää:

1. työntekijät
2. toimihenkilöt, asiantuntijat ja esimiehet
3. johto

Työntekijöiden ammattitaidon lisäämisessä yritykset hyödynsivät selkeästi eniten tutkintoon johtamatonta koulutusta ja perehdytystä/työnopastusta. Näiden jälkeen suosituimpia osaamisen kehittämismuotoja olivat tehtävä- ja työkierto, tapahtumat sekä palauteprosessit. Näistä jokaista oli vuonna 2012 käyttänyt noin kolmannes yrityksistä.

Tutkintoon johtamaton koulutus oli työnantajien tavallisin tapa laajentaa myös toimihenkilöiden, asiantuntijoiden ja esimiesten osaamista. Tapahtumien tai perehdytyksen kautta tämän henkilöstöryhmän taitoja oli kohentanut joka toinen EK:n jäsenyritys.

Yli 40 prosenttia yrityksistä nosti tapahtumiin, kuten seminaareihin tai messuihin, osallistumisen yleisimmäksi tavaksi edistää johtoon kuuluvien työntekijöiden osaamista. Tutkintoon johtamaton koulutus sai taakseen 39 prosenttia yrityksistä ja palauteprosessista kertoi hyödyntäneensä lähes kolmannes EK:n jäsenyrityksistä.

Vuoden 2008 tietoihin verrattaessa eri henkilöstöryhmien osaamisen kehittämisessä on tapahtunut joitain muutoksia. Tutkintoon johtamattoman koulutuksen osuudet ovat pysyneet melko samoina, mutta tapahtumien merkitys ammatillisen osaamisen vahvistamisessa on kasvanut etenkin johdon sekä toimihenkilöiden, asiantuntijoiden ja esimiesten ryhmässä. Omaehtoinen koulutus sai yli kymmenen prosenttiyksikköä enemmän mainintoja toimihenkilöiden, asiantuntijoiden ja esimiesten osaamisen kehittäjänä kuin vuonna 2008. Työntekijöiden ryhmässä tehtävä- ja työkierto oli yleistynyt EK:n jäsenyrityksissä eniten kahden tiedustelukierroksen välillä.



# Valmentajataitoja esimiehille

**V**R-Yhtymä on panostanut esimiesten osaamiseen. Tavoitteena on antaa esimiehille työkaluja oman esimiestyön tueksi ja työyhteisön vuorovaikutuksen lisäämiseksi.

– Olemme ottaneet käyttöön uuden esimiestyön mallin, jolla haetaan osallistavaa ja valmentavaa johtajuutta, kertoo kehittämisspällikkö **Nina Kuntola** VR-Yhtymästä.

Esimiehet ovat päässeet kehittämään taitojaan, kun VR:llä lanseerattiin toissa vuonna uusi tapa henkilöstötutkimuksen tulosten läpikäymiseen. Kaikille lähes 600 esimiehelle tarjottiin tunnin pikakoulutuksia, joissa he saivat tietoja ja käytännön vinkkejä henkilöstötutkimuksen purkutilaisuuksia varten.

Koulutuksissa on korostettu vertaisoppimista, ajankohtaisuutta ja joustavuutta. Tiiviitä koulutuspaketteja tarjotaan juuri silloin, kun henkilöstötutkimuksen tulokset valmistuvat. Koulutuksia on toteutettu etänä verkon kautta, joten jokainen on voinut valita omiin aikatauluihinsa sopivan koulutuksen. Tämä on

auttanut etenkin vuorotyössä toimivia esimiehiä. Ensimmäisen vuoden palautteen perusteella tehtiin videoklippi, jossa viidessä minuutissa kerrataan purkumallin pääpiirteet.

Henkilöstötutkimuksen tulosten käsittelyssä kannustetaan keskusteluun ja yhteiseen tulkintaan. Esimiehen rooli on ohjata tilaisuutta ja ennen kaikkea antaa muun henkilöstön tehdä päätelmät tuloksista ja kehittämisideat. Esimiehen vastuulla on myös kehittämisideoiden toteutuksen seuranta.

– Monelle esimiehelle valmentajataidot ovat olleet uusi aluevaltaus, mutta palaute on ollut rohkaisevaa. Erityisen hienoa on ollut huomata, että esimiehet ovat alkaneet soveltaa henkilöstötutkimuksen tulosten purkumallia muissakin tilanteissa, iloitsee Kuntola.

Lähivuosien aikana nähdään, millaisia vaikutuksia uudella henkilöstötutkimuksen tulosten purkumallilla on koko työyhteisön kannalta. Jo nyt monet kehittämisideat ovat saaneet tuulta alleen ja henkilöstön tyytyväisyys esimiestyöhön on parantunut.



Tutkintoon johtamaton koulutus	<b>67 %</b>
Tapahtumat	<b>49 %</b>
Perehdytys/työnopastus	<b>48 %</b>
Palauteprosessit	<b>36 %</b>
Omaehtoinen koulutus	<b>31 %</b>
Kouluttajana toimiminen	<b>26 %</b>
Projektit tai hankkeet	<b>26 %</b>
Tehtävä-/työkierto	<b>22 %</b>
Tutkintoon johtava koulutus	<b>20 %</b>
Osaamisen siirto/ varmistaminen	<b>18 %</b>
Coaching	<b>12 %</b>
Trainee-/graduate-ohjelmat	<b>8 %</b>

**KUVA 3.** Toimihenkilöiden, asiantuntijoiden ja esimiesten osaamisen kehittäminen EK:n jäsenyrityksissä 2012, osuus yrityksistä.

” Koulutuksissa on korostettu vertaisoppimista, ajankohtaisuutta ja joustavuutta.

## VR-YHTYMÄ OY

VR-Yhtymä Oy on matkustuksen, logistiikan ja infrarakentamisen palveluyritys. Konsernissa työskentelee yli 10 000 ammattilaista. Yhtiön liikevaihto vuonna 2012 oli 1 437,8 miljoonaa euroa.



Tapahtumat	<b>42 %</b>
Tutkintoon johtamaton koulutus	<b>39 %</b>
Palauteprosessit	<b>30 %</b>
Perehdytys/työnopastus	<b>18 %</b>
Projektit tai hankkeet	<b>15 %</b>
Tutkintoon johtava koulutus	<b>12 %</b>
Osaamisen siirto/ varmistaminen	<b>12 %</b>
Kouluttajana toimiminen	<b>11 %</b>
Omaehtoinen koulutus	<b>10 %</b>
Coaching	<b>10 %</b>
Tehtävä-/työkierto	<b>6 %</b>
Trainee-/graduate-ohjelmat	<b>4 %</b>

**KUVA 4.** Johdon osaamisen kehittämisen EK:n jäsenyrityksissä 2012, osuus yrityksistä.

## 2.2. Tutkintojen sijaan joustavia ratkaisuja

**YRITYKSIÄ PYYDETTIIN** arvioimaan, tapahtuuko osaamisen kehittämismuotojen käytössä muutoksia lähivuosien aikana. Muutosta kuvattiin vaihtoehdoilla kasvaa, pysyy ennallaan ja vähenee.

Osaamisen siirron merkitys tulee lähivuosina kasvamaan vastausten perusteella eniten. Viidennes yrityksistä ennakoii kehittämismuodon käytön kasvua. Muutos on huomattava, sillä tällä hetkellä osaamisen siirtoon on systemaattisesti panostanut neljännes yrityksistä (kuva 1). Vuonna 2008 annetuissa vastaavissa arvioissa alle kymmenen prosenttia nimesi osaamisen siirron yleistyväksi menetelmäksi. Toisaalta noin joka kymmenes yritys uskoi osaamisen siirron vähenevän.

Tehtävä- ja työkierron osalta yritysten näkemyksissä oli vähemmän hajontaa. Kasvua sille ennakoii 18 prosenttia yrityksistä. Saman verran yrityksistä oli projektien ja hankkeiden kannalla, mutta sen sijaan myös menetelmän vähenemiseen uskovia yrityksistä oli hieman enemmän. Palauteprosessien suhteen vallitsi vankempi yksimielisyys; 16 prosenttia yrityksistä näki palautteenannon lisääntyvän ja vain pari prosenttia vastasi sen vähenemisen puolesta.

Osaamisen siirron arvioitu kasvu kertoo osaltaan suomalaisten ikärakenteesta. Suuriin ikäluokkiin kuuluvat siirtyvät nyt eläkkeelle ja työnantajien haasteena on, kuinka heille karttunut osaamispääoma saadaan siirrettyä nuoremmille työntekijöille. Tehtävä- ja työkierto sekä projektit ja hankkeet edustavat puolestaan työn ohessa tapahtuvaa oppimista. Oppiminen sulautuu yhä voimakkaammin osaksi työtä ja tätä tukevat myös tietotekniikan tarjoamat uudet mahdollisuudet.

Vahvin viesti koskee tutkintoon johtavaa koulutusta. Lähes 30 prosenttia yrityksistä näkee, että osaamisen kehittäminen tällä tavoin vähenee vuosien 2013–2015 aikana. Palvelualan yrityksistä etenkin liiketoimintapalveluissa, kaupan alalla sekä sosiaali- ja terveyspalveluissa uskotaan, että henkilöstön osaamista kehitetään muilla keinoin kuin tutkintoon johtavalla koulutuksella. Sosiaali- ja terveyspalveluissa tämä onkin varsin luontevaa, sillä alalla työskentelevillä täytyy jo sinne tullessaan olla kelpoisuusvaatimusten täyttämiseksi tutkinto suoritettuna. Teollisuusyrityksistä puolestaan keskimääräistä pienempi osuus ennakoii tutkintoon johtavan koulutuksen vähenemistä.

Yritykset tarvitsevat ketteriä osaamisen kehittämisen muotoja, jotka voidaan räätälöidä yrityksen tilanteen ja työntekijän osaamistarpeen mukaan. Tutkintoon johtava koulutus tai tutkinnon suorittaminen ei välttämättä ole vastaus tähän, vaan tilalle kaivataan kohdennettuja ja aidosta tarpeesta kumpuavia vaihtoehtoja. Tästä syystä EK korostaa joustavuutta ja tutkinnon osien tuottaman osaamisen merkitystä etenkin ammatillisessa täydennys- ja lisäkoulutuksessa.



**KUVA 5.** EK:n jäsenyritysten arvio osaamisen kehittämisen muutoksista 2013–2015, osuus yrityksistä.

## 2.3. Esimiestaidot ja moniosaaminen painopisteinä

**LÄHIVUOSINA YRITYKSISSÄ** painotetaan kaikilla aloilla etenkin esimiestaitoja. Tämä ilmeni yritysten avoimissa vastauksissa kysyttäessä, mitä osaamista tullaan erityisesti kehittämään. Teollisuusyritykset painottivat lisäksi moniosaamisen merkitystä, palvelualoilla korostuivat asiakaspalvelu ja myyntitaidot. Rakennusalan yritykset kertoivat edistävänsä projektinhallintataitojen omaksumista.

Muutamilla aloilla yksilöitiin edellä mainittuja taitoja tarkemmin henkilöstökoulutuksen painopisteitä. Sosiaali- ja terveystieteiden alalla nostettiin esiin vanhustyö ja lääkehoito. Liikenteen alan yritykset viestivät kuljettajien pakollisista ammattipätevyyskoulutuksista. Tutkintojen, kuten ammatillinen perustutkinto tai ammattitutkinto, suorittaminen mainittiin pääasiassa kiinteistöpalvelualan yritysten vastauksissa.

EK:n jäsenyrityksissä on selkeästi pohdittu osaamisen kehittämisen lähivuosien painopisteitä. Koko tiedusteluun vastanneista yrityksistä lähes 75 prosenttia esitteli suunnitelmiaan. Näistä kolmannes mainitsi esimies- ja johtamistaidot kehittämisen kohteeksi. Yritysten toimintaympäristön muutokset heijastuvat liiketoimintaan ja yrityskulttuuriin sekä sitä kautta myös johtamiseen. Esimies on yhä enemmän vuorovaikutteisesti toimiva valmentaja, jonka pyrkimyksenä on saada työhyönteisö toimimaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Teollisuusyritysten korostama moniosaaminen haastaa koulutusjärjestelmän – erityisesti ammatillisen tutkintojärjestelmän – joustavuuden vastata yritysten tarpeisiin. Myös tuotannossa toimitusketjut, tuotantotavat ja tuotteet monimuotoistuvat, ja yritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Moniosaamista tarvitaan, jotta ymmärretään esimerkiksi eri komponenteista syntyvän tuotteen valmistus alusta loppuun, ja että voidaan tehdä joustavasti monipuolisia tehtäviä. Myös teollisuuden tuottamien palveluiden yleistymisen lisää moniosaajien kysyntää.

## Palvelut

### Finanssiala

- esimiestaidot
- myyntiosaaminen
- viestintätaidot

### Hotelli- ja ravintola-ala

- esimiestaidot
- asiakaspalvelu
- kielitaito

### Kaupan ala

- esimiestaidot
- asiakaspalvelu
- myyntiosaaminen

### Kiinteistö-palvelut

- esimiestaidot
- alan tutkintojen suorittaminen
- palveluosaaminen

### Koulutusala

- esimiestaidot
- ICT-taidot
- tiimityötaidot

### Liikenneala

- kuljettajien ammatti-pätevyyskoulutus
- esimiestaidot
- turvallisuuskoulutus

### Liiketoiminta-palvelut

- esimiestaidot
- asiakaspalvelu
- myyntiosaaminen

### Sosiaali- ja terveyspalvelut

- esimiestaidot
- vanhustyö
- lääkehoito

### Tieto- ja viestintä-palvelut

- esimiestaidot
- digitaalinen osaaminen
- projektiosaaminen

### Tutkimus- ja tekniset palvelut

- projektien johtaminen
- mallinnus

## Teollisuus

### Elektroniikka- ja sähköteollisuus

- esimiestaidot
- kansainvälistymistaidot
- projektiosaaminen

### Elintarvike-teollisuus

- esimiestaidot
- moniosaaminen
- työturvallisuus

### Energiateollisuus

- esimiestaidot
- projektiosaaminen
- järjestelmä- ja ICT-taidot

### Kemianteollisuus

- esimiestaidot
- moniosaaminen
- työturvallisuus

### Kone- ja metalli-tuoteteollisuus

- esimiestaidot
- moniosaaminen
- myyntiosaaminen

### Paperi- ja puu-teollisuus

- esimiestaidot
- moniosaaminen
- prosessiosaaminen

## Rakentaminen

### Rakentaminen

- projektinhallinta
- työnjohto-osaaminen
- työturvallisuus

KUVA 6. Osaamisen kehittämisen lähivuosisien painopisteet EK:n jäsenrytyksissä.

# Persoonaa peliin asiakaspalvelussa

**P**alvelualalla asiakkaiden tyytyväisyys kertoo siitä, että yrityksen henkilöstön ammattitaito on korkealla tasolla. Palvelun korkean tason varmistamiseksi Scandic-hotelleissa lanseerattiin vuonna 2011 asiakaspalveluun keskittynyt osaamiskokonaisuus Service@Scandic. Kokonaisuuden taustalla vaikuttavat yhtiön visio ja arvot. Koulutuksen keinoin ne haluttiin tuoda osaksi henkilöstön arkea ja työtapoja.

– Haluamme huolehtia asiakkaasta koko hänen vierailunsa ajan. Henkilöstölle korostamme sitä, että jokainen voi hyödyntää omia persoonallisia vahvuuksiaan asiakaspalvelussa, ja että asiakkaan yllättäminen positiivisesti on hauskaa. Myös luovuutta voi harjoitella käymällä läpi erilaisia hotellin tai ravintolan arjessa eteen tulevia tilanteita, valottaa Scandicin henkilöstöjohtaja **Riikka Mattila**.

Service@Scandic-kokonaisuus toteu-

tettiin kaikissa ketjun hotelleissa. Se sisälsi vuoden aikana kahdeksan eri tilaisuutta, joissa keskityttiin esimerkiksi siihen, miten asiakkaat toivotetaan tervetulleiksi, miten ennakoidaan asiakkaan odotuksia ja esimerkiksi huomioidaan lapset sekä miten toimitaan haasteellisissa asiakastilanteissa. Koko hotellin henkilökunta osallistui koulutuksiin yhdessä ja pohti, miten käytännössä omaa toimintaa voisi parantaa pieninkin askelin.

– Asiakaspalvelutaitojen lisäksi koulutuksella luotiin yhteishenkeä. Teimme paljon ryhmätöitä, joiden kautta opimme toistemme tehtävistä. Saimme hyvää palautetta siitä, että toimimimme hotellina yksilön tai osaston sijaan, kertoo koulutuksia Scandic Continentalin hotellinjohtaja **Sari Sopanen**.

Koulutusten kautta yrityksen arvot – caring, casual and creative – on saatu osaksi työntekijöiden jokapäiväistä tekemistä.



**Koulutusten kautta yrityksen arvot on saatu osaksi työntekijöiden jokapäiväistä tekemistä.**

---

## SCANDIC HOTELS OY

Scandic-ketjuun kuuluu noin 160 hotellia Pohjoismaissa ja pohjoisessa Euroopassa. Suomessa on 24 Scandic-hotellia, joiden palveluksessa työskentelee noin tuhat henkilöä.

### 3. Verkko-oppimisen rooli osaamisen kehittämisessä

**EK:N NELJÄ VUOTTA SITTE**n toteuttamassa henkilöstö- ja koulutustiedustelussa keskityttiin myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tuolloin yritykset nostivat esiin verkko-oppimisen tarjoamat mahdollisuudet ja arvioivat verkko-oppimisen saavan yhä isomman roolin henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

Tuoreessa henkilöstö- ja koulutustiedustelussa verkko-oppiminen otettiin erityisen tarkastelun kohteeksi, sillä työnantajien näkökulmasta sen merkitystä on kartoitettu Suomessa varsin vähän. Tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää, kuinka paljon yritykset hyödyntävät verkko-oppimista ja mikä on saanut heidät valitsemaan sähköiset oppimismenetelmät. Verkko-oppiminen määriteltiin tieto- ja viestintäteknologian käytöksi oppimisen menetelmänä, toimintatavaksi tai välineeksi. Mukaan laskettiin niin verkon tukema lähiopetus, monimuoto-opetus verkossa kuin itseopiskelu verkossa.

Eniten verkko-oppimista käytettiin palvelualalla, jossa joka toinen EK:n jäsenyritys hyödynsi verkkoa osaamisen kehittämisessä. Erityisen suosittua se oli kaupan alalla, finanssialalla sekä niissä yrityksissä, joissa joko käsiteltiin tietosisältöjä tai luotiin ohjelmistoja ja järjestelmiä tiedon käsittelyä varten.

Teollisuusyrityksistä viidennes kertoi siirtäneensä oppimista verkkoon. Keskimääräistä selkeästi yleisempää verkko-oppiminen oli metallien jalostuksen, paperiteollisuuden ja kemianteollisuuden toimialoilla. Rakennusalan yrityksistä joka kymmenes oli soveltanut sähköistä oppimista.

Verkossa opiskeltiin eniten ammatti- tai substanssiosaamiseen liittyviä taitoja. Lähes kolmannes verkko-oppimista käyttäneistä yrityksistä perehdytti henkilöstöään verkkoa hyödyntäen. Myös esimiestyötä ja kielikursseja oli muokattu verkkokursseiksi.

Eniten kokemusta yrityksillä oli erilaisten virtuaalisten oppimisympäristöjen hyödyntämisestä. Kuusikymmentä prosenttia verkko-oppimista käyttäneistä yrityksistä oli ottanut käyttöön jonkun markkinoilla olevan valmiin tuotteen, kuten Moodlen. Näissä järjestelmissä moni toiminto ja työväline ovat valmiina, mutta tarjolla olevan opetusmateriaalin ja sen sisällöt yritykset tuottavat itse. Osa yrityksistä oli puolestaan hankkinut itselleen täysin heidän tarpeitaan vastaavaksi räätälöidyn oppimissovelluksen.

Videot olivat tuttuja neljännekselle verkko-oppimista käyttäneistä yrityksistä. Myös videoneuvottelutekniikkaa hyödynnettiin oppimisessa. Videoneuvottelut koettiin käteviksi silloin, kun osallistujat olivat eri paikkakunnilta tai jopa eri maista. Sosiaalisen median merkitys yritysten henkilöstön osaamisen kehittämisessä oli sen sijaan vielä vähäistä. Alle kymmenen prosenttia verkko-oppimista käyttäneistä yrityksistä kertoi, että sosiaalinen media olisi otettu oppimisvälineeksi.



Teollisuus	19 %
Rakentaminen	9 %
Palvelut	49 %
Koko EK	41 %

**KUVA 7.** Verkko-oppimista käyttäneet EK:n jäsenyritykset 2012, osuus yrityksistä.

**Verkko-oppiminen** määriteltiin tieto- ja viestintäteknologian käytöksi oppimisen menetelmänä, toimintatavaksi tai välineeksi. Mukaan laskettiin niin verkon tukema lähiopetus, monimuoto-opetus verkossa kuin itseopiskelu verkossa.

# Nuorten videoideat malliksi

**P**rofessori **Jari Multisilta** Helsingin yliopiston CICERO Learning -verkostosta tutkii EK:n jäsenyritysten antamia tietoja siitä, kuinka paljon yrityksissä hyödynnetään verkko-oppimista osana osaamisen kehittämistä.

– Palvelualan yrityksistä puolet on ottanut verkko-oppimisen käyttöön, mutta kokonaisuudessaan uusien teknologioiden mahdollisuudet on oivaltanut yllättävän pieni joukko yrityksiä. Eikä käyttö sinänsä vielä kerro siitä, millaisesta oppimisesta on kyse. Löytyykö verkosta vain materiaalipankki vai pääseekö oppija tekemään itse ja olemaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa?

Oppimisteknologioiden erikoistunut professori tuntee verkon hyödyt ja haasteet niin Suomessa kuin maailmalla. Parhaat oppimistulokset on saavutettu silloin, kun oppija muuttuu passiivisesta seuraajasta aktiiviseksi sisällöntuottajaksi. Sisällöntuotanto voi olla esimerkiksi videoita, vertaisarviointeja tai referaatteja.

Teoriapitoiseenkin tekstiin saadaan verkossa toiminnallisuutta, kun sen lukemisesta tehdään yhteisöllistä. Yhteisöllisessä lukemisessa lukijat voivat tehdä dokumenttiin merkintöjä tai vaikkapa kirjata ylös tekstin herättämiä ajatuksia. Muut lukijat näkevät nämä merkinnät ja voivat oppia niiden perusteella.

Multisillan kokemusten mukaan yrityksissä, kuten muissakin organisaatioissa, verkko-oppimiseen on usein lähdetty vanhojen oppimistapojen näkökulmasta. Perinteinen diasetti on siirretty verkkoon ja sen päälle on lisätty luentoääni. Ajattelumaailma on kuitenkin asemoitava uudestaan ja sähköisiä välineitä käytettävä niiden toimintalogiikkaan perustuen.

Moni EK:n jäsenyritys ei ole käyttänyt verkko-oppimista, koska sopivaa verkkoalustaa ei ole löytynyt tai mahdollisuudet verkko-oppimismenetelmien kehittämiseen ovat olleet rajalliset. Multisilta muistuttaa, että myös monet perusohjelmistot taipuvat oppimiseen, kunhan sisältö ja käyttötarkoitus mietitään etukäteen. Hän suosittaa, että aluksi kokeiltaisiin niitä välineitä, joita yrityksessä muutenkin käytetään. Myös ilmaiset verkkovälineet toimivat usein hyvin.

Videoita Multisilta pitää erityisen tehokkaina oppimiskeinona ja hän uskoo niiden käytön lisääntyvän merkittävästi. Parhaimmillaan sekä videon katsojalla että videon tekijällä on oppijan rooli.

– Oppimisen näkökulmasta nuorten lumilau-tailuvideot ovat mainio osoitus siitä, kuinka osamista jaetaan. Filmiin on usein kuvattu, kuinka joku osaa tehdä erityisen tempun. Tarkoitus ei kuitenkaan ole ainoastaan tempun esittely, vaan samalla yritetään kertoa, kuinka muutkin voisivat opetella tempun. Kun videon tekijä miettii, kuinka voisi parhaalla mahdollisella tavalla välittää oppimisviestin ruudun toiselle puolella, oppii hän mitä tehokkaimmin myös itse. Sama toimintamalli on monistettavissa mihin vain, kannustaa professori.

CICERO Learning on kansallinen monitieteinen oppimisen tutkimuksen verkosto. Verkosto on perustettu vuonna 2005 ja sitä koordinoi Helsingin yliopisto. Verkosto edistää tieteenalojen ja yliopistojen rajat ylittävää oppimisen tutkimusta ja edistää yhteistyötä tutkijoiden, elinkeinoelämän ja muiden oppimistutkimuksen tulosten hyödyntäjien välillä.



**Parhaat oppimistulokset on saavutettu silloin, kun oppija muuttuu passiivisesta seuraajasta aktiiviseksi sisällöntuottajaksi.**

## CICERO LEARNING

CICERO Learning on kansallinen monitieteinen oppimisen tutkimuksen verkosto. Verkosto on perustettu vuonna 2005 ja sitä koordinoi Helsingin yliopisto. Verkosto edistää tieteenalojen ja yliopistojen rajat ylittävää oppimisen tutkimusta sekä edistää yhteistyötä tutkijoiden, elinkeinoelämän ja muiden oppimistutkimuksen tulosten hyödyntäjien välillä.



## 3.1. Kokemukset lisäävät kiinnostusta

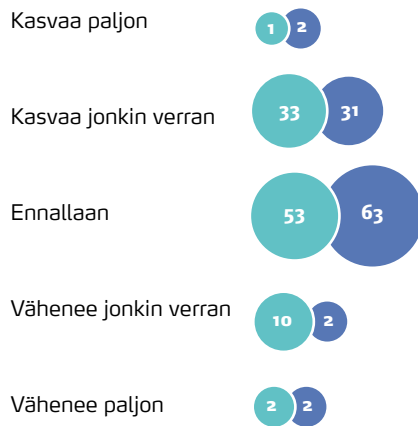
**YRITYKSIÄ PYYDETTIIN** arvioimaan, kuinka he uskovat verkko-oppimisen ja lähioppimisen määrien muuttuvan vuoden 2015 mennessä. Lähioppimisella tarkoitettiin perinteistä ohjattua, kasvokkain tapahtuvaa oppimista.

Kokonaisuudessaan yritykset tulevat lähivuosina panostamaan henkilöstönsä osaamiseen, sillä sekä lähioppimiselle että verkko-oppimiselle ennakoitiin kasvua. Verkko-oppimiseen jo tutustuneet yritykset olivat tyytyväisiä kokemuksiinsa ja ovat yhä vahvemmin siirtämässä osaamisen kehittämistä verkkoon. Heistä lähes 70 prosenttia näki verkko-oppimisen määrän kasvavan ja joka kymmenes arvioi lähioppimisen vähenevän. Voimakkaimmin verkko-oppimisen puolesta puhuivat hotelli- ja ravintola-alan yritykset, finanssialan yritykset sekä teollisuudesta elintarviketeollisuutta edustavat yritykset.

**Lähioppimisella** tarkoitettiin perinteistä ohjattua, kasvokkain tapahtuvaa oppimista.

Ne EK:n jäsenyritykset, jotka eivät olleet käyttäneet verkko-oppimista, suhtautuivat siihen vähemmän innokkaasti. Kolmannes uskoi verkko-oppimisen määrän lisääntymiseen ja loput kertoivat, että tilanne pysyy ennallaan. Toisin sanoen heillä ei ole suunnitelmassa aloittaa verkko-oppimisen käyttöä. Aiemmin verkko-opintoihin tutustumattomista yrityksistä siihen positiivisimmin suhtautuivat tutkimus- ja teknisten palveluiden yritykset sekä energiäteollisuuden yritykset.

**Lähioppimisen määrän arvioitu muutos 2013–2015 EK:n jäsenyrityksissä, %**



**Verkko-oppimisen määrän arvioitu muutos 2013–2015 EK:n jäsenyrityksissä, %**



● Yritykset, jotka käyttivät verkko-oppimista.  
● Yritykset, jotka eivät käyttäneet verkko-oppimista.

%

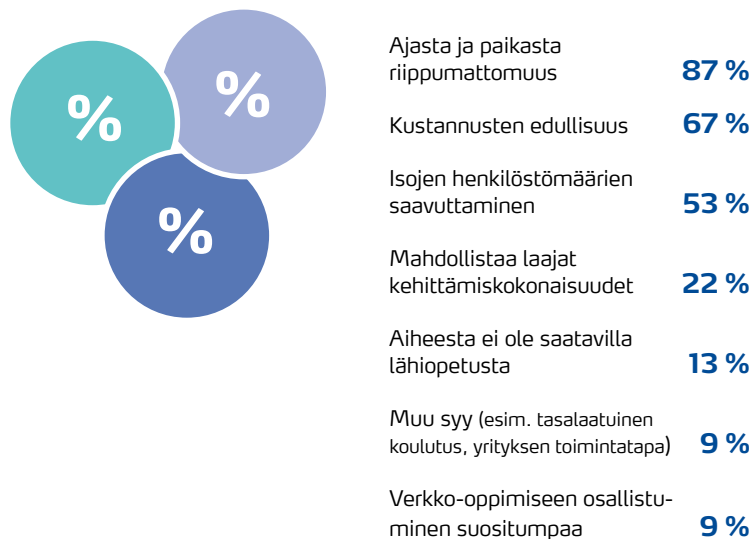
**KUVAT 8 ja 9.** Lähi- ja verkko-oppimisen määrän arvioitu muutos 2013–2015 EK:n jäsenyrityksissä, osuus yrityksistä.

## 3.2. Verkko vapauttaa paikkasidonnaisuudesta

**KOLME SEIKKAA** koettiin yrityksissä eniten verkko-oppimista puoltaviksi: ajasta ja paikasta riippumattomuus, kustannusten edullisuus ja isojen henkilöstömäärien saavuttaminen. Samat asiat korostuivat sekä EK:n omista että opiskelijoiden<sup>1</sup> tekemissä haastatteluissa. Lisäksi haastatellut nostivat tilastoaineistoa vahvemmin esille koulutuksen tasalaatuisuuden. Jokaisella on käytössään samat materiaalit, tehtävät ja välineet. Näin kaikille tiettyä opintojaksoa suorittaville voidaan taata laadultaan ja sisällöltään vakioitu oppimiskokonaisuus. Tämän ohella verkko antaa kaikille yhtäläisen mahdollisuuden osallistua koulutukseen ilman välimatkojen tai muiden esteiden rajoitteita.

Opiskelijoiden haastattelemat asiantuntijat kertoivat myös, että verkko-oppimisen yhteydessä henkilöstölle voidaan välittää yrityksen arvoja ja strategiaa. Näin luodaan työntekijöille kokonaiskuvaa siitä, mihin yritys tähtää ja mitkä ovat toiminnan painopisteet. Arvoista ja strategiasta tiedottaminen tukee henkilöstön sitouttamista yhtiön toimintaan.

<sup>1</sup> EK teki henkilöstö- ja koulutustiedusteluun liittyen yhteistyötä Turun kauppa- korkeakoulun laadullisten tutkimusmenetelmien kurssin kanssa. Kurssin opiskelijat haastattelivat yrityksiä pääosin verkko-oppimisesta. Kurssilaiset ja heidän haastattelemansa yritykset esitellään raportin lopussa.



**KUVA 10.** Verkko-oppimisen käytön syyt EK:n jäsenyrityksissä 2012, osuus yrityksistä.

”  
Kun oman  
työpaikan  
näkee oppimis-  
ympäristönä,  
voi uudet  
opit ottaa  
välittömästi  
käyttöön.

## Räätälöintiä verkko-opiskeluun

Verkossakin kohderyhmä on kaiken lähtökohta. Verkkokoulutusmateriaalia rakentaessamme otamme sekä sisällön suunnittelussa että etenkin esitystavassa kohderyhmän vahvasti huomioon. Opiskelijoiden kirjo on laaja marketin kassoista puimurikauppiaisiin. Olemme huomanneet, että verkkokoulutusten räätälöinnillä saadaan parhaat oppimistulokset, tähdentää ryhmäpäällikkö **Henrik Ikonen** Jollas Instituutista.

Ikonen tietää mistä puhuu, sillä verkon hyödyntäminen oppimisessa aloitettiin Jollaksessa jo kymmenen vuotta sitten. Ensimmäisenä verkkoon ladattiin uusien työntekijöiden perehdyttämistä varten laadittu kokonaisuus. Tuolloin käyttäjämäärät mitattiin kymmenissä, nykyisin kym-

menissätuhansissa. Esimerkiksi S-ryhmä tutuksi -verkkokoulutuksen on käynyt läpi jo 25 000 ässäistä.

Suurten massojen tavoittaminen ja tasalaatuisen koulutuksen tarjoaminen ovat vaikuttaneet siihen, että Jollaksessa verkko-oppimista on kehitetty viime vuosina vauhdilla. Myös monia perinteisiä koulutuksia monipuolistetaan sähköisten menetelmien avulla. Kun oman työpaikan näkee oppimisympäristönä, voi uudet opit ottaa välittömästi käyttöön.

– Verkossa voi opiskella lähes mitä tahansa, niin markettien tilausjärjestelmiä, hyllytyksen ergonomiaa kuin hedelmä- ja vihannesosaston työtehtäviä. Toiminnallisuutta saadaan mukaan, kun oppimista edistävät harjoitukset, simulaatiot, videot tai animaatiot, evästää Ikonen.

### JOLLAS INSTITUUTTI

Jollas Instituutti on Helsingissä sijaitseva ammatillinen erikoisoppilaitos, joka valmentaa S-ryhmän kaikkia henkilöstöryhmiä. Jollas Instituutissa järjestettiin vuoden 2012 aikana 1 778 valmennuspäivää, joihin osallistui 20 722 opiskelijaa. Verkkokoulutuskokonaisuuksia suoritettiin vuoden 2012 aikana yhteensä 16 031.

# Rakkaudesta lajiin

**K**un ohjelmistotalo Vincit perustettiin Tampereella vuonna 2007, oli ajatuksena rakentaa työpaikka, jossa henkilöstöllä on hyvä olla. Yhteisöllisyyden ja työssä viihtymisen ohella toiminnan kulmakivenä on vankka asiantuntemus, jota vahvistetaan yrityksessä eri tavoin.

– Sparraus on yrityskulttuurimme ydin ja jokaisella Vincitillä työskentelevällä on vastuu osaamisestaan. Haluamme saada ihmiset oivaltamaan itse vahvuutensa ja toisaalta myös ne asiat, joita pitäisi kehittää, kuvailee henkilöstöjohtaja **Johanna Pystynen**.

Vaikka Vincitissä korostetaankin itseohjautuvuutta, satsaa yhtiö monin eri tavoin osaamisen kehittämiseen. Työntekijöiden harrastuneisuutta omaa alaa kohtaan tuetaan, ja osana kannustusta on rahallinen bonus. Tällä hetkellä noin kolmasosalla yrityksen henkilöstöstä on harrastuspohjainen avoimen lähdekoodin projekti meneillään.

Vincitiläiset voivat järjestää toisilleen "dojon" eli japanilaista termiä mukaillen

harjoitustilan. Dojon järjestäjä suunnittelee ja vetää parin tunnin koulutuksen valitsemastaan aiheesta ja saa palkkion toiminnastaan.

Monissa alan yrityksissä työntekijät erikoistuvat usein tietynlaisiin asiakasprojekteihin, mikä Pystynen mukaan johtaa osaamisen siiloutumiseen. Vincitissä henkilöstö pääsee tekemään erilaisia projekteja ja laajentamaan osaamistaan niiden kautta.

Pystynen ja muu Vincitin väki kertovat avoimesti toimintamallistaan ja he haluavat osoittaa, että pienessäkin yrityksessä osaamista voidaan kehittää monin eri tavoin. Oman henkilöstön panos taitojen jakamisessa merkitsee heille paljon.

– Liiketoimintalogiikkamme on ketterä ja HR-ratkaisut noudattavat samaa linjaa. Olemme valinneet osaamisen kehittämiseen juuri ne menetelmät ja mittarit, jotka ovat meille tärkeitä työtyytyväisyyden ja liiketoiminnassa onnistumisen näkökulmasta.



**Haluamme saada ihmiset oivaltamaan itse vahvuutensa ja toisaalta myös ne asiat, joita pitäisi kehittää.**

## VINCIT OY

Vincit Oy on räätälöityjen ohjelmistoprojektien toimittaja. Yrityksen liikevaihto on (maaliskuu 2012) 5,3 milj. euroa. Kasvuyrityksessä työskentelee 72 henkilöä.

## 3.3 Verkko-oppimisen haasteet

**YRITYKSET, JOTKA EIVÄT** olleet käyttäneet verkko-oppimista, kertoivat, että eivät koe verkko-opiskelun soveltuvan omalle toimialalleen. Myös sähköisten oppimismenetelmien kehittämiseen varattujen resurssien puute nähtiin haasteena. Neljännes yrityksistä viestitti, että henkilöstö osallistuu mieluummin lähiopetukseen. Sen sijaan tietoturvaan luotettiin, eikä sitä pidetty verkko-opiskelun esteenä.

Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden haastatteluissa verkko-oppimisen haasteisiin pureuduttiin yrityksissä, joissa oli jo ehtinyt kertyä kokemuksia virtuaaliopiskelusta. Asenteet, tekniset valmiudet, kiire ja tulosten mittaaminen mainittiin merkittävimiksi haasteiksi. Asenteisiin viitattiin vaikeuksilla motivoida henkilöstöä etenkin itsenäiseen verkko-opiskeluun. Asenteet voivat myös estää verkkomenetelmiin tarttumista koko organisaation tasolla, jos henkilöstön osaamisen kehittämistä vastaavat tai esimiehet eivät usko verkossa opiskelun tuloksellisuuteen tai eivät ymmärrä varata sille tarpeeksi aikaa.

Jos työntekijöiden ICT-aidot ovat eritasoisia, niin etenkin vähemmän tietotekniikkaa taitaville verkko-oppiminen voi näytettyä hankalana. Toisaalta tekninen epävarmuus vaivaa myös itseoppimista varten rakennettuja järjestelmiä. Liian vaikeat ja toiminnaltaan epävarmat järjestelmät jäävät käyttämättä ja heikentävät motivaatiota kokeilla muita verkko-oppimisen menetelmiä. Toisaalta moni yrityksessä jo käytössä oleva järjestelmä voidaan tarvittaessa valjastaa oppimiskäyttöön. Tarve voi synnyttää jopa uuden innovaation b-to-b-markkinoille.



Soveltumattomuus toimialalle	<b>38 %</b>
Ei resursseja kehittää sopivia verkko-oppimismenetelmiä	<b>35 %</b>
Ei sopivaa verkkoalustaa	<b>28 %</b>
Lähioppimiseen osallistuminen suosittumpaa	<b>26 %</b>
Ei lisäarvoa lähioppimiseen verraten	<b>17 %</b>
Muu syy	<b>8 %</b>
Tietoturva haasteet	<b>2 %</b>

**KUVA 11.** EK:n jäsenyritysten syyt olla käyttämättä verkko-oppimista 2012, osuus yrityksistä.

## 4. Haastaako 70-20-10-periaate perinteisen koulutuksen?

**EK:N HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSTIEDUSTELUN** tulokset kertovat suomalaisista yrityksistä, jotka ymmärtävät henkilöstön osaamisen kehittämisen yhteyden menestyvään liiketoimintaan. Osaamista arvostetaan, sillä ammattitaidon kehittämiseen panostetaan ja kehittämisen muotoja monipuolistetaan. Toisaalta mahdollisuudet ammattitaidon kartuttamiseen toimivat myös henkilöstöä houkuttelevina, motivoivina ja sitouttavina tekijöinä.



**Ammattitaidon kehittämiseen panostetaan ja kehittämisen muotoja monipuolistetaan.**

Työn ja oppimisen yhdistäminen lisääntyy lähivuosina. Tästä hyötyvät sekä yritys että henkilöstö. Uuden oppiminen itse tekemisen ja kokemisen kautta auttaa soveltamaan uutta osaamista käytäntöön. Lisääntyvä osaaminen ja sen myötä uudistuvat toimintatavat edistävät tuottavuuden kasvua ja työurien pidentymistä.

Virtuaaliset oppimisympäristöt ja ICT laajentavat entisestään yritysten osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja. Verkko-oppimisen potentiaali on kuitenkin pedagogisesta näkökulmasta vielä osin vajaakäytöllä. Tämä tarjoaa liiketoimintamahdollisuuksia niille palveluntarjoajille, jotka ratkaisevat, kuinka yrityksessä havaittu osaamistarve muokataan toimiviksi ja tehokkaiksi oppimissisällöiksi.

Raportin yritysmerkien pohjalta voidaan todeta, että osaamisen kehittämistä kuvaa hyvin niin sanottu 70-20-10-periaate. Sen mukaan 70 prosenttia osaamisen kehittymisestä tapahtuu työssäoppimisen ja tekemisen kautta, 20 prosenttia perustuu toisilta oppimiseen ja kymmenen prosenttia saadaan kursseilta ja lisäkoulutuksesta. Jokaisessa yrityksessä ja jokaisessa tehtävässä edellä mainittu jakosuhte vaihtelee tilanteen, työn vaatimusten ja henkilön taitojen mukaan. Yrityksen strategia ratkaisee, mitkä osaamisen kehittämisen monipuolisista vaihtoehdoista toimivat parhaiten.

## Haastatellut henkilöt

**Henrik Ikonen**, ryhmäpäällikkö,  
Jollas Instituutti

**Nina Kuntola**, kehittämisspäälikkö  
HR, VR-Yhtymä Oy

**Riikka Mattila**, henkilöstöjohtaja,  
Scandic Hotels Oy

**Jari Multisilta**, johtaja,  
Cicero Learning, Helsingin yliopisto

**Johanna Pystynen**,  
henkilöstöjohtaja, Vincit Oy

**Sari Sopanen**, hotellin johtaja,  
Scandic Continental Helsinki

**Michaela von Wendt**,  
toimitusjohtaja, Lundia Oy

## Yhteistyö Turun kauppakorkeakoulun kanssa

### Laadulliset tutkimusmenetelmät -kurssin 2012 opiskelijat

Olli Aaltonen, Taru Ahokas,  
Mira Blomqvist, Leila Heinilä,  
Suvi-Tuuli Helin, Timo Kahola,  
Saija Kulmala, Jani Kurvinen,  
Raimo Laaksonen, Suvi  
Launiainen, Rami Levälehto,  
Panu Melanen, Marianna  
Mäki-Teeri, Marko Peura, Aino  
Pietiläinen, Jelena Reinikkala,  
Ilona Ryödi, Satu Seessalo,  
Joonas Soukki, Elina Valtonen,  
Noora Vesämäki, Emmi  
Viinämäki ja Hilla Vuoksio.

### Kurssin ohjaaja

Maija Vähämäki, KTT

### Opiskelijoiden haastatteluihin osallistuneet yritykset / organisaatiot

ABB Oy  
Helsingin kaupunki  
HK Ruokatalo Oy  
Markkinointi-instituutti  
Nordea Pankki Suomi Oyj  
SOL Palvelut Oy  
Suomen ympäristöopisto SYKLI  
Turun osuuskauppa  
Wärtsilä Oyj Abp



**Elinkeinoelämän keskusliitto EK**

PL 30 (Eteläranta 10), 00131 Helsinki  
p. 09 420 20  
[www.ek.fi](http://www.ek.fi)

**Raportti internetissä:**

[www.ek.fi](http://www.ek.fi)

**Lisätietoja:**

Koulutusjohtaja Jaana Lehto  
p. 09 4202 3289  
[jaana.lehto@ek.fi](mailto:jaana.lehto@ek.fi)

Asiantuntija Jenni Ruokonen  
p. 09 4202 2802  
[jenni.ruokonen@ek.fi](mailto:jenni.ruokonen@ek.fi)

**Julkaisun toimitus:** Teemu Lindfors, EK

**Ulkoasu:** I-print | plus

**EK huhtikuu 2013**