

TYÖYHTEISÖN KOULUTUS- JA KEHITTÄMISSUUNNITELMAT



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalous

Syky 2022

Kristiina Nikkilä-Rämö

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena on työyhteisön osaamisen kehittämiseen liittyvät suunnitelmat.

Toimeksiantajana on tilauskonepajayrityksenä toimiva Oy Kart Ab. Yritys valmistaa betonin kuljetussäiliöitä, joita käytetään kaivosteollisuudessa, sekä betonin maantiekuljetuksissa.

Betonikaluston lisäksi yritys tarjoaa kone- ja laitevalmistusta asiakkaan piirustusten mukaisesti. Kolmantena osa-alueena liiketoiminnassa on ympäristötekniikan koneiden ja laitteiden suunnittelu ja valmistaminen.

Uudistettu laki yhteistoiminnasta yrityksissä tuli voimaan 1.1.2022. Sen mukaisesti vähintään 20 työntekijän yrityksissä, on laadittava työyhteisön kehittämissuunnitelmat.

Toimeksiantajayrityksessä henkilöstöä on noin 40, joten suunnitelmat tarvitaan.

Lakisääteisyys lisäksi suunnitelmille oli tarve toiminnan laajentumisen ja henkilöstön lukumäärän kasvamisen vuoksi.

Opinnäytetyön lopputuloksena valmistui toimeksiantajan käyttöön työyhteisön koulutus- ja kehittämissuunnitelma, joka laadittiin yhteistoimintalaki huomioiden. Suunnitelmassa huomioitiin yrityksen strategia, henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet sekä kehittämiseen käytettävissä olevat resurssit. Suunnitelmat ovat voimassa toistaiseksi ja niitä päivitetään tarvittaessa yhteistoimintamenettelyn mukaisen vuoropuhelun yhteydessä.

Avainsanat: henkilöstöresurssit, koulutusmenot, osaaminen, strategiat, yhteistoimintamenettely

Campus Hämeenlinna

Author Kristiina Nikkilä-Rämö

Year 2022

Subject Plans related to the development of professional skills of the personnel

Supervisors Sari Hanka

ABSTRACT

The subject of this thesis is to create plans related to the development of professional skills of the personnel. The thesis was commissioned by the company Oy Kart Ab that operates as a custom machine manufacture company. The company manufactures concrete transport mixers that are used in the mining industry as well as in the road transportation of concrete. In addition to concrete mixers, the company offers machine- and equipment building according to the customer's drawings. The third branch of the business is to design and manufacture environmental technology machines and equipment.

The new Act on co-operation within undertakings was approved to be valid 1.1.2022. According to this law, companies, with at least 20 employees, do have an obligation to draw up plans to develop the operations and working conditions of an undertaking. The company has 40 employees, so these co-operation procedures are required. In addition to the legal obligation there was a need for these plans due to the expansion of each business branch as well as the increase in the number of personnel.

As a final result of the thesis company will have proper plans to develop the operations and working conditions of an undertaking according to Act on Co-operation within undertakings. The plans do take into account the strategy that company has, the requirements that company has within the professional skills needed. Resources available for developing procedures have also been taken into account. The plans are valid for the time being and will be updated when matters affecting the status of personnel will come up and negotiations with personnel representatives are required.

Keywords Human resources, training costs, skills, strategies, Co-operation procedures

Pages 32 pages and appendices 2 pages

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Työyhteisön kehittämissuunnitelmat.....	3
2.1	Lainsäädäntö	3
2.2	Kehittämissuunnitelmat osana viranomaisyhteistyötä	4
2.2.1	Työ- ja elinkeinoviranomainen.....	5
2.2.2	Verohallinto.....	5
3	Työyhteisön kehittämissuunnitelmat ja HR	6
3.1	Henkilöstöstrategia	7
3.2	Rekrytointistrategia	7
3.2.1	Rekrytointi.....	8
3.2.2	Työnantajamielikuva	8
3.3	Henkilöstöpolitiikka.....	9
3.4	Kehityskeskustelut	9
3.5	Henkilöstön osaaminen	11
3.6	Työn merkityksellisyys	12
3.7	Työyhteisön monimuotoisuus.....	13
3.8	Yhteistoimintamenettely	13
4	Liiketoiminnan kehittäminen ja strategia	14
4.1	Liiketoiminnan strategia	15
4.2	Koulutuskustannusten taloudellinen merkitys	16
4.2.1	Koulutusvähennyksestä yleisesti.....	16
4.2.2	Koulutusvähennyksen saamisen edellytykset.....	18
4.2.3	Koulutusvähennyksen määrä ja laskenta.....	19
5	Oy Kart Ab:n työyhteisön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat.....	19
5.1	Toimeksiantaja	20
5.2	Lähtötilanne opinnäytetyön aloittamiseksi	20
5.3	Toteutuksen prosessi	21
5.4	Koulutus- ja kehittämissuunnitelmien sisältö.....	23
5.4.1	Työyhteisön nykytila ja tulevaisuus	24
5.4.2	Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen.....	24
5.4.3	Ikääntyneiden jaksaminen	25
5.4.4	Osaamisen kehittäminen	26
5.4.5	Työmarkkinakelpoisuus työttömyysuhan alla.....	28

6 Opinnäytetyön johtopäätökset ja analysointi	28
Lähteet.....	33

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1 Suunnitelmien laatimisen prosessi	21
Kuva 2 Työyhteisön koulutus- ja kehittämissuunnitelmien sisältö	23
Kuva 3 Näitä asioita työnhakijat ja -tekijät arvostavat (MTV-Uutiset 8.10.2022).....	31

Liitteet

Liite 1	Kehityskeskustelun (2022) kysymykset
Liite 2	Henkilöstö ikäryhmittäin
Liite 3	Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma_Nikkilä-Rämö

1 Johdanto

Yrityksen tärkein resurssi on osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö. Työelämässä jatkuva muutos on nykyisin arkipäivää. Kehittyvät työmenetelmät, digitalisaation ja robotiikan kehittyminen, tekoälyn lisääntyvä hyödyntäminen, sekä muutokset yhteiskunnassa ja lainsäädännössä luovat tarvetta ammattitaitoisen työvoiman saatavuudelle. Jatkuva oppiminen työuran aikana on olennainen osa sekä yksittäisen yrityksen, että koko yhteiskunnan menestymistä ja digivihreää kasvua. (Teknologiateollisuus, 2022)

1.1.2022 voimaan tulleessa uudistetussa yhteistoimintamenettelylaissa on ohjeet henkilöstön kehittämissuunnitelmien laatimiseksi. Henkilöstön kehittämissuunnitelmat ovat yli 20 työntekijän yritykselle oleelliset lainsäädännön vaatimusten täyttämisen lisäksi mahdollisen työvoiman vähentämistarpeen toteutuessa. TE-palvelut tarvitsevat tiedot voimassa olevista kehittämissuunnitelmista, mikäli yrityksellä yhteistoimintaneuvottelujen seurauksena on tarve vähentää henkilöstöä.

Yritysten kilpailukyky globaalissa markkinatilanteessa on edellytys kannattavalle liiketoiminnalle. Ilman tuottavaa liiketoimintaa yrityksellä ei ole resursseja kehittyä ja kasvaa. investoinnit koneisiin ja laitteisiin, kiinteistöihin, tutkimus- ja kehittämistoimintaan, sekä muihin konkreettisiin asioihin parantavat oikein mitoitettuna kannattavuutta. Mutta yhtä lailla investointi aineettomiin asioihin, kuten koulutukseen ja osaamiseen on yritykselle kannattava sijoitus, jotta sillä on tulevaisuudessakin mahdollisuus toimia kilpailukykyisesti.

Koulutuskustannukset ovat edellytysten täytyessä yritykselle verotuksessa vähennettävää kuluja, josta voi erikseen hakea koulutuskorvausvähennystä. Verottajalle tulee koulutuskorvaushakemusta tehdessä toimittaa tiedot voimassa olevasta koulutus- ja kehittämissuunnitelmasta, sillä vähennystä voi hakea vain suunnitelmaan sisältyneistä koulutuskustannuksista. (Verohallinto, 2022)

Osaavan työvoiman saatavuus on monella alalla merkittävä ongelma ja yrityksen kasvun este. Yrityksen positiiviseksi koettu työnantajamielikuva on merkittävä kilpailuetu ja helpottaa työvoiman rekrytointia varsinkin asiantuntija-aloilla, mutta myös suorittavan työn

kuten teknologiateollisuuden alalla, jossa käden taitojen ja it-osaamisen lisäksi tarvitaan enenevässä määrin automatiikan ja robotiikan osaajia.

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena kehittämistehtävänä, jonka lopputuloksena on toimeksiantajalle laaditut työyhteisön kehittämissuunnitelmat. Toimeksiantajana on yritys nimeltä Oy Kart Ab, jonka toimipaikka sijaitsee Somerolla, Varsinais-Suomessa. Yritys toimii teknologiateollisuuden alalla valmistaen metallista tilaustyönä erilaisia koneita ja laitteita. Ajantasaisen osaamisen merkitys on yrityksessä huomattava ja tulevaisuudessa korostuu nykyisestä, koska isojen asiakkaiden tilaustöiden laatuvaatimukset lisääntyvät ja ammattitaitoisen työvoiman saatavuudessa on haasteita jo tälläkin hetkellä. Tämän vuoksi yrityksessä on kartoitettu nykyisen henkilöstön tämän hetken osaaminen ja mahdolliset kehittämistarpeet. Kerätyn aineiston perusteella, sekä yrityksen johdon näkemyksen pohjalta yritykselle laaditaan työyhteisön kehittämissuunnitelmat huomioiden yrityksen strategia.

Yrityksessä kevään 2022 aikana käytyjen kehityskeskustelujen pohjalta esiin nousseet tuotannon toimintaan vaikuttavat seikat muodostavat kehittämissuunnitelmien pohjan yhdessä yhteistoimintalain määrittämien asioiden kanssa. Tuotannon esihenkilöt sekä yritysjohto ovat lisäksi arvioineet kehittämistarpeet tiedossa olevien, tulevien vuosien haasteiden ratkaisemiseksi. Näistä haasteista eläköitymiset, tuotannon tehostaminen ja kilpailukyvyyn säilyttäminen ovat merkittävimpiä. Osaamisen tarve tulevaisuudessa kattaa tiedossa olevien eläköitymisten vaikutuksen sekä yrityksen strategian mukaisen osaamistarpeen 3-4 vuodeksi.

Kehittämissuunnitelmia voidaan muuttaa tarpeen mukaan, mutta niiden päivittäminen vuosittain tuo niistä suurimman hyödyn yritykselle. Erilaisten investointien, kuten koneet, laitteet ja koulutus, toteuttamisessa kehittämissuunnitelmat ovat hyvä apuväline yritysjohdolle päätöksenteon tueksi, koska esim. koulutus voidaan kohdentaa niin, että se parhaiten toimii yrityksen toiminnan kehittymisen yhtenä osatekijänä.

Kehittämissuunnitelmat myös pitävät todetut osaamisen kehittämistarpeet esillä, jolloin niihin on parempi mahdollisuus reagoida ajoissa.

2 Työyhteisön kehittämissuunnitelmat

Oppiva organisaatio on edellytys kehittymiselle. Siksi tarvitaan organisaation toimintaan vaivattomasti liittyvää ja suunnitelmallista toimintaa, jotta toimintaa ja osaamista voidaan kehittää. Kehittämissuunnitelmat toimivat erilaisten kehittämisprojektien ja -hankkeiden rinnalla kokoavana elementtinä, jotta työyhteisön kehittäminen toteutuu tarpeen ja varattujen resurssien mukaisesti. (Viitala, 2021, ss. 216–217)

2.1 Lainsäädäntö

Työyhteisön kehittämissuunnitelmia käsitellään lainsäädännössä uudistetussa yhteistoimintalaissa, joka tuli voimaan 1.1.2022. Laki korvaa vuodesta 2007 asti voimassa olleen lain (laki 334/2007, VYTL) yhteistoiminnasta yrityksissä, sekä lain henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnosta (laki 725/1990, hallintoedustuslaki), joka on ollut voimassa jo vuodesta 1990. Nykyisin voimassa oleva laki muodostuu kolmesta eri osa-alueesta. Nämä ovat jatkuva vuoropuhelu, muutosneuvottelut sekä hallintoedustus (Lehto & Engblom, 2022, s. 14)

Yhteistoimintalain (laki 1333/2021) tarkoituksena on nimensä mukaisesti parantaa ja edistää työnantajan ja henkilöstön välistä toimintakulttuuria, jossa operoidaan yhteistoiminnan hengessä. Laissa on haluttu turvata henkilöstön riittävä tiedon saanti yrityksen toimintaan liittyen, sekä lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia yrityksen päätöksenteossa sellaisissa asioissa, jotka koskevat varsinaista työtä, työoloja tai työntekijöiden asemaa yrityksessä. Lain tarkoitus on lisäksi parantaa yhteistyötä henkilöstön, työnantajan ja työvoimaviranomaisten välillä, jotta työntekijöiden asema ja työllistymismahdollisuudet paranisivat mahdollisten toiminnan muutosten yhteydessä. (Yhteistoimintalaki, 2021, 1§)

Lakia sovelletaan sellaisiin yrityksiin ja yhteisöihin, joiden palveluksessa on säännöllisesti vähintään 20 työntekijää (Yhteistoimintalaki, 2021, 2§). Yhteistoimintalain 2 luvussa säädetään työnantajan velvollisuudesta käydä säännöllistä vuoropuhelua henkilöstön edustajan kanssa yrityksen toiminnan sekä yhteistyön kehittämiseksi. Vuoropuhelu toteutetaan vähintään neljännesvuosittain, tai alle 30 työntekijän yrityksissä puolivuosittain. Lain 8 § mukaan vuoropuhelua on käytävä yrityksen tulevaisuuden näkymistä, taloudellisesta

tilanteesta, työpaikan säännöistä ja käytänteistä, sekä henkilöstön rakenteesta ja erilaisen työvoiman käyttötavoista. Henkilöstön kehittämissuunnitelmia koskien vuoropuheluun tulee sisällyttää myös henkilöstön osaamistarpeet ja osaamisen kehittämiskartoitusta. Myös työhyvinvoinnin parantaminen kuuluu tietyin osin vuoropuhelun piiriin. (Yhteistoimintalaki, 2021, 8§)

Lain 9 § sisältää työyhteisön kehittämissuunnitelmissa käsiteltävät asiat, joita ovat:

- seikat, joilla on mahdollisesti vaikutusta joko henkilöstön osaamistarpeisiin tai työhyvinvointiin,
- päämäärät ja toimenpiteet, joilla yrityksen henkilöstön työhyvinvointia tai osaamista kehitetään tai ylläpidetään,
- yllä mainittujen toimenpiteiden aikataulutus ja vastuunjako,
- kirjattujen/sovittujen toimenpiteiden seurantamenettelytapa,
- ulkopuolisen työvoiman (vuokratyöntekijät) käytön periaatteet.

Lisäksi kehittämissuunnitelmissa on tarpeen mukaan kiinnitettävä huomiota ja käsiteltävä:

- teknologian, investointien ja muiden toiminnassa tapahtuvien muutosten vaikutus,
- erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeiden huomioiminen, jotta heidän työmarkkinakelpoisuutensa säilyy. Tässä tarkoitetaan ikääntyneitä ja mahdollisen työttömyysuhan alaisia työntekijöitä,
- työyhteisön johtaminen,
- yhdenvertaisuuden toteutumiseen liittyvät suunnitelmat ja toimenpiteet. (Yhteistoimintalaki, 2021, 9§)

2.2 Kehittämissuunnitelmat osana viranomaisyhteistyötä

Yhteistoimintalaissa säädetään työnantajan velvollisuudesta esittää muutosneuvottelujen seurauksena irtisanotuille toimintasuunnitelma työllistymisen edistämiseksi.

Toimintasuunnitelmaa, joka on osa henkilöstön kehittämissuunnitelmaa, tarvitaan työ- ja elinkeinoviranomaisen kanssa asioinnin yhteydessä silloin kun yrityksessä käydään muutosneuvotteluja, joiden seurauksena työtehtävät vähenevät. Verohallinto tarvitsee ajantasaisen koulutussuunnitelman veroilmoituksen liitteeksi verovähennystä haettaessa.

2.2.1 Työ- ja elinkeinoviranomainen

Yrityksellä tulee olla ajantasaiset työyhteisön kehittämissuunnitelmat työvoimaviranomaiselle toimitettavaksi yhteistoimintalain mukaisten neuvottelujen alkaessa, jos työnantaja harkitsee vähintään 10 työntekijän irtisanomista tuotannollisin tai taloudellisin perustein. Neuvottelujen alussa työnantajan on annettava esitys toimintasuunnitelmasta, josta tulee aikataulutuksen ja neuvottelujen menettelytapojen lisäksi käydä ilmi suunnitellut periaatteet, joiden mukaisesti irtisanomisaikana, sekä sen jälkeen, edistetään irtisanotun työnhakua, koulutusta ja julkisten työvoimapalvelujen käyttämistä. Työnantajan on tarjottava irtisanotulle työntekijälle mahdollisuutta osallistua työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen. Tämä koulutus tai valmennus on työnantajan kustantama siinä tilanteessa, jossa työnantajan palveluksessa on vähintään 30 työntekijää säännöllisesti ja irtisanottu/irtisanotut ovat ennen työsuhteen päättymistä olleet yhdenjaksoisesti kyseisen työnantajan palveluksessa vähintään viiden vuoden ajan. (Työsuhdepalvelu, 2022)

Työnantajan kustantaman koulutuksen tai valmennuksen sisällön tarkoitus on edistää irtisanotun uudelleen työllistymistä. Koulutuksen arvon tulee olla vähintään irtisanotun laskennallisen kk-palkan verran ja se on toteutettava kahden kuukauden kuluessa irtisanomisajan päättymisestä lukien. Mikäli työnantaja harkitsee alle 10 työntekijän irtisanomista, tulee työnantajan neuvottelujen alkaessa esittää työntekijän uudelleen työllistymisen tukemiseksi toimintaperiaatteet, joita noudatetaan työntekijän irtisanomisaikana. (Työsuhdepalvelu, 2022)

2.2.2 Verohallinto

Verohallinto noudattaa koulutusvähennyksen osalta lakia elinkeinotoiminnan verottamisesta (1968/360) ja maatilatalouden tuloverolakia (1967/543), joissa kummassakin säädetään koulutuskustannuksien verovähennysoikeudesta. Mikäli yritys haluaa hyödyntää verotuksessa tehtävää, laskennallista lisävähennystä, on yrityksellä oltava ajan tasaiset työyhteisön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat.

3 Työyhteisön kehittämissuunnitelmat ja HR

Yrityksen tärkein menestystekijä pidemmällä aikavälillä on henkilöstön osaaminen.

Osaamista tulee myös päivittää, sillä se on vaarassa hävitä ilman ylläpitoa. Osaamisen vanheneminen tulee välillä yllätyksenä työntekijälle, kuten myös organisaatiolle itselleen.

(Saarelainen, 2013, ss. 66–67)

Osaamisen kehittämisen käytäntöihin sisältyy kaikki sellaiset toimenpiteet, joiden avulla osaamista kehitetään. Henkilöstön kehittäminen (human resource development) on nimenomaisesti henkilöstön hallussa jo olevan osaamisen kehittämistä edelleen. Osaamisen kehittämistä voidaan tukea johtamisen avulla ja erilaisilla toimintamalleilla, mutta siinä tarvitaan myös henkilöiden omaa vastuuta ja aktiivisuutta. Yrityksessä ei kuitenkaan kannata olettaa, että henkilöt oma-aloitteisesti arvioisivat kehittymistarpeitaan. Siksi yrityksellä pitää olla toimintamalleja, jotka tukevat osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa, sillä yrityksen kilpailukyky pohjautuu siihen, mitä yrityksessä osataan ja kuinka nopeasti tarvittaessa opitaan uutta. Siksi yrityksen on määriteltävä osaamistarpeet ja tarjottava edellytykset osaamisen kehittymiselle. (Viitala, 2021, ss. 121–123)

Yritykselle hyvä keino selvittää osaamisen kehittämisen tarpeita on osaamiskartoitus, josta käytetään myös nimeä kompetenssikartoitus (competence inventory). Kartoitus voidaan tehdä henkilötasolla tai yksikkö-/osastotasolla riippuen tehtäväalueesta ja tarkkuudesta, jolla osaamista kartoitetaan. Osaamisen arvioinnissa voidaan käyttää sekä itsearviointia, että lähiesimiehen arviointia. Kartoitusten avulla yrityksen on mahdollista kohdentaa osaamisen kehittämistä strategian kannalta oleellisimpiin osa-alueisiin, jotta saavutetaan optimaalinen osaamisen taso. (Viitala, 2021, ss. 124–125)

Työyhteisön kehittämissuunnitelma on yritykselle tärkeä työkalu, jonka avulla osaamiskartoituksen ja yrityksen strategian kannalta tärkeä osaaminen saadaan yritykselle tarvittavaksi osaamispääomaksi. Kehittämissuunnitelman lähtökohta on lain mukaisestikin jatkuva ylläpito vuosittaisen laatimisvelvoitteen sijasta. Näin se palvelee sekä laillisuutta, että työyhteisön suunnitelmallista kehittämistä. (Työsuhdepalvelu, 2022)

Laillisuusvelvoitteen täyttymisen lisäksi yrityksen kannalta oleellista on analysoida osaamista ja sen kehittämistarpeita suunnitelmallisesti riskikartoituksen kautta. Yrityksen toiminnalle

riskienhallinta on tärkeää myös osaamisen kannalta, sillä jos yrityksessä esimerkiksi vain yksi ihminen hallitsee jonkin tärkeän taidon, on yrityksen järkevää priorisoida tämän osaamisen laajentamista. Yrityksen käytössä olevia keinoja osaamisen lisäämiseen ja kehittämiseen ovat esimerkiksi rekrytoinnit, osaajien sitouttaminen yritykseen, investoiminen henkilöstön osaamisen laajenemiseen, alihankkijoiden käyttäminen jonkin osaamisen kohdalla jne. Keinoja on erilaisia; jokaisen yritys omassa strategiassaan ratkaisee, mitkä tavat sopivat parhaiten. (Viitala, 2021, s. 125)

3.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia tukee yrityksen toiminnan määrittävää kokonaisstrategiaa inhimillisiin voimavaroihin liittyvissä asioissa. Henkilöstöstrategiassa määritetyt asiat toteutetaan yrityksen henkilöstöpolitiikassa. Näitä asioita ovat esimerkiksi työssä viihtyminen, erilaiset palkitsemiskäytännöt, johtamistavat, erilaiset yhteistyön muodot jne. Henkilöstöstrategian oleellisin osa on analyysi siitä, millaista työvoimaa yritys tulevaisuudessa tarvitsee, millaisiin tehtäviin tarvitaan tekijöitä, millaista osaamista työtehtävissä tarvitaan sekä mistä ja miten yritys aikoo tarvitsemansa resurssit hankkia. (Markkanen, 2005, ss. 19–21)

Henkilöstöstrategian merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa, koska ammattitaitoisista osaajista on pulaa työmarkkinoilla. Suurten ikäluokkien eläköityminen on tiedossa ja yritysten on varauduttava tilanteeseen. Ennakoiva reagointi muodostaa keskeisen roolin; on ajoissa tiedettävä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, mitkä ovat yrityksen menestyksen kannalta kriittisiä tekijöitä ja mitä yrityksen on tehtävä, jotta käytettävissä olevat henkilöresurssit vastaavat vaatimuksia. Tämän lisäksi osaamisen kehittäminen, ammattitaitoisten henkilöiden pysyvyys ja sitouttaminen työnantajaan ovat keskeisiä osa-alueita muuttuvassa työmarkkinatilanteessa. (Markkanen, 2005, ss. 19–21)

3.2 Rekrytointistrategia

Rekrytointistrategia on olennainen osa henkilöstöstrategiaa, kun se on laadittu tukemaan yrityksen kokonaisstrategiaa (Vaahtio, 2005, s. 20). Rekrytointistrategian luominen on johdon, markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon yhteinen tehtävä, jolloin siinä tulee määritellyksi yhtenäinen käytäntö ja sitä voidaan noudattaa kaikissa rekrytoinneissa.

Henkilöstön hankinta on yksi yrityksen tärkeimmistä investoinneista ja merkittävä kilpailuetu niissä yrityksissä, joissa rekrytointistrategiaan ja itse prosessiin on varattu riittävästi resursseja. (Markkanen, 2005, ss. 20–21)

3.2.1 Rekrytointi

Rekrytoinnin merkitys on kasvanut ja kasvaa edelleen. Samalla paineet henkilöstöasioiden kokonaisvaltaisempaan hallitsemiseen ovat kasvaneet. Tulevina vuosina työvoiman tarjolla oleva määrä vähenee samalla kun kvalifikaatiovaatimukset lisääntyvät varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa. Myös perustyön ammattilaisista on monella alalla pulaa, ja pula tulee todennäköisesti lisääntymään. (Vaahtio, 2005, ss. 21–28)

Ennen varsinaista rekrytointia on hyvä selvittää yrityksen nykyisen henkilöstön osaaminen. Rekrytoimalla voidaan parantaa yrityksen osaamistasoa, mutta ensimmäiseksi on järkevää selvittää, löytyykö osaamista yrityksen sisältä ja mahdollinen rekrytointi tehdäänkin toiseen tehtävään kuin oli alun perin ajateltu. Osaamisen kartoitus antaa tärkeää tietoa sekä liiketoiminnan kehittämisen, että rekrytoinnin kannalta. Osaamiskartoitus on luontevaa tehdä kehityskeskustelujen yhteydessä, jolloin yritys saa samalla tietoa puuttuvasta osaamisesta työyhteisön kehittämissuunnitelmien pohjaksi. (Vaahtio, 2005, ss. 21–28)

Rekrytoinnissa yritys voi päätyä sisäiseen tai ulkoiseen rekrytointiin. Oleellista on, että rekrytointi on taloudellisesti kannattava ja että se mahdollistaa yrityksen liiketoiminnan kehittymisen ja osaamisen paranemisen. (Vaahtio, 2005, ss. 30–31)

3.2.2 Työnantajamielikuva

Yrityksillä on tarve saada juuri heille parhaiten sopivat tekijät. Työnantajamielikuva muotoutuu pitkän ajan kuluessa. Se on abstrakti käsite ja heijastaa niiden henkilöiden arvomaailmaa, joilta asiaa kysyy. Työnantajamielikuvaa on vaikea muuttaa nopeasti ainakaan positiivisempaan suuntaan. Sen sijaan negatiivisemmaksi se saattaa muodostua nopeastikin some-aikana. Työnantaja-mielikuva on rekrytoinnissa tärkeä, koska halutessaan lisätä henkilöstöä, yrityksen on pystyttävä kiinnittämään sellaisen joukon mielenkiinto, josta se haluaa työvoimaa palkata. (Valvisto, 2005, ss. 22–27)

3.3 Henkilöstöpolitiikka

Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöpolitiikan tehtävänä on määrittää tavat ja käytännöt, joiden mukaisesti rekrytoinnin prosessit etenevät. Henkilöstöpolitiikalla vaikutetaan osaltaan työnantajamielikuvaan ja samalla yrityksen houkuttelevuuteen. Yritykselle henkilöstön hankkiminen toimintona on erittäin tärkeää; siksi henkilöstöpolitiikan yksi osa-alue on työnantajabrändin luominen. Rekrytoinnissa käytettävät viestinnän välineet ja tavat vaikuttavat yrityksen maineeseen ja työnantajamielikuvaan. (Markkanen, 2005, ss. 21–22)

3.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat oleellinen osa henkilöstöhallintoa, esimiestyötä ja yrityksen johtamista. Vaikka kehityskeskustelut eivät pohjautu lainsäädäntöön tai työehtosopimukseen, on niiden toteuttaminen vähintään vuosittain hyvin suositeltavaa. Kehityskeskustelut kuuluvat työnantajan direktio-oikeuden piiriin, mutta työntekijällä on merkittävä rooli keskustelujen onnistumisessa. Tarkoitus on sanan mukaisesti kehittää yksilön ja yrityksen toimintaa, työyhteisön ilmapiiriä sekä osaamista tavoitteellisesti ja yrityksen strategian mukaisesti. (Suomen lakimiesliitto, 2010, s. 4)

Sen lisäksi, että kehityskeskustelut kuuluvat osaksi henkilöstöhallintoa, tulisi keskustelujen pohjautua yrityksen strategiaan. Strategian onnistunut viestintä yksilötasolle auttaa organisaation jäseniä ymmärtämään kehityskeskustelun merkityksen. Strategian avulla voidaan määrittää toiminnalle mittareita. Ne voivat olla sellaisia määrällisiä ja laadullisia mittareita, joiden avulla kehityskeskusteluissa voidaan selvittää ollaanko asetetut tavoitteet saavutettu tai mitä toimenpiteitä tarvitaan niihin pääsemiseksi. (Lindholm ym., 2012, ss. 36–39)

Kehityskeskustelun tarkoitus on työsuorituksen kehittyminen ja tältä pohjalta yrityksen toiminnan kehittyminen. Koko toiminnan kehittymiseen liittyy henkilön osaamisen, sitoutumisen ja työsuorituksen kehittyminen. Jotta keskustelujen avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin, on keskusteluihin sekä esimiehen, että työntekijän valmistauduttava huolellisesti. Keskustelulle on varattava riittävästi aikaa neutraalissa

tilassa, jotta toteutus on laadukas. Esimerkiksi neuvottelutila tai esimiehen työhuone ei ole työntekijän kannalta aina sellainen neutraali tila, jossa voi tuntea olevansa tasaveroinen keskustelukumppani. Esimiehen ja työntekijän välisen keskustelun on oltava myös ehdottoman luottamuksellista, jotta saavutetaan paras mahdollinen lopputulos. (Aarnikoivu, 2016, ss. 89–101)

Parhaimmillaan kehityskeskustelulla on ennalta sovittu aikataulu, sisältö ja tavoitteet. Tällöin se muodostaa prosessin, joka konkreettisesti auttaa työntekijää kehittymään ammatillisesti ja jossa myös esimies saa apua oman johtamisen kehittämisessä. Yrityksen kannalta prosessista on etua ajantasaisen tiedon saaminen osaamisesta ja kehittämistarpeista. Säännöllisesti käytyjen kehityskeskustelujen myötä osaamisen kehittäminen pysyy ajankohtaisena kaiken aikaa ja auttaa kohdentamaan esimerkiksi järjestettäviä koulutuksia niihin asioihin, jotka parantavat yrityksen tehokkuutta ja siten tuloksellisuutta. (Viitanen, 2021, s.129)

Kehityskeskusteluihin liittyvä yleinen ongelma on käytettävän ajan niukkuus. Myös keskusteltavien asioiden suuri lukumäärä voi aiheuttaa sen, että asioita ei päästä käsittelemään syvällisesti. Siksi kehityskeskustelujen pohjaksi tarvitaan selkeä, toimiva rakenne ja malli, joka on yhteneväinen eri osastojen ja eri esimiesten kesken. Toki keskusteluja voidaan käydä puolivuositain tai kvartaaleittain, mutta resurssien niukkuus ei tätä aina mahdollista. Vuosittain käytävät keskustelut riittävät useimmiten. Eniten käytössä on malli, jossa keskusteluun varataan aikaa 1-2 tuntia. Osassa yrityksiä keskustelu on vapaamuotoinen, osassa etukäteen sovitun mukainen. Keskustelun sisältö ja laatu on kuitenkin tärkeämpää kuin siihen käytetty aika tai toteutustapa. (Lindholm ym., 2012, ss. 148–149)

Työyhteisön kehittämissuunnitelmia varten yrityksen johto saa kehityskeskustelujen pohjalta tietoa osaamisen kehittämistarpeista. Mahdollisesti tarvittava lisäkoulutus, tai muu osaamisen parantaminen voidaan ottaa koulutussuunnitelmaa tehdessä huomioon, kun yrityksen johto linjaa strategiaa, visiota ja tulevaisuuden näkymiä ja suhteuttaa ne käytettävissä oleviin taloudellisiin resursseihin. (Skurnik-Järvinen, 2016, ss. 50–51)

Paras tilanne yrityksessä on, kun kehityskeskustelut integroituvat luontevasti osaamisen kehittämiseen, strategiaan ja sen myötä esimiestyöhön ja johtamiseen. Kehityskeskustelut

ovat tärkeitä myös henkilöstön kannalta, koska tuolloin esimiehen kanssa voi kommunikoida ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. Hyvin toimiva kehityskeskustelukäytäntö luo organisaatiosta avoimemman samalla parantaen luottamusta. Tulevaisuudessa menestyvä organisaatio tarvitsee jokaiselta täyden työpanoksen. Menestys on mahdollista saavuttaa vain yhdessä tekemällä sitoutuneen, osaavan ja asioista innostuneen henkilöstön avulla. (Lindholm ym., 2012, s. 151–159)

3.5 Henkilöstön osaaminen

Olemassa olevan henkilöstön osaaminen on yrityksille tärkeä tekijä siinä missä osaavan työvoiman saatavuuskin. Teknologiateollisuus on arvioinut tarvitsevansa 130 000 uutta osaajaa seuraavan 10 vuoden aikana. Tästä joukosta noin puolet tarvitaan yrityksiin eläköityvien tilalle, toinen puoli perustuu yritysten kasvuennusteisiin. (Teknologiateollisuus, 2022)

Digitalisaatio, ympäristön huomioiminen uudella tavalla, kestävä ja vähähiilinen tai hiilineutraali tuotanto sekä globalisaatio luovat yrityksiin erilaisia osaamistarpeita. Osa tarpeista pystytään ratkaisemaan koulutuksella oppilaitoksissa, mutta jatkuvaa kouluttautumista tarvitaan jatkossa entistä enemmän myös työpaikoilla työn ohessa, jotta henkilöstön osaaminen on riittävää. Työkulttuuri ja asenteet ovat murroksessa, sillä kerran hankittu koulutus tai osaaminen ei enää nykyisin riitä, vaan tietoja ja osaamista on päivitettävä tarpeen mukaan, jotta yritys pärjää markkinoilla. (Teknologiateollisuus, 2022)

Tarvittavan osaamisen määrittely on viime vuosina muuttunut yrityksille haastavammaksi johtuen varsinkin tietotyön luonteen muuttumisesta. Aikaisemmin osaajan piti tietää ja muistaa asioita, mutta nykyisin työtehtävät ovat enemmän asioiden ymmärtämistä, eri lähteistä kerätyn informaation innovatiivista yhdistelyä ja johtopäätösten tekemistä. Henkilöstön osaamiseen liittyykin nykyisin, ja varsinkin tulevaisuudessa, oppimiskyky eli osaaminen tulevaisuudessa. Osaamisen alue laajenee kansainvälisyyteen, hyvinvointiosaamiseen, eettisyyteen, kestävään kehitykseen ja vuorovaikutustaitoihin liittyviin asioihin nykyistä laajemmin. (Sivonen, 2022, ss. 107–109)

Henkilöstön osaamista voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Koko organisaation, osaston tai tiimin osaaminen koostuvat henkilöstön osaamisesta kokonaisuutena. Organisaation osaamistarve pohjautuu yrityksen visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Yksilön tai tehtäväkohtaisen osaamisen tarve määritellään yrityksen tarpeiden pohjalta ja osaamisen lisäämistarpeet määritellään kehityskeskustelujen kautta yrityksen koulutussuunnitelmaan. (Sydänmaanlakka, 2012, ss. 131–136)

Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa konkretisoituu tulevaisuuden osaamistarpeet. Siksi kannattaa huomioida henkilöstön osaamisen ylläpidon ja kehittämisen mahdollinen kuormittavuus. Työntekijän kannalta kiire ja keskeytykset ovat yleisiä ja osaltaan lisäävät kuormittavuutta; vaatimukset jatkuvasta uuden oppimisesta lisäävät asiaa entisestään. Tämä kannattaa huomioida yritystasolla ja varsinkin lähiesimiesten taholta. Työpaikalle on pyrittävä luomaan oppimisen mahdollistavat olosuhteet, jotta välttyään tulevaisuudessa mahdolliselta uudelta työterveysriskiltä. (Seeling, 2022, ss. 28–30)

3.6 Työn merkityksellisyys

Osaavan työvoiman sitouttaminen on tulevaisuudessa nykyistä haastavampaa. Milleniaalit ja siitä nuoremmat ikäluokat ovat kasvaneet uusien teknologioiden ja sosiaalisen median parissa tottuen nopeaan ja vaihtuvaan ympäristöön digitaalisessa maailmassa. Sosiaalisen median luoma mielikuva elämästä on usein siloteltu ja luo omalta osaltaan painetta löytää itselle työ, jonka kokee merkitykselliseksi. Työssä ja työuralla etenemiseen vaadittu pitkäjänteisyys tuntuu vaikealta. Työpaikan vaihtaminen onkin nuorempien ikäluokkien keskuudessa aikaisempaa yleisempää. Kehittämissuunnitelmissa kannattaakin huomioida työn merkityksellisyyden vaikutus työntekijän työssä viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Työntekijän kanssa kehityskeskusteluja käydessä, sekä yleisesti keskusteluissa kannattaa selvittää mitä merkityksellisyys kullekin tarkoittaa. Työssä etenemisessä voidaan esimerkiksi asettaa pienempiä välitavoitteita, joiden saavuttaminen parantaa työntekijän tunnetta omasta osaamisestaan. Samoin työnantajan kannattaa selvittää miksi työntekijän työ on merkityksellistä yritykselle. Kehittämissuunnitelmiin sisältyvä osaamisen laajentaminen ja työtehtävien rotaatio kannattaa toteuttaa niin, että työntekijöiden toiveet toteutuvat mahdollisimman hyvin resurssit huomioiden. (Mellanen & Mellanen, 2022)

3.7 Työyhteisön monimuotoisuus ja inklusiivisuus

Organisaation monimuotoisuus tarkoittaa sellaisia eroavaisuuksia, joita työyhteisössä ilmenee henkilöstön keskuudessa kokemuksellisina, demografisina tai kognitiivisina tekijöinä. Monimuotoisuuden edistäminen luo yhteenkuuluvuuden tunnetta parantamalla yhdenvertaisuutta. Monimuotoisuus lisää innovaatioita, tuottaa parempaa tulosta ja tehostaa ongelmien ratkaisua. Inklusiivisuudella tarkoitetaan työympäristöä, jossa kaikilla on monimuotoisuudessaan yhdenvertaiset mahdollisuudet ja resurssit ja he mielestään voivat osallistua omalta osaltaan organisaation toimintaan. (Toropainen, 2022)

Kotimaan markkinoilla toimiva yritys voi nykyisin olla hyvinkin kansainvälinen, jos henkilöstössä on muiden kansallisuuksien edustajia. Monikulttuurinen organisaatio parhaimmillaan on yhteisö, jossa erilaisuus nähdään mahdollisuutena. Tämä ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan kehittyminen aidosti monimuotoiseksi ja inklusiiviseksi yhteisöksi vaatii johdonmukaisia ja suunnitelmallisia toimia, jotka huomioidaan ja määritellään työyhteisön kehittämissuunnitelmissa. (Viitala, 2021, ss. 252–253)

3.8 Yhteistoimintamenettely

Työyhteisön kehittämissuunnitelmat ovat osa suunnitelmallista toimintaa, joiden laatimisesta vastaa yhteistoimintalain mukaisesti työnantaja yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa. Suunnitelmat ovat osa lain määrittelemää säännöllistä vuoropuhelua työnantajan ja henkilöstön välillä. Vuoropuhelu toteutetaan työnantajan ja henkilöstön edustajan välisessä kokouksessa vähintään neljännesvuosittain työnantajan toimesta. Jos yrityksessä työskentelee alle 30 työntekijää, kokouksia voidaan pitää puolivuosittain. Vuoropuhelua käydään yrityksen taloudellisen tilanteen ja kehitysnäkymien lisäksi työpaikan säännöistä ja käytänteistä. Kehittämissuunnitelmiin liittyvässä vuoropuhelussa käsitellään henkilöstön rakennetta, ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteita, sekä henkilöstön osaamis- ja kehittämistarpeita. (Yhteistoimintalaki, 2021, 6§–8§)

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen on osaltaan yhteistoimintaan kuuluvan vuoropuhelun puitteissa käsiteltävä asia. Työhyvinvointi ja sen johtaminen on yritykselle tärkeää taloudellisista ja eettisistä syistä; hyvinvoiva työntekijä osaa, haluaa ja jaksaa tehdä työnsä. Työhyvinvointi on työnantajan vastuulla myös työturvallisuus-, työterveyshuolto-, ja

sairausvakuutuslain mukaisesti. Yhteistoiminnassa neuvotellen työhyvinvointia on mahdollista parantaa yrityksen strategian mukaisesti kehittämällä työtä ja työolosuhteita, mutta myös ammattiosaamista sekä fyysistä ja psyykkistä työkykyä. Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen edistää myös osaltaan työhyvinvointia, joten yhteistoimintamenettelyn mukaisessa vuoropuhelussa on yrityksen kehittämisen kannalta useita merkittäviä seikkoja. (Viitala, 2021, ss. 156–161)

4 Liiketoiminnan kehittäminen ja strategia

Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen on oleellista, koska niiden toimintaympäristö on dynaamista. Yrityksen on kehitettävä toimintaansa muuttuvan ympäristön mukaisesti, jotta ne pärjäävät markkinoilla ja kilpailussa. (Martinsuo ym., 2016, s. 358)

Yrityksen kehittämistä on tehtävä pitkäjänteisesti ja määrätietoisesti. Yrityksen ydinosaaminen on henkilöstössä ja johdon tehtävänä onkin luoda edellytykset aktiiviselle vuoropuhelulle, hajauttaa päätöksentekoa osajille sekä tarjota resursseja laaja-alaiselle ammattitaidon kehittämiseksi. (Villanen, 2020, ss. 226–227)

Liiketoiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi on olemassa useampia erilaisia keinoja. Teollisen toiminnan kehittämisessä painopiste on tuotannon kehittämisessä. Kehittämällä tavoitellaan parempaa tehokkuutta, tuottavuutta, laatua ja asiakastyytyvääisyyttä.

Tehokkuudella (efficiency) tarkoitetaan tuotannon näkökulmasta katsottuna toteutuneita tuotannon suoritteita suhteessa odotettuihin tuotoksiin. Tuottavuus (productivity) on tuotoksen suhde tuotantopanoksiin ja laadulla (quality) tarkoitetaan sekä teknistä laatua, että asiakaslaatua, eli miten tuotos täyttää asiakkaan odotukset ja käyttötarpeet.

Asiakastyytyväisyys (customer satisfaction) on tuotoksen ostajan kokemus hankkimastaan tuotoksesta. Yleisimpiä keinoja kehittämiseen ovat esimerkiksi hyvien käytäntöjen kehittäminen, laadunhallinta, automaation sekä erilaisten tietojärjestelmien käyttöön ottaminen toiminnanohjauksessa. (Martinsuo ym., 2016, s. 358–359)

Toiminnanohjausjärjestelmä (enterprise resource planning systems, ERP systems), josta yleisesti käytetään nimitystä ERP, on tuotannollisen yrityksen keskeisin resurssi ja keino tehostaa ydinprosesseja. Järjestelmät ovat pitkälti automatisoituja ja tekoälyä hyödyntäviä, joten niiden käyttämisessä on henkilöstön osaaminen oleellisessa osassa. Järjestelmän

tuottama data on päätöksenteon tukena ja apuvälineenä. Toiminnanohjausjärjestelmä on yritykselle merkittävä investointi ja uuden järjestelmän käyttöön ottaminen on iso projekti, jonka keston on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Järjestelmän käyttöönottoprojektissa on usein suurimmaksi haasteeksi muodostunut toimintatapojen muutoksen vaikeus. Projekti onkin enemmän ihmisten toiminnan ja asenteiden muuttamista kuin teknistä toimintatavan muuttamista. (Martinsuo ym., 2016, s. 369–372)

4.1 Liiketoiminnan strategia

Perinteinen tapa muodostaa strategia on määritellä asia lausein tai yksittäisin sanoin. Tässä on heikkoutena, että kukin muodostaa asiasta oman tulkintansa. Nykyisin enenevässä määrin strategia määritellään visuaalisena, jolloin strategian eri elementtien suhteet ja vaikutukset toisiinsa sekä merkitys kokonaisuudelle ovat selkeämmin havainnoitavissa. (Ala-Mutka, 2008, ss. 123–124)

Strategiassa määritellään yksinkertaisimmillaan yrityksen liiketoimintamalli, eli mitä, kenelle ja millä tavalla yritys tuottaa, sekä yrityksen ylivoimatekijä muihin nähden. Strategiassa oleellista on myös vision tai päämäärien määrittely. Strategiassa on lisäksi kerrottu toimenpiteet, joilla kilpailuetu saadaan käytännössä saavutettua. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, ss. 56–58)

Strategiassa sekä toiminnan jatkuvaluonteisessa kehittämisessä henkilöstön osaamisen ja sen vahvistaminen tulee koko ajan tärkeämmäksi osa-alueeksi kilpaillussa toimintaympäristössä menestymisessä. digitalisaatio ja uudet tietojärjestelmät eivät yksinään täytä liiketoiminnan uudistumisen ja kehittämisen vaatimuksia. Henkilöstön tietotaidot ja osaaminen siirtyvät hitaasti henkilöltä tai osastolta toiselle. Hiljaista tietoa katoaa vuosittain eläköitymisten johdosta. Yritykselle on eduksi, kun se strategiassaan kiinnittää huomiota siihen, miten henkilöstön nykyistä osaamista saadaan siirrettyä mahdollisimman monelle samalla kun kartoitetaan koulutus- ja osaamistarpeita tulevaisuudessa. (Lankinen, ym. 2004, ss. 33–36)

4.2 Koulutuskustannusten taloudellinen merkitys

Henkilöstön opiskelun tukemisen taloudellisista kustannuksista, kuten kurssimaksut, kirjat ym, opiskelumateriaali, tulee todellisuudessa yrityksen maksettavaksi marginaalinen osa, sillä suurimman osan koulutuskustannuksista maksaa yhteiskunta. Opiskelusta iso osa myös tapahtuu yleensä opiskelevan työntekijän vapaa-ajalla. Näin ollen yrityksen saama hyöty osaamisen paranemisesta on taloudelliseen panostukseen nähden merkittävä. (Kauhanen, 2006, s. 204)

Sitran raportissa vuodelta 2006 on selvitetty koulutuksen yhteyttä tuottavuuteen. Koulutuksen yhteyttä tuottavuuteen on yritystasolla haastavaa selvittää, mutta tutkimuksen mukaan pidemmällä aikavälillä tuottavuus paranee kokonaiskuvaa katsottaessa. Yksilötasolla koulutuksen lisääntyminen ei havaittavasti suoraan korreloi tuottavuuden paranemista. Tämä pääosin johtuu siitä, että koulutetumpi osa työntekijöistä ei työskentele tuotannon työtehtävissä, vaan osallistuvat sen kehittämiseen ym. toimintoihin, jolloin toiminnan tuottavuus paraneminen ei näy välittömästi. (Sitra, 2006)

Konkreettisemmin koulutuskustannuksien taloudellinen vaikutus tulee esiin yritysten kirjanpidossa, jossa ne näkyvät tuloslaskelmassa menoina silloin, kun yritys maksaa koulutuskustannuksia. Verotuksessa ne ovat pääsääntöisesti vähennyskelpoisia, varsinkin silloin kun koulutus on tarpeen työtehtävien hoitamiseksi. Verotuksessa koulutuskustannusten käsittelyssä on haasteita silloin, kun mietitään ovatko työnantajan maksamat koulutusmenot työntekijän palkkaa. Samoin tulkintaeroja verokäsittelyssä on tapauksissa, joissa mietitään työntekijän itsensä maksamien koulutusmenojen vähennyskelpoisuutta verotuksessa. Sellaisessa tilanteessa, jossa työnantaja on määrännyt koulutukseen ja maksaa sen kustannukset, on lähtökohtana työnantajan intressi, jolloin syntyneiden kustannusten syntyminen ei ole epäselvyyttä verotuksessa. (Penttilä, 2015)

4.2.1 Koulutusvähennyksestä yleisesti

Työpaikoilla on ollut jo vuodesta 2014 asti velvollisuus laatia henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat, mikäli yritys kuuluu yhteistoimintalain soveltamisen piiriin. Yhteistoimintalain ulkopuolelle jääville, eli alle 20 työntekijää työllistävillä yrityksillä, ei ole asetettu vastaavaa velvollisuutta. Mikäli kuitenkin pienempi yritys haluaa hyödyntää

koulutusvähennyistä verotuksessaan, yrityksellä on oltava ajantasaiset koulutus- ja henkilöstösuunnitelmat. (Skurnik-Järvinen, 2016, s, 38)

1.1.2022 astui voimaan uudistettu yhteistoimintalaki, jonka 9 § sisältää ohjeet työyhteisön kehittämissuunnitelmaan. Työyhteisön kehittämissuunnitelmat korvaavat aikaisemmat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Suunnitelmien sisältö pysyy pitkälti samana; uudistetussa yhteistoimintalaissa painotetaan kuitenkin jonkin verran enemmän yrityksen johdon ja työntekijöiden välistä vuoropuhelua. Kehittämissuunnitelmat on laadittava yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa ja niihin on tehtävä tarvittavat muutokset, jos työnantaja irtisanoo työntekijöitä taloudellisin tai tuotannollisin perustein. Suunnitelmat tulee päivittää tarpeen mukaan aina kun yrityksessä on tulossa kehittämissuunnitelmiin liittyviä muutoksia.

EVL 56 § mukaisen koulutusvähennyksen saamiseksi yrityksen on kiinnitettävä erityistä huomiota yhteistoimintalain 9 § kohdan 2 tekstimuotoon: Työyhteisön kehittämissuunnitelmaan on kirjattava päämäärät ja toimenpiteet, joilla kehitetään ja ylläpidetään henkilöstön osaamista sekä edistetään henkilöstön työhyvinvointia. Koulutusvähennys on nimensä mukaisesti vähennys, joka tehdään elinkeinotoiminnan tuloista. Yritys saa verotuksessaan vähentää laskennallisen, palkkamenoihin perustuvan koulutusvähennyksen lisävähennyksenä samassa yhteydessä, kun antaa yrityksen veroilmoituksen. Vähennystä vaaditaan lomakkeella 79. Koulutusvähennyksen perusteista laadittuja työntekijäkohtaisia selvityksiä ja suunnitelmia ei tarvitse liittää veroilmoitukseen. Verohallinto pyytää niitä tarvittaessa.

Vähennyksen edellytyksenä on koulutussuunnitelmien ajantasaisuus, koulutuksien tulee olla sisällytetty suunnitelmiin ja liittyä yrityksen työntekijän työtehtäviin. Lisäksi vähennyksen saamisen edellytyksenä on:

1. Yhden koulutuksen kesto vähintään yksi tunti/koulutus
2. Työnantajan palkanmaksuvelvollisuus koulutuksen ajalta
3. Työntekijän palkkaan ei työnantaja ole kyseisenä verovuonna saanut palkkatukea.

(Verohallinto, 2022)

4.2.2 Koulutusvähennyksen saamisen edellytykset

Ensimmäinen edellytys on, EVL 56 § mukaisesti, että työnantajan järjestämä koulutus perustuu koulutussuunnitelmaan. Suunnitelman on katettava koko henkilöstö yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Suunnitelmaan ei kirjata suunniteltuja koulutuksia yksilötasolla, eikä siinä tarvitse mainita yksittäisiä koulutuksia, vaan yleisempi kuvaus suunnitelluista koulutuksista on riittävä tarkkuus. (Skurnik-Järvinen, 2016, ss.54–58)

Työnantajan on maksettava työntekijälle palkkaa koulutuksen ajalta. Työntekijänä pidetään tässä tapauksessa työnantajaan työsopimuslain mukaisessa työsuhteessa olevaa työntekijää, jolloin esimerkiksi vuokratyöntekijälle annettu koulutus ei ole koulutusvähennykseen oikeuttavaa koulutusta. Mikäli työnantaja on saanut jonkin työntekijän palkkaukseen palkkatukea, koulutusvähennystä ei saa myöskään tältä osin. Mikäli työntekijä on osallistunut koulutukseen työajan ulkopuolella, koulutusvähennystä ei saa kyseistä koulutuksesta. Työnantajan on todennettava työntekijän osallistuminen koulutukseen esimerkiksi työajanseurantajärjestelmän avulla tai muulla luotettavalla tavalla. Koulutuksista on laadittava työntekijäkohtainen, kirjallinen selvitys, josta tulee käydä ilmi koulutuksen sisältö, kesto ja sisältyminen koulutussuunnitelmaan. (Skurnik-Järvinen, 2016, ss.54–58)

Vähennykseen oikeuttavan yhden yksittäisen koulutuksen minimi kestoaika on tunti. Kokonaiseksi koulutuspäiväksi lasketaan kuusi tuntia kestävä koulutus. Vähennyksen saamiseksi koulutuksia on oltava vähintään yksi koulutuspäivä (vähintään 6 * 1 tunti) per työntekijä. Täyden koulutusvähennyksen saamiseksi koulutuspäiviä saa olla kolme yhtä työntekijää kohden. Koulutuspäivät lasketaan työntekijäkohtaisesti, joten eri työntekijöiden koulutusjaksoja ei voi laskea yhteen. (Skurnik-Järvinen, 2016, ss.54–58)

Koulutuksen tulee liittyä työntekijän nykyisiin tai tuleviin työtehtäviin yrityksessä. Koulutus voi liittyä ammatillisen osaamisen kehittämiseen tai ylläpitämiseen, työhyvinvointiin, ajankäytön hallintaan tai muuhun työssä suoriutumiseen. Se voi olla osa työntekijän perustai jatkotutkintoa. Koulutusvähennystä ei kuitenkaan saa perehdyttämisestä tai työhönopastuksesta. Koulutus voi olla työnantajan itse järjestämää sisäistä koulutusta, eli koulutuksen kustannus työnantajalle ei vaikuta. Koulutus voidaan myös järjestää joko työnantajan tiloissa, verkkokoulutuksena tai työpaikan ulkopuolisena koulutuksena. Verohallinnon sivuilta löytyy hyviä esimerkkejä. Verohallinto ei ole laatinut listoja tai

luetteloita hyväksytyistä/ei-hyväksytyistä koulutuksista, mutta Verohallinnon sivuilta löytyy asiasta hyviä esimerkkejä. (Skurnik-Järvinen, 2016, ss.54–58)

4.2.3 Koulutusvähennyksen määrä ja laskenta

Koulutusvähennys lasketaan kertomalla yrityksen työntekijöiden keskimääräinen päiväpalkka koulutusvähennyksen oikeuttavien koulutuspäivien lukumäärällä ja jakamalla näin saatu tulo kahdella.

$$\text{Keskimääräinen päiväpalkka} * \text{koulutuspäivien lukumäärä} =$$

2

Keskimääräinen päiväpalkka lasketaan jakamalla työnantajan työttömyysvakuutusmaksun perusteena oleva verovuoden palkkasumma työnantajan keskimääräisellä työntekijämäärällä. Keskimääräisenä työntekijämääränä pidetään työnantajan teettämien henkilötyövuosien määrää. Henkilötyövuodella tarkoitetaan kokopäivätyötä tekevän työntekijän koko vuoden työskentelyä. Osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät huomioidaan suhteellisina osuuksina. Saatu osamäärä jaetaan luvulla 200. Vuodessa on keskimäärin 258 arkipäivää, joten käytettävän jakajan (200) avulla palkkasummaa korotetaan noin 25%. Näin saadaan summa vastaamaan kustannusta, joka sisältää työnantajan keskimääräisiä sosiaalivakuutusmaksuja. Mikäli työnantajan verovuosi ei ole 12 kk, suhteutetaan jakajana käytettyä lukua 200 vastaamaan työnantajan verovuoden pituutta. (Verohallinto, 2022)

Työttömyysvakuutusmaksun maksuperusteista säädetään työttömyysetuuksien rahoituksesta annetun lain 19 §:ssä. Työnantajat ilmoittavat palkkatiedot Tulorekisteriin, josta tiedot siirtyvät Työllisyysrahastolle. Koulutusvähennyksen määrää laskettaessa palkkasummana käytetään verovuoden palkkasummaa. (Verohallinto, 2022)

5 Oy Kart Ab:n työyhteisön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat

Toimeksiantajayritykselle laadittiin ajan tasalla olevat koulutus- ja kehittämissuunnitelmat, joissa on huomioitu yrityksen strategia, osaamisen kehittämistarpeet sekä yhteistoimintalain mukaiset osa-alueet.

5.1 Toimeksiantaja

Oy Kart Ab on teknologiateollisuuden alalla toimiva yksityinen osakeyhtiö, joka on perustettu vuonna 1960. Toimitilat sijaitsevat Varsinais-Suomessa, Somerolla. Yhtiön nimi pohjautuu yrityksen alkuaikojen tuotantoon, jolloin yritys valmisti karting-autoja. Toiminta laajeni vuosien kuluessa erilaisiin teräsrakenteisiin ja nykyisin yhtiö toimii pääosin tilauskonepajana. Tuotanto koostuu oman tuotannon lisäksi alihankinta- ja sopimusvalmistuksesta. (Oy Kart Ab, 23.8.2022)

Liiketoiminnasta merkittävä osa muodostuu omassa tuotannossa valmistettujen betonin kuljetussäiliöiden myynnistä, varaosista ja huolloista. Betonisäiliöitä käytetään kaivosteollisuudessa, sekä betonin maantiekuljetuksissa. (Oy Kart Ab, n.d.-a) Betonikaluston lisäksi yritys tarjoaa kone- ja laitevalmistusta asiakkaan piirustusten mukaisesti. Koneenrakennuksessa hitsauksen ja mekaanisen kokonpanon lisäksi yrityksessä tehdään laitteiden hydraulikka- ja pneumatiikka-asennukset sekä sähköistykset. Kolmantena osana liiketoiminnassa on ympäristötekniikan koneiden ja laitteiden suunnittelu ja valmistaminen. Jätevesien ja lietteen käsittelyyn tarkoitettuja laitteistoja, joita ovat suotonauhapuristimet, esierotusrummut ja porrasvälpät, toimitetaan jätevedenpuhdistamoille. (Oy Kart Ab, n.d.-b)

Yrityksen liikevaihto on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosien aikana, ollen päättyneen tilikauden lopussa 5,7 miljoonaa euroa, kuluvalle tilikaudella kasvua odotetaan 12-15% kasvua. Liikevaihto jakautuu kotimaan myyntiin sekä vientiin, jonka osuus on suunnilleen 30%. Henkilöstöä yrityksellä on 40, joista pääosa työskentelee erilaisissa tuotannon työtehtävissä. (Oy Kart Ab, 23.8.2022)

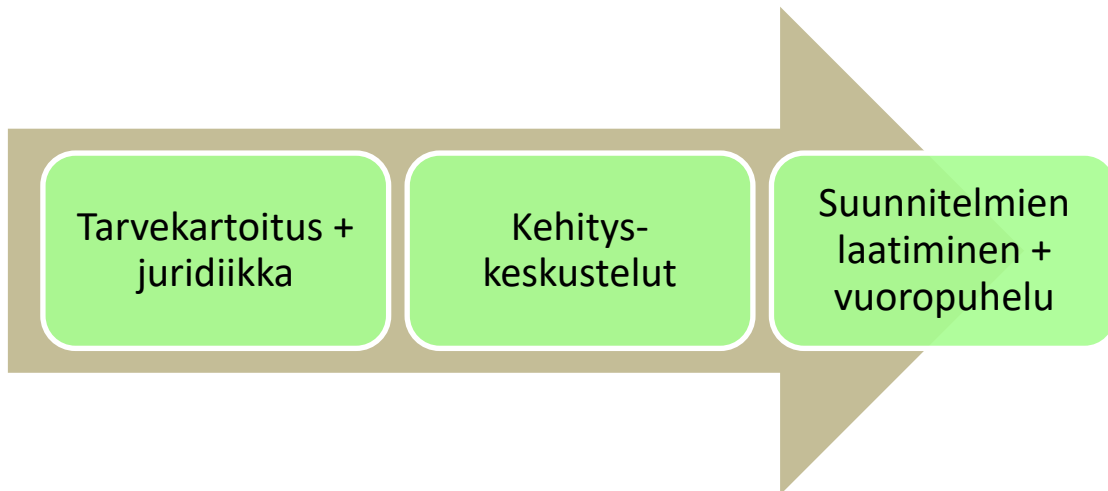
5.2 Lähtötilanne opinnäytetyön aloittamiseksi

Yritys tarvitsee 1.1.2022 voimaan tulleen uuden yhteistoimintalain mukaiset työyhteisön kehittämissuunnitelmat kuluvan vuoden aikana. Lakimuutoksen yhteydessä on myönnetty 12 kuukauden määräaika suunnitelmien laatimista varten. Lakisääteisen veloitteen täyttämisen lisäksi yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi tarvitaan tietoa henkilöstön nykyisestä osaamistasosta, mahdollisista koulutustarpeista ja osaamisen laajentamisen

mahdollisuuksista työtehtäviä kierrättämällä huomioiden tulevat eläköitymiset, jolloin yrityksen tuotannossa pitkään ollut osaaminen jää pois käytössä olevista resursseista.

5.3 Toteutuksen prosessi

Kuva 1 Suunnitelmien laatimisen prosessi



Yrityksessä käytiin vuoden 2022 kevään ja kesän aikana henkilöstön kehityskeskustelut.

Keskusteluissa oli työnantajan edustajana tuotantopäällikkö ja talouspäällikkö.

Keskusteluihin oli varattu aikaa kaksi tuntia jokaista henkilöä kohti. Pääsääntöisesti aika oli riittävä, mutta muutamana kohdalla aikaa kului lähes kolme tuntia. Keskusteluihin osallistujat käytiin läpi aakkosjärjestyksessä, jotta vältyttiin mahdollisilta spekulatioilta henkilöiden tai osastojen tärkeydestä. Keskustelut aloitettiin huhtikuussa ja ne oli tarkoitus saada käytyä ennen kesälomakautta. Tuotannon kuormituksesta ja muutamista pitkistä poissaoloista johtuen osa keskusteluista jouduttiin käymään vasta kesälomien jälkeen. Siksi keskustelujen kysymysten vastauksien analysointi ja yhteenveto valmistui elokuussa suunnitellun kesäkuun sijaan. Kehityskeskustelujen kysymykset liitteessä numero 1

Keskustelujen sisältö oli jaettu oman työtehtävän nykytilannetta käsitteleviin kysymyksiin, yrityksen ilmapiiriä ja työolosuhteita käsitteleviin kysymyksiin, sekä tulevaisuuteen painottuviin kysymyksiin. Viimeisen osio kehityskeskustelua sisälsi osaamisen kartoitusta, osaamisen mahdollista laajentamista sekä koulutustarpeita selventäviä kysymyksiä.

Keskusteluissa kerättiin tietoa liittyen työhyvinvointiin, työilmapiiriin, työssä jaksamiseen ja näiden parannusehdotuksiin. Kertyneet vastaukset analysoitiin ja vastauksia hyödynnettiin tarpeellisilta osiltaan yrityksen johdon ja tuotantopäällikön työssä, jolloin saatiin

kokonaiskuva osaamisen kehittämistarpeista ja osaamisen laajentamismahdollisuuksista yrityksen sisällä työnkuvien laajentamisella ja rotaatiolla toteutettuna. Osaamiskartoitusta ja yrityksen tarvetta osaamiselle käytiin läpi johdon kanssa. Osaamisen kehittämistä tarkasteltiin yrityksen tuotannon tarpeen pohjalta. Osaamisen laajentamista toteutetaan tulevaisuudessakin todennäköisesti osittain alihankintatyönä tai muuten ostopalveluna. Toiminnan kannalta kriittisten pullonkaulojen vähentämiseen keskitetään resursseja sekä työn rotaation, että osaamisen laajentamisen kautta.

Lisäksi kehityskeskustelujen tuloksena saatiin kiinteistön korjaussuunnitelmaan konkreettista tietoa puutteista, jotka hidastavat tai vaikeuttavat työn tekemistä. Puutteita löytyi jonkin verran esimerkiksi työpisteiden valaistuksen laadusta. Tuotannon kehittämiseen ja työvälineiden käytettävyyteen liittyen tuli esiin jonkin verran sekä puutteita, että kehitysehdotuksia. Näistä suurin osa otettiin tuotannon kone- ja laiteinvestointisuunnitelmaan toteutettavaksi seuraavalla tilikaudella. Yleisiä asioita koskeva yhteenveto käytiin läpi koko henkilöstön kuukausipalaverissa ja erikseen yhteistoiminnan hengessä yksityiskohtaisemmin henkilöstön edustajan (luottamusmies) ja työsuojeluvaltuutetun kanssa.

Yrityksellä on vakiintuneita käytäntöjä työajan joustojen, työajan lyhennysten eli pekkaspäivien ja poissaolojen ilmoitustavan osalta. Nämä päivitettiin ja yhtenäistettiin, jotta ne saatiin otettua mukaan työyhteisön kehittämissuunnitelmiin osana työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kokonaisuutta. Henkilöstön ikärakenne analysoitiin, jotta johdolle muodostuu selkeämpi kuva tulevaisuuden osaamistarpeista eläköitymisen osalta. Henkilökunnan ikärakenteen tarkempi selvittäminen selvensi osaltaan jo vakiintuneita käytäntöjä erilaisten työssä jaksamisen toimenpiteitä, joita yrityksessä on ollut aikaisemmin. Lisäksi otettiin työtervestarkastuksiin mukaan laajempi fyysisen kunnon ja jaksamisen määrittävä paketti, jotta työntekijöille itselleen selviää oma fyysisen kunnon tila. Työterveyshuollosta saa terveystarkastuksen tulosten yhteydessä kokonaistilanteen pohjalta räätälöidyt ohjeet, joiden mukaan toimien työkykyä pystyy itse paremmin pitämään yllä jo hyvissä ajoin ennakoiden. Laajempi terveystarkastus tuli mahdolliseksi työterveyshuollon tarjoajan vaihtamisen yhteydessä ja astuu voimaan tammikuussa 2023.

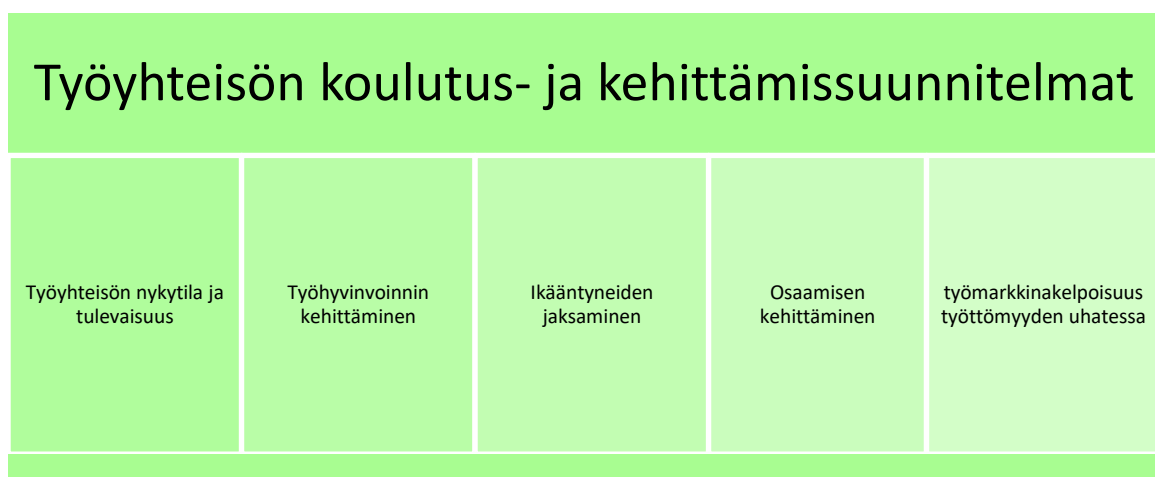
Uusi yhteistoimintalaki tuli voimaan vuoden alussa. Työyhteisön kehittämissuunnitelmien laatimiseksi on määritetty vuoden siirtymäaika, joten suunnitelmien tulisi olla valmiina

viimeistään 31.12.2022. Suunnitelmien laatimisessa voitiin osittain hyödyntää aikaisempia henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelmia. Niiden hyödyntäminen jäi loppujen lopuksi melko vähäiseksi johtuen yritystoiminnan laajenemisesta. Yrityksen henkilöstön lukumäärä on lisääntynyt ja liikevaihto kasvanut. Tämän seurauksena toimintatapoja ja käytänteitä on ollut tarvetta päivittää. Lain mukainen vuoropuhelun käyminen ja suunnitelmien jatkuva päivitys vuosittaisen tarkistuksen sijaan aiheuttaa myös uuden toimintatavan luomisen tarpeen. Yrityksessä muutokset ovat pääsääntöisesti pieniä ja ennakoitavissa johtuen liiketoiminnan luonteesta. Näin ollen katsottiin yhdessä henkilöstön edustajan kanssa, että lain mukaista vuoropuhelua tullaan alustavasti käymään puolivuositain. Tilanteen tai tarpeen vaatiessa vuoropuhelua ja suunnitelmien päivittämistä voidaan tehdä useamminkin vuoden aikana, jos se tuntuu tarkoituksenmukaiselta tulevaisuudessa. Yrityksessä järjestetään kuukausittain info-tilaisuus, jossa ajankohtaisia asioita käydään läpi yleisellä tasolla koko henkilöstön kanssa, joten vuorovaikutus ja tiedon kulku on tällä hetkellä riittävää valitulla toimintamallilla.

5.4 Koulutus- ja kehittämissuunnitelmien sisältö

Työyhteisön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat on laadittu pääsääntöisesti opinnäytetyön tekijän toimesta, mutta suunnitelmia on muutama kerta käyty läpi yrityksen johdon ja työntekijöiden edustajan kanssa yhteistoimintalain hengen mukaisessa vuoropuhelussa. Suunnitelmien sisältö on siten esimerkiksi koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvien asioiden suhteen yhteistoiminnassa neuvoteltu kompromissi.

Kuva 2 Työyhteisön koulutus- ja kehittämissuunnitelmien sisältö



5.4.1 Työyhteisön nykytila ja tulevaisuus

Suunnitelmissa esitellään aluksi yrityksen liiketoiminnan pääpiirteet sekä tuotannon eri osa-alueet ja niiden osuus liikevaihdossa, jotta yrityksestä välittyy riittävästi tietoa suunnitelmien pohjaksi. Samoin selvennetään henkilöstön rakenne ikäryhmittäin, jotta nähdään varsinkin ikääntyneempien työntekijöiden osuus henkilöstöstä. Sama ikärakenneselvitys tehdään tuotannon henkilöstölle ja toimihenkilöille omina ryhminään. Henkilöstön ikäjakauma ryhmittäin on esitetty liitteessä numero 2. Tuleviin eläköitymisiin tulee varauduttua konkreettisemmin, kun ikäryhmät esitetään taulukkomuodossa, josta asia on selkeästi nähtävissä. Määräaikaisista työsuhteista tehdään vastaava taulukkomuotoinen esitys ja tuodaan esiin määräaikaisuuden perusteita. Tähän kohtaan kirjataan myös yrityksen periaatteet ulkopuolisen työvoiman käytöstä. Jos yrityksessä on tulevaisuudessa osa-aikaisia työntekijöitä, näiden työsuhteiden lukumäärä ja osuus kokonaistyövoimasta kirjataan suunnitelmissa tähän osioon. Osa-aikaisten työsuhteiden kohdalla kirjataan myös perustelut osa-aikaisuudelle.

5.4.2 Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen

Suunnitelmiin kerätään keskitetysti kaikki yrityksessä käytössä olevat käytännöt, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Käytäntöjä ovat työajan joustot, jolloin työntekijä voi kerätä tuntisaldoa 40 tuntia, ja käyttää ne haluamallaan tavalla, kunhan asiasta sovitaan työnjohdon kanssa. Työajan lyhennykset eli pekkaspäivät ovat 50% työntekijän vapaasti käytettävissä, toinen 50% on työnantajan sijoittamia juhlapyhien aattoihin ym. sellaisiin kohtiin vuosikalenteria, jotta työntekijöille tulee pidempi palautumisjakso. Vuosilomien ajankohta ja yksittäisen lomajakson pituus on työntekijän valittavissa, lukuun ottamatta lain määrittämää yhtä kahden viikon mittaista lomajaksoa, joka jokaisen tulee pitää. Näillä toimenpiteillä työnantaja on halunnut helpottaa työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittamista, jolloin työhyvinvointi paranee.

Työhyvinvoinnin kehittämistä on myös työnantajan tarjoama liikuntaseteleiden lunastusmahdollisuus. Selkeämmin työn tekemiseen liittyviä toimenpiteitä on työkenkien tarjoaminen työntekijälle ilman omavastuuosuutta, Työntekijä saa valita itselleen sopivimmat kengät pohjallisineen noin kerran vuodessa. Mikäli kengät rikkoutuvat

työtehtäviä tehdessä, voi uudet kengät hankkia ilman vuoden määräaika. Työpaikalla on myös käytäntö, että työntekijä käy optikolla ennen suojalasien hankkimista. Suojalasit hankitaan tarvittaessa vahvuuksilla ja niiden käyttö on pakollista tuotantotiloissa silmävammojen ehkäisemiseksi. Työnantaja hankkii myös muita suojaimeja ja apuvälineitä tarpeen mukaan. Edellä mainitut kirjataan suunnitelmiin omina kappaleinaan selkeästi otsikoituna, jotta asiat löytyvät helposti jo sisällysluetteloä katsoessa.

Myös työterveyshuoltoon liittyvät asiat löytyvät suunnitelmista kohdasta työhyvinvoinnin kehittäminen. Yrityksessä on käytössä lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi äkillisen sairauden sattuessa lääkäripalvelut yrityksen kotipaikkakunnalla. Työterveystarkastuksiin on liitetty lisäpalveluna kattavampi laboratoriotutkimus, sekä fysioterapeutin tekemä kartoitus fyysisestä kunnosta terveystarkastuksen yhteydessä joka kolmas vuosi. Kuntokartoituksen pohjalta työntekijä saa ohjeet, joiden pohjalta toimien omaa fyysistä- ja samalla henkistäkin jaksamista pystyy merkittävästi parantamaan. Työterveyshuoltoon on liitetty äkillisen sairauden hoito, jotta työntekijä pääsisi helposti lääkärin vastaanotolle ja hoitoon. Näin sairaudet eivät pääse etenemään ja työntekijät useimmissa tapauksissa paranevat nopeammin. Nopeampaan paranemiseen tähtäävä käytäntö on myös se, että työntekijä voi olla poissa työstä sairauden vuoksi kolme päivää omalla ilmoituksellaan.

Työturvallisuuden kehittämiseksi kokoontuu työsuojelutoimikunta vähintään 2 kertaa vuodessa. Mikäli on tarvetta, kokouksia voi olla useammin. Kokouksissa käydään läpi havaittuja kehittämiskohteita työturvallisuudessa, kuten myös mahdollisesti tapahtuneita konflikteja. Mikäli yrityksessä olisi ilmennyt päihteiden käyttöä tai muuta vastaavaa työn tekemistä ja turvallisuutta vaarantavaa käyttäytymistä, myös nämä asiat käsitellään näissä kokouksissa ja tehdään toimintasuunnitelma asian hoitamiseksi. Kokouksista tehdään muistio, jonka sisältö käydään läpi seuraavan kokouksen yhteydessä. Kokouksissa on läsnä työsuojeluvaltuutettu, toimikunnan jäsenet ja työnantajan edustaja.

5.4.3 Ikääntyneiden jaksaminen

Yrityksen tuotannon työtehtävät ovat fyysisesti kuormittavia. Ikääntyneitä työntekijöitä (yli 58-vuotiaita) on yrityksen palveluksessa tilikauden 30.9.2022 vaihtuessa 7,3% henkilöstöstä. Ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamista kartoitetaan vuosittain esimiehen kanssa

käytyjen kehityskeskustelujen yhteydessä. Ikääntyneille, kuten muillekin, pyritään hankkimaan tarvittavia apuvälineitä, joilla voidaan keventää fyysistä raskautta. Samoin valaistuksen tehoa pyritään lisäämään toiveiden mukaan työpisteille.

Ikääntyneillä on mahdollisuus halutessaan siirtyä osa-aikaiseen työhön ennen eläkkeelle siirtymistä. Asiasta tulee sopia hyvissä ajoin työnantajan kanssa, jotta työnantajalla on mahdollisuus hankkia lisäresursseja henkilöstöön. Työtehtävien rotaatio on joissakin tapauksissa myös mahdollinen toimenpide työn muuttamiseksi fyysisesti kevyempään suuntaan. Tämä keino ei valitettavasti ole mahdollista kaikkien työtehtävien kohdalla, mutta mahdollisuuksien mukaisesti tätäkin vaihtoehtoa pyritään toteuttamaan.

5.4.4 Osaamisen kehittäminen

Yrityksessä on sekä halua, että tarvetta kehittää osaamista. Yritys on kasvava, jolloin liikevaihdon kasvun lisäksi tarvitaan tuottavuuden kasvua. Yrityksen kohdalla tuottavuutta saadaan kehitettyä parhaiten investoimalla konekantaan sekä erilaisiin apulaitteisiin. Myös tällä hetkellä käytössä olevassa tuotannonohjausjärjestelmässä (ERP) on nykyisillä tuotantomäärillä huomattu puutteita tarvittavista ominaisuuksista, joten järjestelmän päivitystä paremmin tuotannon, ja samalla koko yrityksen, tarpeisiin sopivaksi kartoitetaan parhaillaan.

Osaamisen kehittämistä lähivuosina tarvitaan monella osa-alueella. Kevään ja kesän 2022 aikana käytyjen kehityskeskustelujen pohjalta esiin tulleiden kehittämistarpeiden pohjalta osaamisen parantamista tullaan kehittämään suunnitelmallisesti. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön ottamiseen liittyvä perehdytys ja koulutustarpeet suunnitellaan siinä vaiheessa, kun on tehty päätös ohjelman toimittajasta.

Konkreettisia, seuraavan 1-2 vuoden aikana toteutettavia asioita osaamisen parantamiseksi ovat ensinnäkin uusien hitsauskoneiden käyttökoulutus niille hitsaajille, jotka koneita käyttävät ja tekevät vaativimpia hitsaustöitä. Koulutus saadaan järjestettyä koneiden maahantuojan avulla ja toteutettua yrityksen omissa tiloissa. Koulutustilaisuuksia järjestetään kahdessa erässä, jolloin kerralla osallistujia on sopiva määrä. Näin kukin pääsee testaamaan eri ominaisuuksia. Kun yrityksessä on useampia koneiden toimintaan hyvin

perehtyneitä henkilöitä, pystyvät he edelleen siirtämään tietoa eteenpäin koneiden kierrättämisen yhteydessä. Yrityksessä investoidaan laitteisiin vuosittain ja uusimmat laitteet pääsääntöisesti sijoitetaan työpisteille, joissa ne ovat vaativammassa käytössä. Aikaisemmin käytössä oleva kone siirtyy seuraavalle käyttäjälle, jolloin vanhimmat koneet vähitellen poistuvat käytöstä tai päätyvät huollon kautta varakoneiksi. Hitsauskoneiden käyttökoulutuksen myötä yrityksessä pystytään paremmin hyödyntämään koneiden ominaisuuksia, jolloin työ helpottuu ja myöskin hitsauksen laatu paranee.

Toinen tärkeä osaamisen kehittämiskohde on nostolaitteiden käsittely. Yritykseen on viime vuosina hankittu useita uusia nostolaitteita. Nostureiden, trukkien ja pinontavaunujen käyttökoulutus on tärkeää työturvallisuuden kannalta. Vaikka työntekijöillä on kokemusta nostolaitteiden käyttämisestä, uusien laitteiden toimintaan perehtyminen parantaa käyttöturvallisuutta sekä nopeuttaa ja helpottaa laitteiden käyttämistä.

Kolmantena kehittämiskohteena on hitsauksen laadun parantaminen. Yrityksessä käy säännöllisesti hitsauksen koordinointiin erikoistunut ulkopuolinen tarkastaja. Toiminta liittyy sekä tuotannon laadun valvontaan, että yrityksen oman osaamisen parantamiseen. Hitsaussaumoja tarkastetaan ja mikäli niissä esiintyy mahdollisia puutteita, ne käsitellään sauman tekijän kanssa, jotta vastaavia ei muodostuisi. Hitsaajat myös osaamisen parantamisen osoittamiseksi suorittavat erilaisia luokkia, joiden perusteella määräytyvät ne kohteet, joiden hitsaamiseen tekijän pätevyys riittää.

Yrityksen henkilöstön määrä on muutaman viime vuoden aikana kasvanut yli 30%. Tämä ja tuotantomäärien kasvaminen on aiheuttanut haasteita tuotannon eri toimintojen aikatauluttamisessa. Siksi on tullut tarve kehittää työn johtamista. Kartoituksen perusteella henkilöstöstä löytyi yksi kiinnostunut ottamaan lisää vastuuta ja hän on aloittanut koulutuksen työnjohtotehtäviin. Osaamisen parantuessa hän tulee ottamaan vastuulleen kokoonpano-osaston aikataulutuksen, jolloin tuotantopäällikkö pystyy paremmin suunnittelemaan tuotantoa kokonaisuutena. Tämän asian toteutus on jo aloitettu, mutta liitetään kehittämissuunnitelmaan, koska opiskelu työnjohtajaksi kestää yli vuoden, joten asia on kesken vielä pitkään.

5.4.5 Työmarkkinakelpoisuus työttömyysuhan alla

Työyhteisön kehittämissuunnitelmaan kirjataan mahdollisen työttömyysuhan alle joutuvien työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden säilyttämiseksi yrityksen tekemät toimenpiteet yleisellä tasolla. Yksityiskohtaisemmin asiat voi kirjata mahdollisen tilanteen realisoituessa. Toimenpiteisiin vaikuttaa yrityksen taloudellinen tilanne sekä tuotannon tilauskanta. Myös sillä on merkitystä, millaisiin tuotannon työtehtäviin mahdolliset irtisanomiset kohdistuisivat.

Yleisluontoisesti suunnitelmiin kirjataan työnantajan velvollisuus tarjota irtisanotulle työntekijälle mahdollisuus osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen kun irtisanottu/irtisanotut ovat ennen työsuhteen päättymistä olleet yhdenjaksoisesti työnantajan palveluksessa vähintään viiden vuoden ajan ja kun irtisanottavia työntekijöitä on vähintään 10. Koulutukseen osallistumisesta sovitaan yhdessä työnantajan ja irtisanotun/irtisanottujen kanssa. Koulutuksen kustannus saa olla työntekijän KTA:n mukaan lasketun keskimääräisen kuukausipalkan verran edellisen 12 kuukauden ajalta laskettuna. Jos irtisanottavia on vähemmän kuin 10, työnantaja ja irtisanottavat sopivat keskenään mahdollisesta työnantajan kustantamasta koulutuksesta.

Ennen irtisanomien toteuttamista työnantaja kartoittaa mahdollisuuksia työntekijän siirtämiseksi toiseen työtehtävään yrityksen sisällä ja tähän toimenpiteeseen liittyvän koulutuksen tai perehdytyksen mahdollisuuden.

6 Opinnäytetyön johtopäätökset ja analysointi

Opinnäytetyönä saatiin yrityksen käyttöön lakisääteiset ja toiminnan kannalta joka tapauksessa tarvittavat työyhteisön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat. Suunnitelmat ovat nyt käytössä ja pohjana tuleville yhteistoiminnan hengessä käytäville vuoropuheluille. Yrityksen toiminta ja toimintaympäristö muuttuu, kuten koko yhteiskuntakin, joten suunnitelmat elävät ja muuttuvat tarpeen ja tilanteen mukaan. Uudistettu yhteistoimintalaki tuli voimaan 1.1.2022, joten tähän mennessä ei ole vielä saatavilla kovin paljon esimerkkejä tai kokemusperäistä tietoa siitä, miten uuden lain mukaisten suunnitelmien toteutus yrityksissä on tehty.

Kehittämissuunnitelmien laatiminen on laaja projekti, joka sisältää useita eri osa-alueita. Suunnitelmien laatimiseen vaikuttaa osaltaan lainsäädännön vaatimukset. Osaltaan suunnitelmien sisältö rakentuu yrityksen johdon ja yhteistoimintaneuvottelujen päätöksistä, eli suunnitelmat muotoutuvat yrityksen ja toimialan mukaan hyvinkin erilaisiksi, vaikka lainsäädännöllisesti suunnitelmia aletaan laatia samoista lähtökohdista. Opinnäytetyön tekijänä ei myöskään voi itsenäisesti laatia suunnitelmia haluamaansa muotoon, vaan on otettava huomioon yrityksen tarpeet, jotta niistä saadaan paras mahdollinen apuväline yritykselle, eli tässä tapauksessa toimeksiantajalle. Suunnitelmiin saattaa tulla muutoksia vuoden 2023 aikana, koska muutosturvaa irtisanomisen yhteydessä koskeva laki uudistuu 1.2.2023. Muutoksista ei ole vielä opinnäytetyötä tehdessä ollut eksaktia tietoa, mutta on mahdollista, että suunnitelmia on yrityksessä päivitettävä tältä osin.

Tuotannollisessa toiminnassa, jossa tuotanto pohjautuu useiden erilaisten asiakkaiden tilauksien muodostamasta tilauskannasta, suunnitelmat voivat muuttua nopeasti. Alustavasti suunnitellut asiat eivät välttämättä toteudu, vaan tilalle tulee jotain muuta, koska on tehty nopeita muutoksia tuotannossa tai yrityksen toiminnassa. Ketteryys on yksi vahvuus yrityksen toiminnassa, mutta toisaalta se hankaloittaa suunnitelmallisuutta ja laadittujen suunnitelmien noudattamista. Suunnitelmat, kuten työyhteisön kehittämissuunnitelma, jota tehdään yhteistoiminnassa työntekijän edustajan kanssa, ovat joissakin tapauksissa vanhentuneita jo ennen kuin ovat valmiita.

Jonkin verran haasteita oli myös erilaisten käytössä olevien työaikaratkaisujen kirjalliseen muotoon saamisessa. Yrityksen henkilöstön koko on kasvanut ja yhdenvertaisuuden toteutumiseksi on ilmennyt tarvetta selkeyttää käytössä olevia ratkaisuja. Aikaisemmin, kun henkilöstöä on ollut vähemmän, asioista on voitu sopia suullisesti työntekijän ja työnantajan välillä. Kun sopimuksia on enemmän, on hankala muistaa mitä kenenkin kanssa on aikanaan sovittu, joten yhtenäiset käytännöt tuotannon eri osa-alueilla yksinkertaistavat toimintatapoja ja vapauttavat työnjohdon resursseja tuottavampaan toimintaan. Myös työhyvinvointiin yhtenäisillä käytänteillä on positiivinen vaikutus; suunnitelmissa on näkyvillä vaihtoehdot yrityksessä käytössä olevista joustavista työaikaratkaisuista. Näin kukin voi oman elämäntilanteensa pohjalta sovittaa työn ja vapaa-ajan itselleen parhaimmalla tavalla sopien asiasta työnjohdon kanssa. Tästä on hyötyä myös yritykselle tuotannon suunnittelussa. Tiedetään selkeämmin, milloin milläkin osastolla on resursseja käytössä.

Opinnäytetyön aiheen valitsemiseen olen itse erittäin tyytyväinen. Taloushallintoon painottunut osaaminen laajeni henkilöstöhallinnon osalta ja laadukkaisiin lähteisiin tutustuminen avasi ajatuksia. Kirjallisuuden osalta lähteiksi valikoituivat sellaiset teokset, jotka soveltuvat korkeakoulun oppikirjoiksi ja joiden kirjoittaja oli oman alansa maisteri, professori tai muuten ansioitunut henkilö. Lähdemateriaalin etsimisessä oli teoriaosuuden kirjoittamisessa toisinaan haasteita. Tämä johtui pääasiassa siitä, että olin ajatellut asiat melko valmiiksi oman osaamisen ja työkokemuksen pohjalta. Omiin ajatuksiin sopivia lähteitä ei jokaiseen kohtaan tahtonut aina löytyä.

Henkilöstön hyvinvointi, työn merkityksellisyys, omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus ja yrityksen tuottavuus ovat mielenkiintoinen yhdistelmä asioita. Mitä enemmän asiaan perehtyy, sen selkeämmäksi on itselle muodostunut henkilöstöön liittyvän osa-alueen merkitys tuottavuuteen ja sen myötä yrityksen talouteen. Myös yrityksessä käydyt kehityskeskustelut vahvistivat omaa näkökantaa. Mahdollisuus kehittyä työssään ja työn tekemisen tapaan vaikuttaminen on tärkeää suurelle osalle työntekijöistä.

Kehityskeskusteluissa tuli esiin erittäin hyviä kehittämideoita; paras ratkaisu työmenetelmien kehittämiseen löytyy usein kuuntelemalla tekijöiden mielipiteitä asiasta.

Omat johtopäätökset opinnäytetyön tekemisen yhteydessä saivat vahvistusta 8.10.2022 MTV 3 uutisista. Yksi uutisaihe käsitteli osaajien ja asiantuntijoiden työssä viihtymistä ja kannustimia. Asiaa oli tutkittu melko laajasti ja kilpailukykyisen palkan lisäksi esiin oli noussut samoja asioita, joita olin itsekin pitänyt merkityksellisenä. Alla kuvakaappaus uutisten sisällöstä.

Kuva 3 Näitä asioita työnhakijat ja -tekijät arvostavat (MTV-Uutiset, 2022)



Uutisten lisäksi Teknologiateollisuus Ry on järjestänyt useampia näihin aiheisiin liittyviä webinaareja, kehittämishankkeita ja työpajoja, joten siltäkin pohjalta uskoisin, että olen oikeilla jäljillä sen suhteen, että yrityksissä tulee aikaisempaa enemmän kiinnittää huomiota henkilöstöön ja myös sen monimuotoisuuteen, jotta tuottavuus saadaan paranemaan.

Mielestäni opinnäytetyössä on käsitelty riittävästi asiaan liittyviä eri osa-alueita. Pääsisältö on työyhteisön koulutus- ja kehittämissuunnitelmassa, joten teoriaosuuden laajempi käsittely olisi saattanut viedä painoarvoa pääasialta.

Henkilöstölle on tarjottava kehittymismahdollisuuksia, joustavaa työn tekemisen mahdollisuutta, laajaa esimiehen tukea ja välittämistä. Tukea kaipaavat varsinkin nuoret, työelämässä vasta aloittaneet työntekijät. Näihin asioihin panostamalla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet onnistua rekrytoinnissa ja saada osaavaa, sekä motivoitunutta henkilöstöä. Kilpailu osaavista ammattilaisista uhkaa kiristyä, vaikka ulkomaista työvoimaa olisikin tarjolla.

Työyhteisön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat ovat yhteistoimintalain mukaisesti yritykselle pakolliset, kun se työllistää yli 20 työntekijää. Tämän kokoisissa yrityksissä ei usein vielä ole päätoimisesti HR-asioita hoitavaa henkilöä. Esihenkilöt ja työnantaja ovat usein myös melko kuormittuneita työtehtävien määrästä. Vaikka suunnitelmat ovat tärkeitä ja niiden avulla pystytään tarkastelemaan yrityksen henkilöstön tilaa tulevaisuutta ajatellen,

riskinä on, että suunnitelmat jäävät toissijaiseen osaan toimintoja suunniteltaessa. Suunnitelmien laatiminen oli ainakin ensimmäisellä kerralla aikaa vievää, mutta päivittäminen sujui nopeammin, koska perusrakenne suunnitelmille on jo valmiina. Opinnäytetyönä suunnitelmien laatiminen ei vienyt työaikaa, mutta omalla kohdalla työn ohessa niiden laatiminen olisi ollut haastavaa.

Omalla työpaikallani henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin merkitys yritykselle on tiedostettu hyvin. Siltä pohjalta uskon, että suunnitelmat ovat jatkossakin ajan tasalla ja niistä tulee luonteva osa yhteistoiminnan vuoropuhelua. Aluksi tulee mahdollisesti haasteita siinä, miten saadaan sovitettua henkilöstön edustajan ja työnantajan ajatukset yhteen, ja miten vuoropuhelua suunnitelmien osalta yleensäkin käydään. Uusien käytänteiden vakiinnuttua osaksi toimintaa, suunnitelmista todennäköisesti tulee yksi työväline lisää, jolla henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia saadaan kehitettyä yrityksen tarpeiden ja strategian mukaisesti.

Toimeksiantajan ja samalla työnantajan palaute suunnitelmista oli kannustavaa. Suunnitelmien merkitys käytännössä tuli myös esiin saman tien, sillä Aluehallintoviraston työsuojelutarkastaja tulee suorittamaan yleistä työsuojelutarkastusta yritykseen joulukuun 2022 aikana. Edellinen käynti oli vuonna 2013. Yrityksen kannalta on hyvä asia, että työnantajan velvoitteet ovat kunnossa tältäkin osin.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Helsingin Seudun Kauppakamari.
- Ala-Mutka, J. (2008). *Strategiamalli*. Talentum Media Oy.
- Asplund, R.;& Maliranta, M. (2006). *Koulutuksen taloudelliset vaikutukset*.
<https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/raportti60-2.pdf>: SITRA OY ja kirjoittajat.
- Engblom, M.;& Lehto, A.-T. (2022). *Uusi yhteistoimintalaki: Vuoropuhelua ja muutosneuvotteluja työpaikalla*. Alma Talent Oy.
- Kauhanen, M. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY.
- Lankinen, P.;Miettinen, A.;& Sipola, V. (2004). *Kehitä osaamista- hyädynnä kokemusta*. Talentum Media Oy.
- Lindholm, T.;Pajunen, R.;& Salminen, J. (2012). *Keskustele ja kehity - Lisää tehoa kehityskeskusteluihin*. J-Impact Oy.
- Lylly-Yrjänäinen, J.;Martinsuo, M.;Mäkinen, S.;& Suomala, P. (2016). *Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa*. Edita Publishing Oy.
- Maatilatalouden tuloverolaki 1967/543. (26. elokuu 2022). Noudettu osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1967/19670543>
- Markkanen, M. (2005). *Henkilöstön hankinta sähköistyy*. WSOY.
- Mellanen, A.;& Mellanen, K. (10. maaliskuu 2022). Teknologiateollisuus [webinaari].
Merkityksellisyys työelämän vetovoimatekijänä.
<https://vimeo.com/519430754/7184f07248>.
- Mitronen, L.;& Raikaslehto, T. (2019). *Voittajan strategia*. Alma Talent Oy ja kirjoittajat.
- MTV-Uutiset. (2022). *Osaajapula- pelkkä palkkaporkkana ei yksin riitä*. Noudettu osoitteesta
<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/pelkka-palkkaporkkana-ei-yksin-riita-tallaiset-kannustimet-houkuttelevat-osaajia-toihin-ja-pitavat-heidat-toissa-tyonantajilta-vaaditaan-yha-enemman/8531154#gs.he3hxn>
- Oy Kart Ab. (n.d -a). *Kart/konepajapalvelut*. Noudettu osoitteesta
<https://www.kart.fi/konepajapalvelut>
- Oy Kart Ab. (n.d. -b). *Kart/ympäristötekniikka*. Noudettu osoitteesta
<https://www.kart.fi/ymparistotekniikka>
- Penttilä, S. (2015). Koulutusmenot ja verotus. *Tilisanomat*. 1/2015,
<https://tilisanomat.fi/verotus/koulutusmenot-ja-verotus>.
- Saarelainen, E. (2013). *Kohti menestyvää liiketoimintamallia*. Suomen Liikekirjat.

Seeling, M. (2022). Oppimisen kiivas tahti uhkaa jo terveyttä. *TTT Työ terveys turvallisuus*.

Sivonen, O. (2022). *Yrityskulttuurit murroksessa*. Alma Talent Oy.

Skurnik-Järvinen, H. (2016). *Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti*.

Kauppakamari.

Suomen lakimiesliitto. (20. lokakuu 2010). *Kehityskeskusteluopas*. Noudettu osoitteesta

https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas_nettiin.pdf.

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. Talentum Media Oy.

Teknolohiateollisuus. (3. toukokuu 2022). *Koulutus ja osaaminen/osaamistarpeet*. Noudettu

osoitteesta <https://teknolohiateollisuus.fi/fi/vaikutamme/koulutus-ja-osaaminen/osaamistarpeet-osaaminen-ja-osaajien-saatavuus-ovat-yrityksille>

Teknolohiateollisuus. (26. elokuu 2022). *Työsuhdepalvelu / jatkuva vuoropuhelu työpaikoilla*.

Noudettu osoitteesta

<https://uusi.tyosuhdepalvelu.fi/teknolohiateollisuus/yhteistoiminta-ja-henkiloestoesuhteet/yhteistoimintalain-soveltaminen/yhteistoiminta-asiat/jatkuva-vuoropuhelu-tyopaikoilla/>.

Teknolohiateollisuus. (26. elokuu 2022). *Työsuhdepalvelu / Valmennus- ja*

koulutusvelvollisuus. Noudettu osoitteesta

<https://uusi.tyosuhdepalvelu.fi/teknolohiateollisuus/yhteistoiminta-ja-henkiloestoesuhteet/tyoevoiman-vaehentaaminen/muutosturva/valmennus-ja-koulutusvelvollisuus/>.

Toropainen, K. (15. syyskuu 2022). Monimuotoisen ja yhdenvertaisen työyhteisön

rakentaminen. *Teknolohiateollisuus [webinaari]*.

<https://vimeo.com/519430754/7184f07248>.

Vaahtio, E. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita Publishing Oy.

Valtioneuvosto. (31. joulukuun 2021). *Yhteistoimintalaki 1333/2021*. Noudettu osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333#Pidm45949344536480>

Valtioneuvosto. (25. elokuu 2022). *Laki elinkeinotulon verottamisesta 1968/360*. Noudettu

osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360#O4P56>

Valvisto, E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Talentum Media Oy.

Verohallinto. (9. maaliskuun 2022). *Työnantajan koulutusvähennys*. Noudettu osoitteesta

<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48458/ty%C3%B6nantajan-koulutusv%C3%A4hennys2>.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teorial ja trendit*. Edita Publishing Oy.

Villanen, J. (2020). *Kehitätai kuihdu. käsikirja muutoksessa pärjäämiseen*. Basam Books Oy.

Liite 1: Kehityskeskustelun (2022) kysymykset

Toimenkuva ja tehtävät

- 1 Mitkä työtehtävät innostavat eniten ja mitkä vähiten?
- 2 Kuinka hyvin nykyiset työtehtävät vastaavat osaamista?
- 3 Mahdollisia työtehtäviin liittyviä muutostarpeita?
- 4 Mitä asioita olisi voinut tehdä paremmin ja mitkä asiat tuntuivat vaikeilta (vuosi taaksepäin katsottuna)?

Työympäristö ja ilmapiiri:

- 5 Millaiseksi koet työskentelyolosuhteet ja työvälineet?
- 6 Miten niitä voisi parantaa?
- 7 Mitkä ovat työilmapiirin vahvuudet ja heikkoudet?
- 8 Miten työilmapiiriä voisi parantaa?
- 9 Saatko riittävästi oikea-aikaista tietoa työhön ja työympäristöön liittyen?
- 10 Saatko riittävästi tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä?
- 11 Saatko esimieheltä riittävästi tukea ja palautetta työstäsi?

Tulevaisuus/tavoitteet

- 12 Millaisia odotuksia seuraavalle vuodelle?
- 13 Millaisia kiinnostuksen kohteita on tulevaisuudessa?
- 14 Millaisia kehittämistarpeita on omassa osaamisessa?
- 15 Tarvitaanko osaamisen parantamiseen koulutusta (vai auttaako esim. esimiehen perehdyttäminen)?
- 16 Millaista koulutusta/lisäosaamista tarvitaan nykyisien työtehtävien tekemisessä?
- 17 Jos työtehtävät laajenevat kiinnostuksen/osaamisen mukaisesti, niin mitä lisäkoulutusta tarvitaan?

Liite 2: Henkilöstö ikäryhmittäin

Henkilöstön jakautuminen ikäryhmittäin 30.9.2022

Henkilöstöryhmät	lukumäärä	ikäjakauma		
	30.9.2022	alle 30-v	30-50-v	yli 50-v
Työntekijät	35	7	18	10
Toimihenkilöt	6		3	3
Yhteensä	<u>41</u>	<u>7</u>	<u>21</u>	<u>13</u>
%osuus		20 %	51,40 %	28,60 %

Liite 3: Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma_Nikkilä-Rämö**1. Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys opinnäytetyöprosessin aikana**

Opinnäytetyön tutkimusaineistosta toimeksiantajayrityksessä käytyjen kehityskeskustelujen yhteenvedon tiedot sekä analysoinnit ovat yrityksen tuotannon esimiehen ja talouspäällikön eli tutkijan käytettävissä. Tiedot ovat luottamuksellisia ja niitä säilytetään toimeksiantajayrityksen tiloissa olevilla henkilökohtaisilla tietokoneilla. Tietokoneille kirjaudutaan henkilökohtaisilla salasanoilla. Tiedot varmuuskopioidaan päivittäin yrityksen omalle serverille. Kaiken muun tutkimusaineiston ja sen tulokset omistaa tutkija. Näitä tietoja säilytetään tutkijan henkilökohtaisella tietokoneella, jonne kirjautumiseen tarvitaan salasana. Tämän lisäksi kopio aineistosta säilytetään erillisellä muistitikulla.

2. Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys opinnäytetyöprosessin jälkeen

Tutkija säilyttää omistamansa tutkimusaineiston omalla tietokoneellaan sekä erillisellä muistitikulla yhden (1) vuoden opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. Tutkija hävittää koko aineiston edellä mainitun ajan päätyttyä.

3. Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Tutkimusaineisto ei sisällä henkilötietoja tai muita arkaluonteisia tietoja.

4. Opinnäytetyön omistajuus

Opinnäytetyön omistaa tutkija. Opinnäytetyöhön on käyttöoikeus toimeksiantajalla. Opinnäytetyönä syntyneet työyhteisön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat ovat toimeksiantajayrityksen käytössä.

5. Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Tutkimusaineistoa ei jatkokäytetä. Opinnäytetyön tekijä säilyttää aineiston tietoturvallisesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä omalla tietokoneellaan ja erillisellä muistitikulla, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa ja hävittää tämän jälkeen aineiston tietoturvallisesti.