



## **Työyhteisön kehittämissuunnitelma pk-yritykselle**

Tuija Artama

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

|  |
|--|
| <b>Tekijä</b><br>Tuija Artama  |
| <b>Tutkinto</b><br>Tradenomi   |
| <b>Opinnäytetyön nimi</b><br>Työyhteisön kehittämissuunnitelma pk-yritykselle  |
| <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>33 + 1   |
| <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajayritykselle työyhteisön kehittämissuunnitelma yhteistoimintalain määritelmien mukaisesti. Työyhteisön kehittämissuunnitelman tarve on perusteltu yhteistoimintalain vaatimuksella, joka edellyttää suunnitelman laatimista yrityksiin, joissa työskentelee yli 20 henkilöä. Lain edellytyksen lisäksi työyhteisön kehittämissuunnitelma on merkityksellinen yrityksen liiketoiminnalle, sillä se tunnistaa ja kokoaa yrityksen kehittämistarpeet. Tunnistettujen kehittämistarpeiden perusteella työyhteisön kehittämissuunnitelma kuvaa konkreettiset toimenpiteet tarpeisiin vastaamiseksi ja osaltaan varmistaa liiketoiminnan jatkuvuuden osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön avulla. Opinnäytetyönä tehdyssä työyhteisön kehittämissuunnitelmassa on aluksi tehty nykytilan analyysi, jonka pohjalta on laadittu kehittämistoimenpiteet sekä määritely toimenpiteille aikataulus ja vastuhenkilöt.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjana on yhteistoimintalaki ja sen määrittämä työyhteisön kehittämissuunnitelman sisältö. Lisäksi henkilöstöstrategia nähdään suunnitelmaa ohjaavana tekijänä. Teoriaosuudessa määritellään kehittämissuunnitelman sisällön mukaisesti osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia. Kyseiset aihealueet ovat laajat ja teoriaosuudessa on pyritty pitäytymään ainoastaan yleisessä määrittelyssä ja käsitteisiin liittyvien osa-alueiden kuvaamisessa työyhteisön kehittämissuunnitelman näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä ja työyhteisön kehittämissuunnitelma on laadittu yhteistyössä toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa. Taustatietoa nykytilan analyysiin on kerätty yrityksen sisäisiltä verkkosivuilta, joissa on aiheeseen liittyviä suunnitelmia, dokumentointia ja päätöksiä. Lisäksi suunnitelmaa laadittaessa on käyty aktiivista keskustelua henkilöstön ja johdon edustajien kanssa. Kehittämistoimenpiteiden taustalle opinnäytetyön tekijä on koonnut omia ajatuksia kehittämistarpeista nykytilan analyysin pohjalta ja lopulliset päätökset toimenpiteistä, niiden aikataulutuksesta sekä vastuutahoista on tehnyt yrityksen johto. Suunnitelma on käsitelty ja hyväksytty vuoropuhelumenettelyn mukaisesti.</p> <p>Opinnäytetyön tuotos, työyhteisön kehittämissuunnitelma, toimii toimeksiantajan konkreettisena yhteistoimintalain edellyttämänä suunnitelmana, jota toteutetaan yrityksen arjessa. Laadittu suunnitelma on toimeksiantajayritykselle tarpeellinen ja ajankohtainen ja sitä voidaan hyödyntää päivitettävänä dokumenttina tulevaisuudessa. Lisäksi opinnäytetyötä voidaan hyödyntää yleisesti pohdittaessa, mikä on työyhteisön kehittämissuunnitelma, mihin se perustuu, mitä sen tulee sisältää ja miten se tehdään käytännössä.</p> |
| <b>Asiasanat</b><br>kehittämissuunnitelma, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi  |

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1   | Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaukset .....                                | 1  |
| 1.2   | Toimeksiantajayrityksen kuvaus .....   | 3  |
| 2     | Työyhteisön kehittämissuunnitelma .....  | 4  |
| 2.1   | Suunnitelmaa ohjaava lainsäädäntö .....  | 4  |
| 2.2   | Työyhteisön kehittämissuunnitelman sisältö .....                                   | 4  |
| 2.3   | Jatkuva vuoropuhelu osana työyhteisön kehittämissuunnitelman laadintaa .....       | 6  |
| 3     | Henkilöstöstrategia ohjaa osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämistä .....          | 7  |
| 3.1   | Kehittäminen alkaa rekrytoinnista .....  | 8  |
| 3.2   | Kehityskeskustelut .....   | 9  |
| 4     | Henkilöstön osaaminen .....  | 11 |
| 4.1   | Perehdytys osaamisen pohjana .....   | 12 |
| 4.2   | Osaamisen kehittäminen .....   | 13 |
| 4.3   | Osaamisen johtaminen .....   | 15 |
| 5     | Työhyvinvointi osana työyhteisön kehittämissuunnitelmaa .....                      | 17 |
| 5.1   | Työhyvinvointi käsitteenä .....  | 17 |
| 5.2   | Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen .....                                   | 19 |
| 5.3   | Työhyvinvoinnin haasteita .....  | 19 |
| 6     | Työyhteisön kehittämissuunnitelman toteuttaminen .....                             | 22 |
| 6.1   | Lähtötilanne .....   | 22 |
| 6.2   | Suunnitelman laatimisen prosessi .....   | 23 |
| 6.3   | Kuvaus työyhteisön kehittämissuunnitelman sisällöstä .....                         | 25 |
| 6.3.1 | Johdanto .....   | 25 |
| 6.3.2 | Työyhteisön nykytila ja tulevaisuus .....  | 25 |
| 6.3.3 | Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen .....  | 26 |
| 6.3.4 | Osaamisen kehittäminen .....   | 27 |
| 6.3.5 | Kehittämistoimenpiteet, toteutusaikataulu, vastuunjako ja seurantamenettelyt ..... | 27 |
| 7     | Pohdinta .....   | 29 |
|       | Lähteet .....  | 31 |
|       | Liitteet .....   | 34 |
|       | Liite 1. Työyhteisön kehittämissuunnitelman sisällysluettelo .....                 | 34 |

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on vastata yhteistoimintalain edellyttämään työyhteisön kehittämissuunnitelman laadinnan tarpeeseen toimeksiantajayritykselle. Työyhteisön kehittämissuunnitelman laadinnan tarve perustuu vuonna 2021 uudistuneeseen yhteistoimintalakiin, joka määrittää uudella tavalla työyhteisön kehittämisen suunnittelua, suunnitelman sisältöä ja suunnitelman laadinnan reunaehjoja. Työyhteisön kehittämissuunnitelma on merkityksellinen yritykselle myös liiketoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Suunnitelmassa määritellään yrityksen henkilöstön osaamista suhteessa yrityksen osaamistarpeisiin sekä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön avulla varmistetaan ja vahvistetaan yrityksen liiketoimintaa. Kehittämistarpeiden tunnistamisen ohella työyhteisön kehittämissuunnitelma kuvaa konkreettiset toimenpiteet tarpeisiin vastaamiseksi, mikä osaltaan takaa suunnitelman toteuttamista yrityksen arjessa.

Toimeksiantajayrityksessä oli jo aloitettu työyhteisön kehittämissuunnitelman laadinta, mutta se oli jäänyt kesken ja näin ollen oli tarve myös tarkastaa ja päivittää olemassa olevan pohjan ajantasaisuutta. Käytännössä aiemmassa luonnoksessa oli vasta osittain määritelty nykytilaa, joten loppujen lopuksi luonnoksesta pystyttiin hyödyntämään suunnitelmaan vain muutamia rivejä.

Työyhteisön kehittämissuunnitelma on aiheena ajankohtainen, sillä se vastaa yhteistoimintalain vaatimukseen ja yrityksessä ei ollut ajantasaista suunnitelmaa. Muutama vuosi sitten uudistunut yhteistoimintalaki asettaa uudenlaisia sisältövaatimuksia verrattuna aiempaan lain edellyttämään henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. Työyhteisön kehittämissuunnitelman sisältönä olevat osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi ovat aihealueina ajankohtaisia jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Suunnitelma on toimeksiantajayritykselle ajankohtainen myös sen vuoksi, että se ohjaa arjen työtä yrityksen osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Sen lisäksi, että opinnäytetyö vastaa yhteistoimintalain vaatimukseen ja tukee toimeksiantajayrityksen osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämistä, opinnäytetyön tuotos tukee toimeksiantajayrityksen sosiaalista vastuullisuutta. Koipijärven ja Kuvajan (2020, 22–23) mukaan sosiaalinen vastuu on yksi yritys vastuun, tai aiemmin yhteiskuntavastuun, neljästä osa-alueesta. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa yrityksen tehtävää huolehtia muun muassa ihmisoikeuksien toteutumisesta, hyvistä toimintatavoista yritysverkostossa ja yhteiskuntasuhteissa sekä henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta. Tämä opinnäytetyö keskittyy nimenomaisesti viimeisimpään; yrityksen henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtimiseen. Opinnäytetyön myötä laadittavan työyhteisön kehittämissuunnitelman avulla toimeksiantajayrityksellä on selkeä näkemys yrityksen nykytilasta ja konkreettinen, toteutettava suunnitelma osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Opinnäytetyön

raportin teoriaosuudessa tulee kuvatuksi, kuinka työhyvinvointia ja osaamista edistämällä varmistetaan myös osaltaan yrityksen taloudellista vastuuta, sillä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut työhönsä, jolloin myös työn tuottavuus paranee.

Opinnäytetyö on toteutustavaltaan toiminnallinen työ. Kostamo, Airaksinen ja Vilka (2022, luku 1.1.) toteavat, että toiminnallisessa opinnäytetyössä kehittämisen tavoitteena on aikaansaada ammatillinen tuotos, joka palvelee kohderyhmää tai toimintaympäristön arjen käytäntöjä. Tässä opinnäytetyössä pyritään tukemaan toimeksiantajayrityksessä toteutettavaa osaamisen kehittämistä ja edistää työhyvinvointia laatimalla työyhteisön kehittämissuunnitelma yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa. Opinnäytetyön konkreettinen tuotos on valmis kehittämissuunnitelma ja sen kohderyhmänä on yrityksen koko henkilöstö. Opinnäytetyö keskittyy nimenomaisesti suunnitelman laatimiseen, mutta ei sisällä suunnitelman toteuttamista käytännössä tai suunnitelman toteutumisen arviointia.

Toiminnallinen opinnäytetyö on kehittämistä, jossa tutkimuksellinen ajattelutapa ja menetelmälliset käytännöt palvelevat ammatillista kehittämistä. Lisäksi toiminnallisessa opinnäytetyössä kehittämistyön tuotoksen ohessa opinnäytetyön tekijä kirjoittaa itsensä asiantuntijaksi akateemisen viestinnän keinoin kohteenaan kehittämistyönä tekemänsä tuotos ja sen toteuttamisprosessi. (Kostamo, Airaksinen ja Vilka 2022, luku 1.1.) Tässä opinnäytetyössä työn teoreettinen osuus nähdään ensimmäisenä asiantuntijaksi kirjoittamisen vaiheena, sillä siinä on pyritty avaamaan sekä opinnäytetyön tekijälle että lukijoille työyhteisön kehittämissuunnitelman tavoitteita ja merkitystä sekä sisältöön liittyviä keskeisiä käsitteitä. Toinen asiantuntijuuden kehittymisen vaihe on työyhteisön kehittämissuunnitelman laatiminen, joka konkretisoi teoriaa käytännön tilanteissa.

Opinnäytetyön raportti muodostuu karkeasti ottaen johdannosta, teoriaosuudesta, toiminnallisesta osiosta sekä pohdinnasta. Johdannossa on kuvattu taustaa opinnäytetyön aiheelle ja perusteltu opinnäytetyön tarve ja ajankohtaisuus. Lisäksi johdannossa on määritelty rajaukset opinnäytetyölle. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään lain määritelmään työyhteisön kehittämissuunnitelman sisällöstä. Lain määrittelemän suunnitelman sisällön mukaisesti teoriaosuudessa määritellään osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä tekijöitä. Taustalla on ajatus siitä, että organisaation henkilöstöstrategia antaa organisaatiokohtaista suuntaa edellä mainituille. Henkilöstön osaamisen kehittämisen katsotaan alkavan työntekijän perehdyttämisestä ja etenevän yrityksen tarpeisiin pohjautuvan osaamiskartoituksen kautta asianmukaiseen ja tarvittavaan osaamisen kehittämiseen eri menetelmillä. Työhyvinvointia tarkastellaan työhyvinvoinnin kehittämisen ja kehittämistä haastavien tekijöiden näkökulmasta. Lisäksi sekä osaamisen että työhyvinvoinnin kehittämisessä huomioidaan johtamisen merkitys näiden asioiden edistymisessä. Toiminnallisessa osuudessa kuvataan työyhteisön suunnitelman tekemisen vaiheita ja lopullisen tuotoksen sisältöä.

Opinnäytetyön pohdinnassa tarkastellaan työssä onnistumista, mahdollisia haasteita sekä tuotoksen käytettävyyttä.

## **1.2 Toimeksiantajayrityksen kuvaus**

Toimeksiantajayritys on perustettu noin 30 vuotta sitten ja sen pääasiallinen toimipiste on Suomessa, mutta pienimuotoista toimintaa on myös Euroopassa. Yrityksessä työskentelee hieman alle sata henkilöä ja näin ollen se lukeutuu keskisuuriin yrityksiin. Henkilöstössä on toimihenkilöitä sekä tuotantotyöntekijöitä. Henkilöstössä on edustajia työikäisen väestön eri ikäluokista.

Toimeksiantajayritys valmistaa työveneitä vaativiin olosuhteisiin. Yrityksen pääasiallisia asiakkaita ovat erilaiset julkiset tahot sekä erityispalveluita tarjoavat toimijat eri puolilla maailmaa. Yritys ei tarjoa palveluita kuluttajille.

Yrityksen tavoitteena on olla vetovoimainen, kilpailukykyinen ja joustavasti asiakkaiden tarpeita palveleva yritys, jonka veneet ovat markkinoillaan maailmanlaajuisesti parhaiden joukkoon lukeutuvia. Lisäksi yritys haluaa panostaa kestävään toimintaan ja hakee jatkuvasti ympäristöystävällisiä ratkaisuja. Yrityksen liiketoiminta on sen pääasiallisen tuotteen takia suurimmaksi osin projektituontoista. Liiketoiminta on muuttunut viime aikana ja yrityksen liikevaihto kasvoi vuonna 2023 noin nelinkertaisesti ja vuonna 2024 kasvun ennustetaan olevan kaksinkertaista. Liiketoiminnan kasvu on tuonut tarvetta uuden henkilöstön rekrytointiin, ja henkilöstön määrä on kasvanut reilussa vuodessa lähes puolella. Voimakas liiketoiminnan ja henkilöstön kasvu edellyttää myös johtamisen ja hallinnon kehittämistä.

Työyhteisön kehittämissuunnitelman laatimiselle on näin ollen erittäin ajankohtainen tarve, jotta henkilöstön osaaminen vastaa organisaation tarvetta ja työyhteisön hyvinvoinnin ja sen edistämisen tarkastelu on muuttuvissa tilanteissa monipuolista. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarve on jatkuvaa myös siksi, että tuotteiden valmistamiseen tarvittava osaaminen muuttuu jatkuvasti teknisten mahdollisuuksien ja ratkaisujen kehittyessä. Lisäksi asiakkaat asettavat tuotteille erityisiä vaatimuksia, jolloin jokainen valmistettava tuote on yksilöllinen edellyttäen jokaisen osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä. Haasteena osaamisen kehittämiseksi on se, että usein kyseessä on sellainen erityisosaaminen, johon ei ole suoranaista yhtä koulutusta, vaan osaaminen on koottava useista eri lähteistä ja koulutuksista.

## 2 Työyhteisön kehittämissuunnitelma

### 2.1 Suunnitelmaa ohjaava lainsäädäntö

Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää työpaikoilla toimintakulttuuria, jossa työnantaja ja henkilöstö toimivat yhteistoiminnan hengessä toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioittaen ja ottaen samalla huomioon toistensa edut. Lisäksi lain tarkoituksena on, että yrityksen toimintaa ja työyhteisöä kehitetään jatkuvaluonteisesti sekä toiminnan tuloksellisuutta ja työhyvinvointia parannetaan. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1 §.)

Lain tarkoituksena on myös turvata riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku työnantajan ja henkilöstön välillä, sekä turvata henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia yrityksen päätöksenteossa silloin kun se koskee heidän työtään, työolojaan tai asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi toimintamuutosten yhteydessä. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1 §.)

Yhteistoimintalaissa määrätään lain soveltamisala. Hietalan ja Kaivannon (2022, 51–52) mukaan lakia sovelletaan yrityksessä ja yhteisössä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 20. Työntekijöiden lukumäärää laskettaessa otetaan huomioon säännöllinen työ, jota voidaan tehdä toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, osa-aikaisessa työsuhteessa tai määräaikaisessa työsuhteessa. Työajan pituus ei ole ratkaisevaa, joten myös osa-aikaiset työntekijät huomioidaan lukumäärässä.

Yhteistoimintalain (1333/2021) 2 luvun 9 §:ssä määrätään työyhteisön kehittämissuunnitelman laadinnasta. Yhteistoimintalain mukaan työnantajan on laadittava yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa työyhteisön kehittämissuunnitelma ja ylläpidettävä sitä työyhteisön suunnitelmalliseksi ja pitkäjänteiseksi kehittämiseksi. Työyhteisön kehittämissuunnitelma laaditaan ja sitä ylläpidetään osana yhteistoimintalain määrittämää vuoropuhelua.

### 2.2 Työyhteisön kehittämissuunnitelman sisältö

Lehto ja Engblom (2022, 72–73) toteavat, että työyhteisön kehittämissuunnitelmalle ei ole säädetty määrämuotoa eikä sen laajuudelle tai asioiden käsittelytavalle erityisiä vaatimuksia. Käytännössä suunnitelma on laadittava kirjallisena, jotta lain edellytykset täyttyvät. Lisäksi suunnitelman tulisi olla mahdollisimman konkreettinen. Suunnitelmaa päivitetään aina, kun yrityksen toiminnassa tapahtuu sellaisia muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstön osaamiseen tai hyvinvointiin. Työyhteisön kehittämissuunnitelmaan kirjataan nykytila ja ennakoitavissa olevat kehityskulut, päämäärät ja toimenpiteet, joilla kehitetään ja ylläpidetään henkilöstön osaamista sekä edistetään henkilöstön

hyvinvointia. Lisäksi työyhteisön kehittämissuunnitelmassa määritellään näiden toimenpiteiden vastuunjako, aikataulu ja seuranta. (Lehto & Engblom 2022, 74–78.)

Nykytilan ja ennakoitavissa olevien kehityskulkujen näkökulmasta työyhteisön kehittämissuunnitelmassa kuvataan henkilöstön osaamistarpeisiin ja työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden nykytilaa oleellisin osin. Lain perustelujen mukaan nykytilan analysoinnilla tunnistetaan muutostarpeet ja pystytään määrittämään tavoitetaso. Nykytilan analysoinnissa voidaan käydä keskustelua osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä. Lisäksi työnantaja ja henkilöstön edustaja arvioivat mahdollisia kehityskulkuja, joilla voi olla vaikutusta henkilöstön osaamistarpeisiin tai työhyvinvointiin. (Hietala & Kaivanto 2022, 101; Lehto & Engblom 2022, 74.) Lehto ja Engblom (2022, 74) tarkentavat, että osaamistarpeita voidaan tarkastella tarpeen mukaan teknologisen kehityksen, investointien, eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden erityistarpeiden, työttömyysuhan alla olevien sekä työyhteisön johtamisen näkökulmasta.

Nykytilan analyysin pohjalta määritetään tulevaisuuden haasteet huomioiva tavoitetaso. Työyhteisön kehittämissuunnitelmaan kirjataan päämäärät ja toimenpiteet, joilla parannetaan ja ylläpidetään henkilöstön osaamista sekä edistetään hyvinvointia. Osaaminen nähdään laajana kokonaisuutena ja voimavarana, joka muodostuu nykyisten ja tulevien työntekijöiden – sekä yksittäisten että työntekijäryhmien – potentiaalisista ja olemassa olevista kyvyistä ja niiden organisoinnista yrityksen nykyisen perustehtävän toteuttamiseksi. (Hietala & Kaivanto 2022, 102; Lehto & Engblom 2022, 75.) Osaamisen kehittäminen voi olla osaamisen päivittämistä, laajentamista, syventämistä tai kokonaan uudelleen suuntaamista (Lehto & Engblom 2022, 75).

Työyhteisön kehittämissuunnitelmaan kirjataan päämäärien ja toimenpiteiden näkökulmasta myös henkilöstön työhyvinvointia koskevat sisällöt. Erityisesti huomioidaan sellaiset tekijät, jotka edistävät työssä viihtymistä ja työtyytyväisyyttä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi etätyöskentelyn mahdollisuudet, työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen tukemisen järjestelyt, työyhteisön toimivuutta ja vuorovaikutusta parantavat seikat, johtamiskysymykset, mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöihin sekä työpaikalla noudatettavien prosessien, toimintatapojen tai muiden vastaavien kehittäminen tai sujuvoittaminen.

Toimenpiteiden määrittelyn jälkeen työyhteisön kehittämissuunnitelmaan kirjataan vastuunjako, aikataulu sekä seurantamenettelyt. Hietala ja Kaivanto (2022, 103) toteavat, että vastuunjaossa kuvataan, ketkä ovat aktiivisia toimijoita toimenpiteiden valmistelussa ja toteuttamisessa. Lisäksi suunnitelmaan kirjataan toimenpiteiden aikataulu. Sovittujen toimenpiteiden seuranta voidaan tehdä vuoropuhelussa tai voidaan sopia myös erityisestä menetelmästä, jolla toimenpiteiden toteutumista seurataan.

Työyhteisön kehittämissuunnitelmaan kirjataan myös ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet. Tämä tarkoittaa sekä alihankintaa että työvoiman vuokrausta. Periaatteiden kirjaamisen myötä pyritään ennakoimaan ja suunnittelemaan työyhteisön toimintaa. Työnantaja voi poiketa periaatteista, mutta tällöin myös työyhteisön kehittämissuunnitelmaa päivitetään. Lisäksi työyhteisön kehittämissuunnitelman osana voidaan laatia yrityksen tasa-arvosuunnitelma ja yhdenvertaisuussuunnitelma. (Hietala ja Kaivanto 2022, 104.)

Yhteistoimintalain (1333/2021) 2 luvun 9 § edellyttää tarpeen mukaan huomioimaan suunnitelmaa laadittaessa ja sitä ylläpidettäessä eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden erityistarpeisiin. Eri-tyisesti huomiota tulee kiinnittää tarpeisiin ylläpitää työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työkyvyttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta. Lisäksi kehittämissuunnitelmaa laadittaessa ja ylläpidettäessä kiinnitetään tarpeen mukaan huomiota teknologisen kehityksen sekä investointien ja muiden yrityksen toiminnassa tapahtuvien muutosten vaikutuksiin työyhteisössä.

### **2.3 Jatkuva vuoropuhelu osana työyhteisön kehittämissuunnitelman laadintaa**

Vuoropuhelulla tarkoitetaan työnantajan ja henkilöstön edustajan tai koko henkilöstön välistä yhteistä asioiden käsittelyä, jolla edistetään riittävää ja oikea-aikaista tiedonkulkua työnantajan ja henkilöstön välillä. Lisäksi vuoropuhelu mahdollistaa henkilöstön vaikutusmahdollisuudet asioissa, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan tai asemaansa. Vuoropuhelun tulee toteutua säännöllisesti ja yhteistoimintalain mukaan vähintään neljännesvuosittain. Alle 30 henkilön yrityksissä vuoropuhelua on käytävä kaksi kertaa vuodessa, ellei henkilöstön edustajan kanssa sovita toisin. Vuoropuhelujen laiminlyönnistä voi seurata sakkorangaistus. (Lehto & Engblom 2022, 49–51.)

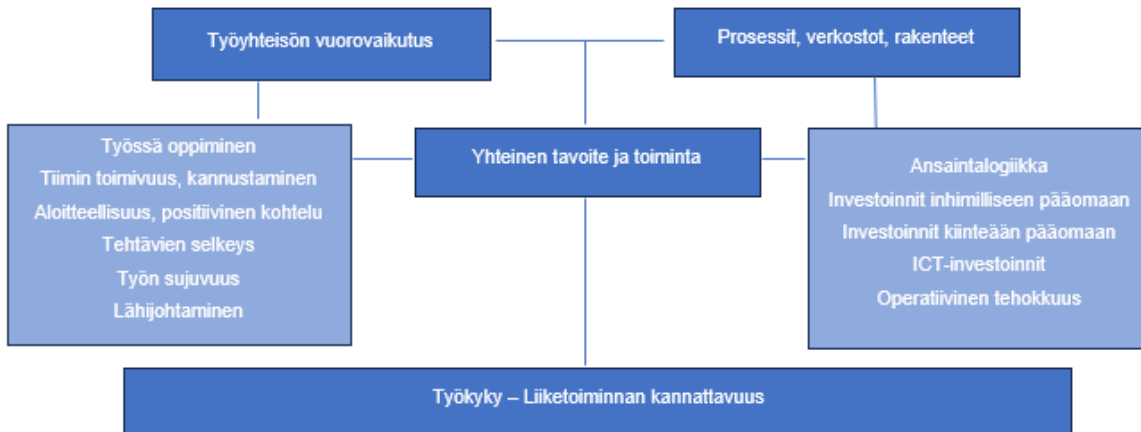
Työyhteisön kehittämissuunnitelman laadinta ja päivittäminen kuuluvat myös vuoropuhelukäytännön toteuttamisen piiriin. Lehto ja Engblom (2022, 72–73) toteavat, että työnantajan on laadittava suunnitelma yhteistyössä henkilöstön kanssa ja vähintäänkin henkilöstön edustajan tulee olla mukana suunnitelman laadinnassa. Laissa ei heidän mukaansa kuitenkaan määritellä tarkemmin, mitä yhteistyöllä tarkoitetaan. Kirjoittajat arvelevat kuitenkin, että käytännössä toteutus on vuoropuhelua laajemmasta ja syvemmästäkin yhdessä tekemisestä. Hietala ja Kaivanto (2022, 99) toteavat työyhteisön kehittämissuunnitelman toimivan myös apuvälineenä järjestettäessä vuoropuhelua yhteistoimintalain määrittelemissä aiheissa. Vuoropuhelun aiheet koskevat työvoiman käyttötapoja, henkilöstön rakennetta, henkilöstön osaamistarpeita ja osaamisen kehittämistä sekä työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 8 §).

### 3 Henkilöstöstrategia ohjaa osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämistä

Organisaation henkilöstö on keskeinen tekijä organisaation liiketoiminnassa. Liiketoiminnan strategia vaikuttaa henkilöstötarpeisiin, mutta vastaavasti myös henkilöstö vaikuttaa strategiaan. Viitalan (2021, luku 4.2) mukaan henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, miten liiketoimintastrategian toteutuminen mahdollistetaan henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstöstrategiassa määritellään keskeiset ja laajat periaatteet, joita konkretisoidaan päivittäisessä johtamisessa ja henkilöstökäytännöissä.

Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat muun muassa henkilöstön tärkeimmät osaamisalueet liiketoiminnan näkökulmasta, jatkuva oppiminen ja kehittyminen, työvoiman tai tarvittavan osaamisen saannin varmistaminen sekä hyvinvointi ja turvallisuus (Kaijala & Tolvanen 2020, 20). Henkilöstöstrategiassa asiat on kuvattu usein melko yleisellä tasolla ja Kaijala ja Tolvanen (2020, 23) suosittelevatkin täsmentämään asioita henkilöstöpolitiikassa tai -käytännöissä. Heidän mukaansa tarkentavia kirjauksia on perusteltua tehdä esimerkiksi rekrytointiin ja perehdytykseen, palkkaukseen, henkilöstötuihin, osaamisen kehittämiseen liittyviin periaatteisiin, työterveyshuoltoon ja johtamiseen liittyen.

Ollila, Raisio, Vartiainen, Lindell, Pernaa ja Niemi (2018) kuvaavat artikkelissaan, miten organisaatioita muokataan ja uudistetaan vauhdilla. Kirjoittajat toteavat organisaation muutoksilla olevan vaikutusta työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen sekä työntekijän osaamiseen ja osaamisen kehittämistarpeisiin. Ranki (2023, 23) on katsauksessaan todennut, että työyhteisön vuorovaikutukseen perustuva toiminta ja liiketaloudelliset tekijät muodostavat kokonaisuuden. Kuva 1 havainnollistaa tätä Rankin määrittelemää kokonaisuutta. Työyhteisön vuorovaikutus vaikuttaa ilmapiiriin ja sitä kautta yhteiseen oppimiseen. Ilmapiiri ja oppiminen taas vaikuttavat työyhteisön kykyyn luoda ja hyödyntää tietoa, kykyyn tunnistaa toiminnan tehottomuutta sekä kykyyn kehittää toimintaa siten, että saadaan enemmän aikaan olemassa olevilla laitteilla ja työvoimalla.



Kuva 1. Työyhteisön hyvinvointi ja tuottavuus (mukaiillen Ranki 2023, 23)

### 3.1 Kehittäminen alkaa rekrytoinnista

Vuorovaikutus on merkittävä tekijä kaikessa kehittämisessä. Yritystoiminnan näkökulmasta ensimmäinen vuorovaikutus tapahtuu yksilön ja organisaation välillä rekrytointivaiheessa. Toisaalta Juuti (2015, luku 3) kuvaa, kuinka organisaation ja ihmisen välinen vuoropuhelu alkaa itse asiassa jo paljon ennen työhönottotapahtumaa. Juuti perustelee näkemystä sillä, että ihmisillä on jo valmiiksi erilaisia mielikuvia organisaatioista ja nämä mielikuvat vaikuttavat siihen, mihin organisaatioon halutaan hakeutua työskentelemään. Näin ollen on tärkeää, että organisaatiolla on sellainen maine, joka houkuttelee organisaation tarvitsemaa osaavaa henkilöstöä. Maineen luomisessa merkityksellistä on se, että olemassa oleva henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi ja kohtelunsa työpaikalla hyväksi. Mielekkyys ja arvostus työstä välittyy työntekijöiden kautta ympäristöön. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta on kuitenkin huomioitava, että osaamisen kehittäminen rekrytoinnin avulla edellyttää pitkäjänteistä työtä.

Organisaation henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla yritykseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Rekrytointiin päädytään useimmiten silloin, kun joku työntekijöistä lähtee tehtävästään tai toiminta laajenee niin, ettei kasvavasta työmäärästä selviydytä enää olemassa olevan henkilöstön voimin. Uutta henkilöstöä voidaan rekrytoida myös silloin, kun tarvitaan sellaista uutta osaamista, jonka kehittäminen omin voimin ei ole mahdollista tai tarpeeksi nopeaa. Rekrytoinnin taustalla on rekrytointistrategia, joka muotoutuu vähitellen tai laaditaan tarkoituksellisesti. Rekrytointistrategia sisältää yleiset linjaukset ja periaatteet, joiden puitteissa rekrytointeja tehdään. (Viitala 2021, luku 3.3.) Tärkeää on huomioida, että rekrytointi tulisi toteuttaa osaamistarpeen näkökulmasta. Mc Gowan ja Shipley (2023, luku 5) toteavat, että työpaikkailmoitukset ovat liian usein

kuvausta henkilöstä, joka on aikaisemmin hoitanut tehtävää. Myös Joki (2018, 89) toteaa, että aina ei ole tarpeellista rekrytoida henkilöä, jolla on samaa osaamista kuin aikaisemmalla työntekijällä.

Rekrytoinnissa tehtävä virhe voi myös olla, että henkilö rekrytoidaan tehtävään, ei yhtiöön. Kun tehtävänkuva muuttuu, yrityksellä on palkkalistoillaan henkilö, joka ei osaa hoitaa uutta tehtäväänsä eikä motivoidu siitä. Laadukkaassa rekrytointiprosessissa on mietitty, minne yritys on matkalla ja minkälaista osaamista ja kyvykkyyttä tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan sekä miten löydetään henkilö, joka on valmis ja kyvykäs kehittymään yhtiön tavoitteiden mukaisesti. (Kaijala & Tolvanen 2020, 165.)

Sopivan henkilön valinta on vaikea tehtävä. Valintaa suorittavan henkilön on punnittava hakijan arvojen, toiveiden, osaamisen ja kokemuksen sekä organisaation arvojen ja tehtävien tarjoamien haasteiden välistä suhdetta. Valinnassa voidaan käyttää monia menetelmiä ja eri menetelmiä käyttämällä hakijasta saadaan kokonaisvaltaisempi kuva. (Juuti 2015, luku 3.) Sopiva henkilö on sellainen, joka vastaa organisaation osaamistarpeisiin. Lisäksi työyhteisöön sopiva henkilön persoonallisuus ja työskentelytapa lisää yksilön sekä työyhteisön työhyvinvointia. (Joki 2021, 81.)

### **3.2 Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelukäytännöt on usein määritelty henkilöstöstrategiassa ja keskusteleva esihenkilötyö on työyhteisön hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä. Keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esihenkilöt luovat työyhteisöön ilmapiiriä, joka kannustaa avoimuuteen sekä luo luottamusta ja keskinäistä avuliaisuutta sekä arvostusta. Keskustelevan esihenkilötyön keskeinen apuväline on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelu-termillä painotetaan kehityskeskustelujen sekä organisaatiota että yksilöä kehittävää pyrkimystä. (Juuti 2015, luku 6.) Sarkkinen (8.11.2022) näkee kehityskeskustelut erittäin merkityksellisenä ilmentämään, mikä motivoi työntekijää työssään ja millaista osaamisen kehittämistä tarvitaan. Vastaamalla työntekijän tarpeisiin sitoutetaan häntä organisaatioon ja jopa vältetään ylimääräisiä rekrytointeja.

Organisaation tulee miettiä, miksi kehityskeskusteluja toteutetaan. Tärkeimpinä tavoitteina pidetään työntekijän motivaation vahvistamista, palautetta, kannustamista ja kehittymispolun tunnistamista. Erityisen tärkeää on puhua asioista, joiden käsittelylle pikaisemmat kohtaamiset eivät tarjoa mahdollisuutta. Osa kehityskeskustelun ideoita on palautte omalle esihenkilölle sekä mahdolliset ideat ja parannusehdotukset koko organisaatiolle. (Hietala, Aaltonen & Kaivanto 2023, 397.) Viitala (2021, luku 3.6.) nostaa edellisten lisäksi kehityskeskustelujen tarkoituksiksi osaamisen kehittämisen tarpeiden arvioinnin, tavoitteiden asettamisen ja kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen ja tukemisen.

Kehityskeskustelu on esihenkilön ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon valmistaudutaan. Kehityskeskustelulla on tavoitteet, aikataulu ja ennalta laadittu sisältö, ainakin pääteemoittain. Kehityskeskustelun päähenkilö on työntekijä ja erityisesti hänen tarpeensa. Molempien osapuolien valmistautuminen keskusteluun on näin ollen keskustelun onnistumisen kannalta olennaista. Kehityskeskustelussa toteutetaan menneen kauden arviointi sekä määritellään tulevan kauden tavoitteet ja työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet. Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen kehittyminen, ja siihen liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen. Kehityskeskustelu on osaltaan eräänlainen tilinpäätös, jossa kiteytetään kaikki olennainen, joka on vaikuttanut ja mahdollisesti vaikuttaa henkilön kehittymiseen ja kykyyn suoriutua. Kehityskeskustelussa luodaan yhteinen näkemys nykytilasta. (Sarkkinen 8.11.2022; Viitala 2021 luku 3.6; Aarnikoivu 2016, 89; Juuti 2015 luku 6).

Organisaation osaamisen kehittämisen näkökulmasta ja sitä kuvaavan työyhteisön kehittämissuunnitelman toimenpiteiden kautta tarkasteltuna kehityskeskustelussa on keskeistä käsitellä suoriutumisen arvioinnin ja tavoitteiden asettamisen ohella onnistumisen edellytyksiä. Kehityskeskustelujen yhteydessä tulee pohtia asetettujen tavoitteiden näkökulmasta seuraavia kysymyksiä: mitä osaamista tarvitaan ja miksi, miten osaamista kehitetään, millaisia toiveita ja kehittämistarpeita työntekijällä on sekä miten työntekijä huolehtii työhyvinvoinnistaan? Kehityskeskustelussa lähiesihenkilö saa tietoa ja tukea oman johtamisensa kehittämiseen. Lisäksi yritys saa tarkkaa tietoa henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja -toiveista. (Viitala 2021 luku 3.6; Aarnikoivu 2016, 113.)

Kehityskeskustelua ei voi irrottaa yksittäiseksi toimenpiteeksi, vaan se on osa esihenkilötyön prosessia, johon vaikuttavat kaikki ne asiat, joita esihenkilö tekee esihenkilötyön arjessa. On tärkeää, että esihenkilöllä on luonteva keskusteluyhteys henkilöstön kanssa. Henkilöstön esille nostamiin asioihin reagoidaan välittömästi, huomioidaan työsuoritukset ja esitetään kehittämissuhteita. Tavanomaiset työnjohdolliset asiat käsitellään arkisissa kohtaamisissa, eivätkä ne jää odottamaan seuraavaa kehityskeskustelua. Näin ollen tiivistä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa tulee käydä jatkuvasti. (Aarnikoivu 2016, 22; Hietala, Aaltonen & Kaivanto 2023, 401.)

Kehityskeskusteluissa syntyy paljon arvokasta tietoa johdolle hyödynnettäväksi johtamistehtävässä. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun näkökulmasta, kehityskeskustelu ei ole pelkästään lähiesihenkilön ja alaisen välinen asia, vaan sillä tulisi olla vaikutuksia organisaation johtamiseen myös laajemmin. Johdon lisäksi kehityskeskusteluilla tulee olla suora liitännäspinta esimerkiksi organisaation koulutussuunnitteluun ja mahdolliseen henkilöstönkehittämisyksikköön. (Aarnikoivu 2016, 135.)

## 4 Henkilöstön osaaminen

Työyhteisön kehittämissuunnitelman yksi keskeisistä sisällöistä on henkilöstön osaamistarpeiden määrittely suhteessa organisaation osaamistarpeisiin ja osaamisen kehittäminen tarpeisiin vastaimiseksi. Kajjala & Tolvanen (2020, 57) korostavat yrityksen strategian laadinnan yhteydessä määriteltäväksi tärkeimmät osaamiset, joiden avulla strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Strategian ohella muutokset toimintaympäristössä voivat johtaa uudenlaisen osaamisen tarpeeseen tai joidenkin osaamistarpeiden poistumiseen. Juuti (2015, luku 3) kuvaa, kuinka osaamisen kehittäminen on yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista. Osaamisen kehittäminen alkaa työhönottotapahtumasta ja päättyy henkilön lähtiessä pois työpaikalta. Lisäksi Viitala (2021, luku 2.3.) toteaa yrityksen kilpailukyvyyn olevan riippuvainen siitä, mitä yrityksessä osataan ja miten osamista hyödynnetään.

Osaamistarpeiden määrittelyssä Kajjala ja Tolvanen (2020, 57) jaottelevat osaamisen ydinosaamiseen, asiaosaamiseen, substanssiosaamista tukevaan osaamiseen, työyhteisötaitoihin ja johtamisosaamiseen. Ydinosaaminen muodostaa yrityksen kilpailuedun ja yrityksen kannattaa heidän mukaansa keskittyä ydinosaamiseensa. Asiaosaaminen liittyy siihen toimialaan, jossa yritys toimii. Tässä yhteydessä on tärkeää huomioida ympäristöön ja toimialaan liittyvät muutokset, jotka saattavat vaikuttaa osaamistarpeisiin. Substanssiosaamista tukeva osaaminen keskittyy menetelmiin, joilla substanssiosaamista hyödynnetään ja saadaan aikaan kannattavuutta tai vaikuttavuutta. Työyhteisötaidoilla varmistetaan henkilöstön yhteistyön sujuminen vastuullisesti, joustavasti ja avoimesti. Johtamisosaamisella tuetaan edellä mainittuja ja huolehditaan arvojen ja strategisten tavoitteiden toteutumisesta.

Tarvittavan osaamisen määrittely on viime vuosina muuttunut yrityksille haastavammaksi johtuen varsinkin tietotyön luonteen muuttumisesta. Aikaisemmin osaaminen oli asioiden tietämistä ja ulkoa muistamista, mikä takasi työn suorittamisen. Nykyisin työtehtävät edellyttävät asioiden ymmärtämistä, eri lähteistä saadun tiedon yhdistämistä ja johtopäätösten tekemistä niiden perusteella. Lisäksi henkilöiden välinen viestintä ja yhteinen tiedon jakaminen ovat korostuneet. Henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky ovat keskeisiä nyt ja tulevaisuudessa, sillä työelämän toimet eivät ole useinkaan mekaanista toistamista vaan erilaisia kokeiluja. Lisäksi osaaminen sisältää työntekemiseen liittyviä laajempia kokonaisuuksia, kuten kansainvälisyysosaamista, hyvinvointiosaamista, eettisyysajattelua ja kestävästä kehityksestä tukevaa toimintaa. (Sivonen 2022, 28–36.)

#### 4.1 Perehdytys osaamisen pohjana

Työturvallisuuslaki (738/2002, 14 §) edellyttää työnantajan antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehtimaan, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus sekä muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä huomioon ottaen työntekijä saa riittävää perehdytystä työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Eklund (2023b, 23–24) toteaa, että perehdytyksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu uuteen työyhteisöön. Tämä tarkoittaa uusien taitojen ja toimintatapojen oppimista. Työyhteisön näkökulmasta perehdytys tukee uuden henkilön ja työyhteisön välistä vuorovaikutusta, mikä puolestaan mahdollistaa kysymykset ja vastaukset molemmin puolin. Toisaalta on huomiotava, että perehdytettävän ohella myös organisaation tulee vastaanottaa uutta tietoa ja muokata aiempia toimintatapoja sekä sopeutua uuden työntekijän mukanaan tuomaan muuttuneeseen tilanteeseen.

Perehdytysprosessi on myös johtamisen väline, eli keino johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita ja toteuttaa strategiaa. Näin ollen perehdytyksen yksityiskohtainen sisältö on aina organisaatiokohmainen ja sen tavoitteet yksilöllisiä. (Eklund 2023b, 24–25.) Perehdyttäminen siis sitouttaa työntekijää organisaatioon, mutta myös organisaatio hyötyy pitkällä aikavälillä perehdytykseen sijoittamisestaan toimenpiteistä. Eklund (2023b, 25) korostaa myös perehdytyksen suunnitelmallisuutta. Hyvin suunniteltu perehdyttämisohjelma antaa valmiudet uudessa työssä aloittamiseen. Hyvin suoritettu perehdyttäminen ja työnopastus ovat olennainen osa työn hallintaa, ja ne tukevat työntekijän hyvinvointia. Suunnitelmallinen perehdyttäminen tukee tuottavuutta ja tehokkuutta, vahvistaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä varmistaa tasalaatuisuutta. Perehdyttäminen on tärkeää myös työsuojelun ja työturvallisuuden takaamisen näkökulmasta. (Eklund 2023b, 29–34; Kajjala & Tolvanen 2020, 178; Juuti 2015, luku 3.)

Perehdytyksessä keskeisiä kysymyksiä ovat kuka, mitä, milloin ja miten. Kuka-kysymys tarkoittaa sen pohtimista, kuka vastaa perehdytyksestä. Esihenkilö on ensisijaisesti vastuussa perehdyttämisestä, mutta konkreettisten perehdytystoimien vastuuta voidaan jakaa eri henkilöille. Mitä-kysymys viittaa perehdytyksen sisältöihin. Valmiiksi laadittu yhteinen perehdytyksen sisältölista auttaa tasalaatuisessa perehdytyksessä ja varmistaa, että organisaatiossa itsestään selviltäkin vaikuttavat asiat tulee perehdytetyksi uudelle henkilölle. Milloin-kysymys jäsentele, missä vaiheessa mikäkin asia perehdytetään uudelle työntekijälle. Organisaatiossa on asioita, jotka ovat tärkeää perehdyttää heti työsuhteen alussa ja asioita, jotka on hyvä perehdyttää tilanteen ollessa ajankohtainen. Toisaalta ajoittaminen myös takaa, ettei uutta asiaa tule liiaksi kerrallaan. Miten-kysymys

tarkoittaa perehdytyksen toteutusmenetelmien valintaa. Nämä menetelmät voivat olla esimerkiksi koulutuksia, keskusteluja tai itsenäistä opiskelua. (Eklund 2023b, 74–76.)

Suunnitelmallisen ja määritellyn perehdytyksen lisäksi työhön perehtymistä tapahtuu kaikissa tilanteissa, joissa työtä tehdään ja työntekijät kohtaavat toisiaan. Eklund (2023b, 152–155) korostaa hiljaisen tiedon siirtymistä ja siirtämistä juuri näissä tilanteissa. Hiljainen tieto on tietoa, joka on usein vaikeaa sanoittaa perehdytys sisältöihin, mutta on merkittävä osa menestyksestä työn suorittamisesta. Organisaatiossa syntyy merkittävää osaamista tilanteissa, joissa ihmiset kohtaavat ja keskustelevat. Samalla näissä tilanteissa jaetaan ja jalostetaan ideoita. Työnantaja voi tukea hiljaisen tiedon siirtymistä mahdollistamalla kohtaamisia ja vuorovaikutusta sekä kannustamalla avoimeen tiedon jakamiseen.

## 4.2 Osaamisen kehittäminen

Työntekijä aloittaa yrityksessä tietyllä osaamisella, mutta osaamista voidaan ja tulee kehittää pitkin työuraa. Niemelä (2019, 25–27) on väitöskirjatutkimuksessaan pohtinut työelämäosaamisen ja elinikäisen oppimisen suhdetta. Niemelä nostaa esiin, kuinka työssä tarvittavat taidot kehittyvät entistä enemmän itse työssä ja jatkuvasti muuttuva työelämä mahdollistaa ja haastaa oppimaan läpi elämän. Näin ollen oppimisen painopiste siirtyy entistä voimakkaammin työpaikoille, joista on tullut tästä näkökulmasta oppimisympäristöjä ja -tiloja. Niemelä myös toteaa, että työssä oppimisen voi nähdä sekä yksilön että yhteisön kokonaisvaltaisena ammatillisena muutoksena. Se ei ole vain tietojen, taitojen ja innovaatioiden lisäämistä tai ammatillista uudistumista, vaan myös keskeistä työpersoonan ja -identiteetin sekä vuorovaikutuksen kehittymistä ja syventämistä. Se on myös oman kokemuksen rajojen ylittämistä: sekä kriittistä ajattelua kuin myös vastuunottoa ja ongelmanratkaisua toisten kanssa.

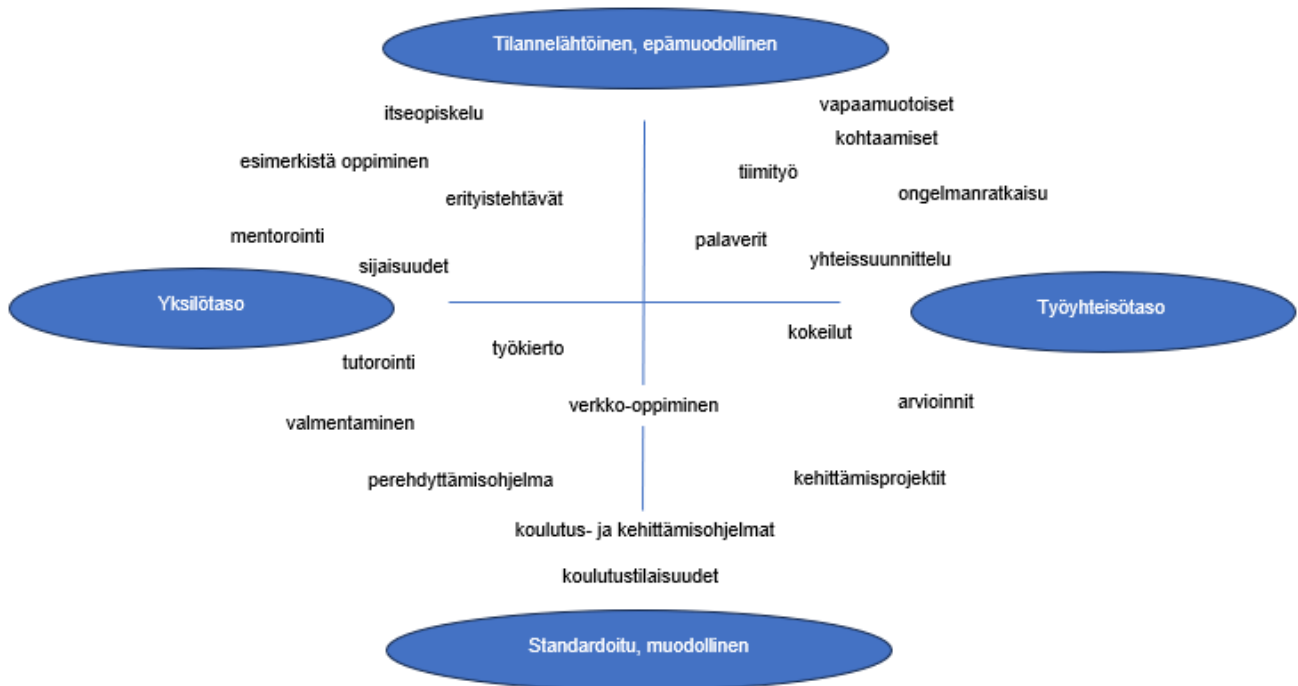
Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa käsitellään yrityksen nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä suhteessa siihen, millaista osaamista yrityksessä tarvitaan, millaista osaamista on olemassa ja miten osaamista tulee kehittää. Osaamisen kehittäminen edellyttää yrityksessä suunnitelmallisuutta, jotta osaamisen kehittäminen olisi onnistunutta ja tarpeita vastaavaa. Viitala (2021, luku 3.6.) toteaa, että osaamisen kehittämiseen liittyvä suunnittelu tehdään yleensä strategiakaudelle ja suunnittelussa on monia tasoja. Yrityksen yleisen tason suunnitelma koskee yritystä ja koko henkilöstöä. Muut suunnitelman tasot voivat olla yksikköjä, tiimejä tai yksilöitä koskevia.

Jotta yrityksen osaamistarpeet ja henkilöstön osaaminen olisivat tasapainossa, on tärkeää tietää, millaista osaamista henkilöstöllä on ja millaista kehittämistarvetta ilmenee. Viitala (2021, luku 3.6.) kuvaa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeen selvittämistä osaamiskartoituksilla. Osaamiskartoituksissa peilataan työn nykyisiä ja tulevia osaamisvaatimuksia suhteessa henkilöstön

osaamiseen. Käytännössä usein lähiesihenkilö yhdessä alaistensa kanssa määrittelee vastuualueella tarvittavat osaamiset ja arvioi olemassa oleva osaamista suhteessa niihin. Lisäksi yhdessä pohditaan ja kartoitetaan tulevaisuutta ja käsitystä siitä, miten toiminta ja työtehtävät tulevat muuttumaan ja miten osaamistarpeet vastaavasti muuttuvat tulevaisuudessa. Kupias (2014, luku 2) toteaa, että osaamiskartoitus jakautuu karkeasti ottaen kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa tutkitaan, millaista osaamista organisaatiossa tai tiimissä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Toisessa osassa tulosten pohjalta laaditaan osaamiskartta, jossa kuvataan tarvittava osaaminen eri osaamistasoilla. Osaamiskartan pohjalta voidaan luoda jokaiselle työntekijälle oma osaamisen tavoiteprofiili sekä arvio nykyosaamisesta.

Osaamiskartoitukset ja niiden pohjalta tapahtuva osaamisen kehittäminen ei paranna ainoastaan työtulosta vaan edistää osaltaan myös työhyvinvointia. Kuvassa 2 on esitetty erilaisia keinoja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Viitala (2021, luku 2.3.) toteaa, että työssä suoriutuminen on vahvaa silloin, kun tehtävän vaatimukset ja sitä tekevän henkilön kompetenssit vastaavat toisiaan. Samalla myös työn mielekkyyden kokemukset, työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen paranevat.

Osaamisen kehittäminen ei ole ainoastaan koulutustilaisuuksien järjestämistä. Monet yritykset puhuvat 70–20–10 -mallista. Mallin mukaan 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu työssä, 20 prosenttia opitaan toisilta ja 10 prosenttia oppimisesta tapahtuu koulutukseen osallistumalla. (Eklund 2023a, 37–38; Kaijala & Tolvanen 2020, 177.) Eklund (2023a, 31–33) käyttää termiä oppimisjärjestelmä, joka tarkoittaa sen kuvaamista, miten oppimista tapahtuu organisaatiossa, miten työtä kehitetään ja kuka työtä kehittää. Oppimisjärjestelmä on Eklundin kuvauksessa organisaatiokohtainen ja kukin organisaatio päättää soveltuvista kehittämisen menetelmistä organisaatiokulttuurinsa mukaisesti. Oppimisjärjestelmä huomioi työntekijät yksilöllisinä oppijoina, joilla on tärkeää olla motivaatio uuden oppimiseen, jotta osaaminen tosiasiallisesti kehittyy. Näin ollen organisaation tärkeä rooli on oppimisen ja osaamisen hankkimisen mahdollistajana, ei koulutusten järjestäjänä.



Kuva 2. Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja (mukaillen Viitala 2021, luku 3.6.)

### 4.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen käsitteen rinnalla painotetaan usein käsitettä oppiva organisaatio. Osaamisen johtamisella tuetaan oppimista ja osaamista organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Oppivassa organisaatiossa osaamista johdetaan siten, että organisaation aineeton pääoma ja ydinosaaminen lisääntyy. Osaamista pidetään voimavarana ja resurssina, jolla lisätään suorituskykyä ja kilpailuetua. Organisaatiossa oppimista tarvitaan osaamisen uudistamiseksi, jotta organisaation osaaminen vastaa ajantasaisesti organisaation tarpeisiin. (Lunden 2022, 30–31.) Henkilöstöjohtamisella varmistetaan organisaation toiminta siten, että yrityksellä on tarvittava osaaminen ja henkilöstö toteuttamassa liiketoimintastrategian ja tavoitteiden mukaisia työtehtäviä. Työntekijöiden suorituskyky perustuu siihen, että heillä on sekä tarvittava osaaminen että motivaatio, ja he kokevat työhyvinvointia. (Viitala 2021, luku 1.1.)

Osaamista ja sen johtamista tukevia tekijöitä organisaatiossa ovat organisaatiokulttuuri, organisaation resurssit ja strategia. Työyhteisön osaamisen kehittymistä edistävälle johtajuudelle on ominaista johtajan sitoutuneisuus tehtäväänsä sekä hänen roolinsa selkeys, vastuullisuus ja varmuus sekä pysyvyys. Johtamisen tapaan liittyviä edistäviä tekijöitä ovat strateginen suunnittelu ja vahva tuki muutokselle sekä tiimityö. Johtamisella voidaan edistää osaamisen uudistumista tarjoamalla

työntekijöille välineitä tiedon ja osaamisen hankintaan, kannustamalla moniammatilliseen yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen. Osaamisen johtamista edistävät organisaation henkilöstö-, osaamis- ja taloudelliset resurssit, joita johtajan on mahdollista joustavasti koordinoita, määrittellä, tunnistaa ja ottaa käyttöön vaihtoehtoisin tavoin. Lisäksi osaamisen johtamista edistävät pitkän aikavälin strateginen suunnittelu ja organisaation rakenteet, jotka mahdollistavat systemaattisen osaamisen ja koulutustarpeen arvioinnin, ja näiden perusteella laaditut henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. (Lunden 2022, 37–38.)

Eklund on pohtinut tekijöitä, joiden avulla lähiesihenkilö voi onnistua organisaation osaamisen kehittämisessä. Hän mainitsee minäkyvykkyyden, joka tarkoittaa uskoa omaan kykyihinkin ja osaamiseen. Lähiesihenkilö voi tukea minäkyvykkyyttä kannustamalla ja rohkaisemalla sekä antamalla positiivista palautetta. Myös ”parhaansa tekeminen riittää” -ajatus on tärkeää, jotta työssä koetaan onnistumisen tunteita. Tiimin osallistaminen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon on keskeistä sen sijaan, että lähiesihenkilö tekisi yksin ratkaisuja. Osallistamalla organisaatio oppii pohtimaan ratkaisuja yhdessä ja hyödyntämään eri ihmisillä olevaa tietoa samalla oppien itsekin uutta. (Eklund 2023a, 127–147.)

Juuti (2015, luku 3) toteaa, että esihenkilö voi edistää työntekijän työsuoritusta ja auttaa häntä luomaan yhä uusia suhteita työssä ilmeneviin asioihin, mikäli hän tarjoaa ohjaavan tukensa haasteiden erittelyyn ja suoritusten tarkasteluun. Esihenkilön tulisi luoda työntekijän kanssa tavoitteet, jotka palvelevat työntekijän ammatillisten valmiuksien kehittymistä. Myös Eklund (2023a, 130–131) korostaa, että esihenkilön on tärkeää olla läsnä ja varata aikaa tiimin jäsenten valmentamiseen sekä toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.

## 5 Työhyvinvointi osana työyhteisön kehittämissuunnitelmaa

Sosiaali- ja terveysministeriö toteaa työturvallisuuden, työterveyden ja työhyvinvoinnin olevan jokaisen työpaikan etu. Edellä mainitut asiat myös lisäävät työn vetovoimaisuutta ja vaikuttavat työssä onnistumiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.) Hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita (Viitala 2021, luku 2.5).

### 5.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointia määritellään monella tavalla ja sitä on määritelty esimerkiksi ”työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä”. Määritelmän toteutumiseksi on huomioitava monia asioita sekä työntekijässä itsessään että ympäristössä. Työhyvinvointi rakentuu tekijöistä, jotka liittyvät henkilöön itseensä (fyysinen, henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi) ja tekijöistä, jotka liittyvät työympäristöön (esimerkiksi johtaminen ja työpaikan ilmapiiri). Lisäksi työelämän jatkuva muuttuminen aiheuttaa haasteita, mutta osaltaan myös edistää työhyvinvointia. Työhyvinvointi ei rajoitu ainoastaan työpaikalle ja työtehtäviin, vaan kokonaisyhyvinvointiin vaikuttavat myös yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat, jotka heijastuvat työntekoon eri tavoin. Työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät yrityksessä muun muassa sairauslomien ja muiden poissaolojen, työterveyden kuormituksen ja kulujen, ilmapiirin, vaihtuvuuden, työn sujumisen ja asiakkaiden palvelukokemuksen kautta. (Viitala 2021, luku 2.5; Vänskä 2022, 14–18.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (2024) määrittelee työhyvinvoinnin keskeisiksi tekijöiksi työpaikan toiminta- ja johtamistavat, ammattitaidon ja osaamisen, työn mielekkyyden, työyhteisön toiminnan, vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuudet, työntekijän terveydentilan ja työkyvyn sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet. Vänskä on väitöskirjassaan tarkastellut työhyvinvoinnin käsitettä Laineen (2013, 38) laatiman työhyvinvoinnin käsitekartan pohjalta. Vänskän tarkastelussa (taulukko 1.) perusulottuvuus on hyvinvointi vs. pahoinvointi, jonka pohjalta tarkastellaan työhyvinvointia jaksamisen, työtyytyväisyyden ja flow’n sekä terveyden- ja toimintakyvyn näkökulmasta. (Vänskä 2022, 19.)

| PERUSLOTTUVUUS  | JAKSAMISNÄKÖKULMA    | TYÖTYTYVÄISYYS         | TERVEYS-TOIMINTAKYKY |
|---|----------------------|------------------------|----------------------|
| Hyvinvointi   | Työhyvinvointi       | Hallinnan tunne        | Terveys              |
| Pahoinvointi  | Työssä jaksaminen    | Työtyytyväisyys        | Toimintakyky         |
|   | Henkinen hyvinvointi | Työviihtyvyys          | Suorituskyky         |
|   | Työpahoinvointi      | Onnellisuus            | Sairaus              |
|   | Stressi              | Leipääntyminen         | Työkyvyttömyys       |
|   | Työuupumus           | Työtyytymättömyys      |                      |
|   | Masennus             | Ilottomuus             |                      |
|   |                      | Elämään tyytymättömyys |                      |
| Organisaation:<br>tuottavuus, kannattavuus, toiminnan laatu, poissaolot, vaihtuvuus, työyhteisöongelmat |                      |                        |                      |

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin tarkastelua eri näkökulmista (mukailien Vänskä 2022, 19; Laine 2013, 38.)

Manka ja Manka (2023, 69) ovat luoneet käsitteen työhyvinvointipääoma. Se muodostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta. Käsittelem näitä yksityiskohtaisemmin työhyvinvoinnin osatekijöinä. Manka ja Manka (2023, 69–70) toteavat, että erityisesti ennaltaehkäisevällä toiminnalla voidaan kasvattaa työhyvinvointipääomaa, jonka taso määrittelee, missä määrin organisaatio kykenee hyödyntämään muita inhimillisiä resurssejaan nyt ja tulevaisuudessa. Työhyvinvointipääoma on strateginen resurssi, jonka sisältö, tavoitteet ja keskeiset haasteet on syytä määritellä yksilöllisesti kussakin organisaatiossa. Työhyvinvointipääoman pohjaa luodaan työntekijöiden työkykyä, turvallista ja terveellistä työntekoa ja ergonomiia edistävillä käytännöillä ja toimenpiteillä. Työhyvinvointipääoma kehittyy entistä useammin verkostoissa: projekteissa ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Työnantajat voivat vaikuttaa työhyvinvointipääoman kurtumiseen hyvällä johtamisella ja henkilöstön mukaan ottamisella.

## 5.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen

Henkilöstöjohtamisella on moninainen tehtäväkenttä työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Tärkeää on huolehtia työhyvinvoinnista pitkällä aikajänteellä vahvistamalla edellytyksiä työn mielekkyyden kokemuksiin ja työn imuun. Henkilöstöjohtamisella ennakoidaan ja torjutaan työpahoinvointia kiinnittämällä huomiota erilaisiin riskitekijöihin, poissaoloihin sekä stressin ja uupumisen oireisiin. (Viitala 2021, luku 2.5.) Böckerman, Kangasniemi ja Kauhanen (2017, 2–3) ovat tehneet selvitystä työhyvinvointiin liittyen ja todenneet, että esihenkilöltä saatu tuki on selkeässä yhteydessä työhyvinvointiin. Selvityksen tekijät myös toteavat, että esihenkilön tuki on työhyvinvoinnin näkökulmasta merkityksellisempää kuin työkavereiden tuki. Esihenkilön tuen merkitys ei myöskään ole riippuvainen siitä, millaisia vaatimuksia työssä on tai miten vaativaksi työ koetaan.

Vänskä korostaa hyvinvoinnin johtamista osana organisaation muuta johtamista. Hyvinvoinnin johtaminen ei tulisi olla erillinen osa-alue muusta johtamisesta, vaan se tulisi olla mukana jo organisaation strategiassa ja sieltä ulottua yksityiskohtaisempiin määritelmiin ja tilanteisiin. Monet työhyvinvoinnin kysymykset ovat johdettavissa johtamiseen kysymyksiksi esimerkiksi työkuormitukseen, sosiaalisiin tilanteisiin ja työturvallisuuteen liittyen. (Vänskä 2022, 193–221.) Työhyvinvoinnin edistämiseksi on siis tärkeää, että työhyvinvointi on tiedostettu osaksi organisaation arkea ja menestystä. Lisäksi edellä on mainittu muutamia esimerkkejä, kuinka myös johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin.

Aura ja Ahonen ovat pohtineet johtamisen ja hyvinvoinnin yhteyttä sekä hyvinvoinnin kehittämismahdollisuuksia johtamisen kautta. Heidän luoma kehittämissmalli lähtee ajatuksesta, että johdolla tulee olla oikeaa ja ajantasaista tietoa päätöksenteon tueksi. Työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta tieto käsittelee organisaation tilaa, henkilöstön hyvinvoinnin tilaa, työhyvinvointia kehittävien ja tukevien toimintojen tilaa sekä osaamista ja valmiutta työhyvinvoinnin edistämässä. Tiedon pohjalta rakennetaan kehittämissohjelma, johon määritellään tavoitteet ja aikataulutetut toimenpiteet sekä mittarit. Toimenpiteiden toteuttamisessa keskeisenä on päivittäisjohtaminen, joka työhyvinvoinnin edistämässä tarkoittaa työmotivaation, osaamisen ja työkyvyn ylläpitämistä ja edistämistä. Tämän lisäksi voidaan toteuttaa erityishankkeita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. On myös huomioitava, että toiminnan vaikuttavuuden varmistamiseksi tulee seurata toimenpiteiden toteutumista, tavoitteiden saavuttamista ja näiden vaikutuksia. (Aura & Ahonen 2016, luku III.)

## 5.3 Työhyvinvoinnin haasteita

Kuten edellisessä luvussa todettiin, työhyvinvoinnin edistämisen tulisi näkyä organisaation strategiassa ja ulottaa sieltä vaikutuksensa yksilötasolle. Vänskä (2022, 208) kuitenkin toteaa tutkimuksessaan, ettei näin läheskään aina ole. Tämä aiheuttaa tilanteen, jossa työhyvinvoinnin huomioiminen

ja sitä kautta edistäminen on hyvin vaihtelevaa. Johtamisen lisäksi on monia tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa haasteita työhyvinvoinnille. Mannermaa (2022, luku 4) pohtii kirjassaan erilaisia työtehtäviä ja -ympäristöjä, jotka voivat olla haasteellisia työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaisten koneiden ja laitteiden kanssa työskentely, sähkötyö ja liikenteessä toimiminen. Tämän lisäksi on monia tekijöitä sekä yksilöön että työyhteisöön liittyen, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Aiemmin tässä opinnäytetyössä on jo käsitelty osaamista, työn merkityksellisyyttä ja palautteen saamista osana työhyvinvointia. Seuraavaksi pohditaan näkökulmia erilaisten työntekijöiden huomioimisesta, kiireestä, työyhteisön ristiriidoista ja työpaikkakiusaamisesta työhyvinvoinnin haastajina.

Yhteistoimintalain huomio siitä, että työnantajan tulee suunnitelmassa huomioida tarpeen mukaan eri elämäntilanteissa olevien erityistarpeita ja erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden ja työkyvyttömyysuhan alaisten työntekijöiden tarpeita, kuvastaa, että edellä mainituissa tilanteissa voi ilmetä haasteita työhyvinvoinnille. Palvelualojen ammattiliitto PAM ry (2023) on todennut, että työkyvystä huolehtimisen merkitys kasvaa väestön ikääntyessä ja työurien pidetessä. Liiton mukaan työkykyä voidaan edistää varhaisen tuen mallilla, jossa työntekijä, työnantaja ja työterveyshuollon edustaja yhteisessä keskustelussa kartoittavat työkykyä ja suunnittelevat toimenpiteitä työkyvyn tukemiseksi. Lisäksi liitto toteaa, että työkykyä ja työhyvinvointia voidaan edistää muun muassa työtehtävien muutoksilla, työaikajärjestelyillä ja kuntoutuksella.

Tämän päivän työelämässä kiire on päivittäinen puheenaihe. Manka ja Manka (2023, 38) toteavat, että kiire ja epävarmuus synnyttävät stressiä, joka on tiettyyn rajaan saakka positiivista ja vaikuttaa siten myönteisesti työssä aikaansaamiseen. Vastaavasti negatiivista stressiä koetaan, jos havaitaan, ettei kyetä vastaamaan työn vaatimukseen tai nämä vaatimukset uhkaavat henkilökohtaista hyvinvointia. Tällaisen negatiivisen stressin seurauksena työntekijä ei koe työstä palautumista. Vakavimmillaan pitkäkestoinen stressi voi johtaa työuupumukseen, jonka keskeisiä oireita ovat kroonistunut väsymys, kynnistyminen, keskittymisvaikeudet ja tunteiden hallinnan vaikeudet. Työolobarometrin kyselyssä työuupumuksen oireita oli kokenut lähes puolet vastaajista ja tunteiden hallinnan vaikeuksia koki useammin kuin harvoin yli puolet vastaajista. (Manka & Manka 2023, 38; Lyly-Yrjänäinen 2023, 72.)

Työyhteisön ristiriidat ja kiusaaminen ovat usein sidoksissa toisiinsa, vaikka ne voivat tuki esiintyä myös erillisinä. Manka ja Manka toteavat työpaikoilla esiintyvän runsaasti henkistä väkivaltaa. Suurin osa niistä, jotka arvioivat työpaikalla olleen kiusaamista, arvioivat sitä esiintyvän joskus. Jatkuva kiusaaminen on harvinaista. Naiset ovat havainneet kiusaamista miehiä useammin. Kiusaamisen työpaikoilla kuormittaa myös eriarvoinen kohtelu ja syrjintä. Tutkimuksissa kiusaamisen on todettu olevan seurausta muun muassa erilaisista työyhteisön muutoksista, töiden epäselvästä

organisoinnista, toimimattomasta johtamisesta tai kiusatun sosiaalisesta asemasta. Lisäksi työyhteisön kielteinen tai vihamielinen ilmapiiri sekä epäasiallisen käytöksen salliva organisaatiokulttuuri saattavat edesauttaa kiusaamisen ilmenemistä. (Manka & Manka 2023, 36–37.)

## 6 Työyhteisön kehittämissuunnitelman toteuttaminen

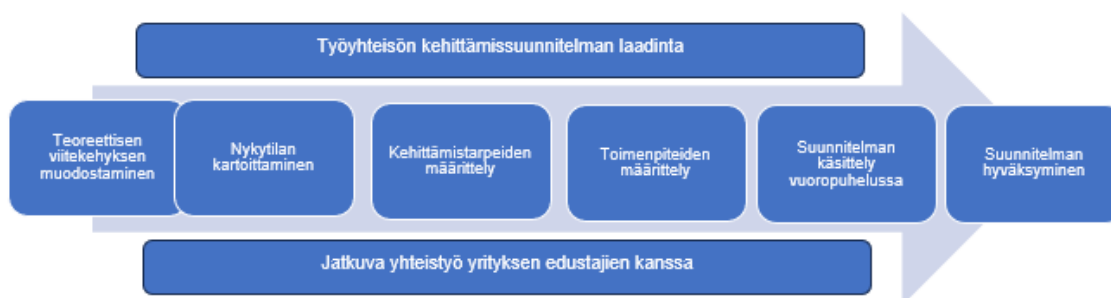
### 6.1 Lähtötilanne

Toimeksiantona oli laatia opinnäytetyönä työyhteisön kehittämissuunnitelma toimeksiantajayritykselle. Laadinnan viitekehyksenä toimi yhteistoimintalaki (1333/2021), joka määrittää suunnitelmassa käsiteltävät asiat. Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksiin ja yhteisöihin, joiden henkilöstön lukumäärä on säännöllisesti vähintään 20. Toimeksiantajayrityksessä oli jo aloitettu suunnitelman laatimista, mutta se oli kesken ja laadinnan aloittamisesta oli jo aikaa. Näin ollen oli tarpeen arvioida suunnitelmaluonnoksen ajantasaisuutta. Tarkastelun jälkeen todettiin, että yrityksen tilanne oli muuttunut lähimenneisyydessä merkittävästi. Nyt tehtyyn suunnitelmaan aiemmasta luonnoksesta oli hyödynnettävissä joitakin yleisluontoisia taustatekstejä, joten pääsääntöisesti suunnitelma laadittiin opinnäytetyönä.

Keskeinen tavoite toimeksiannossa ja sen myötä opinnäytetyössä oli, että toimeksiantajayritys saa työyhteisön kehittämissuunnitelman, joka on konkreettinen, toteuttamiskelpoinen ja lain vaatimukset täyttävä. Lain pohjalta työyhteisön kehittämissuunnitelmassa tarkastellaan henkilöstön osaamista, osaamisen kehittämistä suhteessa yrityksen tarpeisiin sekä työhyvinvoinnin edistämistä. Näin ollen suunnitelma koskee koko henkilöstöä ja suunnitelman toteuttaminen ohjaa yrityksen johdon toimintaa suunnitelman aihealueiden osalta. Myös suunnitelman toteuttamisen vaikutukset ulottuvat koko henkilöstöön. Työyhteisön kehittämissuunnitelma on rakennettu siten, että sitä käytetään muuttuvana työkaluna, jota päivitetään tarpeen mukaan, kuitenkin vähintään yhteistoimintalain edellyttämällä tavalla.

Toimeksiantajayritystä on kuvattu opinnäytetyön Johdanto-luvussa. Toimeksiantajayritys toimii venealalla pääasiallisesti puolustus- ja turvallisuussektorilla. Kyseiseen toimialaan liittyy erityisiä ja yksityiskohtaisia salassapitovelvoitteita, minkä takia sekä yrityksen kuvaus että työyhteisön kehittämissuunnitelman sisältö ovat opinnäytetyössä yleisellä tasolla. Turvallisuus- ja salassapitosyistä työyhteisön kehittämissuunnitelmaa ei myöskään voida sisällyttää opinnäytetyöhön. Täten opinnäytetyön raportoinnissa suunnitelman kuvaus keskittyy aihealueisiin, joita kehittämissuunnitelmassa on käsitelty. Lisäksi toteutetun työyhteisön kehittämissuunnitelman sisällysluettelo on liitteenä (liite 1).

## 6.2 Suunnitelman laatimisen prosessi



Kuva 3. Työyhteisön kehittämissuunnitelman laatimisen prosessin kuvaus

Kuva 3 havainnollistaa työyhteisön kehittämissuunnitelman laatimisen prosessia. Suunnitelman laatiminen aloitettiin perehtymällä yhteistoimintalakiin ja lain vaatimuksiin suunnitelman sisällöstä. Keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat osaaminen ja työhyvinvointi, joihin lainsäädäntö ohjaa suunnitelman sisällössä. Osaamisen osalta lainsäädäntö lähtee yrityksen osaamistarpeista, joihin suunnitelman toimenpiteillä pyritään vastaamaan. Opinnäytetyön teoriaosuudessa osaamista tarkastellaan henkilöstöstrategian ja sen määrittelemien osaamistarpeiden näkökulmasta, jolloin yrityksen osaaminen alkaa siitä, millaista henkilöstöä yritykseen rekrytoidaan. Toimeksiantajayritys on rekrytoinut ja rekrytoi parhaillaan runsaasti uutta henkilöstöä, joten osaamistarpeiden ja rekrytoinnin välisen suhteen tarkastelu oli merkityksellistä. Lisäksi lähdemateriaalin pohjalta osaamisen keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat perehdytys, osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen. Työhyvinvointi on käsitteenä erittäin laaja ja opinnäytetyössä pyrittiin määrittelemään, mitä käsitteellä ylipäätään tarkoitetaan sekä hahmottamaan, mitä on työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen. Työhyvinvoinnin haasteita voi olla myös hyvin monenlaisia ja monista syistä johtuvia, joten aihetta pyrittiin käsittelemään yleisellä tasolla ja osittain mediankin nostamista ajankohtaisista näkökulmista. Teoriaosuus pyrkii kuvaamaan aihealueita neutraalisti ja käsitteenmäärittelyn näkökulmasta. Mutta kuten todettu, aihealueiden laajuuden takia rajaamista on jouduttu tekemään runsaasti.

Samanaikaisesti teoriataustan haltuunoton ohella tutustuttiin toimeksiantajayrityksen olemassa oleviin materiaaleihin aiheeseen liittyen. Yrityksen materiaalit käsittivät muun muassa yrityksessä tehtyjä aiemman yhteistoimintaa koskevan lainsäädännön mukaisia koulutus- ja kehittämissuunnitelmia. Lisäksi perehdyttiin työtä koskevien käsitteiden mukaisiin muihin materiaaleihin, kuten rekrytointiin, perehdyttämiseen, työsuojeluun, työterveyteen sekä työaikaan ja työmenetelmiin liittyviin materiaaleihin ja ohjeisiin. Materiaaliin perehtymisen lisäksi käytiin keskusteluja yrityksen johdon ja henkilöstöhallinnon edustajien kanssa, jolloin oli mahdollista tarkentaa materiaaleissa olleita asioita sekä esittää lisäkysymyksiä.

Nykytilan kartoittamiseksi hyödynnettiin myös vuoden takaista yrityksessä koko henkilöstölle toteutettua työhyvinvointikyselyä ja siitä saatuja tuloksia. Opinnäytetyön ohessa yrityksen johto toivoi, että kehittämissuunnitelman laadinnan yhteydessä kartoitetaan edellä mainitun kyselyn toteuttamisen jälkeen yritykseen rekrytoitujen uusien työntekijöiden näkemyksiä asiasta. Tämä ei varsinaisesti kuulunut opinnäytetyön toteuttamiseen, mutta mahdollistui muiden opintojen yhteydessä tehtynä opintojaksosuorituksena. Kyseiseen opintojaksoon sisältyi työhyvinvointikartoituksen tekeminen valitulle yritykselle ja tulosten analysointi, joten tietoa uusien työntekijöiden näkemyksistä saatiin luontevasti tätä kautta.

Teoria- ja taustatiedon keräämisen jälkeen yrityksen nykytilaa kuvattiin yrityksen työyhteisön kehittämissuunnitelmaluonnokseen. Tämä suunnitelman kirjoittamisprosessin vaihe toteutui opinnäytetyöntekijän ja yrityksen edustajan yhteistyönä. Opinnäytetyöntekijänä tein hahmottamaani nykytilan kuvausta pohjaksi suunnitelmaan ja kirjoitin sisältöä perehtymieni materiaalien sekä käytyjen keskustelujen pohjalta. Yrityksen edustajalla oli pääsy suunnitelman sähköiseen luonnokseen ja hän kommentoi tekstiä suoraan dokumenttiin ja antoi täydentävää tietoa suunnitelmaan. Tässä vaiheessa käytiin edelleen keskustelua yrityksen johdon ja muun henkilöstön kanssa mahdollisimman tarkan kokonaiskuvan saamiseksi. Työyhteisön kehittämissuunnitelman luonnokseen tarkennettiin jatkuvasti yrityksen nykytilaa ja olemassa olevia käytänteitä. Lopuksi tekstin oikeellisuus ja kattavuus vielä varmistettiin keskustellen yrityksen johdon kanssa.

Teoriatietoa ja yrityksen nykytilaa peilattiin keskenään ja muistiinpanoja tehtiin kysymyksistä ja mietteistä, joita tänä aikana nousi esille muun muassa yrityksen osaamistarpeista, osaamisen tämänhetkisestä tilanteesta, osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista, työhyvinvoinnin tilasta sekä työhyvinvoinnin kehittämistarpeista ja -kysymyksistä. Lisäksi edelleen käytiin jatkuvaa keskustelua yrityksen johdon ja henkilöstöhallinnon edustajan kanssa. Päätelmien ja keskustelujen pohjalta esitin opinnäytetyön tekijänä yrityksen johdolle huomioitani esiin nousseista kehittämiskohteista, joita suunnitelman laadinnassa olisi hyvä pohtia. Yrityksen johdon kanssa keskusteltiin esitetyistä huomioista ja johto teki päätökset lopullisista suunnitelmaan nostettavista kehittämistoimenpiteistä.

Yhteistoimintalain mukaisesti työyhteisön kehittämissuunnitelmaan määritellään myös päätettyjen toimenpiteiden aikataulut sekä vastuutahot, jotka huolehtivat toimenpiteiden toteuttamisesta. Luonnollisesti en yrityksen ulkopuolisena tahona voinut tehdä näitä määrittelyjä, mutta muotoilin päätetyt asiat teksti- ja taulukkomuotoon kehittämissuunnitelmaluonnokseen.

Laadittu suunnitelma käsiteltiin ensin yrityksen johdon kanssa ja sitä muokattiin tarpeellisilta osin vastaamaan yrityksen edustajien toiveita. Yrityksen johto esimerkiksi halusi suunnitelmaan kirjattavan rajauksen suunnitelmassa lainsäädännön mukaisesti käsiteltävistä asioista, sekä mainittavan, ettei tarkoituksena ole tehdä säädöksiä edellytyksiä yksityiskohtaisempaa suunnitelmaa.

Työyhteisön kehittämissuunnitelman luonnos esiteltiin vuoropuhelukäytänteiden mukaisesti yhteisessä vuoropuhelussa, jossa johdon edustajien lisäksi paikalla oli henkilöstön edustus. Työyhteisön kehittämissuunnitelmaluonnos hyväksyttiin yhteisessä vuoropuhelussa sellaisenaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia työyhteisön kehittämissuunnitelma ja yrityksen johto vie jatkossa suunnitelman toimeenpanoa eteenpäin omien prosessien mukaisesti.

### **6.3 Kuvaus työyhteisön kehittämissuunnitelman sisällöstä**

Toimeksiantajayritys toimii puolustus- ja turvallisuussektorilla, joten turvallisuus- ja salassapitosyistä opinnäytetyössä kuvataan sisällöt aihealueittain, ilman tarkkaa sisällön kuvausta tai suunnitelmaa liitettynä opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön liitteenä (liite 1) on toimeksiantajayrityksen työyhteisön kehittämissuunnitelman sisällysluettelo.

#### **6.3.1 Johdanto**

Johdantoluvussa kuvataan työyhteisön kehittämissuunnitelman perustaa pohjautuen lainsäädäntöön. Samassa yhteydessä tehdään rajauksia siihen, mitä suunnitelmassa käsitellään työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta huomioiden yhteistoimintalain vaatimukset. Toisin sanoen todetaan, ettei suunnitelmassa ole tarkoituksenmukaista käsitellä kaikkea mahdollista edellä mainittuihin aihealueisiin liittyen. Lisäksi kuvataan, kuinka suunnitelmaa hyödynnetään työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisessä sekä miten suunnitelmaa kehitetään ja tarkistetaan.

Lisäksi tässä luvussa kuvataan yritystä ja sen toimialaa. Johdantoluvussa kuvataan myös yksityiskohtaisemmin yrityksessä tapahtuneita viimeaikaisia muutoksia, jotka vaikuttavat tai voivat vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin sekä osaamisen kehittämistarpeisiin. Erityisesti tarkastellaan yrityksen voimakasta kasvua viime vuosina. Näiden pohjalta johdantoluvussa on jo mainintoja siitä, mitkä asiat edellyttävät kehittämistä työyhteisön osaamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Johdantoluvussa käsitellään myös yhteistoimintalain mukaisia vuoropuhelukäytänteitä ja määritellään tämän pohjalta toimeksiantajayrityksen käytännöt vuoropuhelujen toteuttamisperiaatteiden osalta.

#### **6.3.2 Työyhteisön nykytila ja tulevaisuus**

Luvun aluksi käsitellään henkilöstön määrää ja määrän muutoksia vuoden sisällä sekä uuden henkilöstön että irtisanoutuneiden näkökulmasta. Lisäksi eläköitymiset on kartoitettu kuluvalta vuodelta. Määräaikaisia työsuhteita ei yrityksessä tällä hetkellä ole ja olemassa olevat osa-aikaisuudet ovat yksittäisten työntekijöiden toiveista lähteviä. Lisäksi suunnitelmassa kuvataan alihankkijoiden käytön periaatteita.

Nykytilan kuvauksessa määritetään yrityksessä työskentelevät pääsääntöiset ammattiryhmät. Lisäksi suunnitelmassa kuvataan organisaatorakennetta ja johtamisen järjestelyjä. Molempiin edellä mainittuihin on tullut muutoksia kuluvan vuoden aikana ja siksi on perusteltua huomioida niiden aiheuttamat tarpeet muun muassa osaamisen kehittämisessä. Suunnitelmassa on myös kuvattu nykytilan mukaisia osaamistarpeita yleisemminkin eri työvaiheiden näkökulmasta.

Nykytila-luvussa pohditaan myös tämän hetken työhyvinvointia. Tämä sisältää työkyvyttömyysuhan arviointia ja työkyvyttömyysuhkaa todetaan sisältyvän vain yhden ammattiryhmän työskentelyyn. Tämän ammattiryhmän osalta on suunnitelmassa määritelty, millä tavoin terveystarpeita pyritään välttämään ja minimoimaan työnantajan toimesta. Luvun lopussa kuvataan osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin liittyvien asioiden tiedottamista ja kuinka sitä on kehitetty lähimenneisyydessä.

### **6.3.3 Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen**

Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen -luvussa käsitellään johtamista, kehityskeskustelukäytäntöjä, työaikakäytäntöjä, työturvallisuutta ja työterveyshuoltoa sekä eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työhyvinvointia ja sen kehittämistä.

Suunnitelmassa todetaan, että johtamiseen on panostettu viime aikoina kasvavassa määrin. Hyvän esihenkilötyön on todettu vaikuttavan monin tavoin sekä yrityksen kilpailukykyyn ja tuloksellisuuteen että työilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Johtamisen tukena yritys hyödyntää koulutusta ja erilaisia keskusteluja, kyselyjä sekä tutkimuksia. Lisäksi yrityksessä kehitetään ja selkeytetään jatkuvasti toimintaohjeita, -prosesseja ja käytänteitä. Kehityskeskusteluiden osalta suunnitelmassa kuvataan niiden toteutusta tällä hetkellä sekä kehittämistarpeita.

Työaikakäytänteistä yrityksellä on olemassa ohjeet pääsääntöisestä työajasta ja saldopankkikäytänteistä. Edellä mainituista on suunnitelmassa kuvattu pääpiirteet. Lisäksi suunnitelmassa on kuvattu etätyön periaatteita ja huomioitu mahdollisuudet vaikuttaa lomien ajankohtiin. Lomien osalta on myös huomioitu niiden vaikutus työhyvinvointiin. Lisäksi yrityksessä käytetään niin sanottuja ”pekkasvapaita” ja niiden sopimisen periaatteet on kuvattu suunnitelmassa.

Turvallisuuden osalta korostetaan suunnitelmassa sitä, että päämääränä on olla turvallinen yritys, jonka henkilöstöön, aineelliseen pääomaan, tietopääomaan ja ympäristöön kohdistuvat riskit on minimoitu tai poistettu. Toiminta perustuu asianmukaisiin säädöksiin ja käytössä on sekä turvallisuusohjelma että erilaisia suunnitelmia ja ohjeita henkilöturvallisuuden varmistamiseksi erilaisissa tilanteissa. Yritys myös tarjoaa tarvittavat suojaimet ja varusteet turvallisuuden tukemiseksi. Lisäksi suunnitelmassa on kuvattu työterveyshuollon palvelujen järjestäminen kyseistä palvelua tuottavan tahon kanssa.

Eri elämäntilanteissa olevien näkökulmasta suunnitelmassa käsitellään ikääntyviä henkilöitä ja työttömyysuhan alla olevia henkilöitä, kuten yhteistoimintalaki edellyttää. Suunnitelmassa kerrotaan ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn seurannasta ja yhteistyöstä työterveyshuollon kanssa näiltä osin. Lisäksi kuvataan, kuinka yritys tukee työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta mahdollisen työttömyyden uhatessa.

#### **6.3.4 Osaamisen kehittäminen**

Osaamisen kehittämisen luvussa todetaan jokaisella työntekijällä olevan määriteltynä työlle henkilökohtainen tavoite, jonka pohjalta suorituksia arvioidaan ja myös mahdollisesti palkitaan. Suunnitelmassa todetaan, että kehityskeskustelut ovat keskeisiä osaamisen kehittämisen tarpeen kartoittamisessa ja kehittämisen suunnittelussa. Lisäksi suunnitelmassa kuvataan tarpeita useampaa henkilöä koskeville koulutustarpeille. Yksityiskohtaisemmin tässä luvussa käsitellään yrityksen rekrytointikäytänteitä, perehdyttämismenetelmiä sekä keinoja ja mahdollisuuksia kehittää osaamista työsuhteen aikana.

Rekrytoinnin osalta yrityksessä on laadittu erillinen kuvaus rekrytointiprosessista. Suunnitelmassa viitataan tähän kuvaukseen ja samalla todetaan, että toimia sovelletaan rekrytointikohtaisesti. Osaamisen lisäksi rekrytoinnissa kiinnitetään erityistä huomiota myös siihen, että rekrytoitavalla henkilöllä on hyvät työyhteisötaidot. Työhön perehdyttämisen osalta yrityksessä todetaan olevan perehdytyskansio, joka tukee työhön perehtymisessä. Uuden työntekijän lähiesihenkilö vastaa uuden työntekijän perehdytyksestä. Lisäksi yritys haluaa tukea osaamisen kehittämistä työsuhteen aikana ja suunnitelmassa todetaan, että työntekijä voi ehdottaa osallistumista haluamaansa koulutukseen. Kouluttamalla työntekijöitä yritys pyrkii osaamisen kehittämisen lisäksi myös lisäämään heidän työtyytyväisyyttään ja sitoutumistaan työhönsä.

#### **6.3.5 Kehittämistoimenpiteet, toteutusaikataulu, vastuunjako ja seurantamenettelyt**

Kehittämistoimenpiteet kohdistuvat suunnitelmassa johtamiseen, kehityskeskustelukäytäntöihin, työturvallisuuteen, työhyvinvoinnin kehittämiseen ja osaamisen kehittämiseen. Kustakin aihealueesta on nostettu hyvin konkreettisia asioita, joita tehdään työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämiseksi. Johtamisessa näkökulma on erityisesti henkilöstöhallintoon liittyvien toimenpiteiden kehittämisessä. Kehityskeskustelukäytännöissä pyritään kehittämään kattavaa ja yhdenmukaista toimintaa kaikkien työntekijöiden kohdalla. Työturvallisuuteen liittyen vakiinnutetaan turvallisuutta edistäviä käytänteitä. Työhyvinvoinnin kehittämisen osalta kiinnitetään huomiota henkilöstöetujen lisäämiseen, tiedonkulun kehittämiseen sekä ohjeiden laatimiseen. Osaamisen kehittämisen toimenpiteet keskittyvät kouluttautumiseen ja sen mahdollistamiseen eri tavoin sekä edellä mainittujen kehityskeskustelukäytäntöjen vakiinnuttamiseen.

Toimenpiteiden toteutusaikataulu on määritelty suunnitelmassa ja todettu aikataulu tarkennettavaksi vuoropuhelussa, jossa keskustellaan toimenpiteiden tärkeysjärjestys. Lisäksi suunnitelmassa on määritelty toimenpiteiden vastuutahot ja aikataulut.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata yhteistoimintalain edellyttämään työyhteisön kehittämissuunnitelman laadinnan tarpeeseen toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantajayrityksessä oli jo aloitettu työyhteisön kehittämissuunnitelman laadinta, mutta se oli jäänyt kesken ja näin ollen oli tarve myös tarkastaa ja päivittää olemassa olevan pohjan ajantasaisuutta. Loppujen lopuksi luonnoksesta päädyttiin hyödyntämään nyt laadittuun suunnitelmaan vain muutamia rivejä.

Työskentelyn päätuotos on yritykselle laadittu työyhteisön kehittämissuunnitelma, joka tarkastelee osaamista, osaamisen kehittämistarpeita, työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Suunnitelma on mielestäni kattava ja tukee yritystä jatkossa osaamisen kehittämisessä yrityksen ja sen työntekijöiden tarpeiden mukaisesti. Lisäksi suunnitelmassa määritellyt toimenpiteet vahvistavat työntekijöiden työhyvinvointia. Suunnitelma on yritykselle hyödyllinen ja konkreettinen työkalu, sillä siinä on kuvattu selkeät toimenpiteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Täten suunnitelmaa on helppo lähteä toteuttamaan. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö puolestaan on sitoutunutta ja motivoitunutta työhönsä, mikä tukee yrityksen liiketoimintaa.

Lisäksi koen, että suunnitelman laatimisen aikainen työskentely ja keskustelu yrityksen edustajien kanssa herätti yrityksessä myös laajempaa pohdintaa osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämistarpeista ja -mahdollisuuksista. Näen, että suunnitelman laadinta oli erittäin tarpeellista lain vaatimusten lisäksi myös yrityksen arjen toiminnan näkökulmasta. Suunnitelmaan kirjatut konkreettiset toimenpiteet ja niiden aikataulut jäsentävät päivittäistä toimintaa.

Suunnitelman laadittaessa yhteistyö yrityksen edustajien kanssa oli toimivaa ja aktiivista. Lisäksi työskentely eteni jouhevasti ja sain palautetta työskentelyn aikana. Vaikka en ole yrityksen palveluksessa, avoin vuorovaikutus helpotti työskentelyäni ja tiedon saanti oli sujuvaa. Koen, että luotettavuutta lisäsi se, että suunnitelmapohja oli jaettu dokumentti yrityksen edustajan kanssa ja yritys pystyi seuraamaan työn sisältöä ja edistymistä jatkuvasti.

Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi ovat aihealueina laajoja ja tarkastelua voitaisiin tehdä hyvin monesta näkökulmasta. Oli tärkeää, että rajasin heti alkuun opinnäytetyössä käsiteltäväksi teoriaosuudessa molempia aiheita hyvin pääpiirteittäin ja enemmänkin käsitettä avaavasta näkökulmasta. Rajaaminen tuki mielestäni myös suunnitelman laatimista ilman ennakkokäsityksiä.

Opinnäytetyön aikataulut myöhästyi useamman kuukauden asettamastani tavoitteesta. Toimeksiantajayritykselle tästä ei ollut haittaa ja alun perin oli sovittu, että työ etenee minun työskentelymahdollisuuksieni mukaan. Olin kuitenkin itse asettanut itselleni aikataulutavoitteen, joka osoittautui haasteelliseksi päätoimisen palkkatyön ja muiden opintojen ohella. Jälkeenpäin voin kuitenkin

todeta, että ajan kuluessa sekä kehittämissuunnitelma että opinnäytetyö raportti jalostuivat entisestään. Pitkä toteutusaika mahdollisti tekstin lukemisen uudelleen ja uudelleen ja lukiessa heräsi uusia ajatuksia ja huomioita. Omalta osaltani oli siis hyvä, että työskentely oli pitkäaikainen prosessi nopean toteutuksen sijaan.

Yhteistoimintalaki määrittelee, mitä suunnitelman tulee sisältää ja työyhteisön kehittämissuunnitelman aihealueista oli löydettävissä hyvin tietoa. Oli kuitenkin erittäin haasteellista löytää esimerkkejä jo laadituista suunnitelmista, jotka olisivat tukeneet työskentelyäni laadinnan alkuvaiheessa. Toki tietolähteissä todettiin, ettei suunnitelmalle ole määritelty yksiselitteistä muotoa tai runkoa, vaan jokainen yritys laatii suunnitelman omien tarpeiden pohjalta. Olisin siis alussa toivonut, että minulla olisi ollut esimerkkisuunnitelmia, mutta työskentelyn edetessä ja yritykseen tutustuessa suunnitelman sisältö ja muoto selkeytyi loppujen lopuksi aika helposti. Toivon kuitenkin, että tämä opinnäytetyö tukee muita työyhteisön kehittämissuunnitelman laatijoita alkuun pääsemisessä. Jokainen yritys toki laatii suunnitelman aina omista tarpeistaan, mutta tämä työ voi tarjota suuntaviitoja, millaisia asioita suunnitelmassa voidaan esimerkiksi käsitellä.

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle ymmärrettävästi työyhteisön kehittämissuunnitelman vaatimukset ja sisällön periaatteet, mutta yrityksen kanssa toimiessa opin paljon myös suunnitelman ympärille kietoutuvista henkilöstöhallinnon prosesseista ja johtamisesta. Toimivaa suunnitelmaa ei voi laatia irrallaan yrityksen toimintakulttuurista ja on tärkeää ymmärtää, mistä yritys on tullut tähän pisteeseen ja mihin se pyrkii tulevaisuudessa. Lisäksi opettavaista oli todeta, että vaikka kehittämissideoita olisi paljon, on tärkeää määritellä tämän hetken ja lähitulevaisuuden keskeiset kehittämiskohteet. Tämä edellyttää myös malttamista edetä vaihe vaiheelta ja seuraavassa suunnitelman päivittämisessä voidaan määritellä uudet tavoitteet. Näin ollen on tärkeää, että yritys sitoutuu myös suunnitelman toteutumisen arviointiin ja päivittämiseen, jotta suunnitelma ei jää ainoastaan lain vaatimusten täyttämiseen. Kyseessä olevan yrityksen sitoutumisesta ja kehittymishalusta kertonee kuitenkin se, että työyhteisön kehittämissuunnitelman toimenpiteitä on jo viety käytäntöön.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu 18.5.2024.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu 30.7.2024.

Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. 2017. Esimiehen tuki – olennainen osa työhyvinvointia. ETLA-muistio 57. Luettavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-57.pdf>. Luettu 30.7.2024.

Eklund, A. 2023a. Osaamiskartta: osaamisen kehittäminen työelämässä. 3. painos. Brick Impact. Espoo. E-kirja. Luettu 30.7.2024.

Eklund, A. 2023b. Tervetuloa meille!: uuden työntekijän perehdytys. 3. painos. Brick Impact. Espoo. E-kirja. Luettu 19.7.2024.

Engblom, M. & Lehto, A.-T. 2022. Uusi yhteistoimintalaki: Vuoropuhelua ja muutosneuvotteluja työpaikalla. Alma Talent Oy. Helsinki.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2022. Uusi yhteistoimintalaki käytännössä. Alma Talent. Helsinki.

Hietala, H., Aaltonen, T. & Kaivanto, K. 2023. Työoikeuden taskukirja: 150 kysymystä ja vastausta esihenkilölle. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 18.5.2024.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu 15.6.2024.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 19.5.2024.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu 7.3.2024.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali. 2. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu 25.7.2024.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House. Helsinki. E-kirja. Luettu 25.7.2024.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu 25.7.2024.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Turun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Luettavissa: <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Luettu 30.7.2024.

Lunden, K. Osaamisen ja näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen hoitotyössä. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta. Luettavissa: [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/28587/urn\\_isbn\\_978-952-61-4670-%206.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/28587/urn_isbn_978-952-61-4670-%206.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 2.6.2024.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2023:13. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM\\_2023\\_13.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf). Luettu 9.2.2024.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Alma Talent. Helsinki.

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 30.7.2024.

Niemelä, A. 2019. Työnohjaus monikulttuuriosaamisen edistäjänä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden ja kulttuurin. Luettavissa: [TUNI\\_niemelä\\_arkisto1.pdf](https://tuni.fi/arkisto1.pdf). Luettu 2.6.2024.

Mc Gowan, H.E. & Shipley, C. 2023. The empathy advantage: leading the empowered workforce. John Wiley & sons: Hoboken. New Jersey. E-kirja. Luettu 7.3.2024.

Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Työelämä tutkimus-lehti. Vol 16 (4) 236–250. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893>. Luettu 15.6.2024.

Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. 28.6.2023. Ikääntyneiden työssä jaksaminen – työjärjestelyt, kuntoutus ja tuet. Luettavissa: <https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyosuojelu-ja-tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/ikaantyneiden-tyossa-jaksaminen/>. Luettu 18.7.2024.

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkökulmat. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL\\_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 15.6.2024.

Sarkkinen, M. 8.11.2022. Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syttymään työssä. Työpiste -verkkolehti. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa>. Luettu 18.6.2024.

Sivonen, O. 2022. Yrityskulttuurit murroksessa: inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Alma Talent. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Työturvallisuus ja työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyoohyvinvointi>. Luettu 30.7.2024.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 7.3.2024.

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta. Luettavissa: <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-%204.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu 30.7.2024.

Yhteistoimintalaki 1333/2021.

## Liitteet

### Liite 1. Työyhteisön kehittämissuunnitelman sisällysluettelo

#### Sisältö

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | Johdanto .....   | 3  |
| 1.1.   | Kuvaus yrityksestä .....                               | 4  |
| 1.2.   | Vuoropuhelukäytänteet .....                            | 5  |
| 2.     | Työyhteisön nykytila ja tulevaisuus .....              | 6  |
| 2.1.   | Perustiedot henkilöstöstä .....                        | 6  |
| 2.2.   | Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen .....            | 8  |
| 2.2.1. | Johtaminen ja vuorovaikutus .....                      | 8  |
| 2.2.2. | Työaika, etätö ja loma-ajat .....                      | 9  |
| 2.2.3. | Työturvallisuus ja työterveyshuolto .....              | 10 |
| 2.2.4. | Kehityskeskustelukäytännöt .....                       | 11 |
| 2.2.5. | Eri elämäntilanteissa olevat työntekijät .....         | 11 |
| 2.3.   | Osaamisen kehittäminen .....                           | 11 |
| 2.3.1. | Rekrytointi .....                                      | 12 |
| 2.3.2. | Työhön perehdyttäminen .....                           | 12 |
| 2.3.3. | Osaamisen kehittäminen työsuhteen aikana .....         | 13 |
| 3.     | Kehittämistoimenpiteet .....                           | 13 |
| 4.     | Toimenpiteiden suunnittelu- ja toteutusaikataulu ..... | 14 |
| 5.     | Vastuunjako ja seurantamenettelyt .....                | 14 |