



Työyhteisön kehittämissuunnitelma Legrand Finland Oy:lle

Miia Leinonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä(t) Miia Leinonen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työyhteisön kehittämissuunnitelma Legrand Finland Oy:lle
Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 25
Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia työyhteisön kehittämissuunnitelma Legrand Finland Oy:lle. Tarve suunnitelmalle nousi yritysfuusion myötä, joka toteutettiin marraskuussa 2024. Työ rajattiin käsittelemään Legrand Finland Oy:n työyhteisön kehittämistä, vaikka kyseessä on kansainvälinen yritys. Tietoperustassa käsitellään työyhteisön kehittämissuunnitelman lainsäädännöllistä taustaa ja vaatimuksia, eettistä ja vastuullista johtamista sekä työyhteisön kehittämisen kokonaisvaltaista prosessia. Keskeistä tietoperustassa on yhteistoimintalain edellyttämien käytäntöjen ymmärtäminen, vastuullisuuden yhdistäminen jokapäiväiseen toimintaan sekä työyhteisön kehittämisen keskeisten osa-alueiden hahmottaminen. Näitä osa-alueita ovat muun muassa osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, henkilöstökyselyjen ja kehityskeskustelujen hyödyntäminen. Kehittämistyössä käytettiin lähestymistapana konstruktivistista tutkimusta, jonka tavoitteena oli luoda konkreettinen tuotos eli työyhteisön kehittämissuunnitelma. Menetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä organisaation sisäisiin materiaaleihin, benchmarking-menetelmää aiempien suunnitelmien vertailuun sekä vuonna 2024 toteutetun henkilöstökyselyn tuloksia. Kehittämissuunnitelman toteutus eteni vaiheittain alkaen suunnitteluvaiheesta, edeten nykytilanteen kartoitukseen, kehittämistavoitteiden määrittelyyn ja toimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen, päättyen arviointiin ja seurantaan. Lopputuloksena syntyi kattava työyhteisön kehittämissuunnitelma, jossa hyödynnettiin HR-järjestelmästä kerättyä ja visualisoitua dataa henkilöstörakenteesta. Kehittämistavoitteet pohjautuivat konsernin CSR-sitoumuksiin ja arvoihin, ja toimenpiteissä huomioitiin henkilöstökyselyn ja kehityskeskustelujen tulokset. Keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousivat johdon viestinnän parantaminen, esihenkilötyön kehittäminen, henkilöstön osaamisen vahvistaminen, yhdenvertaisuuden edistäminen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Työyhteisön kehittämissuunnitelma on osoittautunut monipuoliseksi työkaluksi, joka tukee johtoa ja esihenkilöitä kehittämistyössä, lisää läpinäkyvyyttä, varmistaa kehittämistyön jatkuvuuden ja toimii linkkinä konsernin globaalin strategian ja paikallisen toiminnan välillä. Jatkossa suunnitelmaa voidaan kehittää tarjoamalla siitä tiivis versio myös ruotsiksi ja englanniksi sekä parantamalla vastuullisuusviestintää henkilöstölle. Opinnäytetyöprosessi on syventänyt tekijän ymmärrystä yritysvastuusta, henkilöstöanalytiikasta ja strategisesta henkilöstöjohtamisesta.
Asiasanat työyhteisö, yritysvastuu, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely ja tausta	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	2
2	Työyhteisön kehittämissuunnitelman lainsäädäntö	4
2.1	Yhteistoimintalain tarkoitus ja soveltamisala	4
2.2	Työyhteisön kehittämissuunnitelman lakisääteiset vaatimukset	5
2.3	Työyhteisön kehittämissuunnitelman sisältö	6
3	Eettinen ja vastuullinen johtaminen	9
3.1	Arvot eettisen johtamisen perustana	10
3.2	Yritysvastuu osana vastuullisuusstrategiaa	11
3.3	Henkilöstöjohtaminen vastuullisuuden jalkauttajana	14
3.4	Henkilöstön ja sidosryhmien rooli vastuullisuuden edistämisessä	16
4	Työyhteisön kehittäminen kokonaisvaltaisena prosessina	18
4.1	Työyhteisön kehittämisen lähtökohdat, tavoitteet ja keskeiset elementit	18
4.2	Osaamisen kehittäminen osana työyhteisön kehittämistä	21
4.3	Kehityskeskustelut työyhteisön kehittämisen työkaluina	23
4.4	Henkilöstökyselyt työyhteisön kehittämisessä	24
4.5	Työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin parantamisella	26
5	Työyhteisön kehittämissuunnitelman toteutus	31
5.1	Kehittämistyön menetelmät	31
5.2	Lähtötilanne	32
5.3	Suunnitteluvaihe	33
5.4	Nykytilan kartoitus ja tiedonhankinta	34
5.5	Kehittämistavoitteiden määrittely	35
5.6	Toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus	38
5.7	Arviointi, seuranta ja tuotoksen viimeistely	40
6	Pohdinta	42
6.1	Ajankohtaisuus, tarpeellisuus ja hyödynnettävyys	42
6.2	Luotettavuus ja eettisyys	43
6.3	Onnistuneisuus ja kehitysideat	44
6.4	Opinnäytetyöprosessi ja oppiminen	45
	Lähteet	48
	Liitteet	52
	Liite 1. Legrand Finland työyhteisön kehittämissuunnitelma	52

1 Johdanto

Organisaatioiden uudistukset ja yhteensulautumiset luovat aina tarpeen yhtenäistää toimintatapoja ja kehittää työyhteisöä. Tällä toiminnallisella opinnäytetyöllä vastataan ajankohtaiseen tarpeeseen tuottamalla työyhteisön kehittämissuunnitelma Legrand Finland Oy:lle. Kehittämissuunnitelma koostaa yhteen lain edellyttämät suunnitelmat, hahmottaa henkilöstön nykytilannetta ja kytkee yrityksen arvot sekä CSR-sitoumukset konkreettisiin kehittämistavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Merkittävässä roolissa toimenpiteiden asettamisessa ovat myös henkilöstökyselyn ja kehityskeskustelujen tulokset.

Opinnäytetyössä tarkastellaan ensin yhteistoimintalain asettamia vaatimuksia ja tämän jälkeen syvennyttään vastuullisen johtamisen sekä työyhteisön kehittämisen teoreettisiin näkökulmiin, jotka muodostavat pohjan käytännön kehittämissuunnitelmalle. Lisäksi työssä kuvataan kehittämissuunnitelman toteutusprosessi ja lopuksi pohditaan työn onnistumista sekä jatkokehitysmahdollisuuksia. Valmis työyhteisön kehittämissuunnitelma on liitetty opinnäytetyön loppuun.

1.1 Toimeksiantajan esittely ja tausta

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Legrand Finland Oy. Legrand on sähköistyksen asiantuntija, joka tarjoaa monipuolisia ratkaisuja liike-, teollisuus- ja asuinkiinteistöjen tarpeisiin. Legrand on perustettu vuonna 1865 Ranskan Limogesissa, josta sen toiminta on kasvanut maailmanlaajuiseksi. Nykyään Legrand toimii noin 90 maassa ja sen tuotteita myydään lähes 180 maassa. Legrand on globaali asiantuntija sähköisten ja digitaalisten rakennusinfrastruktuurien alalla, joka tarjoaa korkealaatuisia tuotteita ja ratkaisuja kaupallisiin, asuin- ja teollisuuskiinteistöihin. Legrandin tuotevalikoimaan kuuluu yli 70 tuotemerkkiä ja yli 300 000 tuotetta, jotka kattavat laajan valikoiman sähköistysratkaisuja eri rakennustyypeille. Liikeideana on parantaa ihmisten elämänlaatua tiloissa, joissa viettämme aikaa, tekemällä yksinkertaisia, kekseliäitä ja kestäviä ratkaisuja. (Legrand s.a.)

Suomessa on toiminut vuodesta 2021 kolme Legrand yhtiötä, jotka fuusioituivat Legrand Finland Oy:ksi marraskuussa 2024. Tätä ennen yritys toimi Suomessa nimellä Ensto Building Systems ja yrityskaupan myötä marraskuussa 2021 Legrand osti tämän liiketoiminnan (Legrand 2021). Suomessa Legrandilla työskennellään kolmessa toimipisteessä: Espoossa, Porvoossa ja Mikkeliissä. Fuusion jälkeen Legrand Finlandilla työskentelee noin 100 henkilöä. Legrand Finland Oy:llä henkilöstö työskentelee pääasiallisesti asiantuntijatehtävissä, esimerkiksi tuotesuunnittelun, -kehityksen, myynnin ja asiakaspalvelun parissa. Yrityksessä työskennellään hybridimallia noudattaen, osaksi etänä ja osaksi toimistolla. (Legrand Finland 2025.)

Opinnäytetyön tarve nousi esiin fuusion jälkeisessä tilanteessa, kun havaittiin, ettei toimeksiantajalla ollut käytössään ajantasaista työyhteisön kehittämissuunnitelmaa. Aloitin suuntautumisharjoitteluni organisaatiossa huhtikuussa 2024 ja olen työskennellyt yrityksessä yli vuoden ajan. Työskentelyn aikana kehittämissuunnitelman tarve tunnistettiin yhteistyössä organisaation johdon kanssa, mikä mahdollisti opinnäytetyön toteuttamisen työyhteisön kehittämissuunnitelman laatimisenä.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia työyhteisön kehittämissuunnitelma, jonka avulla toimeksiantajayritys voi parantaa henkilöstön hyvinvointia ja tukea vastuullisen johtamisen käytäntöjä. Työyhteisön kehittämissuunnitelman tuottaminen käynnistettiin, sillä lain yhteistoiminnasta työnantajan ja henkilöstön välillä (1333/2021, jäljempänä yhteistoimintalaki) mukaan yli 20 henkilön yrityksissä tulee olla työyhteisön kehittämissuunnitelma. Legrand Finland Oy:llä työskentelee nykyään yli 100 henkilöä, sillä Suomen Legrand -yhtiöt fuusioituivat Legrand Finland Oy:ksi marraskuussa 2024. Fuusion myötä yrityksen henkilöstö on kasvanut ja organisaatorakenne muuttunut, jolloin oli tarpeellista luoda uusi ja yhdenmukainen työyhteisön kehittämissuunnitelma. Tämän lisäksi tarve työyhteisön kehittämissuunnitelmalle oli ajankohtainen, sillä edelliset koulutus- ja tasavertaisuussuunnitelmat oli tehty ennen vuoden 2022 yhteistoimintalain muutosta.

Työyhteisön kehittämissuunnitelman avulla voidaan tukea yrityksen tavoitteita ja antaa henkilöstölle selkeämmät suuntaviivat muuttuneessa organisaatiossa. Työyhteisön kehittämissuunnitelman avulla voidaan myös tukea yrityksen vastuullisuus- ja johtamiskäytäntöjä, vahvistaa työhyvinvointia ja edistää organisaation sisäistä yhteistyötä.

Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyi konkreettinen ja helposti hyödynnettävä suunnitelma, joka palvelee sekä yrityksen strategisia tavoitteita että henkilöstön tarpeita ja hyvinvointia työelämässä. Työyhteisön kehittämissuunnitelma laadittiin niin, että se toimii organisaation kehittämisen tukena ja samalla joustavana työkaluna, jota voidaan muokata ja päivittää vuosittain vastaamaan senhetkisiä tarpeita. Suunnitelman tavoitteena on luoda selkeät raamit kehittämiselle, mutta jättää myös tilaa esimerkiksi henkilöstörakenteessa ja strategisissa tavoitteissa tapahtuville muutoksille. Näin kehittämissuunnitelma pysyy ajankohtaisena ja tukee työyhteisön kehittymistä pitkällä aikavälillä. Opinnäytetyö on tyypiltään toiminnallinen ja tuotos on yhteistoimintalain määräyksen mukainen valmis työyhteisön kehittämissuunnitelma. Opinnäytetyöni kohderyhmänä ovat toimeksiantajayritys ja sen henkilöstö.

Legrand on kansainvälinen yritys, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään pääasiassa Legrand Finlandille tehtyyn työyhteisön kehittämissuunnitelmaan. Tämä opinnäytetyö keskittyy työyhteisön

kehittämissuunnitelman tekemisen kuvaukseen ja valitsemaani tietoperustaan, jotka ovat yhteydessä työyhteisön kehittämissuunnitelmassa käsiteltyihin aiheisiin.

2 Työyhteisön kehittämissuunnitelman lainsäädäntö

Tässä luvussa käsitellään työyhteisön kehittämissuunnitelman lainsäädännöllistä taustaa ja sisältövaatimuksia. Luku alkaa yhteistoimintalain tarkoituksen ja tavoitteiden kuvauksella, minkä jälkeen syvennyttään työyhteisön kehittämissuunnitelman lakisääteisiin vaatimuksiin ja sisältöön. Lopuksi tarkastellaan kehittämissuunnitelman merkitystä työyhteisön kehittämisen välineenä.

2.1 Yhteistoimintalain tarkoitus ja soveltamisala

Yhteistoimintalain (1333/2021) 1 § mukaan tarkoituksena on edistää työpaikoilla toimintakulttuuria, jossa työnantaja ja henkilöstö tekevät yhteistyötä toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioittaen. Lain päämääränä on kehittää yrityksen toimintaa ja työyhteisöä jatkuvasti, parantaa toiminnan tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Lain tarkoitus on myös varmistaa riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku työnantajan ja henkilöstön välillä. Lisäksi laki vahvistaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia yrityksen päätöksenteossa ja tukee työntekijöiden asemaa sekä työllistymistä toimintamuutosten yhteydessä. (yhteistoimintalaki.)

Yhteistoimintalaki (1333/2021) on keskeinen osa suomalaista työlainsäädäntöä ja sen perusta on sidoksissa Euroopan unionin (EU) perusoikeuksiin. Yksi merkittävimmistä EU:n perusoikeuksista on, työntekijöiden oikeus tulla kuulluksi. Tämä oikeus on kirjattu EU:n perusoikeuskirjan 27. artiklaan, joka velvoittaa työnantajaa takaamaan työntekijöille tai heidän edustajilleen mahdollisuuden saada riittävän ajoissa tietoa ja tulla kuulluksi työpaikkaa koskevissa päätöksissä. Työntekijöiden oikeudesta tulla kuulluksi ja saada tietoja on myös säädetty EU-direktiiveissä, joista merkittävimpiä yhteistoimintalain arvioinnissa ovat joukkovähentämisdirektiivi 98/59/EY, liikkeenluovutusdirektiivi 2001/23/EY ja yhteistoimintamenettelydirektiivi 2002/14/EY. (Lehto & Engblom 2022, 16.)

Yhteistoimintalain (1333/2021) 2 § mukaan sitä sovelletaan yrityksiin ja yhteisöihin, jotka harjoittavat taloudellista toimintaa ja työllistävät säännöllisesti vähintään 20 työntekijää. Säännöllisiin työntekijöihin lukeutuvat kaikki määräaikaiset, osa-aikaiset ja kokoaikaiset työntekijät työajan pituudesta riippumatta. Säännöllisen työntekijän määritelmän ulkopuolelle jäävät tilapäiset ja kausiluonteiset työntekijät, ruuhka-ajan lisätyövoima sekä poikkeuksellisissa tehtävissä työskentelevät henkilöt, jotka eivät kuulu pysyvään henkilöstöön. (Hietala & Kaivanto 2022, 52.)

Yhteistoimintalakia (1333/2021) sovelletaan yrityksiin ja yhteisöihin, jotka harjoittavat taloudellista toimintaa riippumatta siitä, onko toiminta voittoa tavoittelevaa vai ei. Lain soveltamisen kannalta olennaista on toiminnan tosiasiallinen luonne, ei niinkään organisaation omistuspohja, oikeudellinen muoto tai rahoitustapa. (Hietala & Kaivanto 2022, 57.)

2.2 Työyhteisön kehittämissuunnitelman lakisääteiset vaatimukset

Yhteistoimintalain (1333/2021) 2. luvussa 6 ja 7 § käsitellään jatkuvaa vuoropuhelua työpaikan ja työyhteisön kehittämiseksi. Vuoropuhelu on säännöllinen yhteistoiminnan muoto, jossa työnantajan ja henkilöstön edustajat kokoontuvat keskustelemaan lain määrittämistä asiakokonaisuuksista. Työnantajan ja henkilöstön edustajien välisiä vuoropuhelukokouksia tulee järjestää vähintään neljä kertaa vuodessa. Alle 30 henkilön yrityksissä riittää kaksi kokousta vuodessa, ellei osapuolten kesken toisin sovita. (yhteistoimintalaki.)

Yhteistoimintalain (1333/2021) mukainen vuoropuhelu toteutuu työnantajan ja henkilöstön edustajien välisenä yhteistyönä. Yhteistoimintalain 5 § mukaan henkilöstön edustajana voi toimia useita eri tahoja: työehtosopimuksen perusteella valittu luottamusmies, työsopimuslain mukainen luottamusvaltuutettu tai työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä koskevissa asioissa myös työsuojeluvaltuutettu. Jos henkilöstöryhmällä ei ole mahdollisuutta valita luottamusmiestä, he voivat valita keskuudestaan yhteistoimintaedustajan enintään kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Pääsääntöisesti vuoropuhelu ja neuvottelut käydään näiden nimettyjen edustajien välityksellä. Jos henkilöstöryhmä ei kuitenkaan ole valinnut itselleen edustajaa, työnantaja voi täyttää vuoropuheluelvoitteensa neuvottelemalla kaikkien kyseiseen henkilöstöryhmään kuuluvien työntekijöiden kanssa yhdessä. (yhteistoimintalaki.)

Työntekijöiden ja työnantajan välinen vuoropuhelu ei ole vain muodollisuus, vaan sen keskeinen tarkoitus on tukea työyhteisön jatkuvaa kehittämistä. Merkittävä osa tätä prosessia on yhteistoimintalain (1333/2021) 9§ määritelty työyhteisön kehittämissuunnitelma. Suunnitelma toimii työkaluna erityisesti osaamisen kehittämistä ja työhyvinvoinnin edistämistä koskevassa vuoropuhelussa. Jos työpaikalla on jo käytössä suunnitteluprosesseja, jotka täyttävät lain vaatimukset, erillistä uutta suunnitelmaa ei tarvitse laatia. (Hietala & Kaivanto 2022, 99–100.)

Työyhteisön kehittämissuunnitelma tulee laatia työnantajan ja henkilöstön edustajien välisessä yhteistyössä. Vaikka laki ei määrittele yhteistyön tarkkaa muotoa, sen voidaan tulkita tarkoittavan henkilöstön edustajan todellista mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa suunnitelman valmisteluun. Tätä tulkintaa tukee laki tasa-arvosta (609/1986) 6 a.2 §:ssä oleva vastaava säännös ja sen soveltamiskäytäntö koskien tasa-arvosuunnitelman laatimista. (Lehto & Engblom 2022, 72–73.)

Työyhteisön kehittämissuunnitelma on päivittyvä asiakirja, jota päivitetään säännöllisesti vuoropuhelussa. Erityinen päivitystarve syntyy, kun työnantaja irtisanoo henkilöstöä taloudellisilla tai tuotannollisilla perusteilla. Tällöin suunnitelmaa päivitetään muutosneuvotteluiden jälkeen huomioiden työhön jäävien työntekijöiden muuttuneet työtehtävät ja koulutustarpeet. Vaikka suunnitelma toimii

vuoropuhelun pohjana, keskustelua voidaan käydä myös suunnitelman ulkopuolisista aiheista. (Parnila 2022, 44.)

2.3 Työyhteisön kehittämissuunnitelman sisältö

Työyhteisön kehittämissuunnitelma korvaa aiemman yhteistoimintalain (1333/2021) mukaisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Aiempi suunnitelma keskittyi tarkasti määriteltyihin henkilöstön määrän kehittämiseen ja ammatillisen osaamisen kartoittamiseen. Uuden yhteistoimintalain mukainen kehittämissuunnitelma tarjoaa joustavamman lähestymistavan työyhteisön kehittämiseen, vaikka työntekijöiden osaamisen kehittäminen on edelleen yksi sen keskeisistä teemoista. (Lehto & Engblom 2022, 72.)

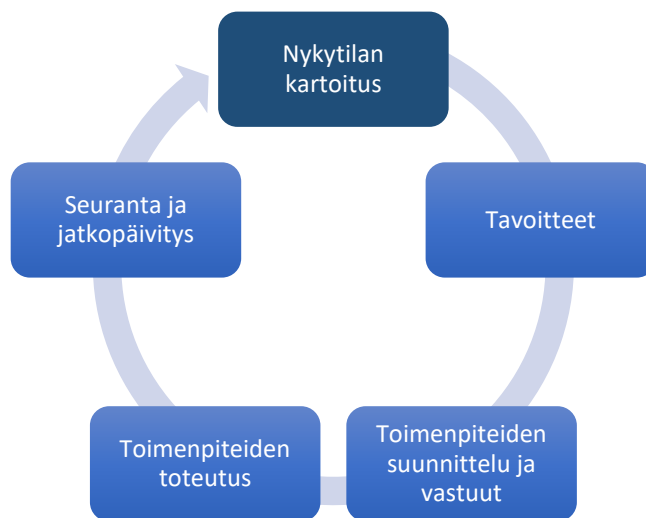
Työyhteisön kehittämissuunnitelman lähtökohtana on nykytilan kartoitus, jossa tarkastellaan erityisesti henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin tilaa. Nykytilan arvioinnissa on olennaista tunnistaa mahdolliset osaamispuutteet suhteessa työn nykyisiin vaatimuksiin. Kartoituksessa hyödynnetään yhteistoimintalain 9 §:n mukaisia asiakokonaisuuksia. Nykytilan lisäksi suunnitelmassa tulee huomioida tulevaisuuden kehityssuunnat, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön osaamistarpeisiin tai työhyvinvointiin. Nämä kehityssuunnat nousevat usein esiin säännöllisissä vuoropuheluissa, joissa käsitellään yrityksen kehitysnäkymiä ja taloudellista tilannetta. Havaitut muutostarpeet voidaan päivittää kehittämissuunnitelmaan joko vuoropuhelun yhteydessä tai erillisissä keskusteluissa. (Hietala & Kaivanto 2022, 101.)

Nykytilan kartoituksen jälkeen työyhteisön kehittämissuunnitelmassa määritellään konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet. Suunnitelmassa tulee käsitellä erityisesti kaksi keskeistä osa-aluetta: henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Kehittämisen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön osaaminen vastaa työn vaatimuksia nyt ja tulevaisuudessa. Kehittämistoimenpiteet voivat sisältää työssä oppimisen menetelmiä, kuten vuorovaikutuksen ja hiljaisen tiedon siirtymisen tukemista, sekä perinteisempiä keinoja kuten koulutusta, perehdytystä ja itseopiskelua. Työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteet ja toimenpiteet määritellään työpaikkakohtaisesti, sillä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät vaihtelevat eri aloilla ja työtehtävissä. Keskeistä on tunnistaa ne toimenpiteet, jotka parhaiten tukevat henkilöstön työssä viihtymistä ja työtyytyväisyyttä kyseisessä työyhteisössä. (Parnila 2022, 45.)

Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa tulee määritellä selkeä vastuunjako toimenpiteiden toteuttamiseksi. Suunnitelmaan kirjataan ne toimijat tai henkilöt, jotka ovat vastuussa kunkin toimenpiteen toteutuksesta tai valmistelusta. Lisäksi jokaiselle toimenpiteelle asetetaan aikataulu, jonka puitteissa se toteutetaan. (Lehto & Engblom 2022, 76.)

Tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittämisen jälkeen siirrytään niiden seurantaan ja arviointiin. Hietalan ja Kaivannon (2022) mukaan toimenpiteiden toteutumisen seuranta on olennainen osa kehittämissuunnitelmaa. Seuranta voidaan toteuttaa säännöllisten vuoropuhelujen yhteydessä, mutta suunnitelmaan voidaan kirjata myös muita seurantamenetelmiä. Esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittymistä voidaan seurata systemaattisesti erilaisten henkilöstökyselyiden avulla. Valitut seurantajärjestelyt tulee kirjata osaksi kehittämissuunnitelmaa. (Hietala & Kaivanto 2022, 103.)

Työyhteisön kehittämissuunnitelma on jatkuva prosessi, jota päivitetään säännöllisesti vuoropuhelussa sekä tarvittaessa organisaation kohdatessa merkittäviä muutoksia. Kuvassa 1 prosessin vaiheet muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden, jossa seurannasta saadut havainnot ohjaavat nykytilan uudelleen arviointia.



Kuva 1. Työyhteisön kehittämissuunnitelman tekeminen on jatkuva prosessi (mukaillen Hietala & Kaivanto 2022, 101–103; Parnila 2022, 45; Lehto & Engblom 2022, 76)

Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa tulee tarpeen mukaan huomioida kolme keskeistä näkökulmaa. Ensimmäisenä tulisi tarkastella teknologisen kehityksen ja muiden toiminnallisten muutosten vaikutuksia työyhteisöön. Toisena näkökulmana on henkilöstön monimuotoisuus, kuten eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden erityistarpeet. Erityistä huomiota tulee kiinnittää ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinaluokituksen säilyttämiseen. Kolmantena näkökulmana on työyhteisön johtaminen. Nämä näkökulmat toimivat suunnitelman laatimisen tukena, mutta niiden painotus voi vaihdella organisaation tarpeiden mukaan. Mikäli jokin näkökulma todetaan epäolennaiseksi kyseisen työpaikan kannalta, voidaan se jättää vähemmälle huomiolle tai kokonaan käsittelemättä suunnitelmassa. (Parnila 2022, 47.)

Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa tulee lisäksi määritellä ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet, jotka kattavat sekä alihankintana että vuokratyövoimana teetetävän työn. Vuoropuhelussa työnantajan ja henkilöstön edustajan tulee käsitellä, millaisia työtehtäviä ja missä laajuudessa työtä on tarkoitus teettää ulkopuolisella työvoimalla. Nämä linjaukset kirjataan kehittämissuunnitelmaan työyhteisön toiminnan suunnittelun ja ennakkoinnin tueksi. Vaikka työnantaja voi tarvittaessa poiketa näistä periaatteista, tulee kehittämissuunnitelmaa tällöin päivittää vastaamaan muuttunutta tilannetta. (Hietala & Kaivanto 2022, 103–104.)

3 Eettinen ja vastuullinen johtaminen

Nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä vastuullisuus on muodostunut perusodotukseksi kaikille yrityksille. Vastuullinen johtaminen merkitsee vastuun kantamista yrityksen hyvinvoinnista, niin tämänhetkisessä toiminnassa kuin tulevaisuudessakin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yritys toimii tavoitteellisesti, johdonmukaisesti ja tehokkaasti varmistaen taloudellisen vastuullisuuden. Samalla yritys kohtelee työntekijöitään, asiakkaitaan ja kaikkia vaikutuspiirissään olevia ihmisiä ihmisarvoa kunnioittaen ja heidän hyvinvointiaan edistäen. Vastuullisesti johdettu yritys huomioi myös toimintansa ympäristövaikutukset pyrkien säästämään luontoa ja vaalimaan maapallon kestävyttä. (Viitala & Jylhä 2019, luku 5.)

Kansainvälisissä tuotantoketjuissa esiintyvät eettiset haasteet ovat tehneet vastuullisuuskysymyksistä näkyvämpiä. Myös kotimaan työelämässä on monia haasteita: työharjoittelujärjestelmän väärinkäyttöä, työpaikkakiusaamista, asiakaspalvelutyön väkivallan uhkaa, sukupuolten välisen tasa-arvon puutteita ja ulkomaalaistaustaisten henkilöiden kokemaa syrjintää. (Lämsä 2019, alaluku: kohti vastuullista johtamista.)

Vastuullinen johtaminen on laaja käsite, jonka olennainen osa on eettinen johtaminen. Eettisessä johtamisessa korostuvat moraaliset päätökset ja toimintatavat, joilla vastuullisuutta toteutetaan käytännössä. Schoemanin (2014) mukaan etiikka tarkoittaa oikean tai hyvän tekemistä ja keskittyy oikean ja väärän, ja hyvän ja huonon välisiin kysymyksiin. Se ei koske ainoastaan yksilöä itseään, vaan myös suhdetta muihin. (Schoeman 2014, 2.)

Eettinen johtaminen perustuu johtajan omaan esimerkilliseen toimintaan ja vuorovaikutukseen, joka heijastaa organisaation arvoja ja hyväksytyjä toimintatapoja. Johtaja edistää eettistä toimintakulttuuria avoimen vuorovaikutuksen, kannustamisen ja johdonmukaisen päätöksenteon kautta. Eettisen johtajan uskottavuus rakentuu rehellisyydestä, oikeudenmukaisuudesta, luotettavuudesta ja aidosta välittämisestä. On kuitenkin huomioitava, että hyväksyttävä johtamiskäyttäytyminen voi vaihdella eri organisaatioiden ja kulttuurien välillä. (Brown 2005, 120.) Eettisessä johtamisessa on keskeistä ymmärtää, että johtamisen painopiste on johdettavissa, ei johtajassa itsessään. Johtajan valinnat, teot ja sanat tai niiden puute vaikuttavat merkittävästi työyhteisön kulttuurin muodostumiseen. (Kalliokoski, Karveti & Ratsula 2023, 155.)

Vastuullinen ja eettinen johtaminen rakentuu useista toisiinsa kytkeytyvistä elementeistä. Tässä luvussa tarkastellaan ensin arvoja, jotka muodostavat vastuullisen toiminnan perustan. Sen jälkeen käsitellään yritys- ja yhteiskuntavastuun merkitystä liiketoiminnassa. Henkilöstöjohtamista puolestaan tarkastellaan keskeisenä vastuullisuuden käytäntöön viejänä organisaatioissa. Lopuksi perehdytään sidosryhmien ja henkilöstön rooliin vastuullisuuden edistäjinä osana jokapäiväistä

toimintaa. Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa yritys voi painottaa vapaasti valitsemiaan teemoja. Legrand on nostanut yritysvastuun merkittäväksi osaksi kehittämissuunnitelmassa, mikä näkyy erityisesti suunnitelman tavoitteissa ja niistä johdetuissa toimenpiteissä. Tämän vuoksi eettisen ja vastuullisen johtamisen periaatteiden ymmärtäminen on keskeistä suunnitelman taustan hahmottamisessa.

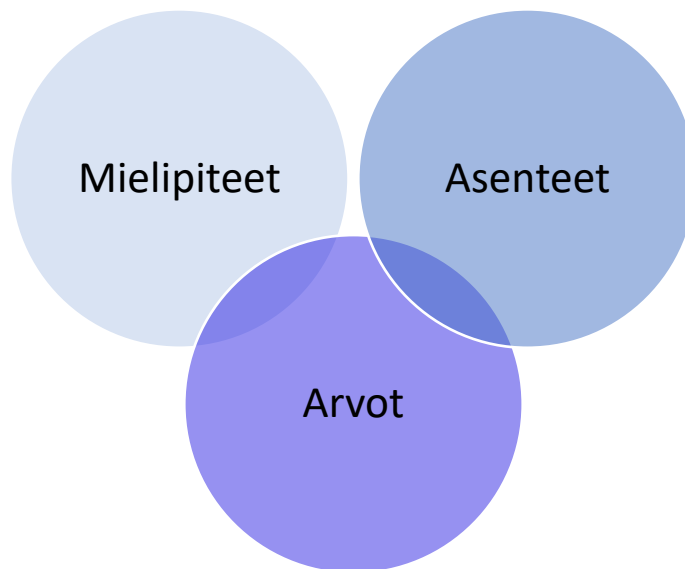
3.1 Arvot eettisen johtamisen perustana

Yrityksen arvot ohjaavat työskentelytapoja jokaisessa yrityksessä, vaikka niitä ei olisi erikseen määriteltä. Yksilöiden arvot ovat sekoitus tietoa ja tunteita: tieto antaa suunnan, tunteet sen sijaan auttavat päämäärän saavuttamisessa. Organisaation arvot muodostuvat yksilöiden arvojen, yritystrategian, toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden yhdistelmästä. Yrityksen ilmaistut arvot heijastavat usein enemmän johdon tavoitteita, kuin henkilöstön motivaatiota ja pyrkimyksiä. (Kuisma 2017, 43.)

Arvojen merkitys organisaatioiden toiminnassa on korostunut erityisesti kriisitilanteiden myötä. Johdon henkilökohtainen arvomaailma ja suhtautuminen arvoihin määrittävät pitkälti sen, miten yrityksen julkilausutut arvot toteutuvat käytännössä. Johtajat toteuttavat työssään omia arvojaan, johtajuusfilosofiaansa ja uskomuksiaan, osin tiedostamattaankin. Sidosryhmät seuraavat johdon viestintää ja toimintaa arvokysymyksissä tehden niistä omat päätelmänsä. Arvojen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa, jolloin johdon kyky viestiä luontevasti ja luottamusta rakentavasti muodostuu tärkeäksi osaksi organisaation mainetta. Vaikka arvoja saatetaan pitää "pehmeinä" johtajuuden tekijöinä, käytännön kokemukset osoittavat, että merkittävä osa organisaation ongelmista juontaa juurensa arvoriistiriidoista. Arvot vaikuttavat sidosryhmien valintoihin ja päätöksiin yhä enemmän, sillä työntekijät pohtivat työpaikkaansa suhteessa omiin arvoihinsa, ja asiakkaat saattavat välttää yhteistyötä tahojen kanssa, joiden arvot ovat ristiriidassa heidän omiensa kanssa. (Saksi & Ahlstedt 2020, 289–290.)

Yritystoiminnassa eettiset arvot ovat nousseet taloudellisten ja toiminnallisten arvojen rinnalle merkittäviksi toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi. Eettisesti orientoitunut yritysjohto haluaa hyödyntää taloudellisen toiminnan tuloksia laajemmin ihmisten, yhteiskunnan ja luonnon hyvinvoinnin edistämiseksi, jolloin arvot toimivat eettisinä kannustimina yrityksen toiminnassa. Vastuullisuusodotusten kasvaessa myös erilaiset päämääräarvot, kuten tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja ympäristönsuojelu ovat alkaneet näkyä yritysten julkilausutuissa arvoissa. Aidosti vastuullinen liiketoiminta edellyttää katseen suuntaamista kvartaalitalouden ylitse pitkälle tulevaisuuteen. Eettisen vastuun kantaminen merkitsee, että eettinen ajattelu vaikuttaa kaikkeen yrityksen päätöksentekoon. Yrityksessä, jossa kannetaan eettinen vastuu, julkiset arvolutpaukset ja jokapäiväiset teot ovat linjassa keskenään, mikä osoittaa aitoa sitoutumista vastuullisuuteen. (Harmaala & Jallinoja 2021, 70–71.)

Arvojen rooli organisaatiossa on merkityksellisyyden luominen sekä yksilö- että yhteisötasolla. Kehusmaan (2023) mukaan arvojen ja strategian yhteensopivuus on olennaista, sillä jos työntekijät kokevat strategiset valinnat arvojensa vastaisiksi, sitoutuminen heikkenee ja he suuntaavat energiansa mieluummin arvovalintojaan vastaaviin tehtäviin. Arvojen omaksuminen vaatii rationaalisen ymmärryksen ohella tunnetason sitoutumista. Organisaatiossa julkilausutut arvot ovat usein tavoitearvoja, joiden rinnalla saattaa elää useita erilaisia arvomaailmoja, erityisesti yritystojen ja fuusioiden jälkeen. Strategiatyössä on tärkeää tunnistaa organisaation todelliset arvot henkilöstötutkimusten ja yhteisten keskustelujen avulla. Arvojen jalkauttaminen ei ole kertaluontoinen hanke, vaan jatkuva prosessi, sillä arvot ovat luonteeltaan huomattavasti pysyvämpiä kuin asenteet tai mielipiteet. (Kehusmaa 2023, 51–52.) Kuten kuvasta 2 voidaan havaita, arvot muodostavat pitkäkestoisen perustan organisaation toiminnalle, kun taas asenteet ja mielipiteet ovat alttiimpia muutoksille.



Kuva 2. Arvot ovat kestävämpiä kuin helpommin ja nopeammin muuttuvat asenteet ja mielipiteet. (mukaillen Kehusmaa 2023, 51–52)

3.2 Yritysvastuu osana vastuullisuusstrategiaa

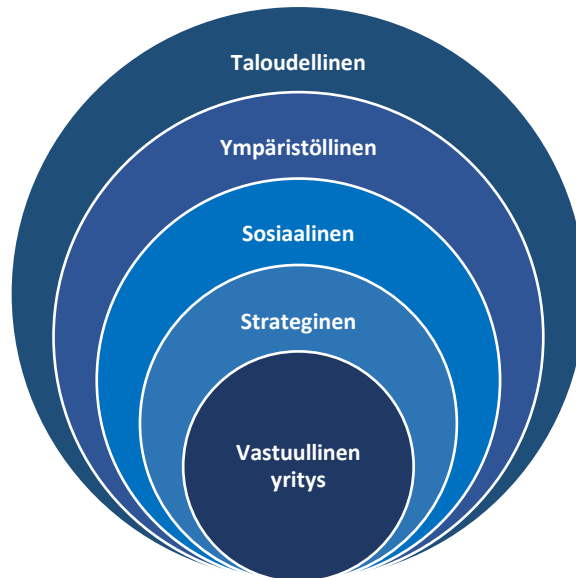
Yritysvastuun taustalla vaikuttavat ensisijaisesti yrityksen arvot ja yrityskulttuuri. Näiden pohjalta muodostuvat organisaation viralliset toimintatavat, epäviralliset käytännöt ja päätöksentekorakenteet. Aidon yritysvastuun toteutuminen edellyttää, että yrityksen kulttuuri, käytännöt ja päätöksentekoprosessit ovat johdonmukaisesti sopusoinnussa yrityksen arvojen kanssa. Arvot eivät siten ole vain yksi yritysvastuun osatekijä, vaan ne muodostavat koko vastuullisuustoiminnan perustan. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 7–8.)

Yritysvastuulla (Corporate Responsibility, CR) viitataan yritysten toimiin, jotka ylittävät lainsäädännön asettamat vähimmäisvaatimukset ja joilla tavoitellaan kestävämpää toimintaa. Yritysvastuu perustuu vapaaehtoisuuteen. Sen rinnalla käytetään usein käsitettä yritysten yhteiskuntavastuu (Corporate Social Responsibility, CSR), joka on laajempi ja kattaa yrityksen kokonaisvaltaisemman roolin yhteiskunnassa. (Niemi 2024, 20.)

Euroopan komission määritelmän (s.a.) mukaan yhteiskuntavastuu tarkoittaa yritysten vastuuta niiden yhteiskunnallisista vaikutuksista. Yhteiskuntavastuun tulee olla yritysjohtoista toimintaa. Yritykset osoittavat vastuullisuutta kahdella päätävällä: integroimalla sosiaaliset, ympäristölliset, eettiset ja ihmisoikeuksia koskevat näkökohdat liiketoimintastrategiaansa ja noudattamalla lainsäädäntöä. Yritysten odotetaan tunnistavan toimintansa vaikutukset yhteiskuntaan ja ympäristöön. Lisäksi yritysten tulisi ennaltaehkäistä ja hallita mahdollisia haittavaikutuksia myös globaaleissa toimitusketjuissaan. (European Commission s.a.)

Yritysvastuusta puhuttaessa, se koostuu perinteisesti kolmesta ulottuvuudesta, jotka muodostavat vastuullisen liiketoiminnan perustan. Taloudellinen vastuu tarkoittaa toiminnan kannattavuutta, kilpailukykyä ja varojen vastuullista käyttöä, mikä luo edellytykset muiden vastuullisuuden osa-alueiden toteuttamiselle. Ympäristövastuu käsittää luonnonvarojen kestävän käytön, päästöjen hallinnan ja luonnon monimuotoisuuden turvaamisen. Sosiaalisen vastuun ytimessä on ihmisoikeuksien kunnioittaminen, jonka pohjalle rakentuvat työhyvinvoinnin, ihmisten johtamisen, asiakaspalvelun ja tuoteturvallisuuden käytännöt. Vastuullinen yritys huolehtii erityisesti työntekijöidensä hyvinvoinnista ja kehittymismahdollisuuksista osana sosiaalista vastuutaan. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 8–9.)

Yritysvastuuta voidaan lähestyä myös strategisesta näkökulmasta perinteisen kolmijaon lisäksi. Yhteiskunnalliset ja globaalit teemat ovat nykyisin merkittäviä yritysten strategisten valintojen ohjaajia. Yritykset valitsevat strategiset painopistealueensa ja poimivat yritysvastuusta olennaisimmat asiat. Näitä valintoja ohjaa se, miten yritys vaikuttaa ympäristöön, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. Vastuullisuus on osa yrityksen arvomuodostusta. Se voi tuoda suoraa lisäarvoa parantuneen myynnin, pienentyneiden kustannusten tai korkeamman hinnan muodossa. Epäsuorasti vastuullisuus voi lisätä asiakasuskollisuutta ja henkilöstön sitoutumista. Vastuullisuusasiat saattavat jäädä vain yksittäistapauksiksi, jos yritysvastuuta ei ole liitetty osaksi strategiaa, prosesseja ja riskienhallintaa. Ilman liiketoiminnan ja yritysvastuun yhdistäviä tavoitteita, ei synny järjestelmällistä vastuullisuustoimintaa. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 21–26.) Kuva 3 havainnollistaa, kuinka vastuullisen yrityksen perustana ovat neljä keskeistä ulottuvuutta.



Kuva 3. Vastuullinen yritys rakentuu taloudellisesta, ympäristöllisestä, sosiaalisesta ja strategisesta ulottuvuudesta (mukaillen Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 8–9; Koipijärvi & Kuvaja 2020, 21–26)

Vastuullisuus on saatava osaksi strategista johtamista, jotta yritys voi toimia vastuullisesti. Kurittu & Rankinen (2023) toteavat, että ilman vastuullisuuden sisällyttämistä yhtiön toiminnan tarkoitukseen, strategiaan ja riskienhallintaan se jää sivurooliin päätöksenteossa, jolloin vastuullisuusasiat nousevat esiin vasta jälkikäteen. Tällöin strategisia päätöksiä ohjaavat yhtiön ylimmän päätöksentekuelimen eli hallituksen sijaan asiakkaiden ja kilpailijoiden valinnat sekä sääntelyn muutokset. Tämän välttämiseksi vastuullisuudesta tulee tehdä keskeinen osa arvonluontia ja yhtiön strategiaa. Vastuullisuuden juurruttaminen yritysstrategiaan on jatkuva prosessi, joka vaatii ylimmän johdon sitoutumista ja vastuullisuusosaamisen kehittämistä. (Kurittu & Rankinen 2023, 69.)

Saadakseen vastuullisuusstrategian käytäntöön, yrityksen tulee muuttaa suunnitelmat konkreettiseksi toimenpiteiksi. Ensimmäinen askel tässä prosessissa on yritysvastuu-sitoumusten kehittäminen. Nämä sitoumukset ovat käytäntöjä tai välineitä, jotka yritys kehittää tai allekirjoittaa osoittaakseen, miten se aikoo käsitellä sosiaalisia- ja ympäristövaikutuksiaan. (Guterman 2021, 89.)

Yritysvastuu-sitoumusten käytännön toteutusta varten yrityksen tulee luoda riittävät valvontamekanismit toimenpiteiden seurantaan ja arviointiin. Seurannat varmistavat suunnitelmien asianmukaisen ja oikea-aikaisen toteutuksen, mahdollistavat tarvittavien korjausten tekemisen havaittuihin puutteisiin ja auttavat yritystä mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin. Perinteisesti strategisen suunnittelun tehokkuuden mittaaminen keskittyi pääasiassa taloudellisiin mittareihin, mutta nykyisin arviointi on laajentunut kattamaan myös ei-taloudellisia laadullisia kriteerejä. Nämä liittyvät esimerkiksi liiketoiminnan ydinprosesseihin, asiakkaisiin, henkilöstöön ja organisaation oppimiseen

ja innovaatioihin. Yritykset voivat hyödyntää erilaisia työkaluja, kuten vertailuanalyysiä tai asiakassuhteiden hallintaa mitatakseen vastuullisuuden toteutumista kokonaisvaltaisesti. (Guttermann 2021, 143–144.)

Osana vastuullisuuden mittaamista ja raportointia Euroopan unioni hyväksyi vuonna 2022 yritysten kestävyysraportointia koskevan direktiivin (CSRD), joka velvoittaa yrityksiä julkaisemaan aiempaa yksityiskohtaisempia tietoja kestävyysseikoista. Direktiivin tavoitteena on lisätä yritysten vastuuvollisuutta, yhtenäistää kestävyysstandardeja ja tukea siirtymistä kestävään talouteen. Uudistus edellyttää yritysten raportoivan, miten niiden liiketoimintamalli vaikuttaa kestävyYTEEN ja kuinka ulkoiset kestävyystekijät, kuten ilmastonmuutos tai ihmisoikeuskysymykset vaikuttavat niiden toimintaan. Velvoite koskee kaikkia suuria yrityksiä ja säännellyillä markkinoilla noteerattuja yrityksiä, mikroyrityksiä lukuun ottamatta. Myös noteeratut pk-yritykset kuuluvat direktiivin piiriin, joskin niille on myönnetty siirtymäaika vuoteen 2028 saakka. Uudistus korostaa, että vastuullisuuden mittaaminen ei ole vain yritysten vapaaehtoista toimintaa, vaan entistä vahvemmin myös sääntelyyn perustuvaa raportointia, joka kattaa sekä ympäristölliset että sosiaaliset näkökohdat. (Euroopan unionin neuvosto 2022.)

3.3 Henkilöstöjohtaminen vastuullisuuden jalkauttajana

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa henkilöstöön liittyvien prosessien ja käytäntöjen toteuttamista vastuullisuuden periaatteita noudattaen. Siinä edistetään organisaation tasa-arvoa, henkilöstön osaamisen kehittymistä, työhyvinvointia sekä ekologisesti kestäviä ratkaisuja. (Viitala 2019, 4.10.) Henkilöstöjohtaminen kattaa HR-käytännöt, työelämäsuhteet ja lähiesihenkilötyön, joista erityisesti esihenkilötyö toimii organisaation arvojen ja ideologioiden käytännön ilmentymänä. Se on jatkuvaa eettistä toimintaa, jossa vastuullisuus näkyy arjessa päätöksenteon ja vuorovaikutuksen kautta. (Lemmetty, Keronen, Auvinen & Collin 2019, alaluvussa Henkilöstöjohtamisen eettisten konfliktien seuraukset työntekijöille kasvuyrityksissä.)

Luutosen ja Murtomaan (2025) mukaan kuitenkin henkilöstöhallinnolla (HR) on merkittävä rooli organisaation strategian toteuttamisessa ja vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa. Vaikka henkilöstöhallinnon hallinnolliset tehtävät ylläpitävät sujuvaa arkea, varsinainen strateginen vaikutus syntyy HR:n ja esihenkilöiden yhteistyöstä. Esihenkilöt vastaavat käytännön henkilöstöjohtamisesta, kuten työnkuvista, urakehityksestä ja palkkakeskusteluista, mutta HR tarjoaa näihin raamit ja ohjeet. Eri-tyisen tärkeä henkilöstöhallinnon tehtävä on organisaation strategian viestiminen ja sen käytännön toteutuksen tukeminen. HR vastaa yhdessä johdon kanssa viestinnän jatkuvuudesta ja ylläpitää strategiakeskustelua johtajien kanssa. Henkilöstöhallinto voi tukea arvojen ja strategian jalkauttamista järjestämällä esimerkiksi arvotyöpajoja, joissa pohditaan arvojen näkymistä jokapäiväisessä työssä. Strategian tarinallistaminen johdon kanssa ja puhutteleva muotoilu ovat myös

henkilöstöhallinnon vastuulla, sillä hyvin muotoiltu organisaation tarina ja tulevaisuuden visio sitouttavat työntekijöitä, innostavat heitä ja lisäävät työn merkityksellisyyden tunnetta. (Luutonen & Murtomaa 2025, 30–31.)

Yritysvastuun ulottuvuuksista sosiaalinen vastuu korostuu eniten etenkin henkilöstöjohtamisessa. Kuisma (2017) toteaa, että sosiaalista vastuuta ohjaavat yrityksen HR-politiikassa määritellyt periaatteet, joiden mukaan organisaatio sitoutuu toimimaan henkilöstön johtamisessa ja investoimaan työntekijöiden hyvinvointiin ja osaamiseen. Sosiaalisen vastuun toteutumista henkilöstöjohtamisessa voidaan mitata useilla suorituskykyindikaattoreilla, kuten henkilöstöä koskevilla perustiedoilla, työtyytyväisyydellä, työhyvinvointi- ja terveystuilla, työtapaturmien määrällä, sairauspoissaoloilla, koulutusinvestoinneilla (sekä ajallisesti että rahallisesti), palkitsemiskäytännöillä ja henkilöstöeduilla, henkilöstön vaihtuvuudella ja kehityskeskustelujen toteutumisella. (Kuisma 2017, 108.)

Kuva 4 esittää vastuullisen henkilöstöjohtamisen neljä keskeistä periaatetta, jotka Järnlström, Saru ja Vanhala (2018) ovat tunnistaneeet tutkimuksessaan. Ensimmäinen periaate on oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, mikä tarkoittaa lakien, kollektiivisten sopimusten ja eettisten periaatteiden noudattamista. Pelkkä lakisääteisten vaatimusten täyttäminen ei kuitenkaan riitä, vaan organisaatioiden odotetaan ylittävän nämä minimivaatimukset. Toisena periaatteena ovat läpinäkyvät HR-käytännöt, jotka kattavat rekrytoinnin, urasuunnittelun, osaamisen kehittämisen ja palkitsemisjärjestelmät. Avoin viestintä ja työntekijöiden osallistaminen ovat olennainen osa tätä periaatetta. Kolmas periaate korostaa kannattavuutta ja strategista näkökulmaa, sillä henkilöstöjohtamisen tulee tukea organisaation liiketoimintastrategiaa ja pitkän aikavälin tavoitteita. Neljäntenä periaatteena on työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen. Tämä sisältää sekä fyysisen että henkisen hyvinvoinnin edistämisen, työn ja vapaa-ajan tasapainon sekä ihmislähtöisen johtamisen. (Järnlström, Saru & Vanhala 2018, 708–712.)



Kuva 4. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen neljä periaatetta (mukaillen Järnlström, Saru & Vanhala 2018, 708–712)

3.4 Henkilöstön ja sidosryhmien rooli vastuullisuuden edistämisessä

Sidosryhmäsuhteet ovat keskeisessä roolissa yrityksen vastuullisuustyössä. Yrityksen tulisi käydä jatkuvaa vuoropuhelua erilaisten sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa, ei vain vakuuttaakseen toimintansa vastuullisuudesta, vaan erityisesti saadakseen palautetta ja oppiakseen. Menestyskäs vastuullisuustyö edellyttää laajaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä, sillä yhteiskunnallinen vaikuttavuus vaatii muutoksia yhteiskunnan eri tasoilla. (Hellström & Parkkonen 2022, 38–39.)

Yrityksen sidosryhmiksi määritellään ne tahot, ryhmät tai henkilöt, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja menestykseen tai joihin yrityksen toiminnalla on vaikutusta. Kyseessä on siis vastavuoroinen suhde, jossa sekä yritys että sidosryhmä voivat vaikuttaa toisiinsa. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 165.)

Sisäisiin sidosryhmiin kuuluva henkilöstö on sekä vastuullisuuden kohde että sen tärkeä edistäjä. Vaikka vastuullisuuskysymyksissä keskitytään usein työturvallisuuteen, työkuormaan ja työyhteisön hyvinvointiin, tulisi henkilöstö nähdä myös aktiivisena vastuullisuustyön kehittäjänä. Kestävän kehityksen teemojen noustessa yhä vahvemmin yleiseen tietoisuuteen, työntekijät kohdistavat odotuksia myös työnantajaansa kohtaan. Vastuullisuuden onnistunut toteuttaminen riippuukin jaetusta vastuullisuuskäsityksestä ja koko työyhteisön innostuneesta osallistumisesta. Erityisen tärkeää on ottaa henkilöstö mukaan määrittämään organisaation vastuullisuusperiaatteita ja -tavoitteita yhteiskehittämisen kautta. (Hellström & Parkkonen 2022, 38–39.)

Suomalainen työ ry:n ja Kasvu Openin toteuttaman kyselyn (2023) mukaan pk-yritysten vastuullisuustoimenpiteisiin vaikuttavista sidosryhmistä tärkeimmät ovat asiakkaat, hallitus ja omistajat sekä työntekijät. Erityisesti asiakkaiden asema korostuu vastuullisuuden määrittelyssä, sillä heidän oletetut tarpeensa ja odotuksensa ohjaavat merkittävästi yritysten vastuullisuustoimintaa. (Kasvu Open & Suomalaisen työn liitto 2023.)

Vastuullisuusviestintä on olennainen osa yrityksen vastuullisuustyötä ja sidosryhmävuorovaikutusta. Sen avulla yritys tekee vastuullisuustyönsä näkyväksi, mahdollistaa aiheesta käytävän keskustelun ja vaikuttaa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Vastuullisuusviestinnässään yritys kertoo sidosryhmilleen vastuullisuustyönsä tavoitteista, suunnitelmista, toimenpiteistä ja tuloksista. Ulkoista viestintää toteutetaan esimerkiksi verkkosivujen, sosiaalisen median ja mediatiedotteiden kautta, mikä tukee vastuullisuustavoitteita ja edistää vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. Avoin, oikea-aikainen ja kattava sisäinen viestintä puolestaan sitouttaa henkilöstöä vastuullisuustavoitteisiin. Toimivan vastuullisuusviestinnän tulee olla suunnitelmallista, tavoitteellista ja mitattavaa, ja sen täytyy perustua totuudenmukaisuuteen ja konkreettisiin tekoihin. Vain näin viestintä voi inspiroida sidosryhmiä ja rakentaa luottamusta yrityksen vastuullisuustyötä kohtaan. (Niemi 2024, 84–85.)

Limin & Greenwoodin (2017) tutkimuksessa tunnistettiin kaksi erilaista yhteiskuntavastuuviestinnän strategiaa: sidosryhmien osallistamisstrategia ja sidosryhmien reagointistrategia. Tutkimuksessa arvioitiin näiden strategioiden tehokkuutta liiketoiminta-, työntekijä- ja yhteisötavoitteiden saavuttamisessa johdon näkökulmasta. Merkittävin havainto oli sidosryhmien osallistamisstrategioiden tunnistaminen, joissa organisaatio ottaa avainasemassa olevat sidosryhmät aktiivisesti mukaan vuoropuheluun, viestintään ja toimintaan yhteisymmärryksen rakentamiseksi. Vaikka molemmat strategiat osoittautuivat tehokkaiksi liiketoiminta- ja yhteisötavoitteiden saavuttamisessa, ainoastaan sidosryhmien osallistamisstrategia vaikutti merkittävästi työntekijöihin liittyvien tavoitteiden toteutumiseen. Tutkimuksen mukaan yritysjohto pitää työntekijöiden osallistamista yhteiskuntavastuuviestintään tehokkaampana keinona houkutella ja säilyttää lahjakkaita työntekijöitä verrattuna tilanteeseen, jossa yritysvastuuta käytetään vain asioiden hallintaan. Tutkimustulokset korostavat sidosryhmien, erityisesti henkilöstön aktiivisen osallistamisen kasvavaa merkitystä yhteiskuntavastuutavoitteiden saavuttamisessa. (Lim & Greenwood 2017, 775.)

4 Työyhteisön kehittäminen kokonaisvaltaisena prosessina

Toimiva työyhteisö on samanaikaisesti turvallinen, terveellinen, hyvinvoiva ja tulokellinen kokonaisuus. Sitä luonnehtivat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, sujuva vuorovaikutus, sopivasti mitoitettut työtehtävät ja keskinäinen tuki. Tavoitteet ovat selkeät, johtaminen ja organisointi tehokasta, ja jokaisella on tasapainoiset roolit, vastuut ja valtuudet. Toimivassa työyhteisössä kaikki kokevat olevansa arvostettuja ja tervetulleita jäseniä. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Joen (2024) mukaan toimivassa työyhteisössä avoimuuden ja luottamuksen tietoinen edistäminen parantaa merkittävästi työhyvinvointia ja työviihtyvyyttä. Aidosti toimivalle työyhteisölle on ominaista tunteiden ilmaisun mahdollisuus, avoin keskustelukulttuuri ja aktiivinen osaamisen kehittäminen. Keskeisiä elementtejä ovat esteetön tiedonkulku kaikilla organisaation tasoilla, jatkuva henkilöstön ja työn kehittäminen ja oppimisesta palkitseminen. (Joki 2024, 153–154.)

Toimiva työyhteisö vaatii jatkuvaa kehittämistä ja huolenpitoa. Tätä periaatetta tukee myös yhteistoimintalaki, jonka tarkoituksena on edistää jatkuvaa kehittämistä niin yrityksen toiminnassa kuin työyhteisössäkin. Lain tavoitteena on parantaa sekä toiminnan tuloksellisuutta että työhyvinvointia. Hyvin toteutettu yhteistoiminta hyödyttää sekä työntekijöitä että työnantajaa, sillä se edistää henkilöstön hyvinvointia ja samalla parantaa yrityksen taloudellista asemaa. (Lehto & Engblom 2022, 17.)

Tässä luvussa tarkastellaan työyhteisön kehittämisen eri osa-alueita, kuten työhyvinvointia, henkilöstökyselyjä, kehityskeskusteluja ja osaamisen kehittämistä, jotka muodostavat kehittämisprosessin keskeiset elementit. Kaikilla osa-alueilla on myös tärkeä rooli työyhteisön kehittämissuunnitelmassa.

4.1 Työyhteisön kehittämisen lähtökohdat, tavoitteet ja keskeiset elementit

Työyhteisön jatkuva kehittäminen on tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin elinehto, jossa esihenkilöllä on keskeinen vastuu tunnistaa kehittämistarpeita ja käynnistää toimintaa edistäviä hankkeita. Muuttuvassa maailmassa paikalleen pysähtyminen ei ole vaihtoehto, ja kilpailukyvyyn säilyttäminen edellyttää aktiivista uudistumista. Tulokellinen kehittäminen rakentuu osallistamisen, avoimen vuorovaikutuksen ja palautteen hyödyntämisen periaatteille, jossa tavoitteena on voimavarojen täysimääräinen käyttö ja päätöksenteon vieminen lähelle varsinaista toimintaa. Kehittämistoiminnan ytimenä on ymmärrys siitä, että jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija, minkä vuoksi kaikkien osallistuminen kehittämiseen on ensiarvoisen tärkeää. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.)

Joki (2024) puolestaan korostaa henkilöstöjohtamisen merkitystä työyhteisön kehittämisessä. Hänen mukaansa esihenkilöiden tulisi puuttua työyhteisön epäkohtiin varhaisessa vaiheessa, joko itsenäisesti tai henkilöstöasiantuntijan tuella. Työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittelyä helpottaa huomattavasti, kun yhteisöön on yhdessä luotu selkeät, kaikkia koskevat pelisäännöt, joiden tärkeystä viestiminen on erityisesti henkilöstöasiantuntijan vastuulla. Pelisäännöt mahdollistavat ongelmallisten tilanteiden objektiivisen käsittelyn osoittamalla, mikä toiminnassa ei ole hyväksyttävää ja miksi. Näin voidaan ennaltaehkäistä sellaisia konflikteja, jotka helposti tulkitaan henkilöiden välisiksi, vaikka ne todellisuudessa kumpuavat erilaisista tulkinnoista, väärinymmärryksistä ja tiedon puutteesta. (Joki 2024, 154.)

Kankaisen (2019) mukaan CoPassion-tutkimusryhmän jäsenet Seppänen ja Pessi korostavat työyhteisön kehittämisen merkitystä organisaation toimivuudessa. Kuvassa 5 on nähtävissä Seppäsen ja Pessin tunnistamat työyhteisön kehittämisen keskeiset elementit, joita ovat empaattisen ja myötätuntoisen ilmapiirin lisääminen, työntekijöiden merkityksellisyyden tunteen kasvattaminen, sisäisen kommunikaation kehittäminen avoimemmaksi ja kaikkien työyhteisön jäsenten huomioiminen. Nämä tekijät vaikuttavat olennaisesti koko työyhteisön toimivuuteen, työn laatuun ja tehokkuuteen. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen ei siis ole vain johdon tehtävä, vaan jokainen työntekijä voi vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan. Työyhteisön kehittäminen on erityisen tärkeää, sillä hyvinvoiva työyhteisö edistää organisaation tuloksellisuutta, vähentää sairauspoissaoloja ja sitouttaa työntekijöitä pidemmäksi aikaa organisaatioon. (Kankainen, Helsingin yliopisto 29.4.2019.)



Kuva 5. Työyhteisön kehittämisen neljä elementtiä (mukaillen Kankainen 2019)

CoPassion-tutkimusryhmä (2022) painottaa sivuillaan konkreettisia toimintatapoja myötätuntoisen työkuulttuurin luomiseksi: aitouden omaksuminen työyhteisön normiksi, yhteisöllinen päätöksenteko, arvostuksen osoittaminen, yhteinen juhliminen, huumori ja ongelmien avoin käsittely. Näiden käytäntöjen avulla voidaan rakentaa työyhteisöä, jossa työntekijöitä arvostetaan kokonaisina ihmisinä, ei vain työtehtäviä suorittavina resursseina, mikä osaltaan vahvistaa työyhteisön toimivuutta. (CoPassion 2022.)

Sisäisen kommunikaation kehittäminen avoimemmaksi työyhteisössä on pitkäjänteistä toimintaa, jota ei voi synnyttää pelkästään johdon tai esihenkilöiden ohjeistuksilla. Toimiva työyhteisö edellyttää avointa vuorovaikutusta, joka on syvällä organisaation kulttuurissa. Vuorovaikutteisessa esihenkilötyössä johtamistyyli on keskustelevaa, antaen jokaiselle työyhteisön jäsenelle mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä. Avoimuuden kulttuurin kehittäminen vaatii sekä esihenkilöiltä että henkilöstöasiantuntijoilta jatkuvaa työskentelyä ja esimerkin näyttämistä. Tällainen vilpittömä ja avoin keskustelukulttuuri parantaa merkittävästi työyhteisön toimintaa, niin henkilöstön viihtyvyyden, kuin liiketoiminnan kannattavuudenkin näkökulmasta, mahdollistaen myös ristiriitojen ratkaisemisen tavalla, joka edistää koko työyhteisön yhteisiä päämääriä. (Joki 2024, 166–167.)

Työntekijän merkityksellisyyden tunteen kasvattaminen puolestaan on toteutettavissa monin keinoin, niin esihenkilön kuin työntekijänkin toimesta. Työterveyslaitoksen erityisasiantuntija Virtasen (2023) mukaan työn merkityksellisyys syntyy mahdollisuudesta toteuttaa itseään, käyttää vahvuuksiaan ja tehdä työtä, joka hyödyttää muita tai palvelee laajempaa tarkoitusta. Merkityksellisyyden kokemus on yhteydessä työtyytyväisyyteen, työn imuun, työpaikkaan sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, hänen motivaationsa säilyy myös haastavissa tilanteissa. Työyhteisön kehittämisessä merkityksellisyyden tunnetta voidaan vahvistaa monin tavoin: esihenkilö voi selkeyttää työntekijöiden rooleja ja auttaa ymmärtämään, miten yksilön työ kytkeytyy organisaation kokonaisuuteen ja perustehtävään. Merkityksellisyyden tunnetta vähentävät huonot työolot, jatkuva kiire ja arvoriistiriidat, joten näiden tekijöiden tunnistaminen ja korjaaminen on tärkeää. Työyhteisössä voidaan myös keskustella avoimesti työhön liittyvistä merkityksellisyyden kokemuksista. Lisäksi työntekijät voivat itse muokata työtään itsetuntemuksen pohjalta mielekkäämmäksi kehittämällä osaamistaan tai hakeutumalla aktiivisesti yhteistyötilanteisiin. (Virtanen 15.08.2023.)

Viimeisenä tarkasteltavana työyhteisön kehittämisen elementtinä on kaikkien työyhteisön jäsenten huomioiminen. Kaikkien huomioimista voidaan tarkastella myös osallistamisen ja inklusion näkökulmista. Karlstedt ja Mennala (2024) määrittelevät osallistamisen siten, että se tarkoittaa ihmisen ottamista mukaan työyhteisöön tavalla, joka saa henkilön tuntemaan itsensä arvostetuksi ryhmän jäseneksi. Osallistamisen sijaan käytetään myös termiä inklusio, joka edustaa syrjimättömyyttä,

yhdenvertaisuutta, kaikkia osallistavaa ja mukaan ottavaa toimintatapaa. (Karlstedt & Mennala 2024, 27.)

Osallistaminen työyhteisön kehittämisessä tulisi nähdä kaksisuuntaisena prosessina, eikä vain tilanteena, jossa työntekijät ovat passiivisia kohteita. Tehokas osallistaminen edellyttää avointa organisaatiokulttuuria, jossa jokainen sitoutuu ihmisten mukaan ottamiseen. Tällaista prosessia kannattaa johtaa projektin tavoin selkein tavoittein, suunnitelmin ja roolein, huomioiden osallistettavien henkilöiden tarpeet ja viestinnän merkitys. Hyvin toteutettu osallistaminen tuottaa innostusta ja motivaatiota työyhteisössä sekä arvokasta tietoa niin osallistujille itselleen kuin koko organisaatiollekin. Tämän vuoksi jo prosessin alussa tulisi suunnitella, miten kaikkien saamaa tietoa hyödynnetään jatkossa työyhteisön kehittämisessä. (Rinne 2021, 271–272.)

Työyhteisön kehittämisen kannalta monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus toimivat strategisina kilpailuetuina, jotka ylittävät pelkkien vaatimusten täyttämisen. Nämä tekijät auttavat houkuttelemaan osaajia ja parantamaan työyhteisön hyvinvointia, mikä puolestaan vahvistaa organisaation kollektiivista älykkyyttä ja innovaatiokyvykkyyttä. Organisaatiot, jotka näkevät muutokset ja vaatimukset mahdollisuuksina kasvuun, voivat kehittyä velvoitteiden täyttämisestä kohti aidosti kestävää ja inklusiivista toimintakulttuuria. (Karlstedt & Mennala 2024, 183.)

Osallistamisen keinoina toimivat myös kehityskeskustelut, henkilöstökyselyt ja haastattelut, joiden avulla saadaan tärkeää tietoa työntekijöiden osaamisista, vahvuuksista ja kehityskohteista. Niiden avulla mahdollistetaan henkilöstön osallistaminen, joka edistää myös työhön sitoutumista. (Luutonen & Murtomaa 2025, 185.)

Työyhteisön kehittäminen kytkeytyy myös merkittävästi yhteistoimintalain edellyttämään vuoropuheluun ja työyhteisön kehittämissuunnitelmaan, joita on käsitelty tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 2.2. Näin ollen työyhteisön kehittäminen ei ole vain organisaation sisäinen tavoite, vaan myös lainsäädännöllinen velvoite, joka tukee sekä työntekijöiden hyvinvointia että organisaation menestystä.

4.2 Osaamisen kehittäminen osana työyhteisön kehittämistä

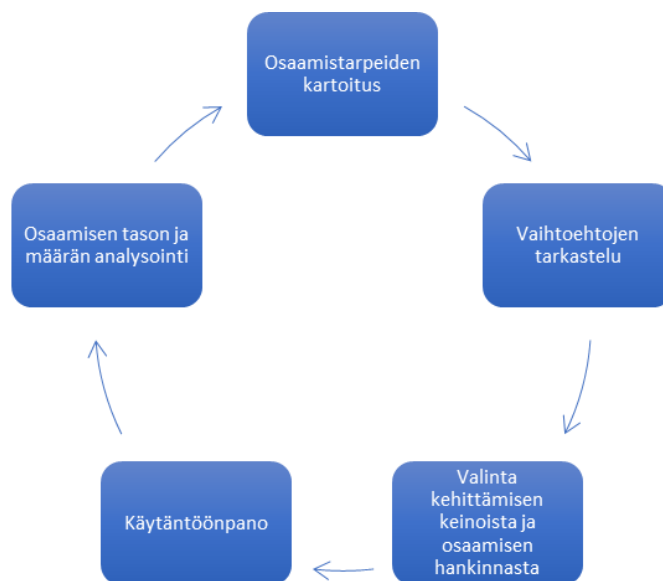
Osaaminen on monitahoinen käsite, joka sisältää sekä tiedot ja taidot että kokemukset ja asenteet. Se kattaa varsinaisen substanssiosaamisen eli työtehtävään liittyvän erityisosaamisen lisäksi, myös niin sanotut pehmeät taidot, kuten vuorovaikutuksen, ongelmanratkaisun ja muutoksenkyvykkyyden. Osaaminen kehittyy jatkuvasti vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Henkilöstön kehittäminen toimii laajempänä kokonaisuutena, jonka alle sijoittuvat niin osaamisen johtaminen, oppiminen, kuin organisaation kehittymisen kulttuurikin. Osaamisen johtaminen on keskeinen osa organisaation strategista toimintaa ja kilpailukyvyyn ylläpitämistä. Sen avulla organisaatio tunnistaa ja kehittää

työntekijöidensä osaamista, tukee liiketoimintatavoitteiden saavuttamista ja varmistaa sopeutumiskyvyn muuttuvilla markkinoilla. Työntekijöille osaamisen johtaminen tarjoaa myös kehittymismahdollisuuksia, mikä vahvistaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. (Luutonen & Murto-maa 2025, 175–176.)

Osaamisen kehittämisen tulisi olla työelämässä tavoitteellista toimintaa, joka tukee organisaatiotallalla määritettyä strategiaa. Strategia määrittelee tulevaisuuden suuntaviivat ja tärkeimmät kehityskohteet, mikä auttaa kohdentamaan resurssit olennaisiin osaamisalueisiin. Selkeä strategia helpottaa tiimien päätöksentekoa oman toimintansa suhteen. Osaamisen kehittämisen tavoitteellisuus ei kuitenkaan rajoitu vain johdon strategiatyöhön, vaan sen tulisi näkyä työntekijän jokapäiväisessä työssä. Hyvin asetetut ja kannustavat tavoitteet motivoivat työntekijöitä kehittämään osaamistaan. Ilman selkeitä päämääriä osaamisen kehittäminen jää helposti taka-alalle, jolloin vaarana on kehittämisen suunnan kadottaminen. (Eklund 2023, 30–31.)

Osaamisen kehittäminen tulee kirjata osaksi työyhteisön kehittämissuunnitelmaa ja se on yksi työyhteisön kehittämissuunnitelman keskeisistä teemoista (ks. 2.3). Hietalan ja Kaivannon (2022, 101) mukaan suunnitelman lähtökohtana on nykytilan kartoitus, jossa tarkastellaan erityisesti henkilöstön osaamisen tilaa ja tunnistetaan mahdolliset osaamispuutteet suhteessa työn nykyisiin ja tuleviin vaatimuksiin.

Kuvassa 6 kuvataan osaamisen kehittämistä suunnitelmallisena prosessina, joka käynnistyy tarpeiden tunnistamisella. Kun tiedetään, millaista osaamista tarvitaan lisää, voidaan kartoittaa erilaisia kehittämismenetelmiä. Näiden menetelmien soveltuvuutta arvioidaan suhteessa organisaation tilanteeseen, mikä ohjaa lopullista valintaa. Valittujen keinojen toteutuksessa painotetaan laatua, taloudellisuutta ja tehokkuutta, ja on tärkeää, että osallistujat kokevat kehittämistoimet mielekkäiksi ja hyödyllisiksi. Prosessiin kuuluu olennaisesti myös jatkuva arviointi, joka kohdistuu sekä menetelmien vaikuttavuuteen että osaamisen tasoon. Organisaation tehtävänä on määritellä kehittämisen suunta ja luoda oppimiselle suotuisat olosuhteet. (Viitala 2021, luku 3.6.)



Kuva 6. Osaamisen kehittämisen jatkuva prosessi (mukaillen Viitalan 3.11 kuviota)

Osaamisen kehittäminen kuvaa yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa ylläpitoa ja syventämistä. Se ilmenee näiden tahojen välisenä aktiivisena vuoropuheluna, joka alkaa työhönotosta ja jatkuu aina työsuhteen päättymiseen saakka. Osaamisen kehittämisessä ei ole kyse pelkästään yksilön ammatillisten tietojen ja taitojen kartuttamisesta, vaan siihen sisältyy olennaisesti myös molemminpuoliseen arvostukseen perustuvan suhteen rakentaminen ihmisen ja organisaation välille. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.)

Eklundin (2023) mukaan osaamisen kehittäminen kattaa ammatillisen substanssiosaamisen ja jatkuvasti merkitykseltään kasvavat työelämätaidot. Kehittämispäätöksiä kannattaa suunnata molempiin, sillä asiantuntijatyö vaatii yhä enemmän ongelmanratkaisutaitoja, päätöksentekokykyä, luovuutta ja johtamistaitoja. Erityisesti itseohjautuvuuden yleistymisen työelämässä korostaa itsensä johtamisen taitojen, kuten työn suunnittelun ja stressinhallinnan merkitystä. Osaamisen kehittäminen kytkeytyy vahvasti oppivan organisaation ajatukseen, jossa organisaation oppiminen on mahdollista vain henkilöstön oppimisen kautta. Yksittäisen työntekijän oppiminen ei yksin riitä, sillä kokonaisuuden kehittymiseksi tarvitaan jokaisen panosta. (Eklund 2023, 49–51.)

4.3 Kehityskeskustelut työyhteisön kehittämisen työkaluina

Kehityskeskustelut toimivat keskeisenä työkaluna työntekijöiden osaamisen tunnistamisessa ja kehittämisessä. Luutosen ja Murtomaan (2025) mukaan kehityskeskustelut tarjoavat työntekijöille strukturoidun mahdollisuuden arvioida ja reflektoida osaamistaan sekä nykyhetkessä että tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Tämä on erityisen tärkeää, sillä arjen kiireessä työntekijöillä on harvoin aikaa tällaiseen pohdintaan. Keskusteluissa työntekijä ja esihenkilö voivat yhdessä kartoittaa

vahvuuksia ja kehittämiskohteita, mikä auttaa työntekijää ymmärtämään paremmin omia osaamisalueitaan. Kehityskeskustelut mahdollistavat myös yksilöllisten koulutus- ja kehityssuunnitelmien laatimisen ja konkreettisten toimenpiteiden suunnittelun, jotka tukevat työntekijän ammattitaidon kehittymistä. Tällainen suunnitelmallisuus edistää jatkuvaa oppimista ja osaamisen päivittämistä muuttuvassa työelämässä, mikä on elintärkeää sekä yksilön että koko organisaation kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. (Luutonen & Murtomaa 2025, 201–202.)

Eklund (2023) toteaa kehityskeskustelujen olleen alkujaan suunniteltu osaamisen ja kehittymisen tarkasteluun, mutta niiden sisältö on ajan myötä laajentunut kattamaan lukuisia muita teemoja. Liian monien aiheiden käsittely rajallisessa ajassa on johtanut siihen, että keskustelujen painopiste on hämärtynyt ja niiden hyöty on kyseenalaistettu. Kehityskeskustelujen todellinen potentiaali voidaan kuitenkin saavuttaa, kun ne keskittyvät ytimeensä: toiminnan kehittämiseen ja siihen liittyvään osaamisen kehittämiseen. Keskustelujen merkitys ulottuu myös laajemmalle, kuin vain esihenkilö-työntekijä-suhteeseen. Hyvin järjestetty prosessi tarjoaa koko organisaatiolle strategisen työkalun. Se mahdollistaa tiedon avoimen kulkemisen organisaation eri tasojen välillä ja antaa johdolle ajantasaista tietoa henkilöstön näkemyksistä. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tuottavat työntekijöiltä arvokkaita kehitysideoita, joita voidaan hyödyntää konkreettisessa toiminnan parantamisessa. (Eklund 2023, 176–177.)

Juutin & Vuorelan (2015) mukaan kehityskeskustelu on esihenkilön ja työntekijän välinen yhteisten merkitysten rakentamiseen tähtäävä keskustelutilaisuus. Kehityskeskustelu ei ole tarkoitettu väitteilyyn, kiistakysymysten käsittelyyn, omien näkemysten ajamiseen tai palkasta neuvottelemiseen. Sen keskeinen tavoite on muodostaa yhteinen näkemys työn sisällöstä, tavoiteltavista tuloksista ja konkreettisista tavoitteista. Jos yhteisen ymmärryksen löytäminen on haastavaa, voi keskustelun jakaa kahteen osaan: ensimmäisessä kartoitetaan työntekijän omaa näkökulmaa työhönsä ja toisessa sovitaan yhdessä tavoitteista. (Juuti & Vuorela 2015, luku 6.)

Kehityskeskusteluissa määritellyt osaamistavoitteet tulisi koota yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, mikä on osaamisen johtamisen keskeinen tehtävä. Vaikka tavoitteita jo usein määritellään kehityskeskusteluissa, niiden yhtenäistäminen kehittämistyön tueksi on monissa organisaatioissa vielä puoli- tiessä. Kokonaisvaltainen kehittämistoiminta edellyttää sekä kehittämis- että jalkauttamisosaa- mista, ja tämän kokonaisuuden hallinta jatkuvan parantamisen periaatteella on tulevaisuuden työn- tekijöille yhä tärkeämpi osaamisalue. (Ranta 2021, 146.)

4.4 Henkilöstökyselyt työyhteisön kehittämisessä

Työyhteisön kehittäminen lähtee liikkeelle nykytilan kartoituksesta. Työhyvinvoinnin kehittämispro- sessin ensimmäinen vaihe on selvittää työhyvinvoinnin sen hetkinen tila. Tähän tarkoitukseen

organisaatioilla on käytössään monia erilaisia menetelmiä. Työyhteisökyselyt ovat yksi näistä menetelmistä, kuten myös itsearvioinnit ja kehityskeskustelut, jotka toimivat hyvinä työkaluina nykytilan kartoittamisessa. (Manka & Manka 2023, 135–136.)

Henkilöstötutkimuksella tarkoitetaan organisaatiossa toteutettavia selvityksiä, joiden avulla kerätään tietoa henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista työhön liittyvistä aiheista. Näitä tutkimuksia käytetään kartoittamaan esimerkiksi työolosuhteita, johtamisen laatua, viestinnän toimivuutta ja työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Henkilöstötutkimus toimii yleisnimityksenä erilaisille henkilöstön parissa toteutettaville kyselyille, joihin lukeutuvat myös ilmapiirikartoitukset ja työoloselvitykset. Henkilöstötutkimus tarjoaa ajantasaisen näkymän työntekijöiden tyytyväisyyteen ja kertoo, miten aiemmat kehittämistoimenpiteet ovat onnistuneet. Sen avulla voidaan tehdä vertailuja organisaation eri osastojen välillä. Kun sisällöltään samanlainen tutkimus toistetaan säännöllisesti, saadaan arvokasta seurantatietoa eri osa-alueiden kehittymisestä. Henkilöstötutkimuksen toteuttaminen osoittaa työntekijöille, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja sen takia on tärkeää jakaa tutkimustulokset myös henkilöstön tietoon. (Joki 2024, 29–30.)

Säännöllinen henkilöstön tyytyväisyyden mittaaminen on vakiintunut käytäntö suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa. Nämä organisaatiot toteuttavat tyytyväisyyksmittauksia vuosittain tai harvemmin kartoittaakseen henkilöstön näkemyksiä johtamisesta, tiedonkulusta, työnjaosta ja palkitsemisesta. Tyypillisesti mittaus toteutetaan kirjallisella lomakkeella tai verkkopohjaisella kyselyllä, joka sisältää 60–200 väittämää asteikolla 1–5. Kyselyt eroavat toisistaan, sillä osassa tulokset ryhmitellään laajemmiksi kokonaisuuksiksi kehittämiskohteiden tunnistamiseksi, toisissa esitetään vain yksittäisten väittämien keskiarvot. Tyytyväisyyskyselyissä vastausprosentti on keskeinen luotettavuuden mittari, jossa tavoitteena on yli 70 prosentin vastausaktiivisuus. Sen sijaan alle 40 prosentin vastausaktiivisuudella tuloksista ei voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Kauhanen 2016, 62.)

Henkilöstökyselyt ovat myös keskeinen osa organisaation mittaristoa, jolla seurataan henkilöstövoimavarojen tilaa. Näitä kyselyjä käytetään työhyvinvoinnin, osaamisen, ilmapiirin ja sitoutumisen kehittymisen seurantaan. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden arviointi edellyttää kuitenkin kaikkien henkilöstöprosessien ja niiden tulosten kokonaisvaltaista mittaamista, ei pelkästään välittömien tulosten, kuten tyytyväisyyden tai vaihtuvuuden seurantaa. Työyhteisö- ja ilmapiirikyselyt antavat arvokasta tietoa työyhteisöjen ja yksilöiden työhyvinvoinnin tilasta. Parhaimmillaan mittariston suunnittelu käynnistää organisaatiossa syvällisen pohdinnan henkilöstövoimavarojen vaikutuksesta yrityksen menestykseen. Näin organisaatiossa voidaan tarkastella, miten henkilöstökäytännöt vaikuttavat henkilöstön tilaan, toimintakykyyn ja lopulta koko yrityksen tuloksiin. Mittareiden kehittämistyössä olisi tärkeää ottaa mukaan monipuolisesti organisaation henkilöitä, kuten henkilöstön edustajia, esihenkilöitä ja ylintä johtoa. (Viitala 2021, luku 4.8.)

Saramiehen ja Törnroosin (2021) mukaan henkilöstökyselyihin kuuluvat sekä perinteiset vuosittaiset henkilöstötyytyväisyyskyselyt että uudemmat useammin toteutettavat pulssikyselyt. Henkilöstökyselyt tuottavat arvokasta tietoa henkilöstöhallinnon tiedolla johtamiseen ja henkilöstöanalytiikkaan. Toisin kuin usein ajatellaan, analytiikassa voidaan hyödyntää myös yksittäisten vastausten tietoja. Tämä vaatii kuitenkin erityistä tarkkuutta, tietosuojan huomioimista ja eettisten periaatteiden noudattamista, sillä vastaajille on luvattu anonymiteettiä. Tätä luottamusta pitää kunnioittaa, jotta kyselyjen laatu ja luotettavuus säilyvät tulevaisuudessakin. Kun henkilöstökyselyt toteutetaan oikein ja ne johtavat työntekijöille näkyviin toimenpiteisiin, ne rikastuttavat tehokkaasti myös henkilöstöhallinnon dataa. (Saramies & Törnroos 2021, 143.)

Henkilöstökyselyiden toteuttamisessa piilee kuitenkin riskejä, jos prosessia ei viedä loppuun asti. Usein organisaatioissa kyselyt toteutetaan huolellisesti ja tuloksia analysoidaan tarkasti, mutta konkreettiset toimenpiteet jäävät puuttumaan tai eivät näy henkilöstölle saakka. Tämä aiheuttaa henkilöstössä pettymystä ja turhautumista, mikä voi johtaa työmoraaalin laskuun, tiedon panttaamiseen, työpaikan vaihtamiseen tai lisääntyneisiin poissaoloihin. Erityisen haitallista on, jos kehittämishaluisimmat työntekijät menettävät motivaationsa ja jopa lähtevät organisaatiosta. Lisäksi heikosti suunnitellut tai liian usein toistuvat kyselyt voivat aiheuttaa kyselyväsymystä, jolloin vastaukset saattavat vääristyä tai jäädä kokonaan saamatta. Ymmärrys kyselyn tarkoituksesta ja tulosten käytännön vaikutuksista lisää henkilöstön halukkuutta osallistua tuleviin kyselyihin. Toimenpiteiden puuttuminen sen sijaan heikentää työmotivaatiota, sitoutumista ja työntekijäkokemusta, millä on suora vaikutus työnantajamielikuvaan, tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Organisaatiossa, jossa toistuvasti jätetään kehittämistoimenpiteet toteuttamatta tai viestimättä, voi saada seurauksena jäykän ja vanhanaikaisen työnantajan maineen. (Saramies & Törnroos 2021, 247–248.)

Huebner & Zacher (2022) tutkivat toimenpidesuunnittelun tehokkuutta henkilöstökyselyjen tulosten parantamisessa. Vaikka kyselytulosten parannukset olivat yleisesti hyvin pieniä, havaittiin, että hyvin suunnitellulla jatkoprosessilla voidaan tukea organisaation kehittämistä. Esihenkilöiden rooli muutosten edistäjinä on merkittävä, ja sen takia he tarvitsevat koulutusta ja tukea, jotta kyselyiden tuloksia voidaan hyödyntää tehokkaasti. Ilman asianmukaista ohjausta ja tukea tämä prosessi voi tuntua kuormittavalta, eikä kyselydatan täyttä potentiaalia saada tällöin täysimääräisesti hyödynnettyä. Tutkimus myös osoittaa, että vaikka kaikki henkilöstökyselyt eivät olisi rakenteellisesti täydellisiä, ne voivat silti täyttää tarkoituksensa hyödyllisenä työkaluna organisaation kehittämisessä, jos tulosten pohjalta tehdään konkreettisia toimenpiteitä. (Huebner & Zacher 2022, 23–34.)

4.5 Työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin parantamisella

Työhyvinvoinnin käsite ulottuu fyysisen jaksamisen lisäksi myös psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin työelämässä. Työhyvinvointi ei tarkoita väliaikaista hetkeä tai erillisten toimien seurausta.

Sen sijaan se on jatkuvaa työtä tasapainoisen ja terveellisen työympäristön luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Se vaatii pitkäjänteistä kehitystyötä tasapainoisen työympäristön rakentamiseksi. Keskeistä työhyvinvoinnin tavoitteissa on varmistaa, että työ koetaan mielekkääksi ja innostavaksi. Samalla huolehditaan työntekijöiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. (Luutonen & Murtomaa 2025, 257.)

Työhyvinvointi rakentuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisestä tasapainosta. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan ihmistä tulee tarkastella kokonaisuutena, jossa eri elämäalueet vaikuttavat toisiinsa, sillä energisyys yhdellä alueella heijastuu positiivisesti myös muihin elämän osa-alueisiin. Liiallinen työperäinen rasitus taas voi käynnistää negatiivisen kehän, joka ulottuu myös vapaa-ajalle. Tästä syystä on tärkeää, ettei työ kuluta liikaa voimavaroja, vaan että henkilö voi ammentaa energiaa työhönsä myös perhe-elämästä ja harrastuksistaan. (Juuti & Vuorela 2015, johdanto.)

Työhyvinvointi edellyttää toimivaa perusrakennetta ja aidosti tukevaa organisaatiokulttuuria. Sen lisäksi tarvitaan yhteinen päämäärä, jonka mukaan työhyvinvointia kehitetään. Uudet, innovatiiviset ja innostavat tavat saada työntekijät ja yritys panostamaan koko yhteisön ja yksilön hyvinvointiin on oleellista, koska tunne saa toimimaan. Hyvinvoiva työyhteisö ja positiivinen ilmapiiri muodostavat merkittävän kilpailuedun. Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin merkitys korostuu entisestään ja sen avulla sitoutetaan nykyisiä osaajia ja houkutellaan tulevia huippukykyjä. Tyytyväinen työntekijä toimii myös organisaation parhaana mainoksena, viestien aidosti organisaation puolesta asiakkaille ja auttaen samankaltaisten erinomaisten työntekijöiden rekrytoinnissa. (Helajärvi 2023, 73.)

Edellä kuvattu työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen luonne vaatii suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa sen edistämiseksi. Juuti ja Vuorela (2015) tuovat esiin työsuojelun ja työterveyshuollon merkityksen työpaikan turvallisuuden ja työterveyden kehittämisessä ja henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa. Heidän mukaansa nämä toiminnot tarkastelevat monipuolisesti työntekijän ja työn keskinäistä suhdetta. Asiantuntevasti toteutettuina työterveyshuolto ja työsuojelu voivat muodostua arvokkaaksi resurssiksi koko työyhteisölle ja johdolle. Ne tarjoavat tukea myös esihenkilöille haastavissa tilanteissa ja edistävät lisäksi heidän omaa työkykyään. (Juuti & Vuorela 2015, luku 6.)

Työturvallisuus ja työsuojelu ovat työhyvinvoinnin keskeisiä osa-alueita, jotka muodostavat laajan kokonaisuuden työntekijöiden fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tukemiseksi. Vaikka työturvallisuudesta huolehtiminen on työnantajan lakisääteinen velvoite, se on myös taloudellisesti järkevää, sillä työtapaturmat aiheuttavat inhimillisen kärsimyksen lisäksi mittavia kustannuksia sairauspoissaoloina, tuotantokatkoksina ja mahdollisina mainehaittoina. Työnantajan ja esihenkilöiden vastuun ohella työsuojelun onnistumisen kannalta olennaista on työntekijöiden osallistaminen suunnitteluun, sillä työtä tekevät tunnistavat usein parhaiten työnsä terveydelliset riskitekijät ja kokemukset

osoittavat, että osallistamisen myötä työntekijät ovat itse täydentäneet ohjeita ja tiukentaneet työturvallisuusvaatimuksia. (Alahautala & Huhta 2018, 43–44.)

Työturvallisuuden ja työsuojelun lakisääteistä perustaa määrittävät laki työturvallisuudesta (738/2002) ja laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelun yhteistoiminnasta (44/2006). Näiden lakien tarkoituksena on parantaa työympäristöä, turvata työntekijöiden työkyky ja ennaltaehkäistä työtapaturmia. Lainsäädäntö jakaa vastuut selkeästi: työnantajan ja häntä edustavien esihenkilöiden velvollisuus on huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä, mukaan lukien psyykkisen ja fyysisen ylikuormituksen ehkäisemisestä. Työntekijöiden velvollisuus puolestaan on noudattaa turvallisuusohjeita, huolehtia myös työtovereiden turvallisuudesta, ilmoittaa havaitsemistaan puutteista ja pidättäytyä muihin kohdistuvasta häirinnästä. Työsuojelun toteuttamiseksi organisaatiolla tulee olla työsuojelun toimintaohjelma, jossa määritellään työolojen kehittämistarpeet ja työympäristötekijöiden vaikutukset. Toimintaohjelmasta johdetut tavoitteet on sisällytettävä työpaikan kehittämistoimintaan ja käsiteltävä yhteistoiminnallisesti henkilöstön kanssa. Yli 20 hengen työpaikoissa on lisäksi oltava työsuojelutoimikunta, jossa on sekä työnantajan että työntekijöiden edustus. (Manka & Manka 2023, 127–129.)

Laki työterveydenhuollosta 1383/2021 (jäljempänä työterveyshuoltolaki) muodostaa perustan työterveyshuollon järjestämiselle osana työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Laki määrää työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto työntekijöilleen. Sen tavoitteena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Lakia sovelletaan kaikkeen työhön, jossa työnantaja on velvollinen noudattamaan työturvallisuuslakia, mikä tarkoittaa, että se koskee käytännössä kaikkia työnantajia toimialasta ja yrityksen koosta riippumatta. Työterveyshuollon järjestämisvelvollisuus koskee siis myös pieniä yrityksiä ja osa-aikaisten työntekijöiden työsuhteita. (Laki työterveyshuollosta 1383/2001.)

Työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin tukemisessa poikkeaa perinteisestä terveydenhuollosta, sillä sen ammattilaiset ovat erikoistuneet erityisesti työn ja terveyden välisen suhteen arviointiin. Vaikka työterveyshuolto usein mielletään ensisijaisesti sairaanhoidoksi, sen keskeinen tehtävä on ennaltaehkäisevä työterveystyö, jota toteutetaan yhteistyössä työnantajan kanssa. Työterveyshuolto kartoittaa työpaikan riskitekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn ja terveyteen ja tarjoaa asiantuntemusta näiden riskien hallintaan. Lisäksi se huolehtii, että työntekijät saavat tarvittaessa nopeasti asianmukaista hoitoa erityisesti työperäisiin sairauksiin, kuten masennukseen ja tuki- ja liikuntaelinsairauksiin, joiden tehokkaalla hallinnalla on huomattava vaikutus sairauspoissaolojen vähentämiseen ja organisaation kustannusten säästöön. (Mannermaa 2022, 390–391.)

Työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin edistämisessä konkretisoituu organisaatiossa siten, että henkilöstöasiantuntija toimii organisaation ja työterveyshuollon välisenä yhteyshenkilönä ja osallistuu työterveyshuollon toimintasuunnitelman laatimiseen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Toimintasuunnitelmassa määritellään työterveyshuollon lakisääteiset tehtävät, sisältö ja tavoitteet ja käytännön toteutustavat. Suunnitelmassa kuvataan, miten työterveyshuollon ja organisaation yhteistyö ja toiminnan kehittäminen järjestetään. Laajemmin tarkasteltuna työterveyshuolto nivoutuu myös työhyvinvointisuunnitelmaan, jossa määritellään, mistä tekijöistä työhyvinvointi kyseisessä organisaatiossa muodostuu, mitä tietoa työhyvinvoinnista on kerätty, mitkä ovat työhyvinvoinnin tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet ja miten niiden toteutumista arvioidaan. Olennaista on myös varmistaa, että työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu linjassa organisaation strategian kanssa. (Joki 2024, 155.)

Osana edellä mainittua työterveyshuollon ja organisaation yhteistyötä keskeiseksi toimintamalliksi on muodostunut varhaisen tuen malli, joka on yksi työhyvinvoinnin ylläpitämisen konkreettisista työkaluista. Alahautalan ja Huhdan (2018) mukaan varhaisen tuen mallin keskeisenä päämääränä on tunnistaa ja puuttua ennakoivasti sellaisiin tekijöihin tai poissaoloihin, jotka voivat johtaa työkyvyn merkittävään heikentymiseen. Tavoitteena on ylläpitää työntekijöiden työkykyä ja pitää heidät työelämässä mahdollisimman pitkään, mikä edellyttää aktiivisuutta kaikilta osapuolilta. Käytännössä varhainen tuki toteutuu puheeksi ottamisen mallina, jossa esihenkilön velvollisuus on ottaa työkykyä uhkaavat tekijät keskusteluun havaitessaan niitä. Tämä keskustelu luo luontevan tilaisuuden käsitellä työntekijän tilannetta ja työkykyä sekä tilanteen mukaan sopia mahdollisista toimenpiteistä, seurannasta tai jatkokeskusteluista. Työntekijän on suostuttava tähän keskusteluun, ja myös työntekijä itse tai työterveyshuollon edustaja voi ehdottaa puheeksiottokeskustelua. Esihenkilön ei tule kieltäytyä tällaisesta keskustelusta, sillä työturvallisuuslakikin edellyttää työntekijän työkyvyn varmistamista. (Alahautala & Huhta 2018, 150.)

Joki (2024) korostaa työhyvinvoinnin olevan kaikkien työyhteisön jäsenten yhteinen vastuu. Jokaisen tulisi kantaa vastuuta sekä omasta että kollegoiden jaksamisesta. Jos työntekijä havaitsee ylikuormittumisen tai työuupumuksen merkkejä itsessään tai työtoverissaan, hänen tulisi kääntyä esihenkilön tai henkilöstöasiantuntijan puoleen. Työuupumustilanteissa tarvitaan aina myös työterveyshuollon asiantuntemusta tilanteen korjaamiseksi. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi vaaditaan johdon sitoutumista, henkilöstöasiantuntemusta ja henkilöstön yhteistyötä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ei kuitenkaan ole vain ylhäältä ohjattua toimintaa, vaan jokaisen työntekijän tulee kantaa siitä oma vastuunsa. (Joki 2024, 156.)

Työhyvinvoinnin merkitys työyhteisön kehittämisessä on kiistaton, ja se toimii merkittävänä osana kokonaisvaltaista kehittämistyötä. Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa työhyvinvoinnin

edistäminen tulee huomioida omana osa-alueenaan, mutta sen sisältö vaihtelee merkittävästi riippuen alasta, työpaikasta ja työtehtävistä (ks. 2.3). Hietala ja Kaivanto (2022) korostavat, että suunnitelmaan kirjattavat työhyvinvoinnin päämäärät ja toimenpiteet voivat kohdistua monenlaisiin tekijöihin, jotka parantavat henkilöstön työssä viihtyvyyttä ja tyytyväisyyttä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa etätömahdollisuudet, työn ja yksityiselämän tasapainottaminen, työprosessien sujuvoittaminen, työyhteisön toimivuuden ja vuorovaikutuksen kehittäminen, johtamiskäytäntöjen parantaminen, uralla etenemisen mahdollisuudet sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Merkittävää on, että yhteistoimintalaki ei määrittele yksityiskohtaisesti työhyvinvoinnin sisältöä, vaan antaa työpaikoille vapauden keskittyä juuri niille olennaisiin ja merkityksellisiin tekijöihin. Tämä mahdollistaa työyhteisökohtaisen lähestymistavan, jossa kehittämistoimet voidaan räätälöidä vastaamaan organisaation erityistarpeita ja -haasteita. (Hietala & Kaivanto 2022, 102.)

5 Työyhteisön kehittämissuunnitelman toteutus

Tässä luvussa käyn läpi työyhteisön kehittämissuunnitelman toteutusta vaihe vaiheelta. Luku alkaa kehittämistyössä käytettyjen menetelmien kuvauksella, jonka jälkeen käsitellään kehittämissuunnitelman toteutusta. Toteutuksen kuvaus jakaantuu kuvassa 7 esitettyihin vaiheisiin: lähtötilanteeseen, suunnitteluvaiheeseen, nykytilanteen kartoitukseen ja tiedonhankintaan, tavoitteiden määrittelyyn, toimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen sekä arviointiin, seurantaan ja tuotoksen viimeistelyyn.



Kuva 7. Työyhteisön kehittämissuunnitelman toteutuksen vaiheet.

5.1 Kehittämistyön menetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin lähestymistapana konstruktivistista tutkimusta, jonka tavoitteena oli luoda konkreettinen tuotos eli työyhteisön kehittämissuunnitelma. Konstruktivistiselle tutkimukselle tyypillisesti työssä yhdistettiin käytännön ongelma ja sen ratkaisu olemassa olevaan teoreettiseen tietoon (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65). Tässä opinnäytetyössä käytännön ongelma oli työyhteisön kehittämissuunnitelman puuttuminen ja ratkaisuna päivitettävä tietoon ja kokemuksiin perustuva asiakirja.

Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2015 136–137) mukaista dokumenttianalyysiä hyödynnettiin kehittämistyössä laajasti eri lähteistä saatavilla olevaan materiaaliin. Analysoitaviin dokumentteihin kuuluivat Legrand konsernin sisäiset tiedostot, Legrand Finlandin intranetin tiedostot, työterveyshuollon raportit, Enston aikaisemmat suunnitelmat sekä henkilöstöhallinnon järjestelmästä saatu henkilöstödata. Näiden dokumenttien analysoinnin avulla muodostettiin kokonaiskuva organisaation nykytilasta ja keskeisistä ulottuvuuksista työyhteisön kehittämissuunnitelmaa varten.

Yhtenä keskeisenä kehittämismenetelmänä työssä hyödynnettiin benchmarking-menetelmää, jossa vertailtiin ja arvioitiin organisaation aiempia suunnitelmia. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 186) mukaan benchmarking eli vertailuanalyysi on menetelmä, jossa omaa toimintaa verrataan toisten toimintaan, tarkoituksena oppia parhaista käytännöistä. Tässä tilanteessa benchmarking kohdistui Ensto Building Systemsin ennen yhteistoimintalain uudistusta laatimiin koulutus- ja

yhdenvertaisuussuunnitelmiin, joita käytettiin vertailukohteina ja suunnannäyttäjinä uuden työyhteisön kehittämissuunnitelman laatimisessa.

Benchmarking-prosessissa hyödynnettiin organisaation aiempia koulutus- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia, jotka tarjosivat hyödyllisiä malleja erityisesti rakenteellisiin ratkaisuihin ja visuaaliseen esittämistapaan. Aiemmista suunnitelmista omaksuttiin toimivia elementtejä, kuten selkeä rakenne ja havainnollistavat kaaviot. Koska organisaatiolla ei ollut aiempaa työyhteisön kehittämissuunnitelmaa, uusi suunnitelma luotiin alusta alkaen vastaamaan nykyisen yhteistoimintalain vaatimuksia ja organisaation tunnistettuja kehittämistarpeita. Näin benchmarking toimi inspiraation lähteenä ja antoi suuntaviivoja, mutta ei rajoittanut uuden suunnitelman sisällöllistä kehittämistä.

Kehittämistyössä hyödynnettiin myös konsernin vuonna 2024 toteuttaman henkilöstökyselyn tuloksia. Vaikka en itse osallistunut kyselyn laatimiseen tai toteuttamiseen, hyödynsin kyselyn sanallista vastauksista saatuja tietoja kehittämissuunnitelman laatimisessa. Kyselyn vastaukset antoivat arvokasta näkemystä henkilöstölle merkityksellisistä asioista ja tyytyväisyys- ja kehityskohteista, joka auttoi tunnistamaan keskeisiä teemoja ja kohdentamaan kehittämissuunnitelman tavoitteita ja toimenpiteitä työyhteisön todellisiin tarpeisiin.

5.2 Lähtötilanne

Legrand Finland on toiminut Suomessa vuodesta 2021 alkaen, mutta sen historia Suomessa ulottuu pidemmälle Ensto-konsernin kautta. Marraskuussa 2021 toteutui yrityskauppa, jossa Legrand osti Enstolta Ensto Building Systems -liiketoiminnan. (Legrand 2021). Kaupan myötä Suomessa toimi kolme Legrand-yhtiötä: Legrand Chago Oy, Legrand Nordics Oy ja Legrand Finland Oy. (Legrand Finland 2025). Siirtyminen osaksi Legrandia toi mukanaan merkittäviä muutoksia, sillä kaikki ohjeistukset, suunnitelmat ja toimintatavat oli päivitettävä vastaamaan Legrandin strategiaa ja arvoja.

Vaikka yrityskauppa toteutui vuonna 2021, muutokset tapahtuivat vaihteittain. Henkilöstön tuli myös omaksua uuden organisaation toimintatavat ja käytännöt. Muutosprosessia hidastivat osaltaan koronavuodet ja muutoksen laajuus, sillä Legrandin ohjeistusten mukaiset päivitykset koskivat kaikkia toiminnan osa-alueita. Samoihin aikoihin vuonna 2022 voimaan tullut yhteistoimintalaki teki työyhteisön kehittämissuunnitelmasta lakisääteisen velvoitteen yrityksille. Siirtymävaiheen aikana sovellettiin olemassa olevia koulutus- ja tasa-arvosuunnitelmia.

Aloitin suuntautumisharjoittelun Legrand Nordics Oy:llä keväällä 2024. Harjoittelujakson alusta lähtien pääsin osallistumaan uuden globaalin henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän (HRIS) projektiin ja samalla opettelemaan monipuolisesti henkilöstöhallinnon tehtäviä. Järjestelmäprojektin osoittaututtua alkuperäistä aikataulua laajemmaksi, työsuhteeni jatkui harjoittelujakson päätyttyä.

Syksyn alussa esihenkilöni kertoi tulevasta fuusiosta ja samalla ilmeni tarve laatia Legrandille kokonaan uusi työyhteisön kehittämissuunnitelma. Halusin toteuttaa opinnäytetyönäni jotain konkreettista, josta olisi aitoa hyötyä työntekijöille, joten sovimme toimeksiannosta työyhteisön kehittämissuunnitelman laatimiseksi. Kehittämissuunnitelman hahmottelu käynnistyi tarkemmin syksyn aikana. Marraskuussa 2024 Legrandin Suomen yhtiöt fuusioituivat, minkä seurauksena toimintaa jatkoi yksi yhtiö, Legrand Finland Oy. Fuusion myötä yrityksen toimintoja voitiin alkaa käsitellä ja kehittää yhtenäisenä kokonaisuutena. Tämä loi luontevan ajankohdan laatia koko henkilöstöä koskevan, uuden lainsäädännön mukaisen työyhteisön kehittämissuunnitelman.

5.3 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaihe käynnistettiin käymällä työyhteisön kehittämissuunnitelman sisältövaatimukset läpi toimeksiantajan edustajan eli esihenkilöni kanssa. Tarkastelimme lakisääteisiä velvoitteita ja yrityksen ja yhteistoimikunnan toiveita suunnitelmalle. Yhteistoimikunta koostuu johdon ja henkilöstön edustajista, joten yhteistyöprosessi vastasi Lehdon ja Engblomin (2022, 73) näkemystä siitä, että työyhteisön kehittämissuunnitelma tulee laatia työnantajan ja henkilöstön edustajien välisessä yhteistyössä tavalla, joka mahdollistaa henkilöstön edustajien todellisen vaikuttamisen suunnitelman valmisteluun. Prosessissa huomioitiin myös suunnitelman päivittyvä luonne, johon Parnila (2022, 44) viittaa.

Kuten Hietala & Kaivanto (2022, 101) toteavat, työyhteisön kehittämissuunnitelman perustana toimii nykytilan kartoitus, jossa tarkastellaan henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia. Suunnitteluvaiheessa päätimme, mitä tietoja tarvitsemme nykytilanteen kattavaan kuvaamiseen. Sovimme, että kehittämissuunnitelmaan sisällytetään tiedot työsuhdemuodoista, työsuhteiden laadusta, osasto-kohtaisista jakaumista, ikä- ja sukupuolirakenteesta, vaihtuvuudesta sekä kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden määristä. Pystyin hyödyntämään osaamistani PowerBi -ohjelman käytössä ja laatimaan ohjelmalla henkilöstörakenteen kuvaamiseen sopivia kaavioita.

Suunnitteluvaiheessa lähdin liikkeelle yhteistoimintalain asettamista vaatimuksista, jotka antoivat selkeät raamit kehittämissuunnitelman sisällölle. Kuten Parnila (2022, 47) toteaa, työyhteisön kehittämissuunnitelmassa voidaan painottaa eri näkökulmia organisaation tarpeiden mukaan. Tätä ajatusta soveltaen päätimme toimeksiantajan edustajan kanssa sisällyttää suunnitelmaan myös koko konsernia koskevat CSR-sitoumukset ja arvot, sillä koimme tämän vastaavan organisaation tarpeeseen saada työntekijät paremmin sitoutumaan niihin. Ideoita ja rakennemallia hain lisäksi Enston aikaisista henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmasta.

Työyhteisön kehittämissuunnitelman keskeinen tavoite oli, että se on työntekijöille selkeä ja informatiivinen. Halusin, että suunnitelma antaisi kattavan kuvan yrityksen henkilöstörakenteen, toimintatapojen, tavoitteiden ja toimenpiteiden osalta. Tämän lisäksi suunnitelmaan sisällytettiin tietoa monimuotoisuutta tukevista käytännöistä, jotka eivät välttämättä muuten tulisi kaikkien työntekijöiden tietoon, kuten Legrandin tarjoamat erityiset yhteisöt: naisten asemaa vahvistava Ellegrand ja seksuaalivähemmistöjä tukeva Legrand Rainbow.

Syksyllä 2024 saimme myös käyttöömme Legrand konsernin toteuttaman henkilöstökyselyn tulokset, joissa Suomen vastaukset oli eritelty omaksi kokonaisuudekseen. Tämä tarjosi arvokkaan tilaisuuden tuoda henkilöstön ääni vahvemmin esiin kehittämissuunnitelmassa. Kyselyn tulokset vaikuttivat merkittävästi toimenpiteisiin, joten lisäämällä henkilöstökyselyn tuloksia kehittämissuunnitelmaan saatiin vahvistettua suunnitelman työntekijälähtöisyyttä.

Loppuvuoden aikana työhöni sisältyi runsaasti järjestelmäprojektiin liittyviä tehtäviä ja koulutuksia, minkä vuoksi kehittämissuunnitelmalle asetettiin joustava aikataulu. Tavoitteena oli saada suunnitelma valmiiksi alkuvuoden 2025 aikana, mikä mahdollisti kehittämissuunnitelman teon ja muiden työtehtävien tasapainoisen yhteensovittamisen.

5.4 Nykytilan kartoitus ja tiedonhankinta

Suunnitteluvaiheen jälkeen aloitin nykytilanteen kartoituksen henkilöstödatan keräämisellä. Tietojen kokoamiseen käytin HR-järjestelmästäme haettua dataa, jonka muunsin helpommin ymmärrettäviksi kaavioiksi Power BI -ohjelmalla. Tietosuojaan huomioin tarkasti poistamalla kaikki henkilöiden tunnistamisen mahdollistavat tiedot, kuten nimet, tarkat syntymäajat ja tittelit. Käytin vain sellaista henkilöstödataa, joka oli olennaista henkilöstörakenteen kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta.

Henkilöstörakenteen kuvaamiseksi valitsin erilaisia kaaviotyyppejä, jotka parhaiten havainnollistaisivat kutakin tarkasteltavaa osa-aluetta. Sukupuolijakauman, työsuhdemuotojen ja ikääntyvien työntekijöiden osuuden esittämiseen käytin donitsikaaviota, joka selkeästi näyttää eri ryhmien suhteelliset osuudet kokonaisuudesta. Osastojakauman kuvaamiseen sovelsin suppilokaavioita, jotka auttavat hahmottamaan henkilöstön jakautumista eri toimintoihin. Ikäluokkien tarkempaan tarkasteluun sekä päällikkötason ja muiden työntekijöiden sukupuolijakauman vertailuun valitsin pylväsdia-grammit, jotka mahdollistavat eri ryhmien helpon vertailun keskenään. Lisäksi täydensin visualisointeja kuvilla, joissa yhdistin tekstiä ja grafiikkaa esimerkiksi yrityksen keski-ikä ja sukupuolijakauman havainnollistamiseksi eri tehtävätasoilla. Päällikkötason sukupuolijakaumaa kuvasin myös prosenttiosuuksina kuvissa, mikä tarjosi yksityiskohtaisemman näkymän organisaation

rakenteeseen. Kaaviot auttoivat tunnistamaan organisaation rakenteellisia piirteitä ja mahdollisia kehittämistarpeita.

Henkilöstörakennetta kuvaavien kaavioiden lisäksi sisällytin työyhteisön nykytilanteen kuvaukseen monipuolisesti tietoa organisaation toiminnasta. Kartoitin vuoden 2024 aikana työskennelleiden kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden määrät ja sijoittumisen eri osastoille, mikä antoi kuvaa yrityksen panostuksesta nuorten työllistämiseen. Toin esiin henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden (4,7 %) osana nykytilanteen kuvausta. Kuvasin myös yrityksen käytäntöjä osatyökykyisten työllistämisessä ja ulkoisen työvoiman käytön periaatteita.

Sisällytin kuvaukseen myös tietoa vuoden 2024 aikana käydyistä muutosneuvotteluista, yrityksen etätyökäytännöistä ja perehdytysprosesseista. Näiden lisäksi toin esille ennakoitavia kehityskulkuja, jotka todennäköisesti vaikuttavat organisaation toimintaan tulevaisuudessa. Näin nykytilanteen kartoitus muodosti kokonaisvaltaisen kuvan organisaation henkilöstörakenteesta ja -käytännöistä, mikä loi pohjan kehittämissuunnitelman tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelylle. Tällä tavoin nykytilanteen kartoitus vastasi työyhteisön kehittämissuunnitelman sisältövaatimuksia, joissa korostetaan nykytilan kuvauksen merkitystä kehittämistoimenpiteiden perustana (ks. 2.3).

Vertailuanalyysin avulla Ensto Building Systemsin suunnitelmista sain hyvän käsityksen siitä, millaista tietoa suunnitelman tulisi sisältää, ja se auttoi hahmottamaan kokonaisuutta tarvittavista tiedoista. Tämän lähtökohdan pohjalta keräsin tietoa suunnitelman sisältöön monipuolisesti eri lähteistä. Hyödynsin Legrand-konsernin virallisia sivuja, sisäistä intraamme sekä erilaisia organisaation ohjeistuksia. Arvokasta tietoa tarjosivat myös ajankohtaiset työterveyshuollon ja työsuojelun suunnitelmat, joista sain ajantasaista tietoa näistä osa-alueista. Koko prosessin ajan neuvontaa tiedonhakuun oli saatavilla esihenkilöltäni, mikä auttoi löytämään oleellisia tietolähteitä ja varmistamaan tietojen paikkansapitävyyden ja ajankohtaisuuden.

5.5 Kehittämistavoitteiden määrittely

Tavoitteiden asettamisessa työyhteisön kehittämiselle konsernin CSR-sitoumukset ja arvot nousivat keskeisiksi tekijöiksi. Kuritun ja Rankisen (2023, 69) mukaan vastuullisuuden integroiminen strategiaan on välttämätöntä vastuulliselle johtamiselle. Tämä periaate näkyi selvästi kehittämissuunnitelman laadinnassa, sillä konsernitasolla määritellyt vastuullisuusperiaatteet ja arvopohja ohjasivat selkeästi sitä, mihin suuntaan työyhteisöä haluttiin kehittää. CSR-sitoumukset ja arvot muodostivat tärkeimmät lähtökohdat kehittämissuunnitelmaan valituille tavoitteille, mikä varmisti, että paikallinen kehittämistyö olisi linjassa koko organisaation strategisten painopisteiden kanssa. Näin vastuullisuus ei jäänyt irralliseksi osaksi, vaan toimi aidosti suuntaa antavana tekijänä myös työyhteisön kehittämisessä.

Legrandin CSR-sitoumukset muodostavat laajan kokonaisuuden, joka kattaa kaikki yritysvastuun ulottuvuudet, joita olen kuvannut kuvassa 3. Työyhteisön kehittämissuunnitelmaa laatiessani pidin tärkeänä tuoda esille CSR-sitoumusten pääpiirteet, jotta työntekijät ymmärtäisivät paremmin sen tarkoituksen. Tämän jälkeen keskityin tarkemmin etenkin sosiaalisten sitoumusten osa-alueisiin, jotka parhaiten liittyivät työyhteisön kehittämiseen. Näin pystyin sitomaan käytännön kehittämistoimet osaksi laajempaa vastuullisuuden kokonaisuutta.

Valitsin suunnitelmassa CSR-sitoumuksia käsittelevässä luvussa tarkempaan tarkasteluun yhden keskeisen pilarin: turvallinen työpaikka. Tämä pilari sisältää työturvallisuuden edistämisen, työtapaturmariskien ennaltaehkäisyä ja tavoitteet työturvallisuuden edistämiseksi. Alahautalan ja Huhdan (2018, 43–44) mukaan työturvallisuus ja työsuojelu ovat työhyvinvoinnin keskeisiä osa-alueita, jotka muodostavat laajan kokonaisuuden työntekijöiden fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tukemiseksi. Toin suunnitelmassa esille taulukon muodossa työsuojelun vastuualueet, kuten turvallisuusohjeet, turvallisuuteen liittyvän viestinnän ja ohjeistukset, tapaturmien ja läheltä piti -tilanteiden käsittelyn, johtamisen työkalut sekä terveysaiheet. Näin korostin työturvallisuuden merkitystä, ja havainnollistin, miten CSR-sitoumukset konkreettisesti ohjaavat yrityksen toimintatapoja ja tavoitteenasettelua. Tällä tavoin työntekijät voivat paremmin ymmärtää, että CSR-sitoumuksilla on oikea yhteys päivittäiseen työhön ja työturvallisuuskäytäntöihin.

CSR-sitoumusten jälkeen oli luontevaa siirtyä suunnitelmassa käsittelemään Legrandin arvoja, sillä ne ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Vastuullisessa yrityksessä julkilausuttujen arvojen ja käytännön toimien välillä ei ole ristiriitaa, mikä kertoo aidosta motivaatiosta vastuullisuuteen (Harmaala & Jallinoja 2021, 70–71). Legrandilla tämä yhteys oli nähtävissä, sillä konsernin CSR-sitoumukset ja arvot muodostivat johdonmukaisen kokonaisuuden, joka heijastui käytännön toimintamalleissa. Arvojen käsittely suunnitelmassa oli myös erityisen tärkeää, sillä Legrand Finland oli käynyt läpi merkittäviä muutoksia lyhyessä ajassa. Yritysostojen ja fuusioiden jälkeen organisaatiossa saattaa elää useita erilaisia arvomaailmoja virallisesti julkilausuttujen arvojen rinnalla (Kehusmaa 2023, 51–52). Tämä näkyi myös Legrand Finlandin tilanteessa, jossa osa henkilöstöstä oli vasta hiljattain siirtynyt Legrandin palvelukseen. Siksi oli tärkeää tuoda suunnitelmassa esille Legrandin arvot selkeästi ja käytännönläheisesti, jotta työntekijät näkisivät, miten arvot näkyvät jokapäiväisessä työssä, eivätkä jää vain sanoiksi paperilla.

Työyhteisön kehittämissuunnitelma toimi myös osana yrityksen vastuullisuusviestintää, kun toin näkyvästi esille arvot, CSR-sitoumukset ja niistä johdetut tavoitteet. Vastuullisuusviestintä on olennainen osa yrityksen vastuullisuustyötä, ja sen avulla yritys tekee vastuullisuustyönsä näkyväksi sekä mahdollistaa aiheesta käytävän keskustelun (Niemi 2024, 84–85). Suunnitelma toimii

erityisesti sisäisen vastuullisuusviestinnän työkaluna, jonka avulla henkilöstö voi sitoutua paremmin vastuullisuustavoitteisiin.

Arvojen käsittelyn jälkeen nostin esiin osaamisen kehittämisen yhtenä tärkeänä kulmakivenä. Työyhteisön kehittämissuunnitelma korvaa aiemman yhteistoimintalain mukaisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman, ja vaikka uusi suunnitelma tarjoaa joustavamman lähestymistavan, työntekijöiden osaamisen kehittäminen on edelleen yksi sen keskeisistä teemoista (ks. 2.3). Legrandilla arvot ja CSR-sitoumukset nivoutuvat tiukasti myös osaamisen kehittämiseen, jonka kautta on asetettu konkreettisia mitattavia tavoitteita. Esimerkiksi vuodelle 2025 tavoitteena on, että 90 % työntekijöistä suorittaisi vuoden aikana vähintään 8 tuntia koulutusta. Tällainen selkeä tavoitteenasettelu tukee strategista osaamisen kehittämistä (ks. 4.2). Selkeästi määritellyt ja kannustavat tavoitteet motivoivat työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja auttavat pitämään osaamisen kehittämisen tärkeänä osana työn arkea.

Osaamisen kehittämisen lisäksi toin esille suunnitelmassa tavoitteita tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Nämä tavoitteet heijastavat Karlstedtin ja Mennalan (2024, 183) näkemystä siitä, että monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus toimivat strategisine kilpailuetuina, jotka auttavat houkuttelemaan osaajia ja parantamaan työyhteisön hyvinvointia. Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistäminen on yksi Legrandin CSR-sitoumuksista ja arvoista. Tämän vuoksi nostin nämä teemat tarkemmin esille suunnitelmassa, korostaen erityisesti osallistamisen merkitystä. Osallistaminen tarkoittaa Karlstedtin ja Mennalan (2024, 27) mukaan ihmisen ottamista mukaan työyhteisöön tavalla, joka saa henkilön tuntemaan itsensä arvostetuksi ryhmän jäseneksi. Suunnitelmassa toin esille, että tällaisen osallistavan työkuulttuurin rakentaminen on olennainen osa Legrandin monimuotoisuustavoitteita ja tarjoaa työntekijöille konkreettisia mahdollisuuksia olla mukana näiden tavoitteiden toteuttamisessa.

Näiden periaatteiden pohjalta Legrandilla on asetettu konkreettisia tavoitteita monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Esimerkiksi vuodelle 2025 tavoitteena on, että 12 % henkilöstöstä kuuluu early in careers -ryhmään, johon lasketaan kaikki uudet työsopimukset alle 30-vuotiaille. Sukupuolten välistä jakaumaeroa pyritään tasoittamaan edistämällä naisten osuutta etenkin päällikkötason tehtävissä, rekrytoinneilla ja ylennyksillä. Tavoitteena on, että vuoteen 2027 mennessä naisten osuus päällikkötason tehtävissä kasvaisi 35 prosenttiin koko Legrand-konsernissa. Monimuotoisuutta ja osallisuutta tuetaan myös Legrandin intranetissä toimivien yhteisöjen kautta. Näihin kuuluu esimerkiksi LGBTQIA+ -yhteisöön kuuluville ja heidän tukijoilleen suunnattu Legrand Rainbow -verkosto. Yhteisöt tarjoavat koulutusta, tapaamismahdollisuuksia, verkostoitumista ja mentorointia. Lisäksi organisaatiossa huomioidaan erityisiä monimuotoisuuspäiviä kuten Pride.

Viimeisenä tavoitteiden asettamiseen vaikuttavana kokonaisuutena toin suunnitelmassa esille työhyvinvoinnin. Aiheen laajuuden vuoksi valitsin painopistealueeksi erityisesti työterveystoiminnan ja yhteistyön tavoitteet ja työn ja vapaa-ajan tasapainon. Suunnitelmassa toin esille kuvan avulla työterveystoiminnan ja yhteistyön yleisiä tavoitteita, kuten työstä johtuvien terveys- ja turvallisuusrisien vähentämisen ja työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn tukemisen ja sairauspoissaolojen hallinnan. Nämä tavoitteet vastaavat hyvin työterveyshuoltolain tarkoitusta edistää työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden terveyttä ja työkykyä (ks. 4.5). Tärkeänä osana työhyvinvointia korostin myös työntekijän omaa vastuuta oman hyvinvointinsa ylläpitämisessä. Työn ja vapaa-ajan tasapainoa käsittelevässä osiossa toin esiin erilaisia tekijöitä, joiden avulla Legrand Finlandilla ylläpidetään työn ja vapaa-ajan tasapainoa.

5.6 Toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus

Työyhteisön kehittämissuunnitelman toimenpiteiden suunnitteluosiossa toin esille aluksi toimenpiteiden suunnitteluun osallistuvat tahot kuvan keinoin. Havainnollistin kuvan avulla kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun osallistuvien tahojen monipuolisuutta, mikä korostaa suunnittelun luonnetta yhteistyöprosessina. Koin tämän paremmaksi ratkaisuksi, sillä yksittäisiä tahojen vastuualueita ei juurikaan ollut.

Tämän jälkeen toin esille viimeisimmän 2024 toteutetun Legrand henkilöstökyselyn, jossa selvitettiin työntekijöille merkityksellisimpiä asioita työssä ja pääpointteja asioista, joihin työntekijät ovat tyytyväisiä ja asioita, joissa on vielä kehitettävää. Näin sain paremmin näkyviin suunnitelmassa myös työntekijöiden näkökulmaa ja sen, että henkilöstökyselyiden tuloksilla on todellista merkitystä ja ne johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin. Tämä on tärkeää, sillä kyselyiden toteuttamisessa piilee riskejä, jos prosessia ei viedä loppuun asti. Konkreettisten toimenpiteiden puuttuminen voi aiheuttaa henkilöstössä pettymystä ja turhautumista, mikä puolestaan voi johtaa työmoraaalin laskuun tai jopa työpaikan vaihtamiseen (ks. 4.4). Halusin kehittämissuunnitelmassa varmistaa, että henkilöstölle syntyy selkeä käsitys siitä, miten heidän antamansa palaute vaikuttaa organisaation kehittämistoimiin.

Kehityskeskustelut olivat toinen tärkeä kanava henkilöstön kokemusten ja ajatusten jakamiseen, minkä halusin tuoda suunnitelmassa esille. Henkilöstökyselyt ja kehityskeskustelut täydentävät toisiaan, sillä kehityskeskusteluissa käsitellään tarkemmin työn merkityksellisiä asioita ja huomioidaan työntekijän yksilölliset näkemykset ja kokemukset, joiden avulla työyhteisöä voidaan kehittää yksilöllisemmin ja osallistavammin. Kehityskeskustelujen todellinen potentiaali saavutetaan, kun ne keskittyvät toiminnan kehittämiseen ja siihen liittyvään osaamisen kehittämiseen. Hyvin järjestetty kehityskeskusteluprosessi toimii koko organisaatiolle strategisena työkaluna, mahdollistaen tiedon avoimen kulkemisen organisaation eri tasojen välillä (ks. 4.3.) Parhaimmillaan kehityskeskustelut

tuottavat työntekijöiltä arvokkaita kehitysideoita, joita voidaan suoraan hyödyntää työyhteisön kehittämisessä.

Toimenpiteiden toteutus luvussa määrittelin konkreettiset toimenpiteet, jotka pohjautuvat henkilöstökyselyihin, kehityskeskusteluihin ja muuhun organisaatiossa käytyyn vuoropuheluun. Toimenpiteissä painotetaan johdon viestinnän parantamista, esihenkilötyön kehittämistä, henkilöstön osaamisen vahvistamista, yhdenvertaisuuden edistämistä ja työhyvinvoinnin tukemista.

Nostin johdon avoimemman viestinnän kehittämisen ja esihenkilötyön kehittämisen toimenpiteeksi henkilöstökyselyn vastausten pohjalta. Sisäisen kommunikaation kehittäminen avoimemmaksi on pitkäjänteistä toimintaa, jota ei voi synnyttää pelkästään ohjeistuksilla. Avoimuuden kulttuurin kehittäminen vaatii johdolta jatkuvaa työskentelyä ja esimerkin näyttämistä (ks. 4.1). Tämän vuoksi toimenpiteissä määrittelin säännölliset Suomi-infot ja viestinnän vuosikellon kehittäminen, jotka tukevat avoimempaa viestintäkulttuuria koko organisaatiossa. Esihenkilöiden rooli muutosten edistäjinä on merkittävä (ks. 4.4). Tämän vuoksi toimenpiteenä on esihenkilötyön kehittäminen, jossa tarjotaan esihenkilöille valmennuksia, työterveyshuollon tukea ja kuukausittaisia esihenkilöinfoja, jotka auttavat heitä kehittämään tarvittavia taitoja jatkuvassa muutoksessa. Panostamalla esihenkilöiden osaamiseen ja hyvinvointiin voidaan samalla parantaa työntekijöiden saamaa tukea, edistää työhyvinvointia ja tehostaa koko työyhteisön toimintaa.

Henkilöstön taitojen kehitykseen on jatkuva tarve, mutta myös henkilöstöllä ilmeni toiveita esimerkiksi digitaitojen kehittämiseen kehityskeskusteluiden ja muiden kokoontumisten yhteydessä. Henkilöstön taitojen kehittämiseen panostetaan vuosittain laadittavalla henkilöstön koulutussuunnitelmalla, jossa huomioidaan esimerkiksi ammattiosaaminen, digitaitojen kehittäminen sekä ensiapu-, turvallisuus- ja ympäristökoulutukset. Tämä vastaa Eklundin (2023, 49–51) näkemystä siitä, että osaamisen kehittämisen tulee kattaa ammatillinen substanssiosaaminen ja kasvavassa määrin tärkeät työelämätaidot. Legrandilla tiedostetaan, että nykyajan työelämä vaatii yhä enemmän ongelmanratkaisutaitoja, päätöksentekokykyä ja itsensä johtamisen taitoja, minkä vuoksi monipuolisen osaamisen kehittäminen on keskeisessä roolissa. Tämä lähestymistapa heijastaa oppivan organisaation ajatusta, jossa organisaation kehittyminen on mahdollista vain henkilöstön jatkuvan oppimisen kautta, ja jokaisen työntekijän panos on kokonaisuuden kannalta merkityksellinen (ks. 4.3).

Työhyvinvoinnin tukemisessa painotetaan jatkossakin työn ja vapaa-ajan tasapainon säilyttämistä, joihin sisältyy esimerkiksi hybridityöskentely, liukuva työaika, työhyvinvointia tukevat työterveyden järjestämät luennot ja tilaisuudet, sekä työsuhte-edut. Ihmistä tulee tarkastella kokonaisuutena, jossa eri elämänalueet vaikuttavat toisiinsa. Energisyys yhdellä alueella heijastuu positiivisesti myös muihin elämän osa-alueisiin, ja vastaavasti liiallinen työperäinen rasitus voi käynnistää negatiivisen kehän, joka ulottuu myös vapaa-ajalle (ks. 4.5). Työhyvinvoinnin tukeminen on keskeinen

toimenpide, koska se edistää henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tukee siten myös organisaation tavoitteiden saavuttamista.

5.7 Arviointi, seuranta ja tuotoksen viimeistely

Viimeisinä vaiheina työyhteisön kehittämissuunnitelmassa on arviointi, seuranta ja jatkokehitys ja yhteenvedo. Arviointi-luvussa kävin ytimekkäästi läpi, mitä vuoden aikana seurataan ja mitataan, kuten CSR-sitoumusten tavoitteiden seurantaa ja suunnitelman päivittämistä tarpeen tullen.

Havainnollistin seurantaa taulukon avulla, johon kokosin kaikki työyhteisön kehittämiseen liittyvät suunnitelmat ja raportoinnit aikatauluineen. Taulukosta käy ilmi muun muassa henkilöstökyselyiden toteutustiheys, HR raportointiaikataulu henkilöstöluvuista sekä kehittämissuunnitelman seuranta- ja arviointiajankohdat. Tämä vastaa Hietalan ja Kaivannon (2022, 103) näkemystä siitä, että toimenpiteiden toteutumisen seuranta on olennainen osa kehittämissuunnitelmaa ja valitut seurantajärjestelyt tulee kirjata selkeästi osaksi suunnitelmaa. Mielestäni on olennaista, että seurantamenetelmät ovat työntekijöille läpinäkyviä, sillä ilman selkeää perustelua ja kytkeä kehittämissuunnitelmaan työntekijöiden voi olla vaikea nähdä erilaisten kyselyiden ja raportointien merkitystä ja tarkoitusta omassa työssään.

Yhteenvedoon kokosin tiiviisti yhdelle sivulle kehittämissuunnitelman olennaisimmat asiat. Tämän avulla kiireisempikin lukija saa nopeasti käsityksen suunnitelman keskeisestä sisällöstä. Yhteenvedossa etenin samassa järjestyksessä kuin itse suunnitelmassakin. Aluksi toin esille vuoropuhelun muotoja Legrandilla ja kuvasin yrityksen perustiedot, kuten henkilöstömäärän, sukupuolijakauman, keski-ikä sekä suurimman ikäluokan. Näiden jälkeen käsitelin nykytilanteen kannalta olennaisia asioita, joihin lukeutuvat osatyökykyisten työllistäminen, ulkoisen työvoiman käyttö, vuoden 2024 muutosneuvottelut ja etätyökäytännöt. Tavoitteen asetannan perusteiksi nostin CSR-sitoumukset ja yrityksen arvot sekä esitin konkreettisia esimerkkejä tavoitteistamme, kuten naisten osuuden lisääminen organisaatiossa. Yhteenvedossa käsitelin myös toimenpiteiden suunnitteluun osallistuvat tahot, keskeiset toimenpiteet, seurannan periaatteet ja raportointikäytännöt. Lopuksi korostin, että uuden suunnitelman pohjana toimii aina edellisen vuoden suunnitelman toteutumisen arviointi, ja painotin työntekijöiden näkemysten ja palautteen huomioimisen tärkeyttä kehittämisprosessissa.

Suunnitelman viimeistelyvaiheessa kiinnitin erityistä huomiota visuaaliseen ilmeeseen. Viimeistelin kaikki kaaviot ja havainnollistavat kuvat Legrand-brändin mukaisiksi ja varmistin niiden tyyllisen yhdenmukaisuuden. Huomioin myös kaavioiden ja kuvien saavutettavuuden käyttämällä selkeitä kontrastieroja, mikä parantaa niiden luettavuutta.

Suunnitelman lähestyessä valmistumista, järjestimme läpikäyntitilaisuuden toimeksiantajan edustajan (esihenkilöni) kanssa. Esittelin kehittämissuunnitelman kokonaisuudessaan, ja tarkastelimme

sen sisältöä perusteellisesti. Läpikäynnin tavoitteena oli varmistaa tietojen ajankohtaisuus ja oikeellisuus sekä tunnistaa mahdolliset täydennystarpeet. Keskustelun pohjalta täsmensin vuoropuhelun käytänteitä kuvaamaan tarkemmin sisäisen viestinnän kokonaisuutta. Esihenkilöltäni sain lisätietoja ulkoisen työvoiman käytön periaatteista ja ennakoitavista kehityskuluista, joiden avulla pystyin täydentämään suunnitelmaa kattavammaksi. Kävimme yhdessä läpi myös toimenpiteitä, ja sain arvokasta apua niiden konkreettisen sisällön määrittämiseen. Toimeksiantajan edustaja ilmaisi tyytyväisyytensä suunnitelman kokonaisuuteen. Tämän palautteen ja viimeisten täydennysten jälkeen suunnitelma saatettiin lopulliseen muotoonsa.

6 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin tuotoksen ajankohtaisuutta, tarpeellisuutta, hyödynnettävyyttä, luotettavuutta ja sen onnistuneisuutta. Lopuksi käyn läpi opinnäytetyöprosessiani ja pohdin oppimistani prosessin aikana.

6.1 Ajankohtaisuus, tarpeellisuus ja hyödynnettävyys

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tuottaa työyhteisön kehittämissuunnitelma Legrand Finland Oy:lle. Kehittämissuunnitelman tarve oli ajankohtainen, sillä loppuvuodesta 2024 fuusion läpikäyneellä Legrand Finland Oy:llä ei ollut työyhteisön kehittämissuunnitelmaa. Yritys oli käynyt läpi paljon muutoksia koronavuosina, ja fuusion toteutuessa oli sopiva hetki koota työyhteisön kehittämiseen liittyvät asiat yhden suunnitelman sisälle koko yrityksen henkilöstöä varten.

Vaikka globaalissa yrityksessä tullaan kokemaan jatkossakin muutoksia, Suomen osalta tilanne oli nyt stabiilimpi. Oli kuitenkin tärkeää huomioida mahdollisten muutosten vaikutus tulevaisuudessa, joten tein työyhteisön kehittämissuunnitelman sillä periaatteella, että sitä ei tarvitsisi päivittää merkittävästi joka vuosi. Vuosittaista päivitystä vaativat nykytilanteen henkilöstörakenne -osio ja henkilöstökyselyn tulosten pääpiirteiden esittely. Uusien henkilöstökyselyjen tulosten ja kehityskeskustelujen pohjalta toimenpiteisiin saatetaan tarvita päivityksiä. Isommat muutokset suunnitelmaan voidaan tehdä harvemmin, esimerkiksi silloin, kun työterveysyhteistyön suunnitelma tai CSR-sitoumukset päivittyvät kolmen vuoden välein. Poikkeustilanteissa, kuten mahdollisten muutosneuvottelujen yhteydessä, suunnitelma saattaa vaatia perusteellisempaa uudistamista vastaamaan muuttunutta tilannetta (ks. 2.2).

Tuotoksen tarpeellisuus oli ilmiselvä, sillä fuusion läpikäyneellä yrityksellä ei ollut vielä yhtenäistä suunnitelmaa. Tarpeellisuutta lisäsi lainsäädännön asettamat vaatimukset työyhteisön kehittämiseen liittyen ja muutaman vuoden takaisen yrityskaupan ja loppuvuoden 2024 fuusion tuomat haasteet käytäntöjen uusimisessa ja yhtenäistämässä. Suunnitelma auttaa selkeyttämään etenkin Suomessa olevia käytänteitä, tavoitteita ja toimenpiteitä globaalissa ympäristössä, jossa muutoksia tapahtuu paljon. Se myös tuo konsernilta tulevia CSR-sitoumuksia ja tavoitteita selkeämmin esille suomen kielellä, mikä helpottaa niiden ymmärtämistä ja jalkauttamista paikallisesti. Kehittämissuunnitelma tukee myös henkilöstön hyvinvointia muutosten keskellä tarjoamalla selkeät rakenteet ja toimintatavat kehittämistyölle. Kaiken kaikkiaan suunnitelma vastaa sekä organisaation sisäisiin tarpeisiin että ulkoisiin vaatimuksiin, mikä tekee siitä tarpeellisen työkalun yrityksen toiminnassa.

Kehittämissuunnitelman tarpeellisuus ulottuu myös strategiselle tasolle. Suunnitelma toimii yhteytenä Legrandin globaalin strategian ja paikallisen toiminnan välillä, muuntaen konsernin arvot ja CSR-sitoumukset konkreettisiksi toimenpiteiksi Suomen kontekstissa. Vastuullisuuden integroiminen strategiaan on välttämätöntä, sillä ilman sitä vastuullisuusasiat jäävät helposti sivurooliin päätöksenteossa. Onnistuneesti strategiaan valjastettuna vastuullisuudesta tulee todellinen arvonluonnin työkalu. Strategisena työkaluna kehittämissuunnitelma luo selkeät puitteet kehittämistoiminnalle ja auttaa organisaatiota kohdistamaan resurssinsa tehokkaasti valittuihin painopisteisiin (ks. 3.2).

Työyhteisön kehittämissuunnitelman hyödynnettävyys Legrand Finlandille on monipuolinen. Suunnitelma toimii johdolle ja esihenkilöille kokonaisvaltaisena työkaluna, josta löytyy kootusti kaikki työyhteisön kehittämiseen liittyvät tiedot, tavoitteet ja toimenpiteet. Kehittämissuunnitelman avulla voidaan myös lisätä läpinäkyvyyttä henkilöstön suuntaan, kun kehittämisen periaatteet ja toimenpiteet ovat selkeästi dokumentoitu. Tämä auttaa työntekijöitä ymmärtämään esimerkiksi henkilöstökselyjen tarkoitusta ja sitä, miten niiden tuloksia hyödynnetään työyhteisön kehittämisessä (ks. 4.4). Suunnitelma varmistaa myös kehittämistyön jatkuvuuden mahdollisten henkilöstömuutosten yhteydessä, koska tieto ei ole vain yksittäisten henkilöiden hallussa. Lisäksi kehittämissuunnitelma toimii perehdytyksen apuvälineenä uusille työntekijöille ja esihenkilöille tarjoten kokonaiskuvan yrityksen työyhteisön kehittämisen periaatteista.

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyöni aihe valikoitui ensisijaisesti tarpeen takia. Työyhteisön kehittämissuunnitelman laajuus edellytti kattavaa tiedonhakua useista eri lähteistä. Kehittämissuunnitelmaan valikoituneet teemat ohjasivat siten lopullista tietoperustan rakentumista ja rajasivat käsiteltäviä aihealueita.

Tietoperustan aiheiden ideointiin ja rajaukseen hyödynsin tekoälyä, mutta lopulliset päätökset työn kokonaisuudesta tein itse. Huomasin, että lähdin helposti liian laajoihin kokonaisuuksiin, ja tekoälyn ideointi auttoi minua löytämään olennaiset ydinasiat. Vertaisarvioitujen artikkeleiden löytämiseen hyödynsin Keenious-tekoälytyökalua, jonka avulla löysin paremmin etsimääni aiheeseen sopivia julkaisuja. Nämä tukivat työn hallittavuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

Tietoperustaa kootessani pyrin tiedon ajankohtaisuuteen ja käytin monipuolisesti eri lähteitä. Suurin osa lähteistä on suomalaista HR-, johtamisen ja vastuullisuuden ammattikirjallisuutta, sillä työyhteisön kehittämissuunnitelma pohjautuu suomalaiseen lainsäädäntöön. Tarvitsin tietoperustaani erityisesti sellaista tietoa, joka sopii suomalaisen työelämän ja lainsäädännön kontekstiin. Englanninkielisiä lähteitä käytin esimerkiksi arvojen ja CSR-yritysvastuun näkökulman ymmärtämiseen.

CSR-aiheesta oli saatavilla kattavammin tietoa englanninkielisissä lähteissä, mikä sopi hyvin työhöni, sillä CSR-sitoumukset tulevat kansainväliseltä tasolta, Legrand-konsernilta.

Opinnäytetyöprosessin myötä sain syvällistä ymmärrystä yritysten vastuullisuudesta, CSR-sitoumusten taustoista, työterveyden ja työturvallisuuden merkityksestä sekä kokonaisvaltaisesta työyhteisön kehittämisestä. Tämä perehtyminen vahvistaa kehittämissuunnitelman perustana olevan tiedon luotettavuutta.

Opinnäytetyöprosessin eettisyys on ollut minulle tärkeää alusta alkaen. Henkilöstödataa käsittelin huolellisesti poistaen niistä tiedot, joiden perusteella henkilöt olisivat tunnistettavissa. Prosessin aikana varmistettiin huolellisesti, ettei tuotoksessa käsitellä salaiseksi luokiteltavia asioita. Eettinen ja vastuullinen näkökulma oli keskeisessä roolissa koko työssä. Tämä näkyi niin tietoperustan teemoissa kuin itse kehittämissuunnitelmassa osana arvoja ja CSR-sitoumuksia.

6.3 Onnistuneisuus ja kehitysideat

Suunnitelman onnistuneisuuden mittareiksi olin valinnut toimeksiantajayrityksen tyytyväisyyden ja sen, että tuotoksesta tulisi informatiivinen ja tukisi vastuullisen johtamisen käytäntöjä. Mielestäni tuotos täyttää onnistumisen kriteerit, sillä palaute toimeksiantajan edustajalta oli positiivista. Suunnitelma sisälsi kaiken, mitä siltä suunnitteluvaiheessa toivottiin, ja lisäksi pystyin tuomaan siihen lisäarvoa henkilöstökyselyn tulosten esittelyllä.

Kokonaisuutena arvioin työyhteisön kehittämissuunnitelman onnistuneen hyvin, erityisesti huomioiden, että kyseessä oli ensimmäinen näin laaja suunnitelma, jonka olen HR-alalla työskennellessäni laatinut. Olen tyytyväinen lopputulokseen, joka vastasi toimeksiantajan tarpeisiin ja loi pohjan työyhteisön kehittämiselle Legrandilla. Uskon, että onnistuin kokoamaan olennaiset elementit selkeäksi kokonaisuudeksi, jota on helppo hyödyntää käytännön työssä.

Parantamisen varaa löytyy kuitenkin aina, ja tämä tuotos tarjoaa hyvän pohjan suunnitelman jatkokehittämiselle. Seuraavissa päivityksissä on mahdollista keskittyä jalostamaan pienempiä osa-alueita ja syventämään tiettyjä teemoja. Tämän työn luoma kokonaiskuva helpottaa tulevaisuudessa myös muiden kehittämissuunnitelman päivittäjien työtä ja auttaa kiinnittämään huomiota olennaisiin yksityiskohtiin, sillä suunnitelman pääpiirteet ja rakenne on jo määritetty.

Tuotoksen jatkokehitysideana näkisin, että kehittämissuunnitelma voisi olla tulevaisuudessa saatavilla tiiviissä muodossa myös ruotsiksi ja englanniksi. Tämä olisi tärkeää, koska siten saisimme varmasti kaikki työntekijät huomioitua, sillä yrityksessä kaikki eivät puhu äidinkielenään suomea. Näin voitaisiin myös tukea vuorovaikutusta ja osallistamista työyhteisössä (ks. 4.1). Toisena kehitysideana nostaisin esiin CSR-sitoumusten ja vastuullisuusviestinnän muokkaamisen

suomalaiselle henkilöstölle helpommin omaksuttavaan muotoon. Vaikka sitoumukset käännetään useille konsernin pääkielille, niitä ei tällä hetkellä ole saatavilla suomeksi tai ruotsiksi. Suomalaisen hyvästä englannin kielen taidosta huolimatta jotain olennaista saattaa jäädä sisäistämättä, kun materiaali on vain vieraalla kielellä. Tämä tukisi henkilöstön ja sidosryhmien parempaa osallistamista vastuullisuustyöhön (ks. 3.4). Tässä työyhteisön kehittämissuunnitelmassa käänsin sitoumukset suomeksi ensimmäistä kertaa ajatuksena niiden omaksumisen helpottaminen. Jatkossa olisi hyvä varmistaa, että vastuullisuusviestintää olisi saatavilla laajemmin suomen ja myös ruotsin kielellä.

6.4 Opinnäytetyöprosessi ja oppiminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2024, jolloin Suomen Legrand yhtiöiden fuusio oli tiedossa. Kuvassa 8 näkyvässä opinnäytetyösuunnitelmaan tehdyssä aikataulussa olin määrittänyt aikatauluksi 10–13 viikkoa, mutta se ei täysin riittänyt. Tämä johtui koko viime vuoden ja edelleen käynnissä olleesta HR-järjestelmä uudistuksesta, joka vei odotettua enemmän aikaa. Suunnitteluvaihe eteni ennalta määrittämäni aikataulun mukaan ja datan keruun pääsin aloittamaan suunnitellusti. Opinnäytetyön tekemisen aloitus hieman viivästyi suunnitellusta ja tammikuussa 2025 pääsin aloittamaan opinnäytetyön työstämisen. Varsinainen työyhteisön kehittämissuunnitelma valmistui maaliskuun 2025 aikana ja olin saanut opinnäytetyön samalla hyvään vauhtiin.



Kuva 8. Opinnäytetyösuunnitelmaan tehty aikataulu

Loppuvuoden 2024 tauon takia prosessi viivästyi muutamalla kuukaudella, mutta sain opinnäytetyön vauhdikkaasti käyntiin tammikuun aikana. Tietoperustan rakentaminen vei enemmän aikaa kuin odotin, koska aiheet ja kokonaisuus hakivat vielä lopullista muotoaan. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, että käytin enemmän aikaa tietoperustan tekemiseen. Halusin hyödyntää laajasti ja monipuolisesti lähteitä valitsemistani aiheista ja saada niistä kattavan ymmärryksen. Kattava tietoperusta ja perusteellinen työyhteisön kehittämissuunnitelma vaikuttivat myös toteutuksen kuvauksen laajuuteen, enkä halunnut jättää siitä merkittäviä osuuksia pois.

Opinnäytetyöprosessi oli mielestäni laaja ja monipuolinen, minkä ansiosta koen oppineeni paljon. Kehittämissuunnitelman tuottaminen vaati paljon tiedonhakua ja kykyä ymmärtää, mihin mitään tietoa voisi käytännössä hyödyntää. Tämä kehitti taitojani analysoida tietoa kriittisesti, soveltaa tietoa käytännön asioihin ja yhdistää tietoja toimivaksi kokonaisuudeksi. Tietoni yritysten vastuullisuustoiminnasta, sen yhteydestä arvoihin ja strategiaan olivat ennen opinnäytetyöprosessia hyvin vähäiset. Koen syventäneeni ymmärrystäni näistä aiheista huomattavasti, sillä nyt käsitan paremmin vastuullisuuden taloudelliset, sosiaaliset, ympäristölliset ja strategiset ulottuvuudet sekä ymmärrän, miten lainsäädäntö, sidosryhmät, johtaminen ja yrityskulttuuri vaikuttavat vastuullisuustoimintaan.

Ammatillisesti kehityin monella alueella. Pystyin hyödyntämään teknisiä taitojani Excelin ja PowerBI:n käytössä datan käsittelyssä ja visualisoinnissa. Sain syvempää käsitystä HR-analytiikan merkityksestä henkilöstökyselyjen tulosten analysoinnissa ja siitä, miten dataa voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Opinnäytetyön kautta myös ymmärrykseni henkilöstöjohtamisen monipuolisesta roolista rikastui merkittävästi. Opin, että henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus niin vastuullisuuden edistäjänä kuin sidosryhmien sitouttajanakin (ks. 3.3). Lisäksi henkilöstöjohtaminen toimii tärkeänä osapuolena työyhteisön kehittämisessä luoden raameja ja työkulttuuria, jossa kehittyminen on mahdollista. Tämä loi minulle entistä monipuolisemman kuvan HR-ammattilaisuudesta ja siitä, miten henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa eri tasoilla organisaatiossa: niin esihenkilöihin, johtoon kuin työntekijöihinkin. Näen nyt selvemmin, kuinka HR voi toimia strategisena kumppanina organisaation kehittämisessä eikä pelkästään hallinnollisena toimijana.

Prosessin myötä opin paljon myös toimeksiantajayrityksestä ja sen toiminnasta. Oli hieno huomata, miten yrityksen arvot ja CSR-sitoumukset pelasivat yhteen eivätkä olleet ristiriidassa keskenään. Johdonmukaisuus tuli ilmi myös asetetuissa tavoitteissa ja se vahvisti käsitystäni siitä, että Legrand on aidosti sitoutunut vastuullisuuteen (ks. 3.1). Kokonaisvaltainen perehtyminen yrityksen toimintaan antoi minulle syvemmän ymmärryksen siitä, miten eri toiminnot ja tavoitteet kytkeytyvät toisiinsa.

Löysin myös kehityskohteita omaan toimintaan prosessin aikana. Päällekkäiset projektit vaativat jatkossa itseltäni parempaa ajankäytön suunnittelua, jotta ne edistyisivät tehokkaammin aikataulun mukaan. Käsitykseni prosessin aikataulusta ei ollut kovinkaan realistinen suunnitelmavaiheessa, enkä kyennyt huomioimaan tarpeeksi mahdollisia muuttujia. Onneksi vain itselleni asettama aikataulu venyi ja toimeksiantaja oli tyytyväinen opinnäytetyön valmistumisaikatauluun. Koen, että tämä kokemus kehittää oman työni suunnittelua ja auttaa minua hallitsemaan jatkossa paremmin useita samanaikaisia tehtäviä.

Opinnäytetyöprosessi vahvisti merkittävästi luottamustani omiin ammatillisiin valmiuksiini ja selkeytti näkemystäni siitä, mihin suuntaan haluan HR-uraani kehittää. Vaikka tuotoksessa pääsin tutustumaan HR-analytiikkaan ja sen vaikutuksiin vain pintapuolisesti, kokemus syvensi kiinnostustani aihetta kohtaan entisestään. Erityisesti työyhteisöjen kehittäminen HR-analytiikan avulla näyttää nyt kiinnostavana urapolkuna. Tämä opinnäytetyö on tarjonnut minulle vankan perustan, jonka pohjalta voin määrätietoisesti laajentaa osaamistani nopeasti kehittyvällä alalla. Prosessi kokonaisuudessaan on antanut minulle sekä teoreettisia työkaluja että käytännön kokemusta, joiden merkitys tulee varmasti korostumaan HR-ammattilaisurallani.

Lähteet

Alahautala, T. & Huhta, H. R. 2018. Johda terveyttä – työnantajan opas. 1. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.03.2025.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D.A. 2005 Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*.s.120.

Copassion. Myötätunto työelämässä. Työyhteisö. Luettavissa: <https://copassion.fi/>. Luettu: 06.03.2025.

Eklund, A. 2023. Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. 3.painos. Brik Impact. Espoo. E-kirja. Luettu: 06.03.2025.

Euroopan unionin neuvosto. 2022. Neuvostolta lopullinen hyväksyntä yritysten kestävyysraportointia koskevalle direktiiville. Luettavissa: https://www.consilium.europa.eu/fi/press/press-releases/2022/11/28/council-gives-final-green-light-to-corporate-sustainability-reporting-directive/?utm_source=chatgpt.com. Luettu: 27.02.2025.

European Commission. s.a. Corporate sustainability and responsibility. Luettavissa: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en?prefLang=fi. Luettu: 24.02.2025.

Guterman, A. S. 2021. Strategic Planning for Sustainability. 1. painos. Business Expert Press. New York. E-kirja. Luettu: 25.02.2025.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. 1.painos. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.02.2025.

Helajärvi, H. 2023. Keho, mieli ja motivaatio. Teoksessa Kansikas, J. (toim.). Work goes happy: Paremmen työelämän opas. Minea Kustannus ja Media Oy. 1. painos. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.03.2025.

Hellström, E., Parkkonen, P. & Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus: Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden? Sitra. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.02.2025.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2022. Uusi yhteistoimintalaki käytännössä. 4. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.02.2025.

- Huebner, L & Zacher, H. 2022. Effects of Action Planning After Employee Surveys. *Journal of Personnel Psychology*, vol. 21, s. 23–36.
- Joki, M. 2024. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 8. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 05.03.2025.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5.uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 05.03.2025.
- Järleström, M, Saru, E & Vanhala, S. 2018. ProQuest. Sustainable Human resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. s. 708–712.
- Kalliokoski, S, Karvetti, K & Ratsula, N. 2023. *Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä*. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.02.2025.
- Kankainen, S. 29.04.2019. *Työyhteisön neljä tärkeää kehittämiskohdetta*. HY+ Helsingin yliopisto. Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/tyoyhteison-nelja-tarkeaa-kehittamiskohdetta/>. Luettu: 06.03.2025.
- Karlstedt, A. & Mennala, H. 2024. *DEI työelämässä: Opas inklusiivisuuteen*. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 06.03.2025.
- Kasvu Open & Suomalaisen työn liitto 2023. *Vastuullisuus kotimaisissa pk-yrityksissä*. Luettavissa: <https://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2024/12/Vastuullisuus-kotimaisissa-pk-yrityksissa-2023.pdf>. Luettu: 28.02.2025.
- Kauhanen, J. 2016. *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen*. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.03.2025.
- Kehusmaa, K. 2023. *Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen*. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 01.03.2025.
- Koipijärvi, T.& Kuvaja, S. 2020. *Yritysvastuu 2.0 Johtamisen uusi normaali*. 2. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.02.2025.
- Kuisma, J. 2017. *Managing corporate responsibility in the real world: lessons from the frontline of CSR*. 1. painos. Springer International Publishing. Cham. E-kirja. Luettu: 01.03.2025.
- Kurittu, K. & Rankinen, L. 2023. *Menesty kestävästi! Vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla*. 1. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.02.2025.
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta 30.12.2021/1333.

Laki työterveydenhuollosta 21.12.2001/1383.

Laki työturvallisuudesta. 23.8.2002/738.

Legrand Finland. 2025. Legrandin sisäinen intranet Comet. Nordic Zone Finland. Uutiset. Luettu: 03.03.2025.

Legrand. 2021. Ensto Building Systems -yrityskauppa on saatu päätökseen. Luettavissa: <https://www.legrand.fi/fi/uutiset/ensto-building-systems-yrityskauppa-on-saatu-paatokseen>. Luettu: 08.02.2025.

Legrand. s.a. Legrand Suomessa. Luettavissa: <https://www.legrand.fi/fi/tietoa-meista/legrand-suomessa>. Luettu: 02.03.2025.

Lehto, A. & Engblom, M. 2022. Uusi yhteistoimintalaki: Vuoropuhelua ja muutosneuvotteluja työpaikalla. 1. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.02.2025.

Lemmetty, S., Keronen, S., Auvinen, T. & Collin, K. 2019. Henkilöstöjohtamisen eettisten konfliktien seuraukset työntekijöille kasvuyrityksissä. Teoksessa Collin, K & Lemmetty, S. (toim.). Siedätystä johtamisallergiaan! Osa1. 1. painos. Edita Publishing. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.02.2025.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuutteen. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.02.2025.

Lim, J.S. & Greenwood, C.A. 2017. Public relations review. Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. s. 768-776.

Luutonen, N. & Murtomaa, M. 2025. HR: opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. 1. painos. Alma Insights. Helsinki. E-kirja. Luettu: 02.03.2025.

Lämsä, A-M. 2019. Kohti vastuullista johtamista. Teoksessa Collin, K & Lemmetty, S. (toim.). Siedätystä johtamisallergiaan! Osa1.1. painos. Edita Publishing. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.02.2025.

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3.uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.03.2025.

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. 1. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.03.2025.

Niemi, J. 2024. Vastuullisuustyö pk-yrityksissä: opas tuloksekkaaseen liiketoimintaan. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.02.2025.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4 painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.03.2025.

Parnila, K. 2022. Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.02.2025.

Ranta, R. 2021. Kehittyvä työyhteisö. 2. uudistettu painos. Rtr-consulting. Turku. E-kirja. Luettu: 07.03.2025.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. 1. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 06.03.2025.

Saksi, J., Ahlstedt, L. 2020. Arvovalta - Opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.02.2025.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä, menesty. 1. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.03.2025.

Schoeman, C. 2014. Ethics Can: Managing Workplace Ethics. Knowres Publishing. Randburg. E-kirja. Luettu: 23.02.2025.

Työturvallisuuskeskus. s.a. Työyhteisö. Jokainen vaikuttaa työyhteisöön. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/>. Luettu: 07.03.2025.

Viitala, R & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.02.2025.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.02.2025.

Virtanen, A. 15.08.2023. Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-merkityksellisyys-kannattelee-mutta-tyon-ei-tarvitse-olla-elamaa-suurempaa>. Luettu: 07.03.2025.

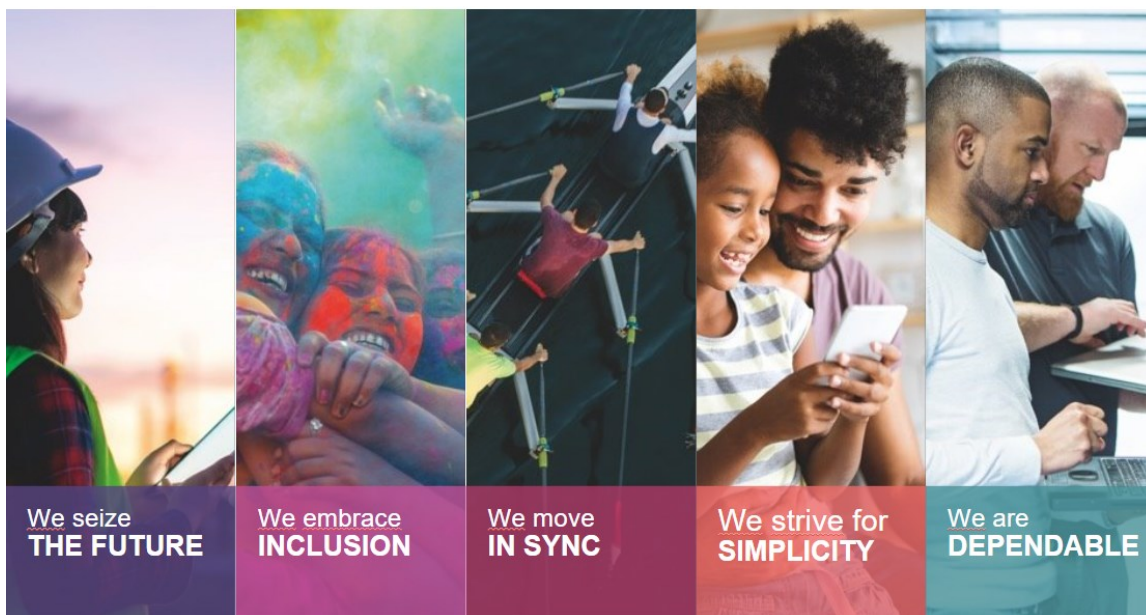
Liitteet

Liite 1. Legrand Finland työyhteisön kehittämissuunnitelma

Työyhteisön kehittämissuunnitelma

2025

Legrand Finland Oy



Sisällysluettelo

<u>1</u>	<u>Johdanto / Yleistä</u>	2
1.1	<u>Vuoropuhelukäytännöt</u>	2
<u>2</u>	<u>Työyhteisön nykytilanne ja tulevaisuus</u>	3
2.1	<u>Henkilöstön rakenne</u>	3
2.1.1	<u>Sukupuolijakauma eri tehtävätasoilla</u>	3
2.1.2	<u>Henkilöstön ikäjakauma</u>	4
2.1.3	<u>Osastojakauma</u>	5
2.1.4	<u>Työsuhteiden muodot</u>	5
2.1.5	<u>Kesätyöntekijät & traineet</u>	6
2.1.6	<u>Henkilöstön vaihtuvuus</u>	6
2.2	<u>Ikääntyvien työntekijöiden huomiointi</u>	6
2.3	<u>Osatyökykyisten työllistäminen</u>	7
2.4	<u>Ulkoisen työvoiman periaatteet</u>	7
2.5	<u>Muutosneuvottelut</u>	7
2.6	<u>Etätyöskentely</u>	7
2.7	<u>Perehdytys ja rekrytointi</u>	8
2.8	<u>Ennakoitavat kehityskulut</u>	8
<u>3</u>	<u>Tavoitteiden asettaminen työyhteisön kehittämiseksi</u>	9
3.1	<u>Yhteiskuntavastuu - CSR</u>	9
3.2	<u>Arvot</u>	12
3.3	<u>Osaamisen kehittäminen</u>	13
3.3.1	<u>Learning with Legrand ja muut koulutukset</u>	13
3.4	<u>Tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus</u>	13
3.4.1	<u>Early-in-careers & naisten osuus rekrytoinneista</u>	14
3.4.2	<u>Yhteisöt</u>	15
3.5	<u>Työhyvinvointi</u>	15
3.5.1	<u>Työn ja vapaa-ajan tasapaino</u>	16
<u>4</u>	<u>Toimenpiteiden suunnittelu</u>	17
4.1	<u>Henkilöstökyselyt toimenpiteiden suunnittelussa</u>	17
4.1.1	<u>Legrand Survey 2024 tärkeimmät huomiot</u>	18
4.2	<u>Kehityskeskustelut toimenpiteiden suunnittelussa</u>	20
<u>5</u>	<u>Toimenpiteiden toteutus</u>	21
<u>6</u>	<u>Arviointi, seuranta ja jatkokehitys</u>	23
<u>7</u>	<u>Yhteenveto</u>	24

1 JOHDANTO / YLEISTÄ

Yhteistoimintalaki (1333/2021) astui voimaan 01.01.2022, jonka seurauksena laadittiin vaatimus työyhteisön kehittämissuunnitelmasta, joka korvaa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Työyhteisön kehittämissuunnitelman tarkoitus on toimia apuvälineenä vuoropuhelun järjestämiselle työvoiman käyttötavoissa, henkilöstön rakenteessa, osaamistarpeissa ja osaamisen kehittämisessä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa arvioidaan Legrand Finland Oy:n nykytilaa eri näkökulmista, määritellään tavoitteet työyhteisön kehittämiselle, suunnitellaan konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi, kuvataan toimenpiteiden toteutusta ja määritellään mittarit seurannan ja arvioinnin tueksi. Kehittämissuunnitelmaa tarkastellaan vuosittain ja päivitetään tarvittaessa.

1.1 Vuoropuhelukäytänteet

Yrityksessämme vuoropuhelu on keskeinen osa työyhteisön kehittämistä ja toiminnan sujuvuutta. Vuoropuhelua käydään monella tasolla ja eri muodoissa, jotta varmistamme avoimen ja osallistavan työilmapiirin.

1. Sisäinen viestintä:

- Säännölliset tapaamiset, kuten esihenkilöaamut, globaalit ja maakohtaiset tapaamiset (global & country call), joissa käsitellään ajankohtaiset asiat. Yrityksen oma intranet ja sähköposti ovat keskeisiä viestintäkanavia, joiden kautta annetaan tietoa ajankohtaisista asioista. Intranetistä löytyvät tärkeät tiedotteet ja ohjeistukset ja sähköpostitse jaetaan Groupin uutisia sekä tiedotetaan akuuteista asioista ja muistutetaan intran uutisista.

2. Tiimipalaverit:

- Tiimipalavereita järjestetään säännöllisesti, ja ne tarjoavat mahdollisuuden keskustella tiimin tavoitteista, haasteista ja onnistumisista. Tiimipalaverit edistävät yhteistyötä ja tiedonkulkua tiimin jäsenten välillä.

3. Henkilöstökyselyt:

- Henkilöstökyselyitä toteutetaan säännöllisesti, jotta saamme arvokasta palautetta työntekijöiltä. Kyselyiden tuloksia analysoidaan ja käytetään kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

4. Kehityskeskustelut:

- Kehityskeskustelut käydään jokaisen työntekijän kanssa vähintään kerran vuodessa. Näissä keskusteluissa käsitellään esimerkiksi työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita, kehittymistarpeita ja työssä jaksamista. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa yksilöllistä urakehitystä ja työhyvinvointia.

5. Yhteistoimikunta:

- Yhteistoimikunta kokoontuu neljä kertaa vuodessa. Työterveys osallistuu näihin kokouksiin kaksi kertaa vuodessa. Toimikunta koostuu henkilöstön ja johdon edustajista, ja sen tehtävänä on käsitellä ja kehittää työyhteisön yhteisiä asioita. Yhteistoimikunta tarjoaa foorumin, jossa voidaan keskustella laajemmista työyhteisöön vaikuttavista kysymyksistä.

Näiden käytänteiden avulla varmistamme, että vuoropuhelu on jatkuvaa ja monipuolista, ja että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisön kehittämiseen.

2 TYÖYHTEISÖN NYKYTILANNE JA TULEVAISUUS

Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa esitetään Legrand Finland Oy:n nykytilaa henkilöstörakenteen kautta.

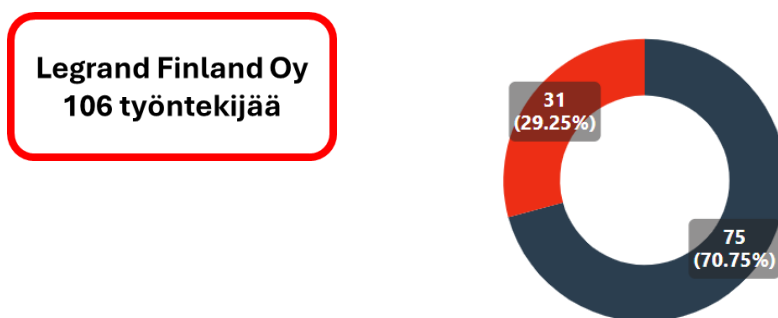
Legrand Chago Oy ja Legrand Nordics Oy yhdistyivät osaksi Legrand Finland Oy:tä 31.10.2024. Legrand Finland Oy on osa globaalia Legrand organisaatiota, joka toimii noin 90 maassa ja tuotteita myydään lähes 180 maassa. Toimipaikat sijaitsevat Porvoossa, Espoossa ja Mikkelissä.

2.1 Henkilöstön rakenne

Legrand Finland Oy:llä työskentelee 31.10.2024 tiedoilla 106 työntekijää, joista 75 miehiä ja 31 naisia.

Sukupuolijakauma Legrand Finland Oy:ssä

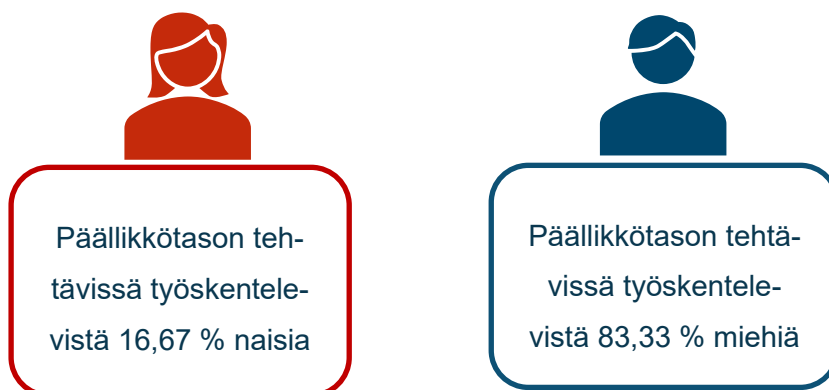
Sukupuoli ● Mies ● Nainen



Legrand Finland Oy
106 työntekijää

2.1.1 Sukupuolijakauma eri tehtävätasoilla

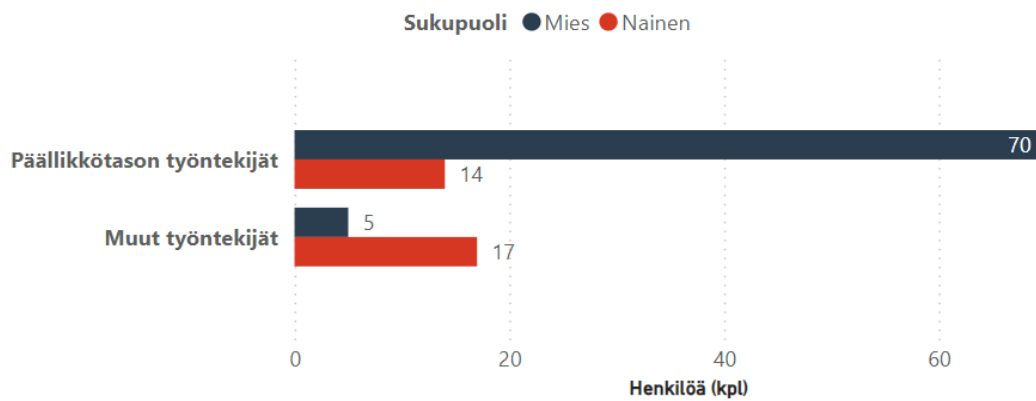
Päällikötason tehtävissä työskentelee 84 henkilöä, 14 naista ja 70 miestä. Päällikötason tehtäviksi lasketaan spesialisti-, manager- ja erilaisissa johtotehtävissä työskentelevät henkilöt.



Päällikötason tehtävissä työskentelevistä 16,67 % naisia

Päällikötason tehtävissä työskentelevistä 83,33 % miehiä

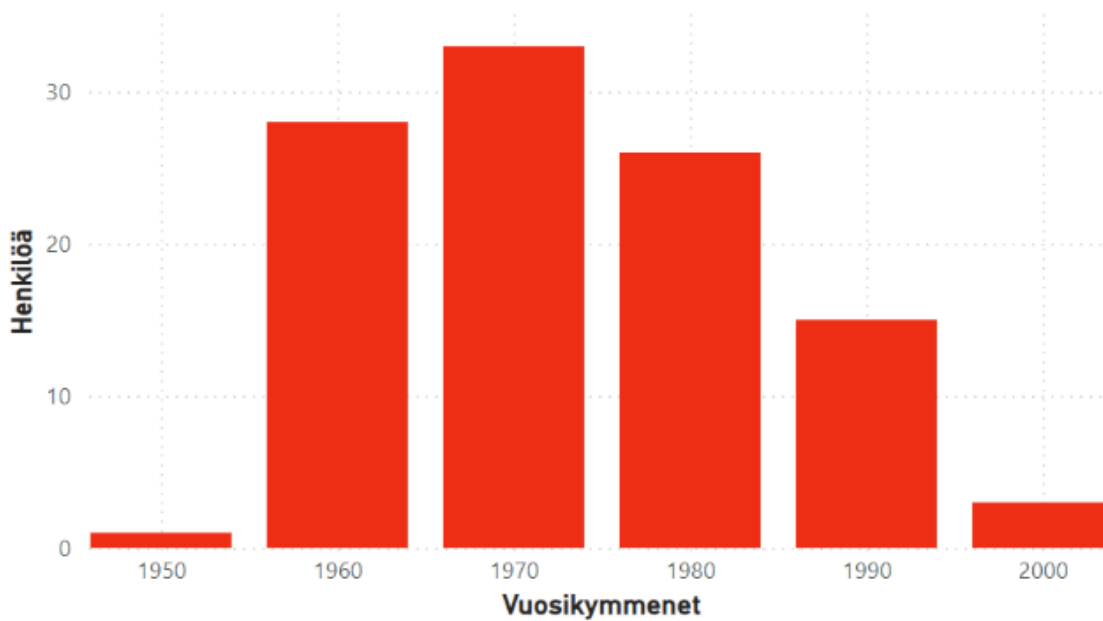
Jakauma sukupuolen ja työntekijäryhmän mukaan



2.1.2 Henkilöstön ikäjakauma

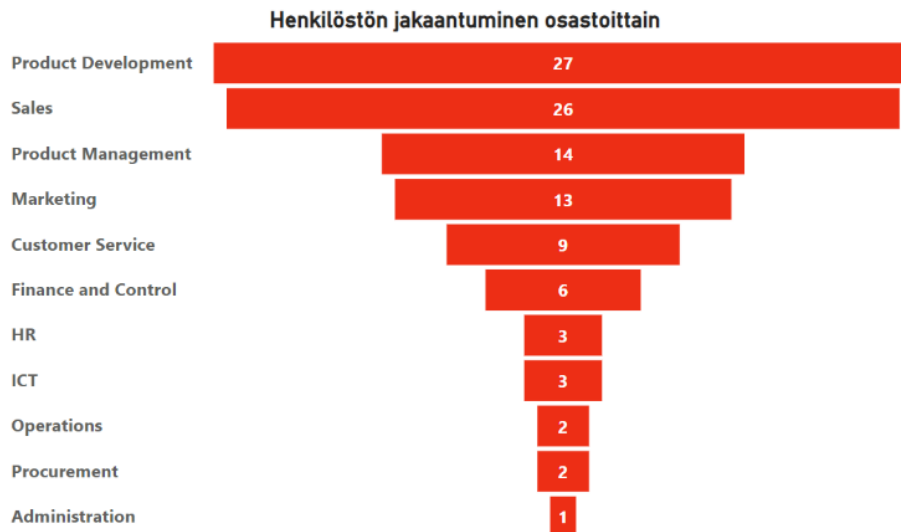
Legrand Finland Oy:n keski-ikä on 46,44 vuotta. Suurinta ikäluokkaa edustavat 70-luvulla syntyneet, joita on 33 henkilöä, eli 31,13% henkilöstöstä.

Työntekijöiden ikäjakauma vuosikymmenittäin



2.1.3 Osastojakauma

Legrand Finland Oy:llä henkilöstö jakaantuu 11 osastoon, joista suurimpia ovat Product Development (tuotekehitys) ja Sales (myynti).



2.1.4 Työsuhteiden muodot (toistaiseksi voimassa olevat, määräaikaiset, koko- ja osa-aikaiset)

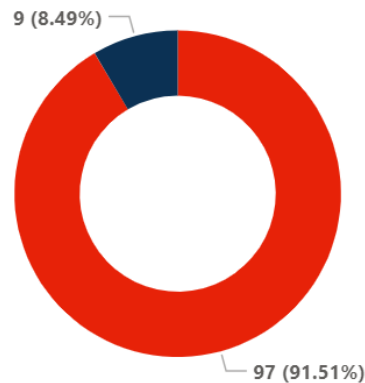
Työsuhteet ovat enimmäkseen toistaiseksi voimassa olevia (94,34 % työsuhteista). Määräaikaisia työsuhteita käytetään, kun tarvitaan lisätyövoimaa esimerkiksi erilaisten vapaiden, kiireisten kausien tai tiettyjen projektien aikana.



Työsuhteet ovat luonteeltaan pääasiassa kokoaikaisia (91,51 % työsuhteista). Osa-aikatyö mahdollisuutta pyritään tarjoamaan sellaisiin tehtäviin, joihin osa-aikatyö on sovellettavissa. Osa-aikaisuus tarjoaa joustavuutta sekä työnantajalle että työntekijöille, ja voivat auttaa vastaamaan erilaisiin työvoimatarpeisiin. Osa-aikaisia työsuhteita toteutetaan joko lyhennettyinä työpäivinä tai lyhyempinä työviikkoina. Osa-aikatyön perusteet harkitaan aina tapauskohtaisesti.

Kokoaikaisten ja osa-aikaisten työsuhteiden jakauma

Työsuhteen luonne ● Kokoaikainen ● Osa-aikainen



2.1.5 Kesätyöntekijät & traineet

Kesän 2024 aikana Legrand Finlandilla työskenteli 12 kesätyöntekijää. Kesätyötehtäviä oli HR:ssä, asiakaspalvelussa, myynnissä, taloushallinnossa, markkinoinnissa, tuotekehityksessä ja tuotehallinnassa. 2024 aikana Legrand Finland Oy:llä työskenteli 8 Traineetä. Trainee-rooleja oli vuoden 2024 aikana myynnissä, tuotekehityksessä, tuotehallinnassa ja HR:ssä.

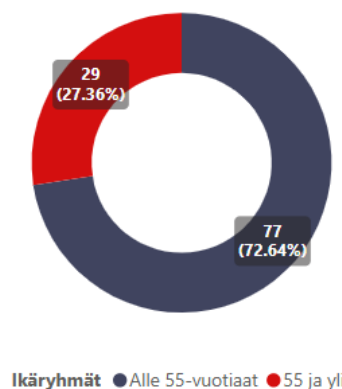
2.1.6 Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuus on tärkeä mittari, joka kertoo työntekijöiden pysyvyydestä ja tyytyväisyydestä yrityksessä. Ajalla 01.01.2024–31.10.2024 henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden prosentti on 4,7 %. Vapaaehtoista vaihtuvuutta laskettaessa huomioidaan ainoastaan omasta pyynnöstään lähteneet. Esimerkiksi eläköitymisiä ja määräaikaisten työsuhteiden päättymisiä ei lasketa mukaan. Pk-yrityksissä hyvä vaihtuvuuden taso on yleensä noin 10–20 % vuodessa. Alhainen vaihtuvuusprosentti osoittaa, että työntekijät ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita yritykseen, mikä on positiivinen merkki työympäristön laadusta.

2.2 Ikääntyvien työntekijöiden huomiointi

Legrand Finlandin henkilöstöstä 27,36 % on 55-vuotiaita ja sitä vanhempia. Ikääntyvät työntekijät on huomioitu esimerkiksi työterveydessä suorittamalla työterveystarkastukset 3 vuoden välein 50-vuotiaasta lähtien ja ikäluokan työhyvinvointiin kiinnitetään erityistä huomiota.

Alle-55 vuotiaiden ja 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien jakauma



2.3 Osatyökykyisten työllistäminen

Osatyökykyisten työllistämiseen suhtaudutaan Legrandilla positiivisesti ja sen järjestämisestä sovi-
taan aina tapauskohtaisesti työntekijän ja työnantajan välillä.

Jos työpaikalla tai työterveyshuollossa huomataan, että työntekijän työkyky on alentunut, käynnis-
tetään työssä selviytymistä tukevat toimenpiteet. Toimenpiteisiin kuuluvat muun muassa työn
muokkaaminen määräaikaaisesti tai pysyvästi, korjaavien toimenpiteiden selvittäminen, työterveys-
neuvottelu, kuntoutus, työhön paluun tukea tai tapauskohtaisesti työvalmentajan palveluja.

2.4 Ulkoisen työvoiman periaatteet

Legrand Finland Oy käyttää satunnaisesti ulkoista työvoimaa. Työntekijöitä hankitaan alihankinnan
kautta satunnaisesti esimerkiksi tuotekehityksessä, jos tarvitaan tilapäisesti sellaista osaamista,
jota ei löydy talon sisältä. Vuonna 2024 alihankinnan kautta meillä työskenteli alle 10 henkilöä.
Vuokratyöntekijöitä ei tällä hetkellä käytetä, vaan näissä tilanteissa keskitytään ensisijaisesti oman
henkilöstön kehittämiseen ja hyödyntämiseen tai tilanteen vaatiessa rekrytoinnin käynnistämiseen.

2.5 Muutosneuvottelut

2024 keväällä käytiin muutosneuvottelut, joiden tuloksena olivat henkilöstön sopeuttamistoimenpi-
teet, joiden myötä vähennettiin 5 työpaikkaa. Muutosneuvottelujen tavoitteena oli sopeuttaa kus-
tannusrakennetta vastaamaan vallitsevaa markkinatilannetta. Muutosneuvotteluiden perusteena
olivat taloudelliset, tuotannolliset ja toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvat syyt, kuten:

- Pitkään epävakana jatkunut yleinen taloudellinen tilanne ja sen näkymät
- Rakennusalan edelleen heikentyneet tulevaisuuden näkymät
- Heikentyneet kannattavuusnäkymät markkinan odotettua jyrkemmän laskun takia
- Työnantajan tarve pysyville kustannussäästöille
- Tulevaisuuden kilpailukyvyn varmistaminen

Irtisanotuille tarjottiin mahdollisuus osallistua Saranen Consulting Oy:n järjestämään laajaan yksi-
lölliseen uudelleensijoitusvalmennukseen työsuhteen kestosta riippumatta.

2.6 Etätyöskentely

Etätyötä tehdään sovellettavan lainsäädännön, työehtosopimuksen ja yrityssääntöjen mukaisesti.
Sisäiset kokoukset suunnitellaan niin, että osallistuminen on mahdollista sekä toimistolla, että
etänä. Mikäli kokous vaatii läsnäoloa toimistolla, siitä tiedotetaan hyvissä ajoin. Esihenkilö voi tar-
vittaessa päättää, missä kokouksissa ja muissa työtehtävissä läsnäolo toimistolla tai etänä on tar-
peen.

2.7 Perehdytys ja rekrytointi

Legrand Finlandin rekrytointiprosessissa nykyiselle henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus sisäiseen hakuun. Kaikilla hakijoilla on yhtäläiset mahdollisuudet tulla valituksi tehtävään pätevyyksien mukaisesti, riippumatta sukupuolesta, iästä, alkuperästä, kansalaisuudesta, kielestä, uskonnosta, vakaumuksesta, mielipiteestä, poliittisesta toiminnasta, ammattiyhdistystoiminnasta, perhesuhteista, terveydentilasta, vammaisuudesta, seksuaalisesta suuntautumisesta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä.

Työnantajalla on tasa-arvolain mukainen oikeus valita tehtävään parhaiten soveltuva henkilö. Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota hakijoiden koulutukseen, aikaisempaan työkokemukseen sekä erityisosaamisiin, jotka ovat eduksi tehtävän hoitamisessa.

Yrityksessämme kaikkia työntekijöitä ja henkilöstöryhmiä kohdellaan tasapuolisesti. Legrand Finlandin intrasta on saatavilla ”koulutukset” -kansioista perehdytysopas, joka sisältää käytännön tietoa yrityksestämme ja toimintatavoistamme. Jokainen uusi työntekijä perehdytetään uuteen työtehtäväänsä sovitun perehdytysohjelman mukaisesti.

2.8 Ennakoitavat kehityskulut

Ennakoitavissa olevat kehityskulut liittyvät erilaisiin projekteihin ja toimenpiteisiin, jotka ovat välttämättömiä yrityksen kasvun ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Näihin kuuluvat muun muassa järjestelmien päivitykset, henkilöstön koulutus ja EU-direktiivien noudattaminen.

Alla on eritelty tärkeimmät kehityskulut:

SAP Switch -ERP-järjestelmä:

- Tilapäisten asiantuntijoiden ja projektihenkilöstön palkkaaminen
- SAP-järjestelmää varten tarvittavat koulutukset

Harmony HR -järjestelmä:

- Uuden henkilöstöjärjestelmän käyttöönotto ja siihen liittyvät koulutukset

Digitaitojen kehittäminen & koulutustuntitavoitteiden saavuttaminen:

- Investoinnit digitaitojen, tekoälyn ja erilaisten ohjelmistojen osaamiseen

EU-direktiivit & CSR-sitoumusten noudattaminen:

- Toimenpiteitä hiilijalanjäljen pienentämiseksi
- Uusien EU-sääntöjen mukaiset toimenpiteet pakkausten ja pakkausjätteen vähentämiseksi

3 TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISELLE

Tavoitteiden asettaminen Legrand Finlandilla perustuu vahvasti konsernin yhteiskuntavastuusitoumuksiin (CSR) ja arvoihin. Nämä periaatteet ohjaavat toimintaamme ja varmistavat, että tavoitteemme tukevat kestävästä kehitystä, eettistä toimintaa ja yhteiskunnallista vastuuta. Arvojemme pohjalta asetetut tavoitteet keskittyvät muun muassa ympäristöystävällisiin käytäntöihin, yhteisön hyvinvointiin ja eettiseen liiketoimintaan. Näiden lisäksi tavoitteita asetetaan osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin ja työn ja vapaa-ajan tasapainon kehittämiseksi.

3.1 Yhteiskuntavastuu - CSR

Legrand CSR eli yhteiskuntavastuusitoumukset määrittävät osan tavoitteista. CSR-tiekartta luodaan aina kolmen vuoden ajalle. Sitoumukset on päivitetty vuonna 2025 ja ne jatkuvat vuoden 2027 loppuun. 2025 CSR -pilareihin lisätään viides alue, jonka aiheena on ”serving our customers” eli asiakaslähtöisyys. Jokaiseen pilariin liittyen luodaan tavoitteita, joiden saavuttamista seurataan, raportoidaan ja analysoidaan pitkin vuotta erilaisin kyselyin ja mittarein. Uusi CSR-tiekartta 2025–2027 julkaistaan virallisesti kevään 2025 aikana.



Esimerkiksi **”Being a responsible business”** eli vastuullinen toiminta -pilari sisältää 5 tavoitetta, joiden teemana on:

- Asiakastyytyväisyys
- Liiketoiminnan etiikka ja sen noudattaminen
- Työllisyyden edistäminen & osaamisen kehittäminen
- Turvallinen työpaikka
- Laajennettu sosiaalinen kattavuus – Serenity On-ohjelma

Näistä teemoista erityisesti työllisyyden edistäminen & osaamisen kehittäminen, turvallinen työpaikka ja laajennettu sosiaalinen kattavuus ovat keskeisiä työyhteisön kehittämisen kannalta. Osaamisen kehittämisestä luvussa 3.3.

Turvallinen työpaikka – Health and Safety

Turvallinen työpaikka- teeman tavoitteena on edistää työturvallisuutta ja ennaltaehkäistä työtapa- turma riskejä. Turvallisuus toimenpiteiden toteuttamisesta vastaa pääasiassa työsuojelu.

Työsuojelun vastuualueisiin kuuluu:

Turvallisuusohjeet	Selkeät ja kattavat ohjeet työntekijöiden turvallisuuden varmistamiseksi
Viestintä & koulutus	Jatkuvaa viestintää ja koulutusta, jotta työntekijät tietoisia turvallisuuskäytännöistä ja osaavat toimia oikein
Tapaturmien käsittely	Tehokkaat prosessit tapaturmien käsittelyyn ja raportointiin
Läheltä piti -tilanteiden käsittely	Järjestelmällinen lähestymistapa läheltä piti -tilanteiden tunnistamiseen ja analysointiin
Johtamisen työkalut	Työkalut ja resurssit, jotka tukevat esihenkilöitä ja johtajia työturvallisuuden hallinnassa
Terveysaiheet	Terveysaiheiden huomioiminen ja edistäminen työpaikalla

Serenity On

Legrandin globaali aloite, joka käynnistettiin vuoden 2017 lopulla. Ohjelman tavoitteena on taata kaikille konsernin työntekijöille vähimmäistason sosiaalinen turva.



Serenity On keskittyy kolmeen keskeiseen osa-alueeseen:

Vanhemmuus	Vähimmäisstandardit äitiys- ja isyyslomalle
Terveysturva	Työntekijöille taloudellista turvaa sairaalahoidon ja leikkausten kustannusten varalle
Työkyvyttömyys ja kuolema	Työntekijän perheelle taloudellista turvaa työntekijän pysyvän työkyvyttömyyden tai kuoleman sattuessa



CSR yhteiskuntavastuusitoumuksista löydät lisää [Comet intrastamme](#).

3.2 Arvot

Yrityksemme arvot ovat keskeinen osa toimintaamme ja ohjaavat päivittäistä työtämme sekä päätöksentekoamme. Arvot luovat perustan yrityskulttuurillemme ja määrittävät, miten kohtelemme toisiamme ja asiakkaitamme. Arvot toimivat pohjana tavoitteille, joita myös CSR-sitoumuksissa asetetaan. Seuraavat arvot ovat meille erityisen tärkeitä:



- **Rakennamme tulevaisuutta:**
 - Kehitämme kestäviä, innovatiivisia ja suorituskykyisiä ratkaisuja, jotka parantavat elämäämme ja ympäristöämme. Uskomme, että tulevaisuuden muokkaaminen vaatii rohkeutta ja energiaa.
- **Arvostamme monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta:**
 - Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus ovat osa DNA: tamme. Kunnioitamme ja arvostamme jokaisen yksilön ainutlaatuisuutta ja näemme monimuotoisuuden vahvuutena ja mahdollisuutena.
- **Etenemme yhteistyöllä:**
 - Toimimme yhtenäisesti, joka tuo lisäarvoa kaikille sidosryhmillemme. Yhteistyö ja tiimihenki ovat menestyksemme avain, ja kuuntelemme aktiivisesti asiakkaidemme ja kumppaneidemme tarpeita.
- **Toimimme mutkattomasti:**
 - Pyrimme yksinkertaistamaan prosessejamme ja toimimaan läpinäkyvästi ja rehellisesti. Tämä lähestymistapa parantaa kaikkien elämää ja tekee yhteistyöstä sujuvampaa.
- **Meihin voit luottaa:**
 - Olemme luotettava kumppani, joka toimii vastuullisesti ja kestävästi. Pidämme lupaksemme ja toimimme eettisesti kaikissa tilanteissa, varmistaen asiakkaidemme ja työntekijöidemme hyvinvoinnin.

Näiden arvojen pohjalta rakennamme työyhteisöämme ja kehitämme toimintaamme. Arvot näkyvät konkreettisina tekoina ja päätöksinä arjessamme. Sitoutumalla näihin arvoihin luomme työpaikan, jossa jokainen voi tuntea olonsa arvostetuksi ja motivoituneeksi.

3.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on keskeinen tekijä Legrand Finlandin menestyksessä ja kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Investoimalla työntekijöiden jatkuvaan koulutukseen ja ammattitaidon kehittämiseen varmistetaan, että henkilöstöllä on tarvittavat taidot ja tiedot vastata muuttuviin markkinavaati-
muksiin ja teknologian kehitykseen. Osaamisen kehittäminen on myös olennainen osa yhteiskunta-
vastuuta (CSR) ja arvoja.

Tarjolla on monipuolisia koulutusmahdollisuuksia, kuten "Learning with Legrand" -verkkokoulutus-
alusta, joka mahdollistaa työntekijöiden kouluttautumisen joustavasti omien ammatillisten ja henki-
lökohtaisten aikataulujen mukaan. Vuonna 2021 alustalla annettiin maailmanlaajuisesti lähes 120
000 tuntia koulutusta.

Työntekijöillä on myös oma vastuu osaamisensa kehittämisestä. Henkilöstön odotetaan osallistu-
van aktiivisesti tarjottuihin koulutuksiin ja hyödyntävän oppimismahdollisuuksia. Tämä aktiivinen
osallistuminen varmistaa, että he pysyvät ajan tasalla uusimmista kehityksistä ja voivat tehokkaasti
vastata työelämän haasteisiin. Lisäksi työntekijät voivat tuoda esille osaamisen kehittämiseen liitty-
viä toiveita esimerkiksi palautteen, kehityskeskusteluiden tai henkilöstökyselyiden yhteydessä.

3.3.1 Learning with Legrand ja muut koulutukset

CSR-pilarin Vastuullinen yritys 2024 tavoitteena oli, että työntekijöillä olisi vähintään 7 tuntia suori-
tettuja koulutuksia. Vuosien 2025–2027 aikana koulutustunnit kasvavat tunnilla per vuosi ja vähin-
tään 90 % työntekijöistä tulee suorittaa koulutustunteja asetetun minimimäärän verran.

Koulutukset koostuvat Learning with Legrand -verkkokoulutusalan koulutuksista ja muista vuo-
den aikana järjestettävistä koulutuksista. Muut koulutukset liittyvät esimerkiksi ammattitaidon kehi-
ttämiseen, työtapaturmariskien vähentämiseen ja terveyden edistämiseen. Keskeiset aiheet Lear-
ning with Legrand koulutuksissa vuosina 2025–2027 ovat digitalisaatio, kestävyys ja pehmeät tai-
dot.



3.4 Tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus

Tasa-arvon edistäminen varmistaa, että kaikilla työntekijöillämme on yhtäläiset mahdollisuudet ke-
hittyä ja menestyä riippumatta taustasta, sukupuolesta, iästä tai muista henkilökohtaisista teki-
jöistä. Tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus huomioidaan Legrandin CSR- sitoumuk-
sissa ja arvoissa, joiden pohjalta asetetaan tavoitteita sekä konsernitasolla että aluekohtaisesti,
meidän tilanteessamme Nordic Zone -alueen.

3.4.1 Early-in-careers & naisten osuus rekrytoinneista

Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistetään asettamalla tavoitteita, joiden avulla miesten ja naisten jakaumaa saadaan tasattua yrityksissä. Legrandilla tavoitteena on lisätä naisten osuutta rekrytoinneissa ja päällikötason tehtävissä. Pyrimme aktiivisesti lisäämään naisrekrytointeja ja naisten ylennyksiä, jotta saavutamme tasapainoisemman sukupuolijakauman kaikilla organisaation tasoilla. Vuonna 2024 emme valitettavasti päässeet tavoitteeseemme, mikä johtui muun muassa valitsevasta taloudellisesta tilanteesta ja vähäisistä rekrytoinneista.

Monimuotoisuutta ikärakenteen osalta edistetään esimerkiksi lisäämällä huomiota uransa alkutai-paleella oleviin henkilöihin. 2025 alkaen Early-in-careers -ryhmään lasketaan uudet työ- ja harjoitusopimukset alle 30-vuotiaille. Näillä tavoitteilla varmistetaan, että alle 30-vuotiaat saavat enemmän työmahdollisuuksia esimerkiksi Trainee-tehtävissä tai kesätyöntekijöinä.

Kiinnittämällä huomiota Early in Careers -ryhmään voidaan tasapainottaa ikärakennetta ja saada uusia näkökulmia ja innovatiivisuutta työyhteisöön. Nuorempien työntekijöiden palkkaaminen auttaa varmistamaan, että käytettävissämme on monipuolinen työvoima, joka pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Tavoitteenamme on, että vuoden aikana 12 % henkilöstömäärästä kuuluisi Early-in-careers-ryhmään. 2024 pääsimme tavoitteeseen, sillä 13 % henkilöstömäärästä kuului Early-in-careers -ryhmään.

Legrand konsernitason CSR-tavoitteita ja visioita



4000 uutta early-in-career mahdollisuutta joka vuosi



1/3 naisista päällikötason tehtävissä



100 % henkilöstöstä työskentelee monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta edistävässä organisaatiossa

3.4.2 Yhteisöt

Ellegrand ja Legrand Rainbow ovat Legrandin suurimpia yhteisöjä, jotka tarjoavat verkostoitumismahdollisuuksia jäsenilleen. Ellegrand on Legrandin yhteisö, joka keskittyy edistämään inklusiota, monimuotoisuutta ja ammatillista kehitystä. Yhteisön jäsenet voivat verkostoitua, osallistua tapahtumiin ja koulutuksiin sekä saada kansainvälistä mentorointia. Ellegrand tarjoaa mahdollisuuksia sekä sisäiseen että ulkoiseen kommunikointiin tapahtumissa, sosiaalisessa mediassa ja konferensseissa.

Vuonna 2020 Legrand lanseerasi Legrand Rainbow -verkoston, johon on liittynyt yli 300 työntekijää. Legrand Rainbow on verkosto, joka on suunnattu LGBTQIA+ yhteisöön kuuluville henkilöille sekä heidän tukijoilleen. LGBTQIA+ kattaa monenlaisia seksuaalisia suuntautumis- ja sukupuoli-identiteettejä, kuten lesbot, homot, biseksuaalit, transsukupuoliset, queerit, intersukupuoliset ja aseksuaalit, sekä muut identiteetit. Tämä verkosto tukee LGBTQIA+ -henkilöiden osallisuutta ja näkyvyyttä työpaikalla.

Legrand konserni tarjoaa myös työntekijöilleen mahdollisuuden suorittaa koulutuksia (Learning with Legrand) liittyen LGBTQIA+ henkilöiden osallistamiseen työpaikalla. Nämä koulutukset auttavat lisäämään tietoisuutta ja ymmärrystä monimuotoisuudesta, mikä edistää inklusiivista ja hyväksyvää työympäristöä. Näiden lisäksi Suomen tasolla on myös edistetty tietoisuutta intran uutisissa ja erilailla teemapäivillä, liittyen esimerkiksi Pride-juhlaan tai IDAHOBIT-päivään (International Day Against Homophobia, Biphobia and Transphobia). Ellegrand ja Legrand Rainbow -yhteisöihin voi liittyä intrassa SharePointin Viva Engagen kautta, josta löytyy myös muita yhteisöjä. Lisäksi Comet Intran "Group" -yläpalkista löytyy linkit Legrand Rainbow ja Ellegrand -yhteisöihin.

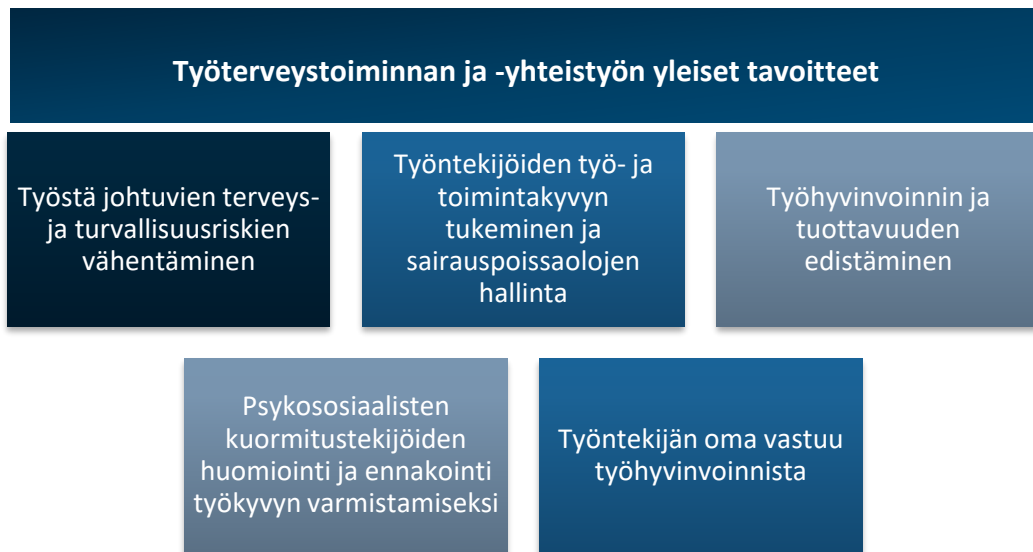


3.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus työyhteisön menestykseen ja työntekijöiden jaksamiseen. Työhyvinvointiin kuuluu muun muassa turvallinen ja terveellinen työympäristö, joka edistää työntekijöiden terveyttä ja ehkäisee työperäisiä sairauksia ja tapaturmia. Näissä merkittäviä yhteistyökumppaneita ovat työsuojelu ja työterveys.

Työhyvinvointia edistetään esimerkiksi yhteistyössä työterveyden ja yhteistoimikunnan kanssa, laa-
timalla suunnitelman työterveysyhteistyöstä. Tämänhetkinen suunnitelma on voimassa 1.1.2024-
31.12.2026 ja siihen voi tutustua Legrand Finlandin intran tiedostojen ”Työterveys”-osiossa.

Keskeisenä tavoitteena on varhaisentuen mallin mukaisten toimintatapojen aktiivinen käyttö. Ta-
voitteena on henkilöstön sosiaalista ja psyykkistä hyvinvointia tukevan toiminnan sisällyttäminen
osaksi työpaikan työkyky- ja työhyvinvointijohtamista ja työpaikan työhyvinvointitoimintaa.
Työterveyden piiriin kuuluvat muun muassa terveystarkastukset, työpaikkaselvitykset työympäris-
tön riskien ennaltaehkäisemiseksi, työkyvyn tukemista läpi työuran, sairauden ja oireiden selvitte-
lyä ja ohjausta ja neuvontaa.



Työntekijän oma vastuu hyvinvoinnistaan on myös keskeinen osa työhyvinvointia. Jokaisen työntekijän tulee huolehtia omasta terveydestään ja jaksamisestaan, noudattaa työpaikan turvallisuusohjeita ja osallistua työterveyshuollon tarjoamiin palveluihin. Yhteistyössä työnantajan kanssa työntekijät voivat edistää sekä omaa että koko työyhteisön hyvinvointia.

3.5.1 Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Legrand Finlandilla työn ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitäminen on keskeinen osa työyhteisön kehittämistä ja hyvinvointia. Hyvinvoivat työntekijät ovat avainasemassa yrityksen menestyksessä, jonka vuoksi tarjoamme joustavia työskentelymahdollisuuksia, jotka tukevat henkilöstön yksilöllisiä tarpeita ja elämäntilanteita. Tavoitteena on ylläpitää hyvää työn ja vapaa-ajan tasapainoa jatkossakin muun muassa liukuvan työajan, osa-aikatyömahdollisuuden ja hybridimallin avulla.

Liukuva työaika

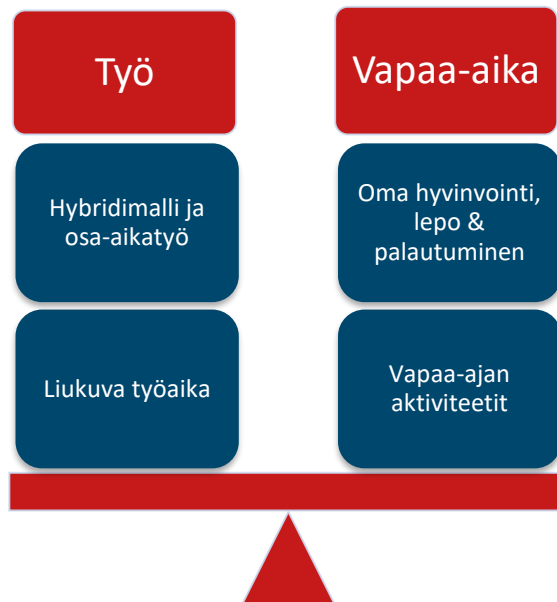
Legrand Finlandilla työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää liukuvaa työaika. Tämä tarkoittaa, että työntekijät voivat joustavasti valita työpäivänsä aloitus- ja lopetusajat, kunhan sovitut työajat ja -tunnit täyttyvät. Liukuva työaika auttaa työntekijöitä sovittamaan työelämän ja henkilökohtaisen elämän vaatimuksia paremmin yhteen.

Osa-aikatyö

Tarjoamme mahdollisuuden työskennellä osa-aikaisesti tapauskohtaisesti. Tämä joustavuus mahdollistaa työn ja muiden velvollisuuksien, kuten perheen tai opiskelun, yhteensovittamisen.

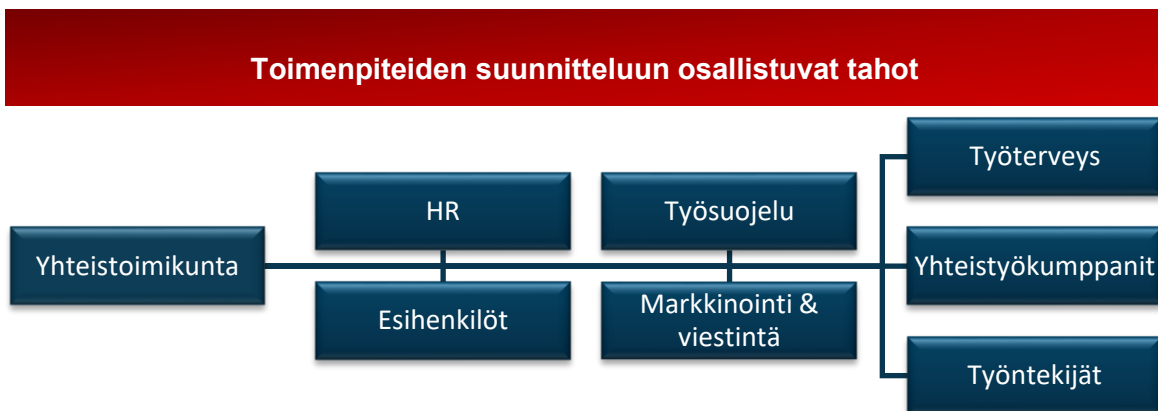
Hybridimalli

Legrand Finlandilla on käytössä hybridimalli, jossa työntekijät voivat työskennellä etänä ja toimistolla. Tämä malli tarjoaa työntekijöille vapauden valita työskentelypaikkansa ja -aikansa, mikä lisää työn joustavuutta ja parantaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Hybridimalli tukee myös työntekijöiden itsenäisyyttä ja vastuullisuutta, samalla kun se mahdollistaa tiimityön ja yhteisöllisyyden säilymisen.



4 TOIMENPITEIDEN SUUNNITTELU

Työyhteisön kehittämistoimenpiteiden suunnittelu on yhteistyöprosessi, johon osallistuvat useat eri toimijat. Suunnitteluun osallistuvat HR, työterveys, yhteistoimikunta, esihenkilöt, työsuojelu, yhteistyökumppanit ja työntekijät.



4.1 Henkilöstökyselyt toimenpiteiden suunnittelussa

Henkilöstökyselyiden tulokset ovat keskeisessä roolissa toimenpiteiden suunnittelussa. Kyselyiden avulla saamme arvokasta tietoa työntekijöidemme näkemyksistä ja kokemuksista, mikä auttaa meitä tunnistamaan vahvuudet ja kehityskohteet työympäristössämme. Kyselyiden tulokset toimivat pohjana konkreettisille toimenpiteille, jotka suunnitellaan yhteistyössä esihenkilöiden,

työterveyden ja yhteistoimikunnan kanssa. Näin varmistamme, että kehittämistoimenpiteet vastaavat työntekijöidemme tarpeisiin ja tukevat yrityksemme arvoja ja tavoitteita.

2024 kesäkuussa toteutettiin Suomessa ensimmäinen Legrand Group- kysely, joka tehdään kolmen vuoden välein. Siqni laaja kysely toteutetaan 2025 syksyllä ja Siqni Trend 2026. Säännöllisten kyselyiden ja kehityskeskusteluiden avulla saadaan tietoa siitä, mitkä toimenpiteet toimivat ja mitkä vaativat kehittämistä.



4.1.1 Legrand Survey 2024 tärkeimmät huomioit

Viimeisimmässä henkilöstökyselyssä Legrand Survey 2024 selvitettiin työntekijöidemme näkemyksiä ja kokemuksia työelämästä Legrand Finlandilla. Kyselyn tavoitteena oli tunnistaa työn merkityksellisimmät osa-alueet, arvioida nykytilannetta ja tunnistaa kehityskohteita, joihin voimme keskittyä tulevaisuudessa. Saatujen tulosten perusteella voimme kohdentaa toimenpiteitä, jotka vahvistavat jo hyvin toimivia alueita ja parantavat niitä osa-alueita, jotka vaativat vielä kehittämistä. Kyselyn tulokset toimivat pohjana konkreettisille toimenpiteille, jotka suunnitellaan yhteistyössä eri toimijoiden kanssa.

Henkilöstökyselyn tulokset osoittivat, että työntekijöille merkityksellisimmät asiat ovat oikeudenmukainen palkka ja luontoisedut, työn ja vapaa-ajan tasapaino, vapaus tehdä töitä ajasta ja paikasta riippumatta, merkitykselliset työtehtävät sekä työpaikan varmuus ja jatkuvuus.

Organisaatio pyrkii parantamaan palkitsemisjärjestelmää ja mahdollistamaan jatkossakin joustavat työjärjestelyt. Tavoitteena on tarjota merkityksellistä työtä ja luoda vakaa, turvallinen työympäristö kaikille työntekijöille.

Merkityksellisimmät asiat työelämässä

1. • Oikeudenmukainen palkka ja luontoisedut (55 %)
2. • Työn ja vapaa-ajan tasapaino (53 %)
3. • Vapaus tehdä töitä ajasta ja paikasta riippumatta (42 %)
4. • Merkitykselliset työtehtävät (34 %)
5. • Työpaikan varmuus ja jatkuvuus (30 %)

Vahvuudet

Nämä tulokset osoittavat, että olemme onnistuneet viestimään tavoitteemme selkeästi, luomaan inklusiivisen työympäristön ja tarjoamaan työntekijöille tarvittavaa tukea.

78 %

vastanneista ymmärtää organisaation päämäärät ja tavoitteet sekä tietää, miten he voivat edistää niiden saavuttamista

77 %

vastanneista kokee, että organisaatio tarjoaa työympäristön, joka hyväksyy ihmisten eroavaisuudet

75 %

vastanneista tuntee saavansa tarvittaessa tukea esihenkilöltään

Kehityskohteet

Henkilöstökyselyn tulokset osoittavat, että meillä on vielä parannettavaa tietyillä alueilla. Olemme ottaneet nämä palautteet vakavasti ja pyrimme kehittämään kehityskohteita.



4.2 Kehityskeskustelut toimenpiteiden suunnittelussa

Esihenkilön ja alaisen väliset kehityskeskustelut ovat keskeinen osa työyhteisön kehittämistä. Ne tarjoavat säännöllisen tilaisuuden arvioida työntekijöiden tavoitteiden saavuttamista ja asettaa uusia tavoitteita. Keskusteluissa annetaan ja vastaanotetaan palautetta, käsitellään työhyvinvointia ja tuodaan esille työntekijän toiveita. On tärkeää, että työntekijä pääsee ääneen ja häntä kuunnellaan. Kehityskeskusteluissa käydään läpi edellisen vuoden onnistumiset ja kehityskohteet, mikä auttaa luomaan selkeän suunnan tulevalle vuodelle. Lisäksi kehityskeskusteluissa käsitellään henkilöstökyselyissä esille tulleet työn merkityksellisimmät asiat, jotta työntekijöiden näkemykset ja kokemukset voidaan huomioida entistä paremmin työyhteisön kehittämisessä.

5 TOIMENPITEIDEN TOTEUTUS

Suunnitteluvaiheen pohjalta olemme määritelleet konkreettiset toimenpiteet, jotka tukevat työyhteisömme kehittämistä. Näiden toimenpiteiden tavoitteena on vastata esimerkiksi henkilöstökyselyn esiin tuomiin tarpeisiin ja parantaa työyhteisön hyvinvointia ja tehokkuutta.



Johdon avoimempi viestintä

Henkilöstökyselyn perusteella henkilöstö kaipasi avoimempaa kommunikointia ylimmältä johdolta Legrand Finlandin asioista. Tämän seurauksena järjestettiin joulukuussa Suomi-info. Jatkossa pyritään lisäämään avointa viestintää johdolta työntekijöille, suunnitteilla on esimerkiksi viestinnän vuosikello, joka tukee ajankohtaisempaa viestintää johdolta työntekijöille.

Esihenkilötyön kehittäminen

Esihenkilötyön kehittämiseen kiinnitetään jatkossa yhä enemmän huomiota, sillä esihenkilöt tarvitsevat lisää tukea ja taitoja pysyäksään mukana jatkuvassa muutoksessa. Suunnitteilla on esimerkiksi esihenkilö valmennukset, jotka auttavat heitä kehittämään tarvittavia taitoja. Esihenkilöille tarjotaan myös mahdollisuus osallistua työterveyden esihenkilötaitojen valmennukseen. Lisäksi Learning with Legrand -alustalla on saatavilla koulutusta. Kuukausittaisissa esihenkilöaamuissa esihenkilöt saavat ajankohtaisimmat infot ja ohjeistusta asioiden eteenpäin viemiseen alaisille.

Henkilöstön taitojen kehittäminen

Vuosittain laaditaan henkilöstön koulutussuunnitelma yrityksen strategian ja henkilöstökyselyissä ja kehityskeskusteluissa ilmenneiden tarpeiden mukaan. Henkilöstö osoitti kiinnostusta digitaitojen kehittämiseksi, joten olemme yhteistyökumppanimme Eduhousen kanssa sopineet 2025 aikana toteutettavista digitaitojen koulutuksista. Saatavilla on muun muassa koulutusta tekoälyn, Excelin ja PowerBI-ohjelmien käyttöön.

Henkilöstölle on tarjolla säännöllisin väliajoin myös ensiapu-, turvallisuus- ja ympäristökoulutuksia, joiden tarkoitus on ennaltaehkäistä tapaturmia, ammattitauteja ja ympäristövahinkoja sekä auttaa toimimaan oikein mahdollisissa hätätilanteissa. Koulutukset edistävät myös turvallisuuskulttuurin ja kestävän kehityksen ajattelutapaa kaikessa toiminnassamme. Näiden lisäksi olemme sitoutuneet saavuttamaan CSR-sitoumustemme koulutustuntitavoitteet.

Yhdenvertaisuuden edistäminen ja monimuotoisuuden tukeminen

Yhdenvertaisuuden, tasa-arvon ja monimuotoisuuden edistäminen työpaikalla toteutetaan käytännössä monimuotoisuuden huomioimisella rekrytoinnissa, tasa-arvoisen palkkauksen varmistamisella, koulutusten ja tietoisuuden lisäämisellä, inklusiivisten käytäntöjen kehittämisellä, johtajuuden sitoutumisella sekä yhteisöjen tuen tarjoamisella. Näiden lisäksi CSR sitoumusten tavoitteisiin sitoutuminen (esim. Early-in-careers & naisten osuus rekrytoinneissa).

Työhyvinvoinnin tukeminen

Työhyvinvoinnin tukeminen on jatkuva toimenpide, jonka tavoitteena on edistää työntekijöidemme terveyttä ja hyvinvointia. Olemme sitoutuneet jatkossakin kehittämään työhyvinvointia monipuolisin keinoin kuten jatkamalla hybridityöskentelyä. Vuonna 2024 järjestimme työterveyden toimesta ergonomiakoulutusta etänä ja paikan päällä toimistoilla. Lisäksi tarjolla oli mielenterveyteen liittyviä luentoja.

Työhyvinvointia tuetaan myös erilaisilla työsuhte-eduilla, kuten pyöräedulla, Smartum-liikunta- ja kulttuurieduilla sekä hierontaedulla.

6 ARVIOINTI, SEURANTA JA JATKOKEHITYS

Tavoitteiden saavuttamista ja toimenpiteiden toteutumista seurataan läpi vuoden. Legrand-konsernille raportoidaan esimerkiksi neljännesvuosittain kertyneistä koulutustunneista, ja kerran vuodessa tehdään laajempi raportointi, jossa seurataan muun muassa CSR-sitoumusten asettamien tavoitteiden toteutumista. Lisäksi asetettujen toimenpiteiden toteutumista raportoidaan joka vuoden lopulla johtoryhmälle.

Edellisen vuoden suunnitelmien seuranta ja toteutumisen arviointi toimivat uuden suunnitelman pohjana. Suunnitelman toteutumisen esteet kartoitetaan ja analysoidaan, ja uudet tavoitteet asetetaan suunnitteluhetken tilanteesta lähtien. Työntekijöiden näkemykset ja palautteet otetaan huomioon uusien tavoitteiden määrittelyssä.

Alla olevassa taulukossa esitetään kaikki työyhteisön kehittämiseen liittyvät suunnitelmat ja raportoinnit sekä niiden päivitys- ja seuranta-/arviointiaikataulut.

Raportit, suunnitelmat, tavoitteet & sitoumukset	Päivitys	Seuranta ja arviointi
HR-raportointi	Vuosittain	Kvartaaleittain ja laaja vuosiraportointi vuosittain
Kehityskeskustelut ja tavoitteet	Vuosittain	Puolen vuoden välein
Henkilöstökyselyt	Vuosittain	Vuosittain
Henkilöstön koulutussuunnitelma	Vuosittain	Vuosittain
CSR-sitoumukset CSR- raportointi, esim: Early-in careers, naisten osuus & koulutustunnit	3-vuoden välein seuraavaksi 2028 Vuosittain	Tavoitteiden saavuttamista seurataan läpi vuoden, kvartaaleittain ja laajemmin kerran vuodessa
Työterveyden toimintasuunnitelma & tavoitteet	3-vuoden välein seuraavaksi 2027	Säännöllisesti pitkin vuotta
Työyhteisön kehittämissuunnitelma	Tarpeen tullen	Vähintään vuosittain
Health & Safety- raportointi	Vuosittain	Kuukausittain

Työyhteisön kehittämissuunnitelma pyritään jatkuvasti parantamaan. Suunnitelmaa arvioidaan vuosittain ja päivitetään tarpeen tullen, jotta se pysyy ajantasaisena ja vastaa organisaation sekä henkilöstön tarpeita. Arvioimme toimenpiteiden vaikutuksia ja teemme tarvittavia muutoksia tavoitteiden saavuttamiseksi.

7 YHTEENVETO

Yrityksessämme vuoropuhelu on keskeinen osa työyhteisön kehittämistä ja toiminnan sujuvuutta. Vuoropuhelua käydään monella tasolla ja eri muodoissa, jotta varmistamme avoimen ja osallistavan työilmapiirin. Sisäinen viestintä, tiimipalaverit, henkilöstökyselyt, kehityskeskustelut ja yhteistoi-
mikunnan kokoukset ovat keskeisiä vuoropuhelukäytänteitä, jotka edistävät yhteistyötä ja tiedon-
kulkua. Näiden käytänteiden avulla varmistamme, että vuoropuhelu on jatkuvaa ja monipuolista, ja
että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisön kehittämiseen.

Legrandilla työskentelee noin 100 henkilöä, ja sukupuolijakauma on vahvasti miesvoittainen. Yri-
tyksen keski-ikä on noin 46 vuotta, ja suurinta ikäluokkaa edustavat 1970-luvulla syntyneet.

Legrand suhtautuu positiivisesti osatyökykyisten työllistämiseen, ja järjestelyt sovitaan tapauskoh-
taisesti työntekijän ja työnantajan välillä. Jos työkyky on alentunut, käynnistetään tukitoimenpiteet,
kuten työn muokkaaminen, työterveysneuvottelut, kuntoutus ja työhön paluun tuki.

Ulkoista työvoimaa käytetään satunnaisesti, erityisesti tuotekehityksessä, jos tarvitaan tilapäisesti
sellaista osaamista, jota ei löydy talon sisältä. Vuonna 2024 alihankinnan kautta työskenteli alle 10
henkilöä. Keväällä 2024 käytiin muutosneuvottelut, joiden tuloksena vähennettiin 5 työpaikkaa.

Neuvottelujen tavoitteena oli sopeuttaa kustannusrakennetta vastaamaan markkinatilannetta. Irti-
sanotuille tarjottiin mahdollisuus osallistua uudelleensijoitusvalmennukseen.

Etätyötä tehdään lainsäädännön, työehtosopimuksen ja yrityssääntöjen mukaisesti. Sisäiset ko-
koukset suunnitellaan niin, että osallistuminen on mahdollista sekä toimistolla että etänä. Legrand
Finlandin rekrytointiprosessissa nykyiselle henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus sisäiseen hakuun,
ja kaikilla hakijoilla on yhtäläiset mahdollisuudet tulla valituksi tehtävään pätevyyskysymysten mukaisesti.

Ennakoitavissa olevat kehityskulut liittyvät projekteihin ja toimenpiteisiin, jotka ovat välttämättömiä
yrityksen kasvun ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Kyseisiä projekteja toimenpiteitä ovat esimerkiksi
järjestelmien päivitykset, henkilöstön koulutukset ja EU-direktiivien noudattaminen. Konsernin
luoma CSR-tiekartta ja yhteiset arvomme toimivat työyhteisön kehittämisen pohjana. Vuoropuhelu-
käytänteillä kartoitamme työntekijöiden tarpeita ja otamme ne huomioon tavoitteiden muodostami-
sessa ja toimenpiteiden suunnittelussa. Tavoitteenamme on säilyttää työn ja vapaa-ajan tasapaino,
parantaa alle 30-vuotiaiden mahdollisuuksia työelämässä ja lisätä naisten osuutta.

Toimenpiteiden suunnitteluun osallistuu useita toimijoita: HR, työterveys, yhteistoi-
mikunta, esihenkilöt, työsuojelu, yhteistyökumppanit ja työntekijät. Toimenpiteet, joita olemme luoneet, ovat: yh-
denvertaisuuden edistäminen, ajankohtainen ja avoin viestintä, esihenkilötyön kehittäminen, osaa-
misen kehittäminen ja työhyvinvoinnin tukeminen.

Tavoitteiden saavuttamista ja toimenpiteiden toteutumista seurataan läpi vuoden. Legrand-konser-
nille raportoidaan esimerkiksi neljännesvuosittain kertyneistä koulutustunneista, ja kerran vuo-
dessa tehdään laajempi raportointi, jossa seurataan muun muassa CSR-sitoumusten asettamien
tavoitteiden toteutumista. Lisäksi asetettujen toimenpiteiden toteutumista raportoidaan joka vuoden
lopulla johtoryhmälle.

Edellisen vuoden suunnitelmien seuranta ja toteutumisen arviointi toimivat uuden suunnitelman
pohjana. Suunnitelman toteutumisen esteet kartoitetaan ja analysoidaan, ja uudet tavoitteet asete-
taan suunnitteluhetken tilanteesta lähtien. Työntekijöiden näkemykset ja palautteet otetaan huomi-
oon uusien tavoitteiden määrittelyssä. Työyhteisön kehittämissuunnitelmaa pyritään jatkuvasti pa-
rantamaan. Suunnitelmaa arvioidaan vuosittain ja päivitetään tarpeen tullen, jotta se pysyy ajanta-
saisena ja vastaa organisaation sekä henkilöstön tarpeita. Arvioimme toimenpiteiden vaikutuksia ja
teemme tarvittavia muutoksia tavoitteiden saavuttamiseksi.