



**Aalto-yliopisto**  
Kauppakorkeakoulu

# **Määräaikaisten työntekijöiden kouluttaminen – Näkökulmia henkilöstön taloustieteestä**

Kandidaatin tutkielma

Hanna Uusitalo

534505

9.1.2018

## Tiivistelmä

Tutkielma käsittelee määräaikaisten työntekijöiden kouluttamista henkilöstön taloustieteen teorioiden pohjalta. Aluksi tutkielma esittelee henkilöstön taloustieteen teoriaa inhimillisen pääoman investoinneista ja työnantajan tarjoamasta koulutuksesta, jonka jälkeen näitä teorioita sovelletaan määräaikaisten työntekijöiden kouluttamiseen. Määräaikaisten työntekijöiden osuus on kasvanut työmarkkinoilla viime vuosikymmenien aikana, kun yritykset ovat, kilpailun kasvaessa, pyrkineet parantamaan toimintansa joustavuutta. Koska määräaikaisten työntekijöiden osuus on kasvussa, olisi yritysten yhä tärkeämpää taata myös näille työntekijöille riittävästi koulutusta. Tämä on yrityksille haastavaa, sillä määräaikaisten työntekijöiden kouluttaminen ei ole taloudellisesti kannattavaa työsuhteen lyhyden vuoksi. Lisäksi koulutuksen sisältö jää usein yleispäteväksi, sillä yrityksellä ei ole kannustimia investoida yrityskohtaiseen kouluttamiseen. Haasteena siis on, kuinka määräaikaisille työntekijöille kyetään tulevaisuudessa tarjoamaan riittävästi tehokasta koulutusta.

# Sisällysluettelo

1. Johdanto	4
2. Teoreettinen ja käsitteellinen viitekehys	6
2.1. Investoinnit osaamiseen	6
2.2. Työnantajan tarjoama koulutus	8
2.2.1. Yleinen inhimillinen pääoma ja Yrityskohtainen inhimillinen pääoma	10
2.2.2. Kuka koulutuksen maksaa?	11
3. Määräaikaiset työntekijät	12
4. Määräaikaisten työntekijöiden kouluttaminen	16
4.1. Ristiriidat koulutuksen kannustimissa	17
4.1.1. Koulutuksen määrä	17
4.1.2. Koulutuksen sisältö	19
4.2. Tulevaisuuden haasteet	21
5. Yhteenveto	23
6. Lähteet	25

## 1. Johdanto

Ainakaan vielä yhteiskunnassa ei ole tapahtunut sellaisia muutoksia, jotka olisivat selvästi vähentäneet osaavan henkilöstön merkitystä yrityksissä. Osaava henkilöstö on yrityksille iso kilpailuetu toimialasta riippumatta, ja siksi myös työntekijöiden kouluttaminen on tärkeä osa yritysten toimintaa. Työvoiman riittävä osaamistaso ei kuitenkaan yksinään enää riitä menestymiseen. Nimittäin kasvavan kilpailun seurauksena yritysten on nykyään kyettävä kehittämään toimintaansa myös riittävän joustavaksi. Joustavuutta on haettu yrityksissä työvoiman kautta, ja siksi erilaisilla joustavilla työsopimuksilla työskentelevien määrä on lisääntynyt viime vuosikymmeninä selvästi. Tähän ryhmään kuuluvat myös määräaikaiset työntekijät, joiden osuus on kasvanut huomattavasti, erityisesti Euroopan työmarkkinoilla (Lazear & Gibbs, 2014). Määräaikaisen työn yleistymisen onkin yksi viimeisten vuosikymmenien merkittävimmistä muutoksista työmarkkinoilla (Dräger & Marx, 2017), mutta silti, on olemassa suhteellisen vähän tietoa siitä, kuinka yritysten tulisi toimia tällaisten työntekijöiden kanssa, jotka ovat, lyhyemmän työsuhteen takia, heikommin sitoutuneet yritykseen (Tan, Denton, Rae & Chung, 2013). Tähän liittyvät myös kysymykset siitä, kuinka määräaikaisia työntekijöitä tulisi yrityksissä kouluttaa.

Tämän tutkielman tarkoitus on antaa lukijalle vastaus kysymyksiin: Miten määräaikaisia työntekijöitä koulutetaan yrityksissä sekä mitä ristiriitoja ja haasteita määräaikaisten työntekijöiden kouluttamiseen liittyy henkilöstön taloustieteen näkökulmasta? Kirjallisuutta lukiessani, huomasin käytännön tutkimusten osoittavan, että määräaikaisia työntekijöitä koulutetaan yrityksissä vähemmän kuin vakituisia työntekijöitä (Booth, Francesconi & Frank 2002b; Arulampalam, Booth & Bryan 2004). Yrityksellä ei ole kannustimia investoida määräaikaisen työntekijän kouluttamiseen, sillä määräaikaisen työntekijän lopettaessa, yritys ei pääse itse hyötymään koulutusinvestoinnista (Albert, Garcia-Serrano & Hernanz, 2005). Kuitenkin samaan aikaan tutkijat korostavat määräaikaisten työntekijöiden kouluttamisen hyötyjä yrityksille, esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisen (Chambel & Sobral, 2010), yrityksen kannattavuuden (Tan ym., 2013) sekä rekrytoinnin (McGivern, 1994) näkökulmasta.

Vähäisen kouluttamisen lisäksi, määräaikaisille työntekijöille tarjottava koulutus on useimmiten sellaista, joka kasvattaa työntekijän yleistä inhimillistä pääomaa (*general human capital*) yrityskohtaisen inhimillisen pääoman (*firm specific human capital*) sijaan (Fouargen, 2012). Työntekijälle itselleen kannustin on kouluttautua niin, että hänen arvonsa työmarkkinoilla maksimoituu (Lazear & Gibbs, 2014), mikä käytännössä tarkoittaa investoimista yleisluonteiseen koulutukseen (*general training*). Yrityksen intressissä taas on kouluttaa myös määräaikainen työntekijä niin, että sen arvo yrityksessä maksimoituu, mikä käytännössä tarkoittaa yrityskohtaisen koulutuksen (*firm specific training*) tarjoamista. Ristiriita on kuitenkin siinä, että yrityskohtaisen koulutuksen tarjoaminen ei ole taloudellisesti kannattavaa yritykselle (Booth ym., 2002b). Näin ollen määräaikaisten työntekijöiden kouluttamiseen liittyy ristiriitoja tarjottavan määrän sekä koulutuksen sisällön osalta. Kuitenkin, jos (ja kun) määräaikaisten työntekijöiden osuus työmarkkinoilla edelleen kasvaa, olisi erittäin tärkeää pohtia, kuinka nämä ristiriidat voitaisiin tulevaisuudessa ratkaista.

Tutkielmani tarkoitus on yksinkertaisuudessaan selittää lukijalle taloustieteen näkökulmasta näitä ristiriitoja, joita määräaikaisten työntekijöiden kouluttamiseen liittyy sekä tämän pohjalta esittää ajatuksia määräaikaisten työntekijöiden johtamisen ja kouluttamisen haasteista tulevaisuudessa. Tutkielma etenee seuraavasti. Aluksi, luvussa 2, käsittelen henkilöstön taloustieteen teoriaa kouluttamiseen liittyen. Ensin luvussa 2.1. esittelen teorian osaamisen investoinneista, jonka jälkeen, luvussa 2.2, paneudun työnantajan tarjoamaan koulutukseen. Luvussa 2.2.1 selvennän lukijalle minkälaista työnantajan tarjoama koulutus voi sisällöltään olla, eli selvitän eron yleisen inhimillisen pääoman ja yrityskohtaisen inhimillisen pääoman välillä. Luvussa 2.2.2. vastaan kysymykseen siitä, kuka työnantajan tarjoaman koulutuksen maksaa eli miten koulutuksen kustannukset yrityksessä jaetaan sen perusteella, millaista koulutus sisällöltään on. Käsittelen aiheeseen liittyvän teorian perusteellisesti, sillä myöhempien analyysien kannalta on tärkeää, että lukija ymmärtää teorian ja perusajatukset yritysten koulutus päätösten taustalla.

Keskeisen teorian läpikäymisen jälkeen, tarkastelu siirtyy määräaikaisiin työntekijöihin ja määräaikaisten työntekijöiden kouluttamiseen. Luvussa 3 selvitän, kuinka paljon määräaikaisten työntekijöiden osuus on kasvanut ja miksi. Tämän jälkeen, luvussa 4, tarkastelen, kuinka paljon ja

millä tavalla määräaikaista työntekijöitä koulutetaan yrityksissä sekä selvitan lukijalle ristiriitoja, joita määräaikaisten työntekijöiden kouluttamiseen liittyy. Luvuissa 4.1.1 ja 4.1.2. käsittelen erikseen koulutuksen sisältöön ja määrään liittyviä ristiriitoja, jonka jälkeen luvussa 4.2. esitän omia päätelmiä sekä kirjallisuuden perusteella ajatuksia tulevaisuuden haasteista määräaikaisten työntekijöiden johtamiseen ja kouluttamiseen liittyen. Luvussa 5 esitän tutkielmani yhteenvedon ja viimeisenä, luvussa 6 löytyy lähdeluettelo.

## **2. Teoreettinen ja käsitteellinen viitekehys**

### **2.1. Investoinnit osaamiseen**

Investoinnit osaamiseen (*investment in skills*) on henkilöstön taloustieteen teoriakokonaisuus, joka toimii tutkielmani teoriaviitekehystenä. Teoriakokonaisuuden taustalla on inhimillisen pääoman teoria (*human capital theory*), joka tarjoaa taloustieteellisiä analyysejä investoinneista opiskeluun ja koulutukseen (Bae & Pettersson, 2014). Käytännössä ihminen voi investoida osaamiseensa eli inhimilliseen pääomaansa joko opiskelemalla (*education*) tai kouluttautumalla (*training*). Becker (1962) määrittää inhimillisen pääoman investoinnit toiminnaksi, jossa yksilöön iskostetaan erilaisia resursseja, jotka myöhemmin vaikuttavat kyseisen yksilön reaalityöihin. Bae & Pettersson (2014) uskovat, että parempi ymmärtäminen inhimillisen pääoman teoriasta voi parantaa motivaatiota investoimaan enemmän osaamiseen ja näin ollen myös vähentää epäonnistumista työmarkkinoilla.

Monet tutkijat korostavat osaamiseen investoimisen hyötyjä sekä työntekijöille että yrityksille. Sutherland (1999) painottaa, kuinka erilaisten taitojen vaatimus on lisääntynyt työelämässä, ja kuinka työmarkkinoilla kysyntä kohdistuu yhä enemmän tietotyöntekijöihin (*knowledge worker*). Yhä vähemmän tarvitaan työntekijöitä, joilla ei ole minkäänlaisia erityistaitoja tai perustason tutkintoa, joka edellyttäisi uusien taitojen oppimisen työelämässä (Sutherland 1999). Myös Duff (2003) korostaa artikkelissan hyvin paljon osaavan henkilöstön merkitystä yrityksille ja toteaaakin,

että tuottavuuden kannalta on eriarvoisen tärkeää, että yrityksessä on oikeita taitoja omaavia työntekijöitä, oikeaan aikaan.

Yhä yleisemmin myös yritykset, ekonomistien tapaan, ajattelevat investointeja opintoihin ja koulutukseen samalla tavalla kuin muitakin investointeja (Lazear & Gibbs 2014). Sutherland (1999) tiivistää investoinnin ”konseptin” yksinkertaisesti kuluiksi, jotka voidaan liittää tuleviin tuottoihin ja toteaa, että tätä investoinnin käsitettä voidaan soveltaa yhtä lailla myös inhimilliseen pääomaan. Yritysten näkökulmasta työntekijöiden kouluttamisesta aiheutuu kustannuksia, jotka myöhemmin realisoituvat tuottavampina työntekijöinä. Työntekijät taas hyötyvät investoinneista opiskeluun ja koulutukseen, kun paremman tuottavuutensa ansiosta heille maksetaan parempaa palkkaa (Bae & Pettersson 2014).

Myös Lazear & Gibbs (2014) kuvaavat oppikirjassaan investointeja inhimilliseen pääomaan. Alla oleva kaava näyttää, miten investoinnin nettonykyarvo muodostuu, kun kyseessä ovat investoinnit opiskeluun.  $H$  kuvaa (opiskeluun investoivan) henkilön tuottavuutta ilman tutkintoa ja  $K$  tuottavuutta tutkinnon suorittamisen jälkeen. Kun näiden erotus diskontataan vallitsevalla korkotasolla ja opiskeluvuosilla, saadaan laskettua yhteen tuottavuuden kasvu vuosien  $t$  aikana. Kun tästä vähennetään opiskelusta aiheutuvat suorat kustannukset  $C$  sekä vaihtoehtoiskustannukset  $F$ , saadaan selville opiskelun nettonykyarvo.

$$NPV = \sum_{t=1}^T \left\{ \frac{K_t - H_t}{(1+r)^t} \right\} - (C_0 + F_0)$$

Kuvio 2.1. Nettonykyarvo (Lazear & Gibbs, 2014)

Lopulliseen nettonykyarvoon vaikuttaa näin ollen työuran pituus, korkotaso, opiskelusta aiheutuvat kustannukset ja tietenkin se, kuinka paljon opiskelu lopulta kasvattaa kyseisen henkilön tuottavuutta työelämässä. Investoinnit omaan osaamiseen, eli tässä tapauksessa tutkinnon hankkiminen, on kannattavaa, jos nettonykyarvo on positiivinen.

Bae & Pettersson (2014) toteavat artikkelissan, että opiskelulla on isoin vaikutus yksittäisen henkilön tuleviin tuloihin, mutta opiskelun jälkeen paras tapa nostaa työn tuottavuutta on työnantajan tarjoama koulutus (*on the job training*). Yllä olevan kaavan mukainen nettonykyarvon muodostus päteeikin samalla tavalla myös koulutukseen. Tutkimukseni kuitenkin keskittyy työnantajan tarjoamaan koulutukseen, jolloin tarkastelussa tulee ottaa huomioon sekä yrityksen että työntekijän kustannukset ja hyödyt samanaikaisesti. Siispä työnantajan tarjoamassa koulutuksessa on tärkeää miettiä, kuka koulutuksen maksaa ja kuka koulutuksesta hyötyy. Palaan tähän tarkasteluun tarkemmin seuraavassa luvussa.

## **2.2. Työnantajan tarjoama koulutus**

Yritykset investoivat kouluttamiseen parantaakseen työntekijöidensä työn laatua ja turvatakseen yrityksen vahvan taloudellisen suoriutumisen (Garloff & Kuckulenz, 2006). Becker (1962) määrittää työnantajan tarjoaman koulutuksen prosessiksi, joka nostaa työntekijän tuottavuutta, mutta eroaa opiskelusta siten, että investoinnit osaamiseen tapahtuvat työpaikalla jonkun opetukseen erikoistuneen instituution sijaan. Opiskelu ennen työntekoa takaa sen, että työntekijällä on, työmarkkinoille saavuttuaan, sopivasti inhimillistä pääomaa ajatellen kyseisen työntekijän valitsemaa ammattia tai toimialaa. Tämän jälkeen työssä tarvittavien taitojen hankkiminen mahdollisesti jatkuu koko työelämän ajan. (Arulampalam, Booth & Bryan, 2004).

Työntekijöiden kouluttamisella onkin merkittävä rooli yrityksen toiminnassa. Acemoglu & Pischke (1998) toteavat, että suuri osa yritysten inhimillisestä pääomasta syntyy työntekijöiden kouluttamisen kautta. Koska kouluttaminen parantaa työntekijöiden taitoja ja tuottavuutta, sekä työntekijä että yritys hyötyvät koulutuksesta. Duff (2014) kertoo artikkelissan työntekijöiden osaamisen ja osaamiseen liittyvien investointien tilasta Iso-Britanniassa. Myös hän painottaa osaamiseen investoimisen merkitystä yrityksissä ja kertoo tilastojen osoittavan, että toimialan laajuuden kouluttamisen lisääminen puolella, esimerkiksi 10 prosentista 15:een, voi kasvattaa toimialan tuottavuutta jopa neljällä prosentilla.



Työntekijän näkökulmasta motivoivin ja merkittävin hyöty työnantajan tarjoamaan koulutukseen osallistumisesta on mitä luultavammin mahdollisuus saada parempaa palkkaa. Bae & Pettersson (2014) toteavatkin, että koulutuksen ja työkokemuksen yhteiskertymä korreloi selvästi palkankorotuksien kanssa. Boothin (1991) empiirisen tutkimuksen mukaan koulutuksella on selvä positiivinen vaikutus palkkaan, erityisesti naistyöntekijöiden osalta. Miehillä koulutukseen osallistumisen (*training incidence*) odotettiin kasvattavan tuloja 11,2 % ja naisilla tulojen ennustettu kasvuodotus koulutuksen vaikutuksesta oli jopa 18,1 %. Myös Almeida & Faria (2014) painottavat, että teoriassa koulutukseen osallistumisen jälkeen, työntekijän palkka tulisi aina olla suurempi kuin ennen koulutusjaksoa.

Yrityksen näkökulmasta motivaatio työntekijöiden kouluttamiseen liittyy tuottavuuden kasvuodotuksiin. Baen & Petterssonin (2014) mukaan yrityksillä on kaksi syytä investoida inhimilliseen pääomaan: tuottavuuden kasvu sekä siitä aiheutuvat taloudelliset tuotot. Monet tutkimukset osoittavatkin, että työntekijöiden kouluttaminen kasvattaa inhimillisen pääoman tuottavuutta (Bae & Pettersson). Kuitenkin täytyy muistaa, että, yhtä lailla kuin muitakin investointeja, myös inhimillisen pääoman investointeja tulee aina verrata investoinnin kustannuksiin. Siispä, kuten aineellisten investointienkin tapauksessa, yritys investoi koulutukseen, vain, jos tuottavuuden kasvuodotukset ylittävät investoinnista aiheutuneet kustannukset (Lazear & Gibbs 2014).

Jos päätös työntekijän kouluttamisesta tehdään, on yrityksen lisäksi pohdittava, millaista tarjottava koulutus sisällöltään on. Seuraavassa luvussa selvitän lukijalle, millaista työnantajan tarjoama koulutus voi sisällöltään olla, jonka jälkeen, vielä ennen kuin siirryn määräaikaisten työntekijöiden tarkasteluun, paneudun yhteen koulutuksen keskeisempään kysymykseen eli kysymykseen siitä, kuka koulutuksen maksaa.

### 2.2.1. Yleinen inhimillinen pääoma ja Yrityskohtainen inhimillinen pääoma

Kouluttaminen nostaa työntekijän tuottavuutta ja sitä kautta kasvattaa työntekijän arvoa yksittäisessä yrityksessä tai koko työmarkkinoilla. Se, nostaako työntekijän tarjoama koulutus työntekijän arvoa ainoastaan yksittäisessä yrityksessä vai koko työmarkkinoilla, riippuu koulutuksen luonteesta. Henkilöstön taloustieteessä erotetaan toisistaan kaksi ääripään taitokategoriaa, joihin työnantajan tarjoamassa koulutuksessa opitut taidot voidaan sijoittaa (Lazear & Gibbs 2014, Bae & Pettersson 2014). Nämä kaksi taitokategoriaa ovat yleinen inhimillinen pääoma (*general human capital*) sekä yrityskohtainen inhimillinen pääoma (*firm specific human capital*).

Koulutus, joka tähtää yrityskohtaisen inhimillisen pääoman kasvattamiseen, kasvattaa työntekijän arvoa pelkästään siinä yrityksessä, jossa työntekijä työskentelee. Sen sijaan, koulutus, joka kasvattaa työntekijän yleistä inhimillistä pääomaa, kasvattaa työntekijän arvoa koulutuksen tarjoamassa yrityksessä mutta samalla myös muissa yrityksissä. (Bae & Pettersson, 2014). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityskohtainen inhimillinen pääoma on sellaista, jota työntekijä voi hyödyntää vain koulutuksen tarjoamassa yrityksessä, kun taas yleistä inhimillistä pääomaa voi hyödyntää kaikissa yrityksissä. Esimerkki yleisestä inhimillisestä pääomasta on tietokoneen käyttötaidot, joita nykyään tarvitaan kaikissa yrityksissä toimialasta riippumatta. Yrityskohtaista inhimillistä pääomaa voisi sen sijaan olla esimerkiksi yksittäisen käyttöjärjestelmän hallinta, sillä oletuksella, että kyseinen käyttöjärjestelmä on käytössä ainoastaan koulutusta tarjoavassa yrityksessä.

On kuitenkin hyvä muistaa, että harvoin mikään taito on puhtaasti jompaakumpaa. Myös Lazear & Gibbs (2014) painottavat, että usein taidot, joita työnantajan tarjoamassa koulutuksessa opitaan, on jotain yleisen inhimillisen pääoman ja yrityskohtaisen inhimillisen pääoman välistä. Karkea jaottelu on kuitenkin tärkeää, kun yritetään ymmärtää henkilöstön taloustieteen teoriaa koulutuskäytäntöjen taustalla. Aivan yhtä lailla taloustieteessä yleisestikin käytetään yksinkertaistettuja malleja, joilla pyritään selittämään todellisuutta niin, että se olisi helpommin ymmärrettävissä.

## 2.2.2. Kuka koulutuksen maksaa?

Käytän tutkielmassani suomen kielen käännöstä työnantajan tarjoama koulutus, joka voi mahdollisesti antaa lukijalle mielikuvan, että yritys automaattisesti maksaa koulutuksen. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen.

Yleisen inhimillisen pääoman osalta sääntö on, että työntekijän tulisi maksaa 100 prosenttia koulutuksesta, ja myös saada 100 prosenttia koulutuksen tuotoista (Lazear & Gibbs, 2014). Kun työmarkkinat ovat kilpailulliset ja koulutus tähtää yleisen inhimillisen pääoman kasvattamiseen, tulisi työntekijän kattaa koulutuksen kustannukset saamalla pienempää palkkaa koulutuksen aikana. Ja kun koulutus on ohi, tulisi hänelle maksaa hänen rajatuottavuutensa verran, jonka odotetaan nyt siis olevan suurempi kuin ennen koulutusta. (Becker, 1962). Myös Booth (1991) toteaa, että inhimillisen pääoman teorian mukaan, koulutettavalle työntekijälle tulee maksaa vähemmän palkkaa kuin niille työntekijöille, jotka eivät osallistu koulutukseen. Kun taas koulutuksen jälkeen, koulutusta saaneen työntekijän tulee saada enemmän palkkaa kuin ei-koulutetut työntekijät.

Näin ollen, yleisen inhimillisen pääoman kohdalla vastaus otsikon kysymykseen on yksinkertainen. Työntekijän on kustannettava koulutus, joka kasvattaa työntekijän arvoa koko työmarkkinoilla. Jos yritys maksaisi tällaisen koulutuksen, olisi hänellä riski menettää koulutuksesta saadut tuotot (eli työntekijän kasvanut tuottavuus), jos koulutettava työntekijä vaihtaisi koulutuksen jälkeen työpaikkaa kilpailevaan yritykseen. Työntekijällä riskiä ei ole, sillä yleiseen inhimilliseen pääomaan tähtäävä koulutus kasvattaa hänen arvoaan koko työmarkkinoilla, joten teoriassa hänen tulisi saada kaikissa yrityksissä saman verran palkkaa koulutuksen jälkeen.

Sen sijaan yrityskohtaisen inhimillisen pääoman kohdalla kysymys on monimutkaisempi. Tässä tapauksessa yritys käyttää rahojaan koulutukseen, mutta myös nauttii työntekijän tuottavuuden kasvusta jälkikäteen (Bae & Pettersson, 2014). Kun työnantajan tarjoama koulutus kasvattaa yrityskohtaista inhimillistä pääomaa, työntekijä ja yritys jakavat sekä kustannukset että tuotot (Lazear & Gibbs, 2014). Yritys maksaa koulutuksen aikana palkkaa, joka ylittää työn tuottavuuden

ja koulutuksen jälkeen palkkaa, joka on pienempi kuin työntekijän kasvanut tuottavuus. Toisin sanoen, työntekijä saa koulutuksen aikana korkeampaa palkkaa ja koulutuksen jälkeen vähemmän palkkaa, kuin mikä hänen todellinen arvonsa yritykselle on.

Kirjallisuudesta löytyy myös esimerkkejä, jotka haastavat inhimillisen pääoman perusteorioita. Acemoglu & Pischke (1998) esittävät artikkelissaan teorian, jonka mukaan yritys maksaa myös koulutuksesta, joka kasvattaa työntekijöiden yleistä inhimillistä pääomaa. Artikkeliki käsittelee Saksan työmarkkinoita, jossa todella näyttäisi siltä, että yritykset maksavat myös yleistä inhimillistä pääomaa kasvattavan koulutuksen. Myös Autor (2001) mainitsee artikkelissaan, että nykyinen teoreettinen keskustelu ja uusimmat tutkimukset osoittavat, että työntekijät eivät välttämättä maksakaan koulutuksesta, vaikka koulutus kasvattaisi yleistä inhimillistä pääomaa. Hän kuitenkin painottaa, että näyttö tämänkaltaisista teorioista ei vielä ole riittävää.

Jätän itse tutkimuksessani kaikki vaihtoehtoiset teoriat tarkastelun ulkopuolelle ja käytän myöhempanä esitettävien ajatusteni pohjalla yllä selitettyä teoriaa koulutuksen kustannusten jakamisesta. Jälleen on muistettava, että nämä ovat ääriesimerkkejä siitä, kuinka työnantajan tarjoaman koulutuksen kustannukset ja tuotot jakautuvat. Normaali tilanne on, että eri yritykset arvostavat eri työntekijöitä eri tavoin, eli toisin sanoen työntekijät ovat eri yrityksille eri arvoisia (Lazear & Gibbs, 2014). Kuitenkin yllä kuvatut ääriesimerkit auttavat lukijaa paremmin ymmärtämään seuraavaksi esitettäviä ajatuksia ja ristiriitoja liittyen määräaikaisten työntekijöiden kouluttamiseen.

### **3. Määräaikaiset työntekijät**

Määräaikaiselle työlle voidaan luetella monia eri merkityksiä. Jotkut työtehtävät ovat luonteeltaan kausiluonteisia ja tilapäisiä, kun taas sellaisissa työtehtävissä, jotka eivät luonteeltaan ole tilapäisiä, määräaikaisuus syntyy työnantajan ja työntekijän tekemän määräaikaisen työsopimuksen perusteella. (Booth, Dolando & Frank, 2002a). Casey (1988, 30) määrittelee kirjassaan jopa 11 eri kategoriaa määräaikaiselle työntekijälle. Näitä määräaikaisen työn

kategorioita ovat esimerkiksi konsultit ja freelancerit, sesonkityöntekijät, tilapäistyöntekijät sekä erilaisilla joustavilla työsopimuksilla työskentelevät. Booth ym. (2002a) sen sijaan erottelevat artikkelissan seuraavat kolme määräaikaisen työn tyyppiä: koeajalla työskentelevät, sijaisena työskentelevät sekä joustavalla työsopimuksella työskentelevät määräaikaiset työntekijät.

Vaikka määräaikainen työ voidaan määritellä monella ei tavalla, on tutkielmani kannalta oleellisinta ymmärtää yleisellä tasolla määräaikaisen työn luonne sekä se, kuinka määräaikainen työ eroaa vakituisesta työstä. Myöhempien analyysien kannalta on tärkeää ymmärtää, että määräaikaiset työntekijät työskentelevät usein lyhyemmän, ennalta määritellyn ajan yhdessä työpaikassa, toisin kuin vakituiset työntekijät, jotka usein solmivat työnantajansa kanssa toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen. On myös tärkeää erottaa määräaikaiset työntekijät osa-aikaisista työntekijöistä sekä työntekijöistä, jotka työllistyvät määräaikaista työtä tarjoavien työvoimatoimistojen kautta (*temporary agency workers*). Toisin kuin työvoimatoimistojen kautta työllistyvät, tutkielmassani tarkastelun alla olevat määräaikaiset työntekijät solmivat työsopimuksen henkilökohtaisesti työnantajansa kanssa.

Määräaikaisten työntekijöiden osuus koko työvoimasta on viime vuosikymmenien aikana kasvanut paljon, erityisesti Euroopassa. Eurofoundin (2015) julkaiseman raportin mukaan määräaikainen työ lisääntyi EU maissa 25 %:lla vuosien 2001 ja 2012 välisenä aikana, kun samalla ajanjaksolla vakituinen työ lisääntyi vain 7 %:lla. Lukumäärissä tämä tarkoittaa sitä, että Euroopan työmarkkinoiden 14,5 miljoonan työntekijän nettokasvusta (2001-2012) peräti 4,5 miljoonaa oli määräaikaista työntekijöitä. Prosenttiosuuksina ilmaistuna määräaikaisten työntekijöiden osuus Euroopan työntekijöistä kasvoi 11,2 %:sta 12,8 %:iin. Sen sijaan, Kansainvälisen työjärjestön (2016) raportin mukaan vuosien 1987 ja 2006 välisenä aikana määräaikaisten työntekijöiden osuus Euroopan työntekijöistä kasvoi 9%:sta peräti 14,5%:iin.

Määräaikaisten työntekijöiden osuus on kasvanut myös Euroopan ulkopuolella. Kansainvälisen työjärjestön raportin (2016) mukaan Venäjällä määräaikaisten työntekijöiden osuus kasvoi 2%:sta jopa 14 %:iin vuodesta 1992 vuoteen 2008. Yhdysvalloissa määräaikaisten työntekijöiden

osuus oli suurimmillaan 23 % vuonna 2002, mutta on sen jälkeen laskenut noin 20 %:iin 2010 luvulle tultaessa. OECD:n (2017) mukaan määräaikaisten työntekijöiden osuus OECD maiden työntekijöistä kasvoi vuosien 1990 ja 2016 välillä 10 %:sta 11,2%:iin. Vaikka luvut vaihtelevat jonkin verran lähteestä riippuen, huomaamme, että määräaikaisten työntekijöiden osuus koko maailman työtä tekevästä väestöstä on selvästi kasvanut.

Dräger & Marx (2017) toteavatkin, että määräaikainen työn yleistymisen on yksi viimeisten vuosikymmenien merkittävimmistä muutoksista työmarkkinoilla. Gusan & Kleiner (2000) kuvailevat, kuinka joskus määräaikaiset työntekijät rajoittuivat lähinnä toimisto- ja rakennusapulasiin, kun taas nykyään määräaikaisia työntekijöitä on lähes joka alalla. Myös Chambel & Sobral (2011) painottavat määräaikaisen työn muutoksia. Heidän mukaansa aikaisemmin yritykset palkkasivat määräaikaisia työntekijöitä lähinnä matalan vaatimustason työtehtäviin, esimerkiksi yksinkertaisiin toimistotehtäviin, kun taas nykyään yritykset palkkaavat määräaikaisia työntekijöitä jopa vaativimpiin asiantuntijatehtäviin. Myös asenteet määräaikaisia työntekijöitä kohtaan ovat muuttuneet. Aikaisemmin määräaikaisia työntekijöitä saatettiin pitää yrityksen ”pohjasakkana”, kun taas nykyään nämä työntekijät voivat olla tärkeä osa yrityksen kilpailustrategiaa (Chambel & Sobral, 2011).

McGivney (1994) kuvaa, kuinka työmarkkinoilla on tapahtunut useampia saman aikaisia muutoksia, joita ovat määräaikaisten ja osa-aikaisten töiden lisääntymisen lisäksi, naistyöntekijöiden osuuden kasvu sekä erilaisten palvelualojen lisääntyminen. Näin määräaikaisen työn yleistymisen voidaan nähdä osana työmarkkinoiden laajempaa murrosta, jonka taustalla vaikuttavat koko yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. Yksi tällainen, koko yhteiskuntaan laajasti vaikuttava muutos, on ollut globalisaatio, joka on viime vuosikymmeninä vaikuttanut yritysmaailmaan paljon. Globalisaation myötä kilpailu on lisääntynyt hurjasti kaikilla toimialoilla, mikä taas on lisännyt yritysten tarvetta kehittää toimintansa joustavuutta. Käytännössä tämä tapahtuu työvoiman kautta. Tan, Denton, Rae & Chung (2013) toteavat, että monet nykypäivän yritykset palkkaavat työntekijöitä määräaikaisella sopimuksella, pysyäkseen riittävän joustavana ja kilpailukykyisenä.

Yrityksen tarve käyttää määräaikaista työntekijöitä toiminnan joustavuuden lisäämiseen riippuu toki paljon yrityksen kotimaan työlainsäädännöstä. Arulampalam ym. (2004) painottavat, että yksittäisen maan sisällä on selvä positiivinen korrelaatio joustavien työsopimusten määrän ja työntekijöitä suojaavan lain välillä. Erityisesti määräaikaiset työntekijät ovat siis lisääntyneet maissa, joissa työntekijöiden oikeuksien sääntely on tiukkaa, ja joissa laki suojaa vahvasti vakituisia työntekijöitä. Boothin ym., (2002b) empiiriset tutkimukset osoittavat, että määräaikaisten työntekijöiden osuus on kasvanut erityisesti Ranskassa, Italiassa ja Espanjassa. Sen sijaan Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa, eli maissa, jossa työntekijöiden oikeuksien sääntely ei ole erityisen tiukkaa, kasvu ollut vähäisempää. Näin ollen huomaamme, että määräaikaisten työntekijöiden lisääntyminen ei suinkaan ole sattumanvaraista. Myös Booth ym. (2002a) toteavat, että määräaikaisten työntekijöiden lisääntyminen voi usein olla seurausta tarkasti harkitusta politiikasta.

Monet tutkijat korostavat myös käytännön hyötyjä määräaikaisten työntekijöiden palkkaamisessa. Esimerkiksi Tan ym. (2013) listaavat artikkelissaan määräaikaisella työsopimuksella palkkaamisen hyötyjä organisaation näkökulmasta. Tutkijat kuvaavat määräaikaista työntekijöitä reserviksi, jota voidaan käyttää, kun tarve vaatii, ja joiden työsopimus voidaan purkaa, kun työntekijöiden tarve vähenee. He painottavat myös, kuinka määräaikaisiin työntekijöihin ei liityy samanlaista pidempiaikaista taloudellista sitoutumista, kuin vakituisiin työntekijöihin. Myös Gusan & Kleiner (2000) toteavat, että monissa yrityksissä määräaikaisten työntekijöiden palkkaaminen voi olla harkittu tapa korvata vakituiset työntekijät, samat taidot omaavilla määräaikaisilla työntekijöillä. He ilmaisevat asian niin, että määräaikainen työntekijä on ikään kuin ”edullisempi paketti” (*generous package*), verrattuna vakituiseseen työntekijään, jolla on kaikki lain takaamat (työnantajalle suhteellisen kalliit) etuudet.

Määräaikaisen työn lisääntymisestä huolimatta, asenne määräaikaista työtehtäviä kohtaan on vielä melko huono työntekijöiden keskuudessa ja työmarkkinoilla yleensä, vaikka ne joltain osin onkin kehittyneet positiivisempaan suuntaan (s.14). Booth ym. (2002b) toteavat, että määräaikaiset työtehtävät eivät ole työntekijöiden keskuudessa yhtä suosittuja kuin vakituiset

työtehtävät. Myös Foote (2004) toteaa, että yleinen asenne työmarkkinoilla on, että määräaikaiset työntekijät ovat vähäarvoisempia työntekijöitä, kuin heidän vakituisella sopimuksella työskentelevät kollegansa. Gusanin & Kleinerin (2000) artikkeli puoltaa samaa ajatusta. He viittaavat työministeriön empiiriseen tutkimukseen, jonka mukaan kyselyyn vastanneista 35 % kertoi määräaikaisen työn olleen ainoa työ, jonka he olivat löytäneet. Toiset 18% vastanneista toivoivat, että määräaikaisella työsopimuksella työskentely johtaisi myöhemmin vakituisen työhön samassa yrityksessä.

Sen lisäksi, että asenne määräaikaista työtä kohtaan on huono, voidaan määräaikaiseen työhön tutkimusten perusteella liittää muitakin negatiivisia piirteitä. Esimerkiksi Boothin ym. (2002b) tutkimusten mukaan määräaikaisilla työntekijöillä on huonompi työtyytyväisyys, huonompi palkka sekä huonompi mahdollisuus saada työnantajan tarjoamaa koulutusta. Määräaikaisten työntekijöiden kouluttamiseen paneudumme tarkemmin seuraavassa luvussa.

#### **4. Määräaikaisten työntekijöiden kouluttaminen**

Monet tutkimukset osoittavat, että määräaikaiset työntekijät saavat vähemmän työnantajan tarjoamaa koulutusta, kuin vakituiset työntekijät. Arulampalamin ym. (2004) tutkimus Euroopan työmarkkinoista osoittaa, että joustavilla työsopimuksilla työskentelevien (mukaan lukien määräaikaiset työntekijät) kouluttaminen on yrityksissä vähäisempää kuin vakituisten työntekijöiden kouluttaminen. Tutkimuksen mukaan, erityisesti miehillä, jotka työskentelevät joustavilla työsopimuksilla, koulutus on vähäisempää Itävallassa, Britanniassa, Tanskassa, Suomessa ja Espanjassa. Albertin ym. (2005) empiirinen tutkimus yksinään Espanjan työmarkkinoista sen sijaan osoittaa, että määräaikaiset työntekijät palkataan huonommalla todennäköisyydellä yrityksiin, jotka ylipäättään tarjoavat koulutusta. Ja, jos määräaikaiset työntekijät palkataan koulutusta tarjoaviin yrityksiin, on heillä huonompi todennäköisyys saada koulutusta kuin vakituisilla työntekijöillä.



Samaa asiaa todistaa myös Boothin ym. (2002b) tutkimukset Britannian työmarkkinoista. Tutkimuksessa erotettiin joustavilla työsopimuksilla työskentelevät, johon ryhmään määräaikaisten työntekijät voidaan laskea sekä kausityöntekijät, jotka sen sijaan ovat erillinen määräaikaisten työntekijöiden ryhmä. Tutkijoiden tekemän regressioanalyysin tuloksena miehillä, jotka työskentelevät joustavilla työsopimuksilla, oli 12% pienempi todennäköisyys saada työhön liittyvää koulutusta vakituisiin (mies)työntekijöihin verrattuna. Sen sijaan miespuolisilla kausityöntekijöillä, todennäköisyys oli jopa 20% pienempi. Vastaavasti naispuolisten työntekijöiden osalta joustavilla työsopimuksilla työskentelevien mahdollisuus saada koulutusta oli 7% pienempi ja kausityöntekijöillä 15% pienempi kuin vakituisilla (nais)kollegoilla. Koulutusintensiiviteetin mittarina tässä tutkimuksessa käytettiin koulutuspäivien lukumäärää.

Määräaikaisten työntekijöiden vähäinen koulutus ei tietenkään perustu yritysten umpimähkäisiin päätöksiin. Sen sijaan koulutuspäätökset perustuvat henkilöstön taloustieteen teorioihin ja ajatuksiin kouluttamisen kannattavuudesta. Määräaikaisten työntekijöiden kouluttamiseen liittyy yrityksen näkökulmasta ristiriitoja, jotka liittyvät tarjottavan koulutuksen määrään sekä koulutuksen sisältöön. Seuraavaksi selvennän lukijalle näitä määräaikaisten työntekijöiden koulutukseen liittyviä ristiriitoja taloustieteen näkökulmasta sekä esitän ajatuksia tulevaisuuden haasteista määräaikaisten työntekijöiden kouluttamiseen ja johtamiseen liittyen.

## **4.1. Ristiriidat koulutuksen kannustimissa**

### **4.1.1. Koulutuksen määrä**

Luvussa 2.1. kuvattiin, kuinka nettonykyarvo muodostuu, kun investoimme opiskeluun tai koulutukseen. Kaavasta pystyimme päättämään, että nettonykyarvo on sitä suurempi, mitä pidempi on investoinnin jälkeinen aika, eli aika, jolloin investointi realisoituu. Se sijaan, mitä lyhyempi investoinnin jälkeinen aika on, sitä pienempi on nettonykyarvo. Kun tätä kaavaa sovelletaan yksittäisen yrityksen sisälle, voidaan helposti päätellä, että lyhyen työsuhteen takia määräaikaisten työntekijöiden kouluttaminen ei ole taloudellisesti kannattavaa yrityksille. Myös

Fouarge (2012) toteaa artikkelissaan, että inhimillisen pääoman teorian mukaan, joustavilla työsopimuksilla työskentelevät (määräaikaiset työntekijät mukaan lukien) saavat vähemmän koulutusta kuin vakituiset työntekijät.

Myös Lazear & Gibbs (2014) painottavat, että yrityksissä sijoitusmäärä työntekijän koulutukseen riippuu siitä, kuinka todennäköistä on, että työntekijä jää tai lähtee yrityksestä. Määräaikaisten työntekijöiden osalta, yritys tietää jo työsopimusta laatiessaan, että työntekijä ei ole yrityksen palveluksessa kuin sopimuksessa määrätyn (usein suhteellisen lyhyen) ajan. Yrityksellä ei siis ole kannustimia investoida määräaikaisen työntekijän kouluttamiseen, sillä jos yritys investoisi koulutukseen ja työntekijä lopettaisi yrityksessä työskentelyn, yritys ei pääsisi itse hyötymään koulutusinvestoinnista (Albert ym. 2005). Edeltävässä luvussa huomattiin myös käytännön empiirisen tutkimuksen osoittavan, että määräaikaiset työntekijät saavat vähemmän koulutusta yrityksissä kuin vakituisella sopimuksella työskentelevät kollegansa. Vaikka tämä on yrityksille taloudellisesti kannattavampi ratkaisu, olisi asiaa syytä pohtia laajemmasta näkökulmasta.

Esimerkiksi Tan ym. (2013) spekuloiivat artikkelissaan, että lyhyemmillä työsopimuksilla työskentelevien vähäisellä koulutuksella voi olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn sekä pidemmän aikavälin kasvumahdollisuuksiin. McGiveny (1994) sen sijaan painottaa, että yritykset voivat menettää tuloja ja asiakassuopeutta (*customer goodwill*), jos ne käyttävät määräaikaisia työntekijöitä, jotka eivät ole riittävästi koulutettuja. Lisäksi hän toteaa, että on lyhytnäköistä ja yrityksen talouden kannalta riskaabelia rajata kouluttaminen vain vakituisille työntekijöille, samalla kun osa-aikaisista ja määräaikaisista työntekijöistä on tullut merkittävä osa työmarkkinoita.

Myös Chambel & Sobral (2011) toteavat, että yritysten päätökset investoida vähän tai ei yhtään määräaikaisten työntekijöiden kouluttamiseen, voivat olla huonoja päätöksiä työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Jos yritys arvostaa määräaikaisten työntekijöiden vahvaa sitoutumista yritykseen, olisi yritysten itse osoitettava sitoutumista määräaikaisia työntekijöitä kohtaan, mikä siis käytännössä tarkoittaisi näiden työntekijöiden parempaa kouluttamista. Tämän ajatuksen mukaan, yrityksen investoinnit määräaikaisten työntekijöiden koulutukseen voivat parantaa

määräaikaisten työntekijöiden suhdetta työnantajaansa, ja näin hyödyttää koko yritystä (Chambel & Sobral, 2011).

Myös McGiveny (1994) korostaa koulutuksen lisäämisen hyötyjä ja toteaa, että koulutuksen laajentaminen myös yrityksen osa-aikaisille ja määräaikaisille työntekijöille, johtaa työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemiseen sekä parempiin tuloksiin ja laadukkaampiin tuotteisiin. Lisäksi koulutuksen tarjoamisella voi olla positiivisia vaikutuksia yrityksen rekrytointia ajatellen. McGivenyn (1994) mukaan on olemassa todisteita siitä, että yrityksen hyvät koulutusmahdollisuudet ja työntekijöiden tasapuolinen kohtelevminen parantavat yrityksen mainetta työntekijöiden keskuudessa. Hyvä maine sen sijaan parantaa yrityksen asemaa kilpailussa parhaista työntekijöistä, niin vakituisista kuin määräaikaisistakin. Lazear & Gibbs (2014) mukaan erityisesti nuoria työntekijöitä houkuttelee työpaikat, jotka tarjoavat työntekijöilleen koulutusta.

#### **4.1.2. Koulutuksen sisältö**

Toinen ristiriita määräaikaisten työntekijöiden kouluttamisessa liittyy tarjottavan koulutuksen sisältöön. Luvussa 2.2.1 esitettiin yleinen inhimillinen pääoma sekä yritysکوhtainen inhimillinen pääoma, jotka ovat henkilöstön taloustieteen määrittelemät kaksi taitokategoriaa, joihin työnantajan tarjoamassa koulutuksessa opitut taidot voidaan sijoittaa. Koulutus määritellään yleiseksi (*general*) tai yritysکوhtaiseksi (*firm-specific*) sen mukaan, kasvattaako koulutus työntekijän arvoa pelkästään koulutusta tarjoavassa yrityksessä vai samanaikaisesti sekä koulutusta tarjoavassa yrityksessä että muissakin yrityksissä.

Periaatteessa voidaan ajatella, että yrityksellä on aina kannustin kouluttaa työntekijänsä niin, että niiden arvo yritykselle maksimoituu. Tämän ajatuksen mukaan työnantajan tarjoama koulutus tulisi siis aina tähdätä kasvattamaan työntekijän yritysکوhtaista inhimillistä pääomaa. Määräaikaisen työntekijöiden osalta, asia on kuitenkin hankalampi, sillä näillä työntekijöillä ei itsellään ole kannustinta kouluttautua yritysکوhtaisesti johtuen työsuhteen lyhyestä kestosta. Lazer & Gibbs (2014) toteavatkin, että jos on todennäköistä, että työntekijä ei jää yritykseen

pitkäksi aikaa, on työntekijällä kannustin kouluttautua niin, että hänen arvonsa työmarkkinoilla maksimoituu. Eli käytännössä määräaikaisen työntekijän intresseissä on osallistua koulutukseen, joka kasvattaa hänen yleistä inhimillistä pääomaansa.

Myös Tan ym. (2013) toteavat, että määräaikaisten työntekijöiden intresseissä on kouluttautua mahdollisimman monipuolisesti, sillä näin he voivat varmistaa, etteivät taitojensa puolesta jää vain ikään kuin yhden työntekijän armoille. Jos työntekijä investoisi koulutukseen, joka kasvattaisi yrityskohtaista inhimillistä pääomaa, ja sen jälkeen tulisi erotetuksi, hän kärsisi pääomatappion eikä enää kykenisi hyötymään investoinnista myöhemmin (Albert ym. ,2005). Myös Booth ym. (2002b) toteavat, että kun työntekijä työskentelee määräaikaisena, vapaaehtoisesti tai haluamattaan, ei hänen kummassakaan tapauksessa ole järkevää sijoittaa yrityskohtaiseen inhimilliseen pääomaan.

Fouargen (2012) empiiriset tutkimukset osoittavat, että määräaikaiset työntekijät saavat huomattavasti todennäköisemmin yleistä kuin yrityskohtaista koulutusta verrattuna vakituisiin työntekijöihin. Tutkimuksen mukaan työnantajan tarjoama koulutus on useimmiten yrityskohtaista, minkä takia yrityksissä joustavilla sopimuksilla työskentelevät (määräaikaiset mukaan lukien) saavat vähemmän työnantajan tarjoamaa koulutusta. Yrityksenkään ei kannata käyttää resursseja määräaikaisten työntekijöiden yrityskohtaiseen kouluttamiseen, sillä todennäköisyys hyötyä kouluttamisesta on olematon, kun oletuksena on, että työntekijä määräaikaisen sopimuksen loputtua lähtee yrityksestä.

Voidaan siis sanoa, että haaste määräaikaisten työntekijöiden kouluttamisen sisällön suhteen liittyy koulutuksen tehokkuuden ja taloudellisen kannattavuuden väliseen ristiriitaan. Lyhyellä tähtäimellä yritykselle sekä määräaikaiselle työntekijälle olisi tehokkainta, että työnantajan tarjoama koulutus kasvattaisi työntekijän yrityskohtaista inhimillistä pääomaa mahdollisimman paljon. Näin määräaikaisen työntekijän taidot olisivat optimaaliset koulutettavan yrityksen näkökulmasta ja tuottavuus korkea. Pidemmällä aikavälillä tilanne on kuitenkin toinen. Koska

yrittäjäkohtaisessa inhimillisessä pääomassa yritys ja työntekijä jakavat koulutuksen kustannukset (ks. luku 2.2.2), on määräaikaisen työntekijän kouluttaminen yrityksittäin tehokkaasti sekä työntekijälle että yritykselle (Booth ym., 2002b).

## **4.2. Tulevaisuuden haasteet**

Yllä kuvattujen ristiriitojen perusteella, iso kysymys on, että kuinka yritykset kykenevät tulevaisuudessa takamaan määräaikaisille työntekijöille riittävästi tehokasta koulutusta. Tan yms. (2013) toteavat, että yksi suurimmista haasteista operatiivisille johtajille on viime vuosina ollut joustavien työsuhteiden lisääntyminen. Myös Chambel & Sobral (2011) toteavat, että yrityksille on haasteellista johtaa erilaisia työntekijöitä ja painottavat, että määräaikaisten työntekijöiden osalta sopivista johtamisen käytännöistä tiedetään hyvin vähän.

Tan ym. (2013) listaavat potentiaalisia haasteita, joita organisaatiossa voi esiintyä määräaikaisiin työntekijöihin liittyen. Heidän mukaansa määräaikaisten työntekijöiden kohdalla haastavaa on, kuinka nämä työntekijät kyettäisiin vahvasti integroimaan yritykseen. Lisäksi haasteena voi mahdollisesti olla työntekijöiden matalampi tietotaso, sitoutumisen puute, isompi vaihtuvuus, ja sitä kautta korkeammat koulutuskustannukset. Tämän pohjalta tutkijat määrittelevät erikseen myös määräaikaisten työntekijöiden kouluttamiseen liittyviä haasteita, joita ovat heidän mukaansa koulutuksen aikatauluttaminen, koulutuspakettien suunnittelu, koulutuksen kustannukset sekä koulutusperiodin optimaalinen pituus (Tan ym., 2013).

Haasteista huolimatta, määräaikaisten työntekijöiden lisääntyessä, yritysten olisi kyettävä kehittämään koulutuskäytäntöjään vastaamaan työmarkkinoiden muutoksia. Chambel & Sobral (2011) kuvaavat artikkelissaan yritysten vanhanaikaisia asenteita määräaikaisten työntekijöiden kouluttamista kohtaan. Aikaisemmin, strategisten näkemysten ja kustannuslaskelmien

perusteella, katsottiin, että määräaikaiset työntekijät ovat yritykselle vähempiarvoisia ja vähemmän ainutlaatuisia, minkä takia koulutuskäytännöt tulisi heidän kohdallaan olla yksinkertaisia. Vielä nykyäänkin määräaikaiset työntekijät saavat yrityksissä suhteellisen vähän koulutusta (kts. luku 3), ja lisäksi tarjottava koulutus on todennäköisemmin yleistä kuin yrityskohtaista (kts. luku 4.1.2.).

Toki, kuten jo aikaisemmin totesin, päätökset määräaikaisten työntekijöiden kouluttamisesta perustuvat yrityksissä taloustieteen teoriaan koulutuksen kannattavuudesta. Yritysten on punnittava taloudellisia kustannuksia ja hyötyjä työntekijöiden kouluttamisessa, aivan kuten muissakin investoinneissa. Kuitenkin, määräaikaisten työntekijöiden käytön lisääntyessä, yritysten tulisi tarkastella kouluttamista laajemmasta näkökulmasta. Myös Tan ym. (2013) haastavat yritysten vanhoja koulutuskäytäntöjä toteamalla, että joustavammat työmarkkinat tarvitsevat joustavampia koulutuskäytäntöjä. Jos yritykset haluavat tehokkaasti lisätä joustavuutta toimintaansa, on niiden kyettävä tarjoamaan tehokkaat puitteet määräaikaisten työntekijöiden kouluttamiselle (Tan ym., 2013).

Fouarge ym. (2012) ovat sitä mieltä, että markkinat ovat epäonnistuneet joustavilla työsopimuksilla työskentelevien suhteen, sillä näille työntekijöille ei ole kyetty takaamaan riittäviä mahdollisuuksia uusien taitojen omaksumiseen. Tämä kuitenkin olisi ehdoton edellytys sille, että saataisiin ”joustaville työntekijöille” (*flexible workers*) vakaampi asema työmarkkinoilla. He painottavat myös poliittista näkökulmaa, ja toteavat, että edistääkseen työmarkkinoiden joustavuutta, päätöksentekijöiden tulisi olla tietoisia siitä, että joustavat työsopimukset hankaloittavat työntekijöiden inhimillisen pääoman investointeja. Tämän takia julkisia palveluja tulisi täydentää tai työlainsäädäntöä muuttaa, niin, että ne kannustaisivat joustavia työntekijöitä investoimaan enemmän koulutukseensa. Näin autettaisiin myös määräaikaisia työntekijöitä pitämään taitonsa paremmin ajan tasalla.

## 5. Yhteenveto

Globalisaation myötä kilpailu on kasvanut kaikilla toimialoilla. Kasvanut kilpailu on lisännyt yritysten paineita parantaa toimintansa joustavuutta, minkä seurauksena määräaikaisten ja muiden joustavilla sopimuksilla työskentelevien osuus on viime vuosikymmenten aikana lisääntynyt työmarkkinoilla. (Tan ym., 2013). Määräaikaisten työntekijöiden osuus on kasvanut sekä Euroopassa (Eurofound, 2015) että sen ulkopuolella (Kansainvälinen työraportti, 2017). Lisäksi määräaikaisen työn luonne on muuttunut. Aiemmin määräaikaisia työntekijöitä palkattiin lähinnä matalan vaatimustason työtehtäviin, ja heitä pidettiin alempiarvoisina työntekijöinä. Nykyään määräaikaisia työntekijöitä palkataan myös vaativampiin asiantuntijatehtäviin, ja he voivat olla tärkeä osa yrityksen kilpailustrategiaa. (Chambel & Sobral, 2011).

Määräaikaisia työntekijöitä kuitenkin koulutetaan yrityksissä vähemmän kuin vakituisia työntekijöitä (Arumlampalam ym. 2004, Booth ym. 2002b). Lisäksi tarjottava koulutus on useimmiten sellaista, joka kasvattaa työntekijän yleistä inhimillistä pääomaa yrityskohtaisen inhimilliseen pääoman sijaan (Fourage, 2012). Määräaikaisten työntekijöiden koulutus on vähäisempää, sillä koulutuksen tarjoaminen ei ole yritykselle taloudellisesti tehokasta työsuhteen lyhyden vuoksi. Samasta syystä yrityksellä ei ole kannustimia investoida määräaikaisen työntekijän yrityskohtaiseen koulutukseen, sillä investoinnin hyödyt eivät ehdi realisoitumaan lyhyen työsuhteen aikana. Myös määräaikaiselle työntekijälle itselleen on taloudellisesti tehokkaampaa investoida vain yleisluonteiseen koulutukseen, sillä tämä maksimoi hänen arvonsa työmarkkinoilla, sen jälkeen, kun työsuhde koulutusta tarjoavassa yrityksessä päättyy.

Näin ollen haasteena on se, kuinka määräaikaisille työntekijöille pystytään tulevaisuudessa tarjoamaan riittävästi ja riittävän tehokasta koulutusta. Jos (ja kun) määräaikaisten työntekijöiden osuus työväestöstä edelleen kasvaa, on näiden työntekijöiden kouluttamiseen liittyvät kysymykset sellaisia, joihin todella täytyy keksiä uusia, tehokkaampia ratkaisuja. Kirjallisuuskatsaukseni ei valitettavasti anna yksiselitteisiä vastauksia siihen, miten nämä haasteet tulisi työmarkkinoilla ja yksittäisissä yrityksissä ratkaista, mutta se kuitenkin osoittaa, että lisätutkimus aiheesta on paikallaan. Lazear (2000) on määritellyt henkilöstön taloustieteen mikrotaloustieteellisten periaatteiden soveltamiseksi henkilöstöjohtamisen ilmiöihin ja koska määräaikaisten sekä muiden

erilaisilla joustavilla työsopimuksilla työskentelevien määrä on jatkuvasti lisääntymässä, ovat nämä työntekijät nyt se ilmiö, joihin taloustieteen teorioita on pystyttävä soveltamaan uudella tavalla.

Lopuksi esittelen vielä tekijät, jotka rajoittavat tutkielmani yleistettävyyttä. Ensimmäkin, tutkielmani tarkasteli työntekijöiden kouluttamista taloustieteen näkökulmasta, joten jätin kouluttamisen mahdolliset muut vaikutukset, kuten psyykkiset ja sosiaaliset vaikutukset kokonaan tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi on syytä huomioda, että kouluttamisen vaikutukset riippuvat käytännön elämässä paljon siitä, millä toimialalla tai missä maassa koulutettava yritys toimii. Optimaaliseen kouluttamisen tasoon vaikuttaa lisäksi toimialalla vallitseva kilpailu sekä taidot, joita toimialalla työskentelevältä vaaditaan. Koska tutkielmani käsittelee työnantajan kouluttamista työmarkkinoiden yleisenä ilmiönä, riippuu sen sovellettavuus siis paljon siitä, mihin maahan, toimialaan tai yritykseen tutkielmani analyysistä sovelletaan.



## 6. Läheteet

Acemoglu, D. & Pischke J. (1998). Why do firms train? Theory and evidence. *Quarterly journal of economics*, 113(1), 79-119.

Albert, C., García-Serrano, C. & Hernanz, V. (2005). Firm-provided training and temporary contracts. *Spanish Economic Review*, 7(1), 67-88.

Almeida, R. K., & Faria, M. (2014). The wage returns to on-the-job training: Evidence from matched employer-employee data. *IZA Journal of Labor & Development*, 3(1), 1-33.

Arulampalam, W., Booth, A. L. & Bryan, M. L. (2004). Training in Europe. *Journal of the European Economic Association*, 2(2-3), 346-360.

Autor, D. H. (2001). Why do temporary help firms provide free general skills training? *Quarterly Journal of Economics*, 116(4), 1409.

Bae, S., & Patterson, L. (2014). Comparison and implications of human capital theory at the individual, organization and country levels. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1), 11-28.

Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9-49.

Booth, A. L. (1991). Job-related formal training: Who receives it and what is it worth? *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 53(3), 281-294.

Booth, A. L., Dolando, J. J. & Frank, J. (2002a). Symposium on temporary work. *Economic journal*, 112(480), 181-188.

Booth, A. L., Francesconi, M. & Frank, J. (2002b). Temporary Jobs: Stepping stones or dead ends? *Economic Journal*, 112(480), F189-F213.

Casey, B. (1988). Temporary employment: Practice and policies in Britain.

Chambel, M. J., & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers. *Career Development International*, 16(2), 161-177.

Dräger, V., & Marx, P. (2017). Do firms demand temporary workers when they face workload fluctuation? Cross-country firm-level evidence. *Industrial & Labor Relations Review*, 70(4), 942-975.

Duff, C. (2003). Influencing the UK skills agenda. *Industrial and Commercial Training*, 35(2), 53-55.

Eurofound 2017. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. The rise of temporary contracts in Europe. Muokattu 15.2. 2016.

<https://www.eurofound.europa.eu/printpdf/news/spotlight-on/employment/the-rise-of-temporary-contracts-in-europe>

Fouarge, D. (2012). Flexible Contracts and Human Capital Investments. *De Economist*, 160(2), 177-195.

Garloff, A., & Kuckulenz, A. (2006). Training, mobility, and wages: Specific versus general human capital. *Jahrbücher Für Nationalökonomie Und Statistik*, 226(1), 55-81.

Gusan, C., & Kleiner, B. H. (2000). New developments concerning discrimination against temporary workers. *Equal Opportunities International*, 19(6), 92-97.

International Labour Organization ILO 2016. Non-Standard Employment Around the World  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_534326.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534326.pdf)

Lazear, E. P. (2000). The Future of Personnel Economics. *Economic Journal*, 110(467), 611-639.

Lazear, E. P. & Gibbs, M. (2015). *Personnel economics in practice* (3rd ed.). Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc.

McGivney, V. (1994). Wasted Potential: Training and Career Progression for Part-Time and Temporary Workers.

OECD Data 2017. <https://.data.oecd.org>

Sutherland, J. (1999). Viewpoint - investing in young people: Some changes and some challenges. *Education + Training*, 41(8), pp. 348-358.

Tan, K. H., Denton, P., Rae, R., & Chung, L. (2013). Managing lean capabilities through flexible workforce development: A process and framework. *Production Planning & Control*, 24(12), 1066.