



jamk

Henkilöstöjohtaminen mikro- ja pk-yri- tyksissä

Erno Laine

Opinnäytetyö, ylempi AMK
Kesäkuu 2024
Tekniikan ala
Projektijohtamisen tutkinto-ohjelma

Erno Laine

Henkilöstöjohtaminen mikro- ja pk-yrityksissä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2024, 70 sivua.

Projektijohtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Mikro- ja pk-yritykset (MPK-yritykset) muodostavat merkittävän osan Suomen talouden ja työllisyyden perustasta. Henkilöstöjohtaminen näissä yrityksissä eroaa suuryrityksistä erityisesti resurssien ja rakenteiden osalta. MPK-yrityksissä henkilöstöjohtaminen on usein hajautettua ja epävirallisempaa, mikä tuo mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia. Tärkeimmät haasteet liittyvät rajallisiin resursseihin, kuten ajallisiin ja taloudellisiin resursseihin, sekä osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Samalla MPK-yritykset voivat hyötyä joustavammista rakenteista, nopeammasta päätöksenteosta ja läheisemmistä suhteista työntekijöihin.

Opinnäytetyössä käsitellään MPK-yritysten henkilöstöjohtamisen erityispiirteitä, keskeisiä haasteita ja mahdollisuuksia sekä esitetään suosituksia käytännönläheiksi strategioiksi, jotka voivat parantaa henkilöstöjohtamisen tehokkuutta ja siten edistää yritysten kilpailukykyä ja kasvua. Erityistä huomiota kiinnitetään työntekijän palkkaamiseen ja palkkaamisen mukanaan tuomiin toimiin.

Opinnäytetyöntavoitteena on havainnollistaa mikro- ja pk-yrityksien kohtaamia haasteita henkilöstöhallinnassa, sekä rekrytoinneissa. Opinnäytetyö koostuu kvalitatiivisista osioista, eli kirjallisuuskatsauksesta sekä kyselytutkimuksesta. Kyselytutkimuksen pääpaino on henkilöstökäytänteissä sekä henkilöstön kannustamisesta.

Opinnäytetyön tuloksina on näkemys työnantajien tarjoamien henkilöstöetujen kirjosta, sekä työntekijöiden arvostamista henkilöstöeduista. Opinnäytetyötä voi käyttää muistilistana työntekijöiden palkkauksessa, samoin hyödynnettävyyks ulottuu tarjottaviin henkilöstöetuihin.

Avainsanat (asiasanat)

Henkilöstöhallinto, henkilöstöpolitiikka, henkilöstöstrategiat, henkilöstösuunnittelu

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Työssä ei ole salassa pidettäviä liitteitä.

Erno Laine

Personnel management in micro and SME companies

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, Juny 2024, 70 pages.

Degree program in project management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Micro and small-sized enterprises (SMEs) form a significant part of the foundation of the Finnish economy and employment. Personnel management in these companies differs from large companies, especially in terms of resources and structures. In SME companies, personnel management is often decentralized and more informal, which brings with it both challenges and opportunities. The most important challenges are related to limited resources, such as time and financial resources, as well as the development and maintenance of competence. At the same time, SME companies can benefit from more flexible structures, faster decision-making and closer relations with employees.

The thesis discusses the special features, key challenges and opportunities of personnel management in SME companies, and presents recommendations for practical strategies that can improve the effectiveness of personnel management and thus promote the companies' competitiveness and growth. Special attention is paid to hiring an employee and the activities that come with hiring.

The aim of the thesis is to illustrate the challenges faced by micro and SME companies in personnel management and recruitment. The thesis consists of qualitative sections, i.e. a literature review and a survey. The main focus of the survey is on personnel practices and personnel incentives.

The results of the thesis are an insight into the spectrum of personnel benefits offered by employers, as well as the personnel benefits valued by employees. The thesis can be used as a checklist for hiring employees, and the usability extends to the personnel benefits offered.

Keywords/tags (subjects)

Human resources strategies, personnel policy, personnel administration, personnel planning

Miscellaneous (Confidential information)

There are no confidential information in this thesis.

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite.....	7
1.2	Tutkimuksen rajaus	7
1.3	Tutkimuskysymykset	7
2	Tutkimusasetelma	8
2.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	11
2.2	Kvantitatiivinen tutkimus	12
2.3	Kyselytutkimus	13
3	Henkilöstöjohtamisen kehittyminen	13
3.1	Henkilöstöjohtamisen vuosikymmenet Suomessa	13
4	Rekryointitarve mikro- ja pk-yrityksessä	16
4.1	Rekryointitarpeen tunnistaminen.....	16
4.1.1	Henkilöstösuunnittelu	16
4.2	Henkilöstösuunnittelu strategisessa henkilöstöjohtamisessa	17
4.2.1	Työyhteisönkehittämissuunnitelma	19
4.2.2	Rekryointi	20
4.2.3	Henkilöstösuunnittelu haasteet	21
4.2.4	Suoriutumisen arvioinnit ja johtaminen	22
4.2.5	Pk-yrityksen henkilöstöjohtaminen	23
4.3	Henkilöstöjohtamisen kehittäminen.....	24
5	Työsuhteen juridiikka	25
5.1	Työsuhteen ehdot	25
5.1.1	Sopimisen vapaus	27
5.1.2	Työehtosopimuksen velvoitteiden täyttäminen ja noudattaminen.....	29
5.1.3	Palkka-avoimuus direktiivi	29
5.2	Työsopimus	30
5.2.1	Työsopimuksen liitteet	33
5.2.2	Työllistämisen tuet.....	34
5.2.3	Koeaika.....	35
6	Työnantajan velvollisuudet	36
6.1	Työterveyshuolto	38
6.2	Työtapaturvakuutus	39
6.3	Työeläkelaki ja yrittäjän eläkelaki	40
6.4	Ryhmähenkivakuutus	43

6.5	Työttömyysvakuutus	44
7	Työntoteutus	44
7.1	Toteutus menetelmät ja aineiston kerääminen.....	45
7.2	Aineiston analysointi	47
8	Tutkimustulokset	59
8.1	Henkilöstöhallinta	59
8.1.1	Rekrytoinnit sekä työsuhteet.....	60
8.2	Luotettavuus	62
8.3	Eettisyys.....	64
9	Jatkotoimenpiteet.....	65
10	Pohdinta	66
Lähteet		68

Kuviot

Kuvio 1	Monimenetelmätutkimus (Mankki & Vilka 2024, 42, muutettu)	10
Kuvio 2	Yhdistävä asetelma (Mankki & Vilka 2024, 44, muunnettu).....	11
Kuvio 3	Monimenetelmätutkimus (Mankki & Vilka 2024, 42, muutettu)	12
Kuvio 4	Työvoimatarpeen suunnittelu.....	17
Kuvio 5	Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet (Torrington ym. 2005, 29)	18
Kuvio 6	Kehitysaskeleet (mukaillen Luoma&Viitala, 2017)	24
Kuvio 7	Opinnäytetyön rakenne	45
Kuvio 8	Vastaajien liikevaihtojakaumat	47
Kuvio 9	Henkilöstö jakaumat	48
Kuvio 10	Vastaus jakauma henkilöstöstrategia kysymykseen	49
Kuvio 11	Henkilöstöstrategian päivittäminen liiketoiminnan strategiatyön mukana	49
Kuvio 12	Kysymys jakauma yritysten avainhenkilöiden ja osaamisten tunnistamisesta	50
Kuvio 13	Kysymys yritysten rekrytointistrategian olemassaolosta	50
Kuvio 14	Yrityksen työsopimus pohja kartoitus.....	51
Kuvio 15	Kysymys kirjallisesta henkilöstöoppaasta.	52
Kuvio 16	Tarjoaako yhtiö vapaaehtoisia vakuutuksia henkilöstölle?	53
Kuvio 17	Työntekijäkysely työsuhde-etujen riittävydestä	54
Kuvio 18	Kysely vapaaehtoisten vakuutuksien vaihdosta kuukausipalkan lisäykseen	55
Kuvio 19	Kysymys liikuntaedusta	55
Kuvio 20	Vastausjakama työnantajan valintaan palkan vai etujen mukaan.	56

Kuvio 21 Vastausjakauma työsuhdepolkupyörään.....	57
Kuvio 22 Kansainvälinen työntekijöiden sitoutumisindeksi (Gallup.com).....	58
Kuvio 23 Työntekijöiden pitämisen vaikeus Suomessa 2019.	59

Taulukot

Taulukko 1 Työntantajamaksut 2024.....	37
--	----

1 Johdanto

Tässä työssä tutustutaan mikro- ja pk-yrityksien henkilöstöjohtamiseen sekä henkilöstökäytäntöihin. Työ toteutetaan kirjallisuus analyysina sekä määrällisen tutkimuksen keinoilla, muun muassa kohdennetuilla kyselyillä.

Useat mikro- ja pk-yritykset hoitavat henkilöstön hallintansa omistajayrittäjän tai toimitusjohtajan välityksellä. Yleisesti ottaen mikro- ja pk-yrityksissä henkilöstöjohtamiseen ei varata erikseen resursseja vaan jokainen esihenkilö, omistaja ja liikkeenpitäjä suorittaa päivittäisessä työssään henkilöstöjohtamista. Järjestelmällisen henkilöstöjohtamisen puute saattaa aiheuttaa helposti eriarvoistumista yrityksen sisällä ja ilman selkeitä prosesseja yritys toimii toistuvissa tilanteissa joka kerta eri lailla. Suomen laissa määritellään yrityksille henkilöstöjohtamisen linjoja, mutta laki ei koske alle 20 hengen työyhteisöjä, jolloin lain velvoittavat osa-alueet jäävät yrittäjien hyvän tahdon toteuttamisen varaan. Henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstöpolitiikka linkittyy myös vahvasti yrityksen visioon, missioon sekä tavoitteisiin. Henkilöstöjohtamisella tuetaan yrityksen johdon tavoitteita, etsimällä sekä miettimällä millaisia henkilöstö resursseja vaaditaan, jotta määritellyt tavoitteet voidaan saavuttaa.

Työssä kerrotaan eri aikakausien henkilöstöjohtamisen käytännöistä, sekä nykypäivän pakottavista toimista. Useat kuusikymmentäluvun toimintamallit ovat aikansa eläneitä, ainakin termistönsä osalta, mutta siellä on myös lukuisia yhtymäkohtia nykyisiin toimintamalleihin. Onkin hyvä miettiä,

onko olemassa puhtaasti henkilöstöjohtamista vai onko kaikki vain yleistä johtamista ja esihenkilötyöskentelyä. Samalla voidaan kyseenalaistaa kokonaisuutena muutos- yms. johtaminen, onko kaikki uudet johtamisen linjat silti edelleen vain johtamista? Työssä keskitytään henkilöstöjohtamiseen, työsuhteidenjuridiikkaan, työnantajavelvollisuuksiin sekä työntekijän palkkaamisen edellytyksiin.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on löytää toimintamalli, mikro- ja pk-yrittäjien rekrytointeihin, käsitellen varsinkin ensimmäiseen työntekijän palkkauksen. Työssä mietitään, millaisilla eduilla voidaan sitouttaa tekevää henkilöstöä ja mitä yritykseltä vaaditaan liikevaihdollisesti, jotta rekrytointi on kannattavaa. Työssä myös pohditaan, onko pk- ja mikroyrityksille tarpeen luoda henkilöstöstrategiaa ja tunnistaa tulevaisuuden avainresursseja sekä osaamisia.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Opinnäytetyö tulee rajautumaan henkilöstökäytäntöjen vertailun kautta, sopivien käytäntöjen tarkempaan käsittelyyn ja soveltamiseen hr-käsikirjan runkona. Laki luo pakottavia toimia yrityksille näiden toteuttaessa rekrytointejaan, jonka vuoksi työssä käsitellään pakottavaa lainsäädäntöä. Usealla mikro- ja pienyrityksellä tulee haasteeksi nopean kasvun vaiheessa luoda yritystoimintaa tukevaa HR-politiikkaa, yrittäjävetoisessa toiminnassa helposti henkilöstön kehitys ja henkilöstökäytännöt jäävät taka-alalle, kun toteutetaan liiketoiminnan ydinprosesseja. Tutkimus teetetään suomalaisilla yrityksillä ja henkilöstöllä. Työssä kerättävä aineisto sekä kyselyt koskevat suomalaista lainsäädäntöä ja yrityskulttuuria. Työn tuloksia tullaan hyödyntämään suomalaisessa yhteiskunnassa.

1.3 Tutkimuskysymykset

Työn keskiössä on henkilöstöhallinnan käytänteet, toimintakentän kokonaisvaltainen hahmottaminen ja virheiden välttäminen rekrytoinneissa sekä työsopimuksissa. Työssä lähdetään tutkimaan vastauksia kysymyksille:

- Mitä on hyvä henkilöstöpolitiikka?
- Mitkä ovat yrityksen suurimmat haasteet HR näkökulmasta

- Miten yrityksissä suhtaudutaan henkilöstöhallintaan
- Millaisia HR käytänteitä yrityksillä on käytössä

Kysymyksiin henkilöstöpolitiikasta ja yritysten haasteista, tarkastellaan kirjallisuuden avulla. Kyselytutkimuksella selvitetään yritysten suhtautumista henkilöstöhallintaan, sekä valotetaan valikoidun toimialan henkilöstöetuja ja käytänteitä. Työ rakentuu mikro- ja pk- yrittäjien näkökulmasta, joten henkilöstöhallinnan vakiintuneita tapoja ei välttämättä ole kaikissa vastaajayrityksissä kehitetty. Henkilöstöhallinnan käytänteitä kartoitetaan myös työntekijäkyselyllä. Kyselyllä pyritään selvittämään, miten työntekijätasoko kee henkilöstöedut ja mistä eduista voisi jopa luopua paremman palkkion vuoksi.

2 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyön taustalla on tilaavan yrityksen tarve ymmärtää henkilöstöhallintoa tukiprosessina, joka varaa yrittäjän ja organisaation resursseja. Jos yritys ei panosta kyseiseen tukitoimintoon, luopuu työpaikoille haasteita suunnitella henkilöstön osaamista sekä kehittämistä, samalla mahdollistaen keskiarvoa suuremman vaihtuvuuden. Työssä tullaan hyödyntämään pitkäikäistutkimuksen metodeja aineiston osalla ja vertailevia tutkimusmetodeja HR käytänteiden osalta.

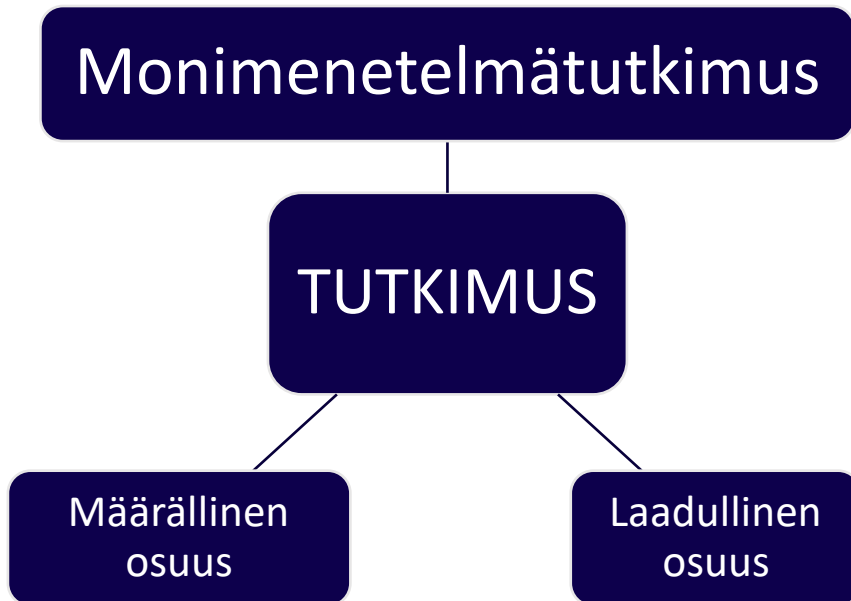
Pitkittäinen tutkimusmetodi tarkastelee tilastoja ajansuhteessa. Scott Menard (2002, 3) kuvailee pitkäikäistutkimuksen palvelevan kahta tarkoitusta, muutosta ajan suhteen sekä muutoksen suunnitella. Tutkimuskohteesta riippuu, miten muutos kuvastuu ajansuhteessa X, Y-akselistolle. Henkilöstöasioiden ollessa enemmän abstrakteja, kokemusperäisiä käsitteitä, ei niiden kehittymistä pystytä luontevasti kuvastamaan pistekaaviolla X, Y sarakkeisiin. Pitkäikäistutkimuksessa on tärkeää myös saman kohteen havainnointi pitkällä aikavälillä, tässä tapauksessa henkilöstöjohtamisen. Pitkäikäistutkimuksellinen osuus on suoritettu aineistoanalyysillä.

Pertti Alasuutari (2011, 39) sanoo laadullisen analyysin koostuvan kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä sekä arvoituksen ratkaisemisesta. Tässä työssä arvoituksena on yleisimmät henkilöstöedut. Henkilöstöetujen kartoituksella saadaan pääteltyä, mitä etuja työnantajat ovat valmiina tarjoamaan ja mitkä edut voisi sitouttaa henkilöstöä kyseiseen työnantajaan. Tutkimusaineistoa kerättiin kahdella rajatulla kyselytutkimuksella. Kyselyt otettiin eri henkilöstöryhmistä, ylin johto

sekä työntekijä, näillä etsitään eroja, miten työnantaja arvottaa henkilöstölle tarjottavia etuisuuksia, miten henkilöstö suhtautuu niihin, jos verrataan saman summan myöntymistä lisätuloina. Alasuutari (2011, 84) mainitseeikin hyvän metodin keräävän laajemmin dataa, jota voidaan hyödyntää tutkimuksessa. Sekä kerätyn aineiston tulkinnan tulee mahdollistaa myös olettamuksien vastaisen näytön. Haastattelumuotoinen aineiston keruu, ja aineiston tulkinta, voivat luoda ristiriidan tutkitavan ilmiön ympärille, Alasuutari (2011, 85) mainitseeikin haastatteluissa olevan dokumentaation tulisi olla sanatarkasti käydyn keskustelun mukainen. Haastattelija siis voi omalla kysymysasette- lulla vaikuttaa haastateltavan antamaan vastaukseen ja vastauksen tulkintaan. Tällaista asetelmaa ennalta ehkäisevästi, työn kysymykset laadittiin Google Forms lomakkeelle, ja vastauksia analysoidaan anonymisti, eli vastaajien henkilötietoja sekä kunkin vastaajan vastauksia ei saada selville. Tämän sijaan saadaan jakaumat ja painoarvot kustakin kysymyksestä. Alasuutarin (2011, 88) mukaan kerättyä aineistoa ei tule kuitenkaan yleistää koskevan kaikkia henkilöitä (perusjoukkoa), vaan kerätty aineisto on läpiluotaus kyselyyn vastanneista henkilöistä. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden vastauksia kerättiin pelkästään korkeakoulutetuilta, 25–45-vuotiailta, tekniikan henkilöiltä, joten arvomaailman yleistäminen on hieman helpompaa.

Laadullisen tutkimuksen tulosten analysoinnissa tulee huomioida myös lähdekriittisyys. Miltä osin voimme olettaa saatujen vastauksien olevan totuuden mukaisia? Lähdekriittisyyden ja saatujen vastauksien analysoinnissa auttaa tutkijan omakohtainen näkemys aiheesta, sekä toimintaympäristöstä, jota tutkimus koskee. Jos vastauksissa nousee esille suuri poikkeama, esimerkiksi henkilöetuja kartoittaessa, voimmeko olettaa vastaavan yrityksen huomioivan henkilökuntaansa alan keskiarvoa paremmin, vai onko vastaaja vääristänyt totuutta vastauksissaan. Alasuutari (2011, 95) mainitsee lähde kritiikin arvioinnissa indikaattorit ja todistukset. Indikaattorit ovat aineistoa, joka epäsuorasti toimii tutkimuskysymysten todisteena. Myös olemassaoleva aineisto, jota ei ole tuotettu tutkimusta itseään varten toimii indikaattorina. Todistusnäkökulmaa voisi tulkita juridisen armottomasti, kysymysten ja vastaajan motiivista vastatta valitulla tavalla. Tässä tapauksessa tulee huomioida työntekijöiden vastauksissa yleinen tyytyväisyys työnantajaa kohtaan, johon he vastauksiaan peilaavat.

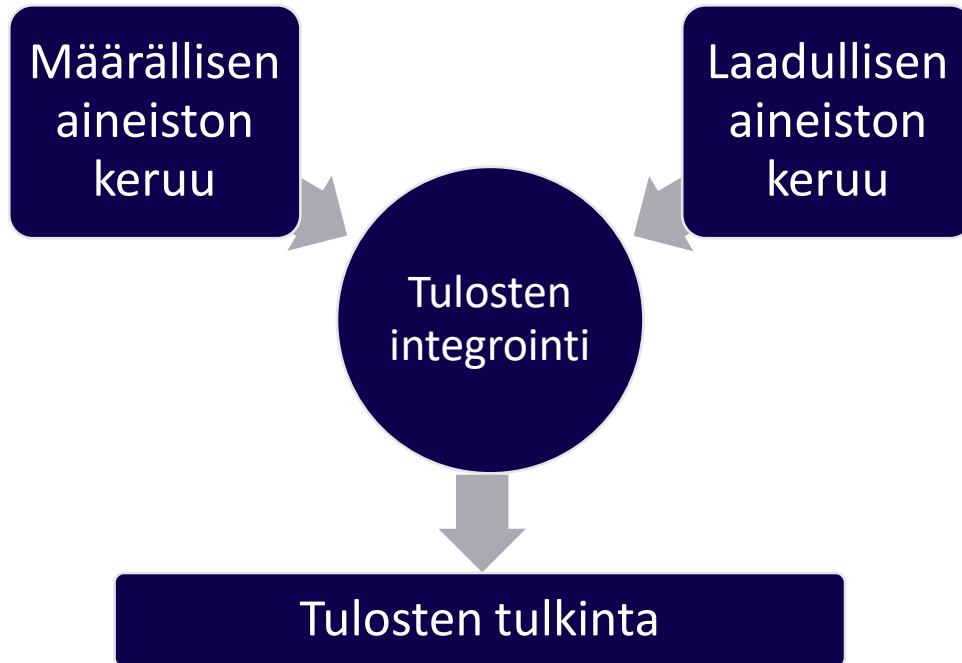
Tässä opinnäytetyössä on selvästi laadullisia ja määrällisiä osuuksia, Mankki ja Vilka (2024) määrittelevät tällaisen monimenetelmätutkimukseksi.



Kuvio 1 Monimenetelmätutkimus (Mankki & Vilka 2024, 42, muutettu)

Monimenetelmätutkimus tasapainoilee laadullisten sekä määrällisten osuuksien suhteessa. Tutkimusosuuksien painotuksesta riippuu, millaista informaatiota tutkimuksesta saadaan ulos. Mankki ja Vilka toteavat monimenetelmätutkimuksien usein painottuvan liiaksi määrällisiin osuuksiin laadullisten sijasta. Laadullisesti painottunut tutkimus jää usein puutteellisesti kuvatuksi ja yksinkertaistetuksi (Mankki & Vilka 2024,44). Monimenetelmä tutkimuksessa on lähtökohtaisesti käytössä kolme eri asetelmaa, yhdistävä asetelma, vaiheittain selittävä asetelma sekä vaiheittain kartoittava asetelma. Yhdistävä asetelma on paljon käytetty monimenetelmätutkimuksen muoto, perusajatuksena on käyttää kahta tai useampaa eri tavalla hankittua aineistoa, saman ilmiön tai aiheen ympäriltä. Lähtökohtaisesti tarkoitus on antaa molemmille aineistolle samanlainen painoarvo ilmiötä

selitettäessä (Mankki & Vilka 2024, 44).



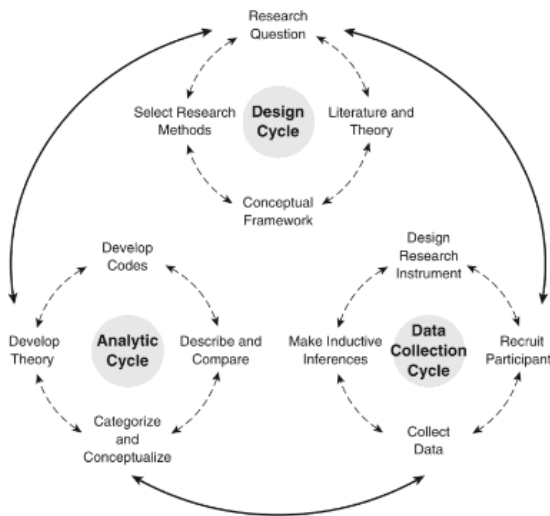
Kuvio 2 Yhdistävä asetelma (Mankki & Vilka 2024, 44, muunnettu)

Yhdistävä asetelma mukailee kuvan 2. prosessia, Mankki ja Vilka (2024) kuvailevat tulosten integraation olevan avain roolissa, tällöin etsitään ja vertaillaan samankaltaisuuksia aineistosta, myös ristiriitaisuudet dokumentoidaan. Dokumentointi integraatiosta on usein sanallisesti sekä kaaviolla selvennetty. Tulosten tulokinnassa pohditaan tuottavatko saadut tulokset toisilleen lisäarvoa vahvistamalla oletuksia ja täydentämällä havaintoja, vai luovatko tulokset ristiriitaisen kuvan tutkittavasta aiheesta.

2.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus yleisesti tutkii luonnollisen maailman ilmiöitä, hyödyntäen eri menetelmiä ja kunnioittaen osallistujia. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy kontekstiin ja pysyy kehittyvänä enemmän kuin tiukasti ennustettuna ja rajattuna, sekä on pohjimmiltaan tulkitsevaa. Kvalitatiivinen tutkija näkee sosiaaliset maailmat kokonaisvaltaisesti, monimutkaisina ja moniulotteisina asioina. Kvalitatiiviset tutkijat reflektivat itseään tutkimustyön edetessä. He pysyvät itsetietoisina omasta elämän kokemuksestaan ja identiteetistään sekä siitä, miten heidän taustansa muokkaa tutkimusta. He luottavat monipuoliseen päättelyyn loogisen ja fyysisen dialogin välillä. Samoin kun he suorittavat kyselytutkimuksensa systemaattisesti (Marshall & Rossman 2016, 2). Kvalitatiivinen

tutkimus voidaan jakaa kolmeen pääosioon Hutter-Henning:n ympyröiden mukaisesti. Tutkimuksen vaiheet ovat tutkimuksen suunnittelu, tutkimustiedon kerääminen sekä kerätyn tiedon analysointi.



Kuvio 3 Monimenetelmätutkimus (Mankki & Vilka 2024, 42, muutettu)

2.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus on John Bacon-Shonen (2013, 10–12) mukaan kuvaavaa, selittävää ja ennakoitavaa tutkimusta ja tiedon keruuta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa rakennetaan teoria sekä malli ilmiön ympärille, mallin tulee olla empiirisesti testattava. Yleisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa on hypoteesi, jota lähdetään tutkimuksen menetelmillä selvittämään ja koestamaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan saada kaksi yhdenvertaista, samaa ilmiötä selittävää mallia, tulee näistä malleista valita yksinkertaisempi (Bacon-Shone 2013, 13). Kvantitatiivinen tutkimus on siis käytännöllinen luonnontieteellisessä tarkastelussa, mutta aina ne eivät ole oikeita, vaikka tällä ajan hetkellä niin oletettaisiinkin. Esimerkkinä tällaisesta teoreeman kehityksestä löytyy Newtonin – Einstein akselilla, jossa Einstein osoitti joidenkin Newtonin lakien olevan väärässä tietyissä olosuhteissa.

2.3 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on laajasti käytetty aineistonkeruumuoto, jolla pyritään kartoittamaan suurien joukkojen käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen periaatteena on systemaattisuus, edustavuus, objektiivisuus ja määrällisyys. Kyselytutkimuksen perusoletuksena on vastaajien rehellisyys, sekä aineiston luotettava taltiointi (Anttila 1998, l. 11.1). Kyselytutkimuksien hyöty on tutkimusaineiston keräämisen tehokkuus, toisaalta haittoja on vastausten saamisen haasteellisuus ja matalat vastausprosentit. Haasteena kyselytutkimuksissa on myös, että se usein tarjoaa vain kapean poikkileikkauksen tutkittavaan asiaan (Patten 1998, 117–123).

3 Henkilöstöjohtamisen kehittyminen

3.1 Henkilöstöjohtamisen vuosikymmenet Suomessa

Henkilöstöosastoja syntyi suomessa vasta 60-luvulla, osastojen toimintaan vaikutti yhdysvaltalaiset sekä ruotsalaiset toiminta mallit. 60–70-luvulla pienet yksityiset yritykset ja julkiset organisaatiot eivät pystyneet luomaan itselleen henkilöstöosastoja resurssipuutteiden vuoksi, henkilöstöosastot olivat suurempien organisaatioiden ominaisuus.

Henkilöstöhallinto kehittyi yhteiskunnallisen kehityksen, lainsäädännön ja työmarkkinatoiminnan vaikutuksesta, vielä 60-luvulla henkilöstöhallinto koostui suurimmaksi osaksi henkilöstöpalveluista, joita sosiaalipäälliköt ohjasivat. Näiden osastojen tehtäviin kuului työhönotto ja palkkahallinto. Palkkahallinto ja työhönotto olivat perustehtäviä, jotka joka tapauksessa olisi hoidettava, työehdot hoidettiin suurelta osin työmarkkinakeskusjärjestöjen tasolla. Työehtoasioissa merkittävä tapahtuma on ollut niin sanottu tammikuun kihlaus 1940-luvulla. Tammikuun kihlauksesta keskusjärjestöt STK ja SAK hyväksyivät toisensa neuvottelukumppaneiksi. Suomalaisen sopimusyhteiskunnan juuret voidaan katsoa alkaneeksi tästä julistuksesta.

Yksityisellä sektorilla työehtosopimuslaki tuli voimaan vuonna 1946 ja julkisella sektorilla vuonna 1970, työehtosopimusjärjestelmä pohjautuu edelleen näihin lakeihin, vaikka ajan saatossa niihin on tullut lisäyksiä ja muutoksia. Henkilöstöhallinnon nopea kasvu perustui ennen kaikkia yhteiskunnan sosiaaliturvan ja lainsäädännön nopeaan lisääntymiseen ja elinolosuhteiden parantumiseen. Suomi liittyi Euroopan vapaakauppa-alueeseen Eftaan vuonna 1961 ja varsinaiseksi jäseneksi vuonna 1969. Vienti oli 1960-luvulla kovaa ja suomalaiset yritykset alkoivat kansainvälistyä, työntekijöiden määrä kasvoi voimakkaasti. Varsinainen maalta kaupunkiin muutto alkoi vuonna 1960.

Vuonna 1965 sovittiin työviikon lyhennyksestä eli siirryttiin viisipäiväiseen 40 tuntiseen työviikkoon ja lauantaiyöstä luovuttiin. Ensimmäinen tulopoliittinen kokonaisratkaisu sovittiin vuonna 1968 ja siitä alkoi liki 40 vuotta kestänyt keskitettyjen sopimusten kausi, niiden aikana myös syntyi niin sanottu kolmikanta, joka käsitti palkansaajat työnantajat ja hallituksen.

1970-luvulla Suomi siirtyi maatalousyhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi. Maasta muutto jatkui vahvana, suunta oli Yhdysvaltoihin ja Ruotsiin. Maahanmuuton pysäyttämiseksi säädettiin lomaltapaluuraha, joka kirjattiin metallin työehtosopimukseen ensimmäisen kerran 1970-luvun alussa.

Vuonna 1974 Suomi solmi vapaakauppasopimuksen, ja samalla sovittiin sosialistisen maiden kanssa kauppasopimus. Tämä kasvatti ulkomaan vientiä, ja teki Neuvostoliitosta Suomen suurimman kauppakumppanin. 1970-luvulla suomalainen työelämä muuttui, kun työterveyslaki ja opintovapaalaki säädettiin vuosikymmenen lopulla, vuonna 1978 laaditussa yhteistoimintalaissa osallistuttiin henkilöstöä enemmän työyhteisön päätöksentekoon, kyseistä lakia on uudistettu julkaisunsa jälkeen ja tällä hetkellä voimassa on vuoden 2021 lakiversio. 1970-luvun suurimpia lakimuutoksia olivat työsopimuslain ja vuosilomalain uudistukset, uusi työsopimuslaki mahdollisti irtisanomisen sijaan henkilökunnan lomauttamisen määrääjäksi tai toistaiseksi. (Henkilöstöjohtaminen suomessa 1960–2015, 78–83)

1970–1980-luvun henkilöstöammattilaiset ovat saaneet vaikutteita Aarno Palmin ja Eero Voutilaisen 1970 julkaisemasta oppikirjasta Henkilöstöhallinto. Kyseisessä kirjassa ryhmiteltiin organisaatio henkilöstöhallinto tehtävät kahdeksaan pääryhmään:

- henkilöstösuunnittelu
- henkilöstön hankinta
- palkkahallinto
- perehdyttäminen
- koulutustoiminta
- sisäinen viestintä
- henkilöstön ohjaus ja
- henkilöstöpalvelu

Yhdysvalloista ammennettiin oppia 1970- ja 1980- luvulla nimenomaan henkilöstöhallinnon organisoimisen kautta. 1970-luvulla henkilöstöpäällikön tärkeimpiä vaatimuksia oli hyvä perehtyneisyys työlainsäädäntöön ja työmarkkinoiden sopimus toimintaan. Henkilöstöpäällikkö oli tyypillisesti korkeakoulututkinnon suorittanut juristi tai vastaava. Verrattaessa nykyaikaisia henkilöstökäytäntöjä 1970-luvun oppikirjassa on monia yhteneväisyyksiä, nykyään puhutaan kyllä-

kin osaamisen kehittämisestä, suoriutumisen johtamisesta, palkitsemisesta, rekrytoinneista ja työ-sopimuksen hallinnasta.

1980-luvun vaihteessa organisaatiot joutuivat käymään läpi suuren kansainvälistymisen ja tietotekniikan aikaansaaman murroksen. 1990-luvun lama ja geopolittiset muutokset vaikuttivat myös suuresti organisaatioiden rakenteisiin ja organisaatiotoimintaan. Näkökulma muuttui henkilöstöhallinnosta henkilöstöjohtamiseen ja sitä myötä myös muutosten johtamiseen. Henkilöstöhallinnon tulosvastuu kasvoi 1990- ja 2000-luvulla, johtuen suuresti laman vaikutuksista 1990-luvun suomeen. Yhdeksänkymmentäluvun loppupuolella alettiin painottaa strategista henkilöstöjohtamista henkilöstön hallinnan sijaan, hr-osastot valmistelivat organisaation henkilöstöstrategioita. Parhaimmissa tapauksissa henkilöstöstrategiaa liitettiin liiketoimintastrategiaan ja valmistelu tapahtui yhteisessä prosessissa. Vuosituhanteen vaihteessa henkilöstöjohtajat liitettiin yritysten ylimpään johtoon ja johtoryhmänjäseniksi. Ratkaisulla nopeutettiin henkilöstöhallinnan rakenne-muutoksia ja strategista johtamista. Hr-päällikön tehtävänä oli organisaation strategisen henkilöstöjohtamisen yhteensovittaminen organisaation strategiaan, koko yrityksen toimikentällä. 2000-luvun alun hr-osasto ovat toimineet hyvin kehittämisenäköisesti, tukien esimiestoimintaa ja suoriutumisenjohtamista. On myös syntynyt uudenlaisia mittareita, esimerkiksi great place to work mittari, jossa arvioidaan yrityksiä rekrytoinnin ja maineen hallinnan osa-alueilla. (Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015, 44–47)

2010-luvulle saavuttaessa yritysten henkilöstöhallinto hetkellisesti taantui yhdeksänkymmentä-luvun tapaiseksi. Vuonna 2008 alkoi kansainvälinen rahoitusmarkkinakriisi, joka vaikutti moneen yritykseen. Suomessa järjestettiin lukuisia yhteistoimintaneuvotteluita, ja muun muassa Nokia irtisanoi suuria määriä henkilöstöään niin Suomessa kuin kansainvälisesti. (Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015, 56–60) Kansainvälisen rahoitusmarkkinaongelman vuoksi yritykset ottivat käyttöönsä 1990-luvun lamassa opitut keinot työsuhteiden osa-aikaistamisesta ja ulkoistamisesta. Työnteko ja ulkoistaminen olivat 2010-luvun suuri hitti, jolla saavutettiin liikkumavaraa taloudellisesti oman valmiin varaston pienentyessä. Vuoden 2019 lopussa Covid 19- pandemia pakotti henkilöstöhallinnon ja yritykset jälleen muutosneuvotteluiden pariin, tuolloin globaalin kaupan pysähtyminen, johti laajoihin lomautuksiin määräajaksi. Samalla tuoteyritykset muuttivat jälleen strategiaansa ja alkoivat kasvattaa omaa alkutarvikevarastoaan, toimitusketjujen ongelmien vuoksi.

4 Rekrytointitarve mikro- ja pk-yrityksessä

4.1 Rekrytointitarpeen tunnistaminen

Rekrytointi tarve lähtee yrityksen sisältä. Ulkopuoliset ei voi tarkasti määrittellä milloin yritykselle tulee hetki, jolloin laajenemista henkilömäärän kasvattamisella on tehtävä. Työvoiman palkkaaminen on myös toimialariippuvainen asia, konepaja- ja valmistavassa teollisuudessa tarvitaan nopeasti henkilöstöä yrityksen perustoimintojen tuottamiseen. Puolestaan asiantuntijatyössä voi yrittäjä tehdä pitkän työuran palkkaamatta koskaan lisääpua itselleen. Henkilökunnan palkkaamisessa on myös liikevaihdollinen tavoite otettava huomioon. Esimerkkinä tästä liikevaihdon kasvun tavoitteesta on asiantuntijayrityksen tuore henkilö, jolle luvataan 3600 € kuukausiansio. Tämä tarkoittaa tuntipalkkana noin 23 €. Sosiaalikulut (vuosi 2022 taso) ovat tuolloin 11,4 € tunnilta, ja kun lasketaan liiketoiminnan muita kuluja tähän lisäksi saadaan omakustannushinnaksi noin 50 € tunnilta. Määriteltäessä vielä yrityksen liikevoiton tavoite 20 %: tiin, ollaan yli 60 € minimi myyntihinnassa, joka vuosi tasolla tarkoittaa 110 000 € liikevaihdon lisäystä yhtä henkilöä kohden.

Valmistavassa teollisuudessa kulurakenne ajattelu ei ole yhtä tiiviisti sidottu liikevaihdon kasvuun, saattaa olla että, yritys on saamassa suuren tilauksen, jonka toteuttamiseen tarvitaan useampia työntekijöitä, tällöin yrityksen on otettava tietoinen riski henkilökunnan hankkimisessa ja lisättävä omia kulujaan, kunnes tilaus toteutuu. Voidaankin todeta, että henkilökunnan kasvattaminen riippuu pitkälti yrityksen toimialasta ja kasvutavoitteista. Tässä työssä asioita käsitellään pääosin asiantuntijayritysten kannalta. Rekrytointitarpeen tunnistaminen onkin lähinnä suunnittelua, jossa arvioidaan liiketoiminnan edellyttämän työvoiman määrä tulevilla toimintakaudella. Rekrytointia käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.2.

4.1.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelussa yritys tai yrittäjä mietti, millaisia liiketoiminnallisia tavoitteita yrityksellä on määritellyksi toimintakaudeksi. Henkilöstö suunnittelun toimintakausi on kytketty yrityksen strategiaan, ja se luo polun, miten strategian asettamia tavoitteita toteutetaan henkilöstön näkökulmasta. Suunnitelmassa huomioidaan kuinka paljon yrityksellä on omaa henkilöstöä ja minkä verran käytetään ostopalveluita tai yhteistyöverkostoja tavoitteiden saavuttamiseen. Yrityksen al-

kutaipaleella ei vielä voida puhua strategisesta henkilöstöjohtamisesta, vaan ennemminkin tarveperustaisesta henkilöstösuunnittelusta. Pienen yrityksen henkilöstötarpeita voisikin kuvata yksinkertaistetulla kaaviolla, jossa yrityksen liiketoimintatavoite kulkee mukana koko prosessin ajan.



Kuvio 4 Työvoimatarpeen suunnittelu

4.2 Henkilöstösuunnittelu strategisessa henkilöstöjohtamisessa

Varttuneemmissa yrityksissä, joissa on olemassa olevaa henkilökuntaa prosessit henkilöstöjohtamiseenkin ovat kehittyneet. Tällöin ei puhuta enää henkilöstösuunnittelusta vaan henkilöstöstrategiasta. Henkilöstöjohtamisen strategisen osa-alueen tarkoitus on tukea yrityksen liiketoimintastrategiaa henkilöstösuunnittelulla. Strateginen henkilöstöjohtaminen on siis vain yksi alue henkilöstöjohtamisen kaikista osa-alueista. David Ulrich kirjassaan henkilöstöjohtamisella huipulle (1997) toteaa, tarpeesta henkilöstöammattilaisten työyhteisöroolin muuttamisen liiketoimintakumppaniksi. Liiketoimintakumppanuus käsittää strategisen kumppanuuden, hallinnollisen asiantuntijan, henkilöstön kehittäjän sekä muutoksen edistäjänä roolit (Ulrich 2007,62). Onnistuessaan saavuttamaan liiketoimintakumppanin aseman henkilöstöammattilainen pystyy toteuttamaan yrityksen liiketoimintastrategiaa tehokkaammin.

Liiketoimintastrategian muuttaminen henkilöstökäytännöiksi hyödyttää liiketoimintaa kolmella eri tavalla

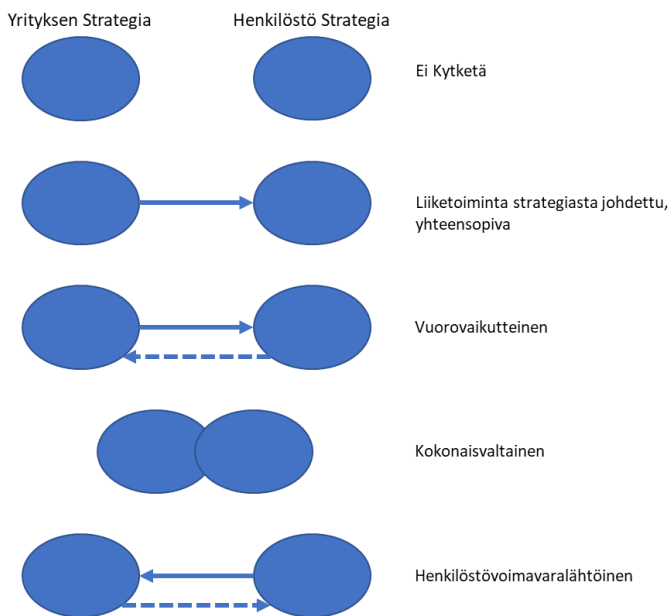
- Muutosketteryys
- Palvelustrategian yksityiskohtainen vastaaminen asiakastarpeisiin
- Taloudellisen strategian tehokkaampi toteuttaminen.

” Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvä tavoite on strategian toteuttaminen”

Ulrich (2007, 49). Strategisena kumppanina henkilöstö ammattilaisten tulisi toteuttaa organisaation analyysi, jonka avulla kuvataan organisaation vahvuudet ja heikkoudet. Riitta Viitalan (2021) mukaisesti henkilöstösuunnittelulla tuotetaan tietoa

- työvoiman tarpeesta ja rakenteesta
- työvoiman kohdentamisesta paikallisesti
- työvoiman hankintakanavista työvoiman määrän hallinnasta
- työvoimakustannuksista
- organisaatiokulttuurista

Viitala toteaa myös, että liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian pitäisi sitoutua toisiinsa pitkällä aikavälillä Viitala onkin kuvannut teoksessaan liiketoiminta strategioiden ja liiketoiminta vision yhtäläisyyksiä. Torrington ym. (2005) ovat kuvanneet 5 erityyppistä liiketoiminta ja henkilöstöstrategian toisiinsa kytkeytymistä sekä näiden keskinäistä vuorovaikutussuhdetta kuviossa 1.



Kuvio 5 Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet (Torrington ym. 2005, 29)

Henkilöstösuunnitelman täsmentää henkilöstöstrategian tavoitteita. Sen avulla määritellään kriteereitä henkilöstön hankkimiselle ja kehittämisille. Henkilöstösuunnitelmalla tehdään linjaukset yrityksen tarpeista. Tarpeet voivat pitää sisällään osaamisen johtamisen, henkilöstön kehittämisen ja työhyvinvoinnin asioita.

4.2.1 Työyhteisönkehittämissuunnitelma

Työyhteisönkehityssuunnitelmassa otetaan kantaa, kuinka paljon työvoimaa tullaan tarvitsemaan suunnitellulla aikajaksolla. Siinä myös ennakoidaan, käytetäänkö omaa vai ulkopuolista työvoimaa. Suunnittelussa vastataan kysymyksiin: paljonko tarvitsemme ensi vuonna työvoimaa? Paljonko tarvitsemme myöhemmällä strategiakaudella työvoimaa? Mitä toimenpiteitä se meiltä vaatii? (Viitala 2021, 58–62)

Työyhteisönkehittämissuunnitelmassa keskeistä on henkilöstösuunnittelu, joka on konkreettisesti työvoimatarpeiden suunnittelua. Tätä suunnittelua voidaan toteuttaa lyhyen aikavälin suunnitelmana, mikä kattaa noin vuoden mittaisen aikajanan. Vuosisuunnitelmassa hahmotetaan tulevan toimintavuoden tavoitteet ja henkilöstömäärät. Suunnitelman laatiminen on tärkeää koko työyhteisölle kuin johdollekin. Työyhteisön toiminnan kannalta, tulisi suunnitelma laatia henkilöstö pysyvyyden näkökulmasta. Jo yksistään vaihtuvuuden korvaaminen laadukkaalla henkilöstöllä aiheuttaa mille tahansa yritykselle suuren haasteen (Viitala 2021, 63–64).

Työyhteisönkehittämissuunnitelman laatiminen ei perustu vapaaehtoisuuteen, vaan pohjautuu alun perin vuoden 2007 yhteistoimintalakiin, joka velvoitti yrityksiä laatimaan henkilöstöä käsittelevän suunnitelman, henkilöstömäärä ylittäessä 20. henkeä. Vuonna 2022 astui voimaan viimeisin versio yhteistoimintalaista, jolloin lakiin lisättiin työyhteisönkehittämissuunnitelma. Laissa lukee: ”Työnantajan on laadittava yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa työyhteisön kehittämissuunnitelma ja ylläpidettävä sitä työyhteisön suunnitelmalliseksi ja pitkäjänteiseksi kehittämiseksi. Työyhteisön kehittämissuunnitelma laaditaan ja sitä ylläpidetään osana 8 §:n 3–5 kohdassa tarkoitettua vuoropuhelua. Jos työnantaja irtisanoo työntekijöitä taloudellisin tai tuotannollisin perustein, kehittämissuunnitelmaan on tehtävä tarvittavat muutokset vuoropuhelun yhteydessä muutoksen neuvotteluiden päätyttyä. Työyhteisön kehittämissuunnitelmaan on kirjattava:

- 1) nykytila ja ennakoitavissa olevat kehityskulut, joilla voi olla vaikutusta henkilöstön osaamistarpeisiin tai työhyvinvointiin;
- 2) päämäärät ja toimenpiteet, joilla kehitetään ja ylläpidetään henkilöstön osaamista sekä edistetään henkilöstön työhyvinvointia;
- 3) toimenpiteiden vastuunjako ja aikataulu;
- 4) seurantamenettelyt.

Työyhteisön kehittämissuunnitelmaan on kirjattava myös ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet. Työyhteisön kehittämissuunnitelmaa laadittaessa ja sitä ylläpidettäessä on tarpeen mukaan

kiinnitettävä huomiota:

- 1) teknologisen kehityksen, investointien ja muiden yrityksen tai yhteisön toiminnassa tapahtuvien muutosten vaikutuksiin työyhteisössä;
- 2) eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden erityistarpeisiin ja erityisesti tarpeisiin ylläpitää työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta;
- 3) työyhteisön johtamiseen.

Naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain (609/1986) 6 a §:ssä ja yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 7 §:n 2 momentissa tarkoitettut suunnitelmat voidaan toteuttaa työyhteisön kehittämissuunnitelman osana”. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 1113/2021)

4.2.2 Rekrytointi

Rekrytointi on yrityksen henkilöstön hankintaa ja se pitää sisällään ne toimet, joiden avulla yritykseen saadaan sen tarvitsemat henkilöresurssit. Uuden työntekijän töihin ottamisen merkitys vaihtelee yrityskoon mukaan, pienelle yritykselle jo ensimmäisen työntekijän palkkaaminen nostaa kustannuksia 1,5 kertaiseksi verrattuna henkilön vuosiansioon. Suurelle yritykselle kulujen nousu on toki samaa, mutta yrityksen taloudelliset edellytykset ovat laajemmat ja työn pohja kuorma on yleensä jo vakaa (Viittala 2021,71). Rekrytoinnissa tulee huomioida etsittävän henkilön rooli, eli mitä toivomme uuden tekijän tekevän. Tämän lisäksi tulee huomioida tulevan henkilön sopivuus organisaatioon, rekrytointi on aina mahdollisuus kasvattaa yrityskulttuuria, onkin olennaista miettiä rekrytoinnin tarkoitusta eli etsimmekö kulttuuriin sopivaa (cultural fit) vai kulttuurin lisää tuovaa (cultural add) henkilöä. Cultural fit ratkaisussa etsitään henkilöä, joka parhaiten vastaa yrityksessä jo vallitsevaa toimintakulttuuria. Cultural add puolestaan tavoittelee yrityskulttuurin kasvua ja muutosta. Suurempien organisaatioiden rekrytoivat esihenkilöt ovat avain asemassa kasvatettaessa yrityskulttuuria ja toimintaympäristöä. Rekrytoiva esihenkilö saattaa haluta rakentaa osastolleen hyvän toimintaympäristön, jossa tekijät viihtyvät ja kasvavat rooleissaan. Tällöin voidaan valita tehtävään huomattavasti sopivampi, mutta ryhmään paremmin menevä työnhakija, silläkin riskillä, ettei ryhmän osaaminen hirveästi kehity kyseisen rekrytoinnin saavutuksena. Henkilöstön koulutussuunnitelmassa otetaan sitten vastuu ryhmän osaamisen kasvattamisesta yritykseen muuttuviin tarpeisiin.

Yrityksissä olisi hyvä olla rekrytointistrategia, siinä linjataan asioita, joiden mukaan rekrytointeja suoritetaan. Kyseinen strategia voidaan laatia strategiakauden mukaisesti tai siitä voidaan tehdä pysyvä dokumentti, jota päivitetään tarpeen tullen. Viitalan mukaan rekrytointistrategiassa voidaan ilmaista, millaisia henkilöitä töihin haetaan sekä minkä kanavien kautta ja minkälaisilla houkuttimilla henkilöt pyritään löytämään (Viitala 2021, 72). Yrityksen todetessa tarvitsevansa uuden työntekijän näitä valintakriteereitä voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäisenä on organisaatiotason kriteerit, näiden kriteereiden perusteena on yrityksen strategiset päämäärät. Toinen kriteeri on yksikön kriteeri, siinä määritellään millaista panosta yksikkö tulijalta odottaa. Viimeisenä on tehtäväkohtaiset kriteerit, nämä kriteerit ovat puhtaasti tehtävän sidonnaisia ja ne voivat vaihdella monipuolisen ammattilaisen ammattitaitovaatimuksista työharjoittelijan paikan vaatimuksiin (Viitala 2021, 72–74).

Rekrytointimuodot voivat myös olla sisäisestä rekrytoinnista ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisen rekrytoinnin tavoitteena on löytää organisaation olemassa olevasta henkilöstöstä avoimeen toimeen sopiva, tällaisen henkilön perehdyttäminen yrityksen tapoihin on jo suoritettu aiemmin, joten hänelle jää harjoiteltavaksi ainoastaan uusi toimi. Ulkoinen rekrytointi puolestaan etsii uutta henkilöstöä muun muassa kilpailijoiden palveluksesta, ulkoinen rekrytointi on aina haaste. Kovat asiantuntijat kilpailuttavat palkkaansa juuri ulkoisen rekrytoinnin ansiosta (Viitala 2021, 75–77).

Yritykset voivat myös harrastaa etupainoista rekrytointia, tällöin sopivia kandidaatteja etsitään koulujen penkeiltä. Muun muassa Sitowise käyttää kyseistä rekrytointia omalla oppilaitosyhteistyötyöllään sekä Young talent ohjelmillaan. Etupainoinen rekrytoinnin ohessa pystytään harrastamaan myös työnantajan brändin vahvistamista oltaessa vahvasti näkyvillä ja tukemalla opiskelijapiirejä sekä toimintoja yrityksillä pystyy myös olemaan niin sanottuja lähettiläitä, jotka pitävät kohdennettuja luentoja eri oppilaitoksissa (Viitala 2021, 83–85).

4.2.3 Henkilöstösuunnittelun haasteet

Henkilöstösuunnittelun keskeisimmiksi haasteiksi ovat viime vuosikymmeninä nousseet liiketoimintojen nopea syklisyys ja toimintojen joustavuuden vaatimus sekä ennustettavuuden hankaluus. Henkilöstön kannalta joustavuuden tavoittelu tarkoittaa suurempaa vaihtelua käytettäessä vuokra tai ulkoa ostettua työvoimaa, samalla kun henkilöstöä vuokrataan omat vakituiset henkilöt joutuvat käyttämään enemmän aikaa uusien tulokkaiden perehdyttämiseen eikä kiinteitä työyhteisön

siteitä välttämättä muodostu. Joustavuutta voidaan hakea myös työaikoihin sekä henkilöstö kustannuksiin, monessa asiantuntijayrityksessä onkin nykyään käytössä niin sanottu työaikapankki, minne kasataan tunteja ja sopivana ajankohtana niitä voidaan käyttää sieltä pois. Suuremmissa organisaatioissa on yleistä noin 5 % henkilöstön vaihtuvuus, suuressa yrityksessä 5 % vaihtuvuus ei välttämättä tarkoita edes henkilöä/osasto (Viitala 2021, 62–66). Pk-yrityksessä puolestaan yhden henkilön vaihtuvuus voi huonoimmillaan tarkoittaa jopa 33 % tuotannon henkilöstöstä.

4.2.4 Suoriutumisen arvioinnit ja johtaminen

90-luvun lopulla johtamiseen tuli uusi käsite: ”suorituksen johtaminen”, käsite linkittyy 70-luvun tavoite johtamiskäsitteistöön. Suorituksen johtaminen on eräs keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Juhani Kauhanen määrittelee suorituksen johtamisen olevan yksinkertaisimmillaan yksilön, tiimin ja koko organisaation tieto siitä mikä on toiminnan tarkoitus, avaintavoitteet, palautejärjestelmän toimivuus ja osaamisen tarve (Kauhanen 2010, 54). Suorituksen johtamisen tavoitteena on lean- ajatusmallista tuttu jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen. Henkilöstön suoriutumiseen omissa tehtävissään vaikuttaa monet osa-alueet, henkilökohtaiset osa-alueet koostuvat henkilön osaamisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta. Johtajuus osa-alueella tekijöitä ovat kannustus, ohjaus, tuki esihenkilöltä tai tiimin vetäjältä. Tiimi osa-alueen vaikutteita ovat, tiimin jäsenten osaaminen, kannustus ja tukeminen. Työyhteisö osa-alueesta vaikuttaa töiden organisointi, työtehtävä muotoilu ja prosessit, sekä erilaiset tilannetekijät, jotka koostuvat niin sisäisistä ja ulkoisista paineista ja muutoksista (Kauhanen 2010, 55). Jotta suoritusta voidaan johtaa mitä suoritukselle asettaa tavoitteet ja mittarit. Teoreettisesti voidaan sanoa, että yrityksen tavoitteena on voiton maksimointi pitkällä aikavälillä ja arvon tuotto osakkeenomistajille. Kyseinen oletama pätee vain yksityiseen sektoriin. Tavoitteita voi olla monen tasoisia. On olemassa konserni-, sektori- tai tulosityksikkötason tavoitteita, samoin voi olla projekti- ja yksilötason tavoitteita. Yleisesti puhutaan tavoiteasetannasta sekä mittaamisesta, ja niin sanotusta smart- mallista. Smart-mallissa määritellään viisi erilaista kriteeriä:

- spesifinen
- mitattava
- ajallisesti määritelty
- realistinen
- tunnustettu (Kauhanen 2010, 61).

4.2.5 Pk-yrityksen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen laatu vaihtelee suuresti pienessä keskisuudessa yrityksessä. Tämä yleisesti johtuu siitä, ettei pienissä keskisuurissa yrityksissä oli resursseja käytettävänä henkilöstöhallinnan henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Näissä yrityksissä kehittämisestä vastaa toimitusjohtaja tai talousjohtaja yksinään muiden tehtäviensä ohessa. Viitalan mukaan on tyypillistä, että lähinnä lakisääteiset henkilöstöön liittyvät asiat hoidetaan ja lakien yli menevän pitkäjänteisen henkilöstön käytäntöjen kehittäminen on vähäistä (Viitala 2021, 237). Suppeat henkilöstökäytännöt eivät silti tarkoita, että Pk-yritykset olisivat huonoja työpaikkoina, usein pienissä yrityksissä on välitön vuorovaikutteinen ilmapiiri mikä heijastaa helposti pitkiin työsuhteisiin ja molemminpuoliseen kunnioitukseen. Pk- yrityksissä juuri toimitusjohtajan suhtautuminen henkilöstöjohtamiseen on äärimmäisen tärkeää, jos henkilöstön hyvinvointi on hänelle tärkeysjärjestyksessä korkealla, se heijastuu positiivisesti henkilöstöjohtamisen laatuun. Tällaisia positiivisia henkilöstöjohtamisen ilmiöitä ovat muun muassa avoin vuoropuhelu, henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen, laajat terveysturvavakuutukset. Henkilöstön johtamiselle voidaan asettaa tavoitteita ja sen kehitystä seurata, kun henkilöstöjohtamisen asiat ovat johtoryhmän ja lähiesihenkilöiden asialistoilla ja niihin kiinnitetään huomiota. Pk-yrityksessä korostuu henkilökunnan kuuntelun tärkeys, scrum-maailmasta tutut lyhyet käytäväkeskustelut ovat äärimmäisen tärkeitä jokaiselle esihenkilötyötä tekeväälle, näillä keskusteluilla saadaan selville työn suorittavan tason tuntemukset, tarpeet ja yleinen fiilis (Viitala 2021, 237–239).

4.3 Henkilöstöjohtamisen kehittäminen

Luoma ja Viitala luettelevat kirjassaan katveesta kilpailukyvyn ytimeen askeleita, joilla henkilöstöjohtamista voidaan kehittää pk-yrityksissä.



Kuvio 6 Kehitysaskeleet (mukaillen Luoma & Viitala, 2017)

Luoman ja Viitalan mukaan pk-yrityksien tulisi hyödyntää entistä enemmän henkilöstöhallinnon käytänteitä, oman kilpailukyynsä vahvistamiseksi. Askeleina kuvattu prosessi noudattaa pitimässä tarkastelussa Scrum ja LEAN ajattelua jatkuvasta parantamisesta. Pk-yrityksen, joka kamppailee kannattavuudessa ja kilpailussa pärjäämiseksi, ja jolla ei ole aktiivista henkilöstöpolitiikka, tulisi tehdä henkilöstötyöstään mahdollisimman näkyvää henkilöstön suuntaan. Jo aiemmin on todettu, että yrityksen resurssit eivät välttämättä riitä hr-toimintoja kokoaikaisesti tekevän henkilön työllistämiseen, vaan nämä toiminnot tulisi sisällyttää yrityksen johtamiskulttuuriin, kuitenkin rakentavalla tavalla, jossa valittu henkilö ottaa toimista omistajuuden. Tehtäessä henkilöstöhallinnosta näkyvä osa yrityksen toimintaa, saadaan myös tuottavan työn tekijät miettimään omaa osallistumistaan, oikeuksiaan sekä velvoitteitaan yrityksen kannattavuuden ja menestyksen vaikuttajina. Toimivia ensimmäisiä askeleita on palkitsemismallien käyttöönotto, niin tavoitteissa kuin laadussa. Näkyvyyden lisäämisen myötä tulee henkilöstöhallinnalle asettaa tavoitteet, jotka ovat linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden sekä vision kanssa. Usein tässä vaiheessa myös se

yrittäjien strategia tulee kirjoittaa auki, jotta yrityksen henkilöstö tietää missä ollaan ja minne pyritään tulevana vuosina. Kolmantena vaiheena luodaan sovellettavat käytännöt, eli kaikki ne pelisäännöt mitä yrityksessä on jo valmiiksi noudatettu, kootaan yhteen ja sitoutetaan esihenkilöt sekä henkilökunta niitä noudattamaan. Viimeisenä vaiheena yritykselle jää toimenpiteiden vaikutusten arviointi sekä jatkuva parantaminen. Kaikki toimet riippuvat paljolti myös johdon suhtautumisesta henkilöstöhallintaan, eli siitä nähdäänkö henkilöstöön panostaminen yritykselle arvoa tuottavaksi elementiksi. Pessimistinen johto ajaa omalla asenteellaan lupaavimmatkin hankkeet heikosti hyötyä tuottaviksi kokeiluiksi. (Luoma & Viitala 2017,97–107.)

5 Työsuhteen juridiikka

Suomalaisessa yhteiskunnassa työsopimuksessa ja työsuhteessa on vahvaa säätelyä työnantajaa sekä työntekijää kohtaan. Kyseistä säätelyä kutsutaan Suomessa Työsopimuslaiksi, jonne on koottu yhteen keskeiset termit, määritelmät ja velvoitteet. Suomalaisittain tuttu lakisäätely ei ole yleistä Euroopassa ja maailmalla, joissa työntekijän ja työnantajan velvollisuudet ovat hajautettu usean eri lain ja asetuksen alle (Koskinen ym. 2008, 18–19). Seuraavassa luvussa käsitellään osaa näistä säädöksistä. Tässä työssä käsitellään työsuhteita pk-yrityksien näkökannalta, joten viranhaltija yms. tahojen sopimukset jätetään pois.

5.1 Työsuhteen ehdot

Suomessa tehdään nykyään töitä myös muilla tavoilla kuin suorassa työsuhteessa. Työsopimuslaissa 55/2001 1.1 § määritellään työsuhteen tunnusomaiset piirteet, ja milloin tulkitaan työtä tehtävän työsuhteessa. Yksinkertaistettuna voidaan todeta henkilön olevan työsuhteessa, kun hän saa korvauksen tehdystä työsuoritteesta, joka tehdään työnantajan lukuun ja tämän valvonnan alla. Kun työn tekeminen täyttää laissa määritellyt ja yleisesti hyväksytyt laintulkinnan piirteet, sovelletaan työntekemiseen työlainsäädäntöä. Työlainsäädäntö on perusta työsuhteenehdoille, joita tulee noudattaa työsopimuksenlaatimisessa. Työsuhteen ehdot ovat usein kirjallisesti yhdessä sovituja, toki myös suullisia sopimuksia on olemassa. Työsopimus tulisi muistaa laatia aina kirjallisena, jotta molempien osapuolten oikeusturva toteutuu. Samoin toimeksiantosopimukset tuli yritysten laatia kirjallisesti, jotta voidaan osoittaa työn teon olevan sidottu tiettyyn toimeksiantoon, ja raukeavan toimeksiannon päätyttyä. Yleisesti voidaan todeta työlakia sovellettavan työsuhteessa,

siitä hetkestä, kun työ- tai toimeksiantosopimus on allekirjoitettu, ja lakeja sovelletaan niin kauan, kunnes työsuhde / työsopimus päättyy (Paanetoja 2017, 3).

Työsopimuksessa työsuhteenehdot määräytyvät kansallisen säätelyn vaikutuksesta. Säätelymeinot tunnetusti ovat (Engblom 2013, 6):

- lait ja asetukset
- työehtosopimukset
- työsäännöt ja yhteistoimintasopimukset
- työsopimus ja sopimuksenveroiset käytännöt
- tavat ja työnantajakäskyt

Suomalaisen yhteiskunnan työsopimuksien ja ehtojen pohjana on perustuslaki (733/1999), varsinkin ihmisoikeus ja perusoikeusosuudet kyseisestä lainsäädännöstä, joka on osa pakottavaa lainsäädäntöä, eli tästä ei voida poiketa paikallisella sopimisella. Pakottavaa lainsäädäntöä on sovellettu työsopimukseen yleensä vain työntekijän suojelun osalta. Yleisimpiä työsopimuslain vastaisia sopimuksia ovat kokonaispalkkasopimukset, jossa ohitetaan työaikalainsäädännön ja palkkasopimusten mukaisia ehtoja. Myös normaalisitova työehtosopimus, joka on palkansaajajärjestöjen kanssa neuvoteltu, on osana yhteiskunnan työsuhteenehtoja, normaalisitovan työehtosopimuksen normisääätely katsotaan olevan työnantajaa velvoittavaa, ja työnantaja osapuolta aina sitovaa, vaikka se ei työntekijäosapuolta sitoisikaan. Työnantajaosapuoli ei pysty tekemään juridisesti sitovaa työsopimusta, jos se poikkeaa normaalisitovan sopimuksen raameista. Normaalisitova työsopimus toisaalta tarjoaa työnantajalle työrauhan sopimuksen voimassaoloajalle. Normaalisitova työsopimus on voimassa työnantaja- sekä palkansaajaliittojen neuvottelujen tuloksena, ja se on voimassa yhteisesti sovitun ajan. Työnantajan vaihtaessa työnantajaliittoa sopimuksien voimassaoloaikana, joutuu noudattamaan sopimusta kyseisen kauden loppuun saakka (Engblom 2013, 46–47).

Yleissitovaa työehtosopimusta ei tule sekoittaa normaalisitovaan työehtosopimukseen. Yleissitovalla työehtosopimuksella tarkoitetaan työehtosopimusta, jota jokainen alalla toimiva työnantaja on vähimmäistasona velvollinen noudattamaan solmimissaan työsuhteissa (Työsopimuslaki 55/2001). Yleissitovuus koskee myös järjestäytymättömiä työnantajia. Näiden lakien, sopimuksien ja asetusten tarkoituksena on suojella työntekijää epäoikeudenmukaisilta ja kohtuuttomilta työsuhde ehdoilta. Työehtosopimus on varallisuusosoikeudellinen sopimus, joten tuomioistuin tulkinnoissa käytetään samoja periaatteita kuin muissakin varallisuusosoikeuden oikeustoimissa. Tuomioistuimet yleensä nojaavat riitatapauksissa päätöksensä työmarkkinakäytäntöihin.

5.1.1 Sopimisen vapaus

Sopimisen vapaus eli niin kutsuttu paikallinen sopiminen on lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana. Paikallisella sopimisella tarkoitetaan kaikkea sopimista, joka tehdään yritys- ja työpaikkatasolla (Engblom 2013, 57). Käytännössä nykyään liki jokaisella työpaikalla sovelletaan jonkin muotoista paikallista sopimista. Paikallinen sopiminen voidaan jakaa neljään eri tyyppiin (Engblom 2013, 58):

- valtakunnallisen työehtosopimusten tarkoittamat paikalliset sopimiset
- yrityskohtaiset työehtosopimukset
- yhteistoimintasopimukset
- työsopimustasoiset paikalliset sopimukset

Paikallinen sopimien ei aina tarkoita, että työoloja ja olosuhteita heikennetään. Näistä voisi esimerkkinä toimia suunnittelu- ja konsultointialan työehtosopimuksissa löytyvä matka-ajan korvaaminen. Työntekijäjärjestö on neuvotellut työnantajajärjestön kanssa, että matkustusta ei lasketa työajaksi, ja täten sitä ei korvata. Yrityksessä A paikallisella sopimisella on sovittu korvattavan koko matkustusaika 1:1. Toisena esimerkkinä on yrityskohtaiset liukumaksudot, jotka mahdollistavat henkilöstölle paremman työ - vapaa-ajan jousto mahdollisuuden. Aina paikallisen sopimuksen mukainen työehtosopimus ei ole selvästi avattu työntekijälle. Yrityksien rekrytoinneissa pitääkin painottaa sopimuksen läpikäymistä tulevalle työntekijälle ja mahdollistaa hänelle myös kysymykset. Laadittaessa toistaiseksi voimassa olevaa paikallistasopimusta tai oman yrityksen paikallista sopimusmallia, tulee määritellä sopimuksille myös irtisanomisajat. Toistaiseksi voimassa olevan paikallisen sopimuksen esimerkki voisi olla vaikka laajennettu työterveydenhuolto, vakuutukset, työaika-pankit ja ylimääräiset vapaat. Liittojen välisessä sopimuksessa on otettu kantaa paikalliseen sopimiseen ja määritelty näillekin sopimuskausi, usein tämä koskee vain palkkaus ja työaikamalleja, muihin ehtoihin liitot eivät neuvotteluissa panosta.

Pk-yrityksissä onkin hyvä huomioida, että noudatetaanko työehtosopimuksia vai laaditaanko henkilöstölle vain työsopimukset. Työsopimisen vapaus korostuu, kun sovellettava työehtosopimus ei ota kantaa työsuhteen vähimmäisehtoihin. Tällöin ei ole voimassa esimerkiksi pienintä tehtäväkohtaista palkkaa. Realistisesti tällaisia sopimuksia ei yritysten kannalta valitettavasti usein ole, vaan työehtosopimuksissa on määritelty raamit työsopimuksille. Työsopimuslaki asettaa yrityksille muitakin vaateita, muun muassa 2.luvun 7§ 1 mom. mukaan:

Työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen, asianomaisella alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen (yleissitova työehtosopimus) määräyksiä niistä työsuhteen ehdoista ja työoloista, jotka koskevat työntekijän tekemää tai siihen lähinnä rinnastettavaa työtä.

Työsopimuksen ehto, joka on ristiriidassa yleissitovan työehtosopimuksen vastaavan määräyksen kanssa, on mitätön ja sen sijasta on noudatettava yleissitovan työehtosopimuksen määräystä.

Tällä säätelyllä turvataan sitoutumattomien työnantajien palvelukseen tulevien työntekijöiden oikeuksia, heidän ollessa ns. heikompia sopimusosapuolia. Työsopimuslaissa otetaan myös kantaa palkkaan, jonka on oltava tavanomainen ja kohtuullinen (55/2001 2.luku 10§).

Työsopimuksia solmiessa on hyvä huomioida sopimisen juridiset ehdot, eli 15 vuotta täyttänyt henkilö voi solmia työsuhteen, mutta 15–17-vuotiaan huoltaja voi kyseisen sopimuksen purkaa, jos se on nuoren kehitykselle haitallista. Alle 15-vuotias voi solmia myös työsuhteen, mutta tällöin huoltaja on allekirjoittajana. Nuoria henkilöitä suojataan myös laeilla työtuntirajoituksilla (Paanetoja 2017, 37–39).

Työehtosopimusten sisältö on muodoltaan normi- tai velvoitemuotoisia, velvoitteet koskevat sopimusosapuolia eli ylätasolla liittoja. Näissä velvoitteissa määritellään muun muassa työrauhasta sopimusajalla. Palkkaa, työaikaa ja vastaavia asioita määrittelevät sopimuskohdat ovat normimuotoisia ja näin ollen sovellettavissa työnantajan sekä työntekijän välillä. Normit voidaan edelleen juridisesti jakaa työnormeihin ja työolonormeihin. Työsopimuksen normeissa toimivat juridisesti samalla tavalla kuin muutkin normit, eli on tahdonvaltaisia ja pakottavia normeja. Tahdonvaltaisuus ilmenee työsuhteen yleisesti tekstinä: ”ellei paikallisesti muuta sovita”. Nämä tahdonvaltaiset kohdat ovat neuvoteltavissa joustavissa työsuhteen malleissa. Pakottava normisto puolestaan ei voi olla ristiriidassa valtakunnallisesti sovittujen työehtosopimusten kanssa. Jos työnantaja lisää omia, yleisen työehtosopimuksen vastaisia ehtoja, ovat nämä juridisesti pätemättömiä, eivätkä ne näin ollen sido työntekijää. Sopimuksen ja sopimisen käsitteet tulee pitää erillään käsiteltäessä työsuhteasioita, sopimisessa ei aina muodosteta sopimusta. Velvoiteoikeuden perusteellisesta sopimisesta ei sellaisenaan sovi työoikeuteen, ja osapuolten tuleekin laatia aina kirjalliset sopimukset sovituista asioista. Perusoletuksena on aina hyvä muistaa että, työlainsäädännön

tarkoituksena on suojella työntekijää. Työsopimustenmääräykset ovat eri lakien vähimmäispakottavia säädöksiä. Tämä tarkoittaa ettei, työnantajan ja työntekijän välisellä sopimuksella voida poiketa tai muuttaa ns. oletusarvoista sopimuskohtaa (Paanetoja 2017, 6–7).

5.1.2 Työehtosopimuksen velvoitteiden täyttäminen ja noudattaminen

Työehtosopimukset ovat järjestö ja liittotasoisia sopimuksia, joiden noudattamiseksi esimerkiksi järjestöön kuuluva työnantaja on velvollinen. Myös sitoutumattomat työnantajat voivat solmia työehtosopimuksen, jonka ehtoja joutuvat sittemmin noudattamaan. Työnantajan tulee noudattaa työehtosopimuksen määräyksiä, sellaisissa työsuhteissa, joissa työntekijäliitto on ollut allekirjoittamassa kyseistä työehtosopimusta (Paanetoja 2017, 7–10). Laissa on myös huomioitu työntekijöiden turvaksi yhdenmukaiset työehdot, työsopimuslain 4§ 2mom. säännöksellä. Tässä säännöksessä määritellään työnantajan velvollisuus noudattaa työehtosopimuksen ehtoja koko henkilöstönsä, riippumatta siitä mihin työntekijäliittoon kyseiset työntekijät kuuluisivat. Työntekijät voivat olla myös ammattiyhdistyksiin sitoutumattomia, mutta saavat silti työehtosopimuksissa määritellyt edut. Suomessa on mahdollistettu myös lainsäädännöllisesti määriteltyjen etuisuuksien heikentäminen työehtosopimuksissa (Työsopimuslaki 55/2001 13.7§).

5.1.3 Palkka-avoimuus direktiivi

Työntekijällä työsuhteen oleellisia osia ovat palkkaus ja siihen liittyvät etuudet. Suomessa ei ole määriteltynä laissa alinta maksettavaa palkkaa, mutta näihin on usein otettu kantaa työehtosopimuksissa ja joskus jopa yleissitovissa työehtosopimuksissa. Näissä sopimuksissa voidaan määritellä tehtäväkohtaiset alimmat palkat, joita työnantajien tulee noudattaa. Työpaikoilla on silti palkkaeroja, joista osa on selitettävissä henkilöiden osaamisella ja toimenkuvalla, mutta on havaittu naisten saavan useammin matalampaa palkkaa samasta tehtävästä kuin miesten. Euroopan neuvosto puuttuu tähän sukupuolten väliseen palkkaeroon direktiivillä, joka on hyväksytty 24.4.2023. Euroopan unionissa on ollut sukupuolten välinen palkkaero 13 % vuonna 2020. Uusi direktiivi velvoittaa työnantajia antamaan työnhakijalle tiedon tehtävän alkupalkkauksesta tai palkan vaihteluvälistä jo työpaikkailmoituksessa tai viimeistään ennen haastattelua. Työsuhteen alettua työntekijällä on oikeus pyytää saman tai samankaltaisen tehtävän keskipalkkatason yrityksessä, sekä palkkaan ja urakehitykseen vaikuttavat kriteerit. Näiden tietojen tulee olla objektiivisia sekä sukupuolineutraaleja.

Työnantajille lankeaa myös raportointivelvollisuus palkkaeroista. Yli 250 henkeä työllistävän työnantajan tulee raportoida vuosittain kansallisille viranomaisille sukupuolten välisestä palkkaerosta. Pienempien organisaatioiden raportointi väli on joka kolmas vuosi, ja alle 100 henkeä työllistävä yritys vapautuu raportointivelvoitteesta. Euroopan neuvosto on direktiivissään päättänyt 5 % palkkaeron rajan, jos kyseistä eroa ei pystytä perustelemaan, tulee työnantajan yhdessä työntekijöiden edustajan kanssa pitää palkka—arviointi. Palkka-avoimuusdirektiivi edesauttaa sukupuoleen sidotusta palkkasyrjinnästä kärsineitä työntekijöitä ja nämä voivat saada rahallisen korvauksen kokeesta syrjinnästä. Todistustaakka joka ennen on ollut työntekijällä, on nyt langetettu työnantajalle. Työnantajan tulee osoittaa, ettei hän ole rikkonut samanpalkkaisuutta (Direktiivi 2006/54/EY) ja palkka-avoimuutta koskevia säädöksiä. Euroopan unionin jäsenmailla on kolmen vuoden siirtymäaika, jolloin kyseinen direktiivi tulee suhteuttaa kasalliseen lainsäädäntöön. Suomessa direktiivi tulee voimaan viimeistään vuonna 2026.

5.2 Työsopimus

Työsopimus on yleisesti vapaamuotoinen sopimus, joka voidaan sopia niin suullisesti, sähköisesti kuin kirjallisestikin. Suositeltavaa silti on laatia kyseinen sopimus kirjallisesti, jolloin voidaan tarkastaa jälkikäteen mitä, on oikeasti sovittu asioista. Laissa ei ole määritelty mistä kaikesta sopimuksessa on erikseen sovittava, mutta jos sopimuksessa ei oteta kantaa työnteon keskeisiin ehtoihin (Työsopimuslaki 55/2001 2.4§) on näistä annettava kirjallinen selvitys työntekijälle. Käytetään siten työsopimuksen laadinnassa yrityksen mallipohjia, tai laaditaan tällainen sopimus ensimmäistä kertaa, tulee sopimuksessa olla maininnat seuraavista asioista:

- Työnantajan ja työntekijän osoitetiedot
- työnteon alkamisajankohta
- koeaika
- työnteonpaikka tai kiinteän pisteen puuttuessa periaatteet, joiden mukaan työntekijä työskentelee erikohteissa
- pääasialliset työtehtävät
- sopimukseen sovellettava työehtosopimus
- palkan tai vastikkeen määräytymisperuste ja tämän maksukausi
- säännöllinen työaika
- lomien määräytyminen
- irtisanomisaika tai sen määräytymisen perusteet
- ja määräaikaisissa sopimuksissa, sopimuksen päättymisaika, määräaikaisuuden peruste

Kirjallisen työsopimuksen laatiminen poistaa työnantajalta erilaisia tiedonantovelvoitteita myöhemmin. Jos työsopimus on laadittu suullisesti, työsuojeluviranomaisilla on oikeus saada yksityiskohtainen selvitys tällaisesta sopimuksesta. Samalla yllä luetellut sopimuskohdat pitää toimittaa työntekijälle kirjallisesti viimeistään ensimmäiseen palkanmaksuun mennessä. Samalla ehtojen muutoksista tulee aina antaa kirjallinen selvitys työntekijälle. Näiden selvitysten laiminlyönnistä voidaan tuomita työnantaja sakkorangaistukseen työsopimuslakirikkomuksesta.

Työsopimuksen laadinnassa tulee myös huomioida, onko tarve työvoimalle jatkuva vai tilapäinen. Eli laaditaanko toistaiseksi voimassa oleva vai määräaikainen työsopimus. Määräaikaisen työsopimuksen laadinnassa on erinäisiä ehtoja, joiden tulee täyttyä. Useimmiten näissä on kausiluonteinen tai projektityö, jolloin sopimuksessa on määritelty aikaväli, jolloin työtä tullaan tekemään. Määräaikainen työsopimus sitoo molempia osapuolia, eikä sitä voi irtisanoa ennen sopimuksen päättymistä, ellei tästä ole erikseen sovittu työsopimuksessa. Määräaikaisen työsopimuksen enimmäiskesto ei ole määritelty, mutta jos tällainen työsopimus kestää yli viisi vuotta, voidaan sopimus irtisanoa, kun viisi vuotta on kulunut. Määräaikaisissa työsopimuksissa voidaan noudattaa koeaikaa samalla tavalla kuin toistaiseksi voimassa olevissa työsopimuksissa. Koeajan pituus voi olla maksimissaan 6 kuukautta tai $\frac{1}{2}$ työsopimuksen sopimuskaudesta. Määräaikaisissa sopimuksissa pitää katsoa, ettei päädytä määräaikaisten sopimusten ketjutukseen, työnantaja voi solmia saman tekijän kanssa kaksi kertaa määräaikaisen työsopimuksen, jonka jälkeen tulee tarjota toistaiseksi voimassa olevaa työsopimusta. Jos työntekijä pystyy osoittamaan, että työvoimatarve on pysyvää, ei työnantaja voi laatia määräaikaista työsopimusta. Useat hyvinvointialueet ovat havainneet määräaikaista sopimuksia laatiessaan, että lain silmissä heidän tarpeensa on jatkuvaa ja määräaikaiselle sopimukselle ei ole perusteita. On hyvä huomata, vaikka ei määräaikaiselle työsopimukselle ole perusteita ja sellainen on silti solmittu, ei koko sopimus ole pätemätön vain sen kesto koskeva ehto (Paanetoja 2017, 41). Määräaikainen työsopimus voi muuttua toistaiseksi voimassa olevaksi työsopimukseksi osapuolten yhteisesti niin sopiessa, määräaikainen työsopimus muuttuu automaattisesti toistaiseksi voimassa olevaksi, työnantajan salliessa sopimuksen päättymisen jälkeen työnteon. Työsopimuslakia on muutettu määräaikaisten sopimusten osalta, kun tarjotaan pitkäaikaistyöttömälle työtä, tällaisen sopimuksen saa tehdä korkeintaan vuodeksi. Kyseisen sopimuksen voi uusida kolmasti, kuitenkin kokonaiskesto näille ei saa ylittää laissa määriteltyä yhden vuoden enimmäiskesto. Määräaikaista työsopimuksia voidaan tuki solmia useitakin peräkkäin, mutta samaa tehtävää se ei saa koskea, ja tulee määräaikaisuudelle olla vahvat perusteet.

Samaa tehtävää ja työnsopimuksen sisältöä tarkastellessa ei tulkita ainoastaan kirjallisesti määritettyjä asioita, vaan tosiasiallisia tehtäviä. Työnantajan tulee myös olla tarkkana, ettei teetä määräaikaikaisella työnsopimuksella eri henkilöillä ns. säännönmukaista tehtävää, tällöin voidaan myös osoittaa pysyvä työvoiman tarve ja määräaikaaisuudet ovat työnsopimuslain vastaisia.

Työnantaja voi sopia työntekijän kanssa myös niin sanotun puitesopimuksen, tällöin määritellään työsuhteen ehdot sopimukseen, jota myöhemmin noudatetaan esimerkiksi lyhyissä keikka- ja hätäaputoissa. Työnantaja joutuu puitesopimuksesta huolimatta laatimaan jokaista työntekojaksoa varten erillisen työnsopimuksen työn tekijän kanssa, tässä sopimuksessa pätevät määräaikaikaisen työnsopimuksen ehdot.

Työntekemisen ajat ovat vapaasti sovittavissa työntekijän ja työnantajan kesken. Käytössä on vakiintuneen työajan lisäksi erilaiset liukuvan työajan sekä 0-tunti sopimukset. Liukuvan työajan sopimuksissa määritellään yleisesti käytössä oleva työaika, ja aika, jolloin työntekijän tulee olla tavoitettavissa. Liukuvan työajan kanssa on yleensä käytössä niin sanottu työaikapankkijärjestelmä, jossa määritellään liukumisen rajat +/- tunnit. 0-tunti sopimukset ovat käytössä tuuraajille ja keikkatyötä tekeville, tällaisessa sopimismuodossa annetaan viikkotyöajan määrittelyssä 0–37,5 tai 40 tuntia, riippuen työnantajan yleisestä työviikon kestosta. Tällainen sopimus mahdollistaa jouston työnantajalle työvoimaresursoinnissa, kun työtä ei tarvitse tarjota työntekijälle, jollei tarvetta ole. Työajan sopimiseen voidaan myös käyttää vähimmäistyöaikasopimusta, tällöin työaika määritellään esimerkiksi viikkotyöaikana 20–30 tuntia. Myös tämä luo työnantajalle resurssijoustoa, vaikka tulee huomioida, että työtä pitää tällöin tarjota vähintään 20 tunnin verran viikossa. Kiireavussa työnantaja voi myös laatia tarvittaessa töihin kutsuttavan sopimuksen työntekijän kanssa, näissä sopimuksissa ei ole määritelty pienintä tai suurinta työaika, oletuksena tosin, että työsuojelun määrittelemät tuntirajat ovat käytössä. Työnantajan on hyvä huomioida tehdessään keikka- ja väliaikaisen tarpeen sopimuksia, että niiden tuntitoteutumia tarkastellaan 6 kuukauden jaksoissa, jos tällaisella aikavälillä työ tarve on ollut jatkuvaa, tulee työnantajan tarjota toistaiseksi voimassa olevaa normaaleilla tunneilla varustettua sopimusta työntekijälle (Hyttinen & Korte 2019, 31–38).

Työnsopimuslaissa määritellään syrjimis- ja eriarvoisen kohtelun estämisestä työpaikalla (Työnsopimuslaki 2 luku 2§.1. Tämä on osa velvoittavaa lainsäädäntöä, jota työnantajien on noudatettava. Määrä- ja osa-aikaisissa työnsopimuksissa siis pitää olla samat työehdot kuin toistaiseksi voimassa

olevissa ja kokoaikaisissa työsopimuksissa, hyväksyttävänä poikkeuksen voidaan määritellä aikajaksoja, jonka jälkeen työntekijät siirtyvät jonkin työnantajan tarjoaman edun piiriin. Tällöin tätä aikaa tulee noudattaa kaikilla työntekijöillä, riippumatta heidän työsopimuksensa luonteesta. Esimerkkinä tällaisista etuuksista voisi olla laaja terveysvakuutus tai hammashuolto, jotka eivät kuulu lakisääteisen työterveyshuollon piiriin. Työsopimuslaissa on myös painotettu työnantajan velvollisuudesta mainita vapautuvista työpaikoistaan osa- ja määräaikaisille työntekijöilleen. Samoin työnantajan tulee tarjota lisätöitä osa-aikaisille työntekijöilleen, jos työnantajan työvoiman tarve on kasvanut ja nämä tehtävät ovat osa-aikaiselle työntekijälle soveltuvia.

5.2.1 Työsopimuksen liitteet

Työsopimukseen voidaan laatia erilaisia liitteitä, henkilön toimenkuvan sekä yrityksen toimialueen mukaan. Kyseisiä liitteitä ovat muun muassa salassapito- ja kilpailukieltosopimukset.

Kilpailukieltosopimus laaditaan työsopimuslain 3. luvun 5§ mukaisesti, ja sopimuksen tarkoituksena on rajata työnantajan kanssa kilpailevan liiketoiminnan teko. Kilpaileva toiminta määritellään lain 3§. Yleensä näitä sopimuksia laaditaan avainhenkilöille, joilla on liiketoiminnan luonteesta syvällinen ymmärrys. Kilpailukieltosopimus rajoittaa työntekijää muun muassa siirtymästä rajoitusajan puitteissa toiselle, samalla alalla toimivalle työnantajalle. Samoin sopimus rajaa työntekijän oikeutta aloittaa sopimuksessa mainitun työnantajan kanssa kilpailevaa liiketoimintaa, rajoitusajan puitteissa. Kilpailukieltosopimukseen on lisätty työnantajalle velvollisuus korvata henkilölle rahallisesti rajoitusajasta. Korvauksien määrä on 40 % henkilön palkasta, jos rajoitusaika on enintään kuusi kuukautta, yli kuuden kuukauden rajoitusajasta tulee korvata 60 % henkilön kuukausipalkasta. Työnantaja voi sopia enintään vuoden mittaisesta kilpailukiellosta työntekijän kanssa, tätä pidemmät sopimukset eivät ole juridisesti päteviä, vaikka työntekijä allekirjoittaisi tällaisen dokumentin.

Salassapitosopimukset ovat työsopimuslain 3 luvun 4§ määrittelemiä liikesalaisuuksia koskeva sopimus, joita usein työnantajat laajentavat koskemaan myös asiakkaiden dokumentaatiota ja toimittajasuhteita. Työsopimuslakia tarkennetaan liikesalaisuuksien osalta liikesalaisuuslailla 595/2018. Liikesalaisuuksia suojataan liikesalaisuuslailla, ja siinä määritellään muun muassa oikeudeton hankinta. Oikeudettomalla hankinnalla tarkoitetaan anastamista, luvaton kopiointia,

jäljentämistä ja kaikkea muuta suojatun aineiston sisällön tallentamista sekä hyödyntämistä toisaalla kuin alkuperäisen aineistonhaltijan käytössä (Liikesalaisuuslaki 10.8.2018/595 3§). Samassa laissa määritellään liikesalaisuuden hankkimisen olevan laillista, jos se on tapahtunut itsenäisesti keksimällä tai luomalla. Yritykset turvaavat yleisesti erillissopimuksilla tällaisia tilanteita ja määrittelevät työsuhdekeksinnöt yrityksen omaisuudeksi. Joissakin tapauksissa työsuhdekeksinnön raja on henkilön työsuhde, jolloin keksinnöt sidotaan työsuhteeseen ja vapaa-aikana tehty ja laadittu uusi idea pyritään määrittelemään yrityksen omaisuudeksi. Tuomiot liikesalaisuuksien väärinkäytössä vaihtelevat sakkotuomioista tuotteiden ja dokumenttien hävittämiseen saakka. Vahingonkorvaus asiat ratkaistaan vahingonkorvaus- ja markkinalakien avulla.

5.2.2 Työllistämisen tuet

Palkkatuki on työ- ja elinkeinoministeriön tuki, jolla edesautetaan työttömän työnhakijan työllistymistä. Tämä on yrityksen palkkaamisen kynnyksen madaltamiseen tähtäävä keino. Tämä tuki on harkinnanvaraisesti myönnettävissä, TEM ja TE-toimisto tarkastelevat milloin hakijalle on apua palkkatuesta. *”Palkkatuetun työn tarkoituksena on edistää työnhakijan työllistymistä avoimille työmarkkinoille”* (tem.fi/palkkatuki). Heinäkuusta 2023 lähtien työnantaja, joka palkkaa työttömän työnhakijan, on voinut saada tukea palkanmaksuun 50 % toteutuvista palkkakustannuksista. Jos työnhakija on alentuneesti työkykyinen, voidaan hänen palkkaamiseensa myöntää jopa 70 % palkkakustannus tuki. TEM on myös linjannut, että 55 vuotta tai vanhempien henkilöiden työllistämiseen voi saada tukea 70 % palkkakuluista. Varttuneen työttömän työllistämisen tuki myönnetään ilman tarkoituksenmukaisuusharkintaa. Yleisperiaatteena palkkatuen myöntämiselle on, että työttömällä henkilöllä on ammattiosaamisessaan vajeita, tai hänellä on perussairaus tai pysyvä vamma, joka estää tai heikentää hänen mahdollisuuksiaan sopivan työn saamiseen. Myös jos henkilö on 60 vuotta täyttänyt pitkäaikaistyötön, voidaan hänen työllistämiseensä myöntää palkkatukea. Palkkatuki maksetaan aina työnantajalle, ja tuen tarkoituksena on kompensoida työnantajan käyttämää aikaa ko. henkilön opastukseen tuottavaan työhön. Tuen saamiselle on myös edellytyksenä, ettei henkilön työsuhde ole alkanut ennen tukipäätöksen saamista, tuki ei saa vääristää kilpailua yrityksiä välillä, työnantaja sitoutuu maksamaan työehtosopimuksen tai tehtävän mukaisen palkan ja työnantajan tulee olla hoitanut kaikki lakisääteiset velvollisuudet. Tukea haetaan TE-toimistolta ja sitä voidaan saada kerrallaan 24 kuukauden ajan (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 371/2023).

Myös oppisopimukseen työnantaja voi saada palkkatukea tai koulutuskorvausta. Koulutuskorvauksen määrä vaihtelee 100–200 € kuukaudessa, kun kyseessä on perustutkintotasoinen oppisopimuskoulutus. Ammatti- ja erikoisammattitutkinnoista korvaus vaihtelee 10–100 € välissä. Oppisopimuksen palkkatuki toimii osittain samoin kuin TEM palkkatuki, eli tässäkin tapauksessa, kun oppisopimuskoulutukseen otetaan työtön työnhakija, voi työnantaja saada työvoimahallinnon tukea koko oppisopimuskoulutuksen ajan.

5.2.3 Koeaika

Koeajasta on lain mukaan aina sovittava, työsopimuslain 1 luvun 4§ sanoo työntekijän ja työnantajan voivan sopia enintään kuuden kuukauden mittaisesta koeajasta. Usein koeaika on työnantajan määrittelemä, ilman tuota sopimisen mahdollisuutta. Työehtosopimuksen, jossa on määritelty koeajasta, sitoessa työnantajaa on hänen palkkauksen yhteydessä ilmoitettava työehtosopimuksen määräyksestä työntekijällä. Jos työnantaja laiminlyö velvollisuutensa ilmoittaa koeajasta, ei hän voi vedota myöhemmin koeajan olemassaoloon (Paanetoja, 47). Koeaika on sijoitettava aina työsuhteen alkuun, eli sopimuksen ensimmäisenä voimassa olo päivänä alkaa myös koeaika. Työnantajan ketjuttaessa työsopimuksia, ei koeaikaa voida aloittaa uudelleen sopimuksien alussa. Koeaika saattaa olla validi toimenpide, jos työntekijän toimenkuva sopimuksien välissä vaihtuu, samoin voidaan sopia uudesta koeajasta toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen alaisen henkilön siirtyessä vaativampiin tehtäviin samalla työnantajalla, tehtävämuutoksesta johtuva koeaika ei ole identtinen työsuhteen alun koeajan kanssa, vaikka senkin tarkoituksena on soveltuvuutta kartoittaa. Työntekijä voi myös vaihtaa työnantajaa, mutta jos hän palaa takaisin vanhalle työnantajalle kohtuullisessa ajassa ei koeajan soveltaminen uudessa työsopimuksessa ole sallittua. Laki ei ota kantaa mikä on kohtuullinen aika, mutta oikeudessa on käsitelty tapauksia, jossa 8 kuukautta luokitellaan jo koeaikaehdon täyttäväksi ajaksi (Hytinen & Korte 2019, 39–41).

Koeajan tarkoitus on turvata työnantajalle ja työntekijälle mahdollisuuden vetäytyä sopimuksesta, jos arvot ja osaamiset eivät kohtaa. Molemmilla osapuolilla on mahdollisuus siis purkaa työsopimus, kunhan syyt ovat asialliset. Koeaikana tapahtuvassa työsuhteen purussa ei noudateta irtisanomisaikoja, vaan työsuhde päättyy välittömästi. Epäasiallisina syinä voidaan pitää syitä, jotka eivät liity työsuhteeseen. Muuan muassa työnantajan tuotannolliset ja taloudelliset syyt eivät ole asiallisia syitä suorittaa työsuhteen koeaika purkua. Niin kuin aiemmin todettiin koeaika saa olla

maksimissaan 6 kuukautta, tai alle lyhyissä määräaikaissa työsuhteen oletetusta kestosta. Työntekijän ollessa aluksi vuokratyösuhhteessa työnantajaan, ja siirtyessään myöhemmin työnantajan palkkalistoille, hyvitetään hänelle koeajan lyhennyksenä vuokratyösuhhteessa tehty työaika. Työntekijän koeaikana kokeman työkyvyttömyyden tai perhevapaan sattua kohdalle, on työnantajalla oikeus pidentää koeaikaa poissaoloa vastaavalla ajalla. Työnantajan tulee ilmoittaa koeajan mahdollisesta pidentämisestä työntekijälle alkuperäisen koeajan aikana. Koeajan pituuden laskemisessa on noudatettava lakia säädettyjen määräaikain laskemisesta 150/1930, kyseistä lakia on viimeksi tarkennettu vuonna 2005 (Paanetoja, 47–50).

6 Työnantajan velvollisuudet

Työnantajalle on määritelty laissa tietyt velvollisuudet, jotka pitää täyttää työntekijöitä palkattaessa. Osaa seuraavista on jo käsitelty edellisissä luvuissa, muita kohtia avataan seuraavaksi.

1. Työsuhde
 - a. Työsopimus
 - b. työsuojelu ja työterveydenhuolto
 - c. työtodistukset työsuhteen lopussa
 - d. työntekijän yksityisyyden suoja
2. Vakuutukset
 - a. Työtapaturmavakuutus
 - b. Työeläke ja TyEL vakuutus
 - c. Ryhmähenkivakuutus
3. Palkan maksaminen
 - a. Työntekijältä pidettävät pakolliset maksut
 - i. Ennakonpidätys
 - ii. sairausvakuutus
 - iii. TyEL-maksut
 - iv. Työttömyysvakuutusmaksut
 - b. Brutto ja netto palkan laskemiset sekä maksut
 - c. Palkka tositteet
 - d. Tulorekisteri-ilmoitukset

Edellä olevan luetteloinnin maksut ovat yleisesti tunnettuna työnantajamaksuja.

Taulukko 1 Työntantajamaksut 2024

<i>Työnantajan sairausvakuutusmaksu</i>		1,16 %
<i>Työeläkevakuutusmaksu</i>	Keskimäärin	24,18 %
	Tilapäinen työnantaja	26,12 %
	Työntekijän osuus	7,15 % 8,65 % (53–62- vuotiaat)
<i>Työttömyysvakuutusmaksu</i>	Työnantajan työttömyysvakuutusmaksu	0,27 % palkkasummasta max (2 337 000 €)
		1,09 % 2 337 000 € ylittävästä palkkasummasta
		0,27 % osaomistajalle maksetusta palkasta
	Työntekijän työttömyysvakuutusmaksu	0,79 % palkansaaja
		0,43 % osaomistaja
<i>Työtapaturma- ja ammattitautivakuutus</i>		0,05–5,0 % (riskin ja vakuutusyhtiön mukaan vaihteleva)
<i>Ryhmähenkivakuutus</i>	Keskimäärin	0,06 %

Kyseiset maksut ovat työllistävälle työnantajalle pakollisia, aiemmin arvioitiin työntekijän palkkaamista liikevaihdon kasvun mukaisesti vuoden 2022 tasolla. Vuonna 2024 3600 € kuukausikorvaus aiheuttaa työnantajalle 793,83 € sivukulut ja lomavarauksiin 324 €. Vuosikustannus ilman työväliteitä tulisi olemaan 56 676 €. Edelleen yhden työntekijän palkkaamisella tulisi saada asiantuntijajayrityksessä yli 100 000 € liikevaihto lisäyksen. Kyseiset kulut ovat huomattavia ja tulevat vaikuttamaan eritoten mikroyrittäjien palkkauspäätöksiin.

6.1 Työterveyshuolto

Työterveyshuollosta ja sen järjestämisestä säädetään Työterveyshuoltolaissa 1383/2001. Työterveyden järjestäminen on pakollista aina kun työnantajalla on palkattua työvoimaa. Lakisääteisen työterveyshuollon tarkoituksena on edistää terveellisiä ja turvallisia työoloja, työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä uran aikana sekä työyhteisö toimintaa (Finlex 1383/2001). Laissa määritellään: ”*Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi*” (1383/2001 2. luku 4§). Samassa laissa annetaan valinnan vapaus palveluntuottajan valinnasta (1383/2001 2. luku 7§), tällä mahdollistetaan, että myös pienet yritykset voivat täyttää veloitteet esimerkiksi hyödyntämällä hyvinvointialueen palveluita. Työterveyshuollosta tulee sopia työnantajan ja palveluntuottajan välillä kirjallisesti, tässä sopimuksessa tulee ottaa kantaa järjestelyn ja palveluiden sisältöön sekä näiden laajuuteen liittyviin asioihin. Työterveyshuoltolain 3. luvun 12§ mukaan hyvään työterveyshuoltoon kuuluu:

1. Työterveyden suorittamat työpaikkakatselmukset, jossa arvioidaan terveellisyys ja turvallisuus
2. Työstä johtuvien terveysvaarojen sekä haittojen arviointi ja seuranta
3. Toimenpide-ehtotusten laatiminen työturvallisuuden ja terveyden parantamiseksi
4. Työntekijöiden työhön liittyvä terveyden ohjanta ja neuvonta
5. Alentuneen työkyvyn omaavien työssä suoriutumisen seuranta sekä suoriutumisen edistäminen
6. Sairasvakuutuslain mukainen työkyvyn arviointi sekä jatkomahdollisuuksia koskevan lausunnon antaminen
7. Yhteistyö eri tahojen välillä mm. sosiaalihuolto, työturvallisuus viranomaiset yms.
8. Osallistuminen Työturvallisuuslaissa tarkoitetun ensiavun järjestämiseen
9. Omalta osaltaan suunnitella työkykyä ylläpitäviä ja edistäviä toimia
10. työterveyshuollon toiminnan arviointi laadun ja vaikutusten kautta

Työterveyshuollossa on myös työntekijää velvoittavia kohtia, työterveyshuoltolain 13§ mainitsee velvollisuuden osallistua terveystarkastukseen, eikä hän saa tästä kieltäytyä ilman perusteltu syytä. Terveystarkastuksella on tarkoituksena saada selko työntekijän terveydentilasta sairastumiselle altistavassa työtehtävässä, samoin tarkoituksena selvittää työ- ja toimintakyky työssä jaksamisen ja selviämisen näkökulmasta. Laista tulee huomioida, että työnantajalla ei ole velvollisuutta järjestää työntekijöille muita terveystarkastuksia, vaan hän voi tarjota niitä oman harkinnan mukaisesti koko henkilöstölle tarpeen mukaan.

6.2 Työtapaturmavakuutus

Työtapaturma- ja ammattitautivakuutus on osa Suomen lakisääteistä sosiaaliturvaa. Laissa säädetään työntekijän oikeudesta korvauksiin työtapaturman tai ammattitaudin sattuessa kohdalle. Samassa laissa mahdollistetaan yrittäjälle itsensä vakuuttaminen samalla tavalla kuin työntekijät ovat vakuutettu (Työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015). Lähtökohtaisesti, jos työnantajalla on palkattua henkilöstöä, pitää työnantajan hankkia työtapaturmavakuutus, poikkeus on lain 3§ mukainen kalenterivuoden työansion jäädessä alle 1200 € ei työnantajan tarvitse vakuutusta ottaa. Vakuutusvelvollisuuden täytyessä työnantajan pitää ennen työn aloitusta hankkia vakuutus työntekijöilleen. Vakuutuksen kilpailutuksen vastuu jää työnantajalle, mutta vakuutusyhtiöillä on velvollisuus myöntää vakuutus sitä hakevalle. Samoin vakuutusyhtiöillä on velvollisuus antaa todistus vakuutuksen voimassaolosta kirjallisesti vakuutuksen ottajalle. Vakuutusyhtiön tarjotessa vakuutusta, tulee vakuutuksen ottajan tarjota tiedot toimialastaan, työntekijöiden lukumäärästä, yrityksen omistajuudesta ja työturvallisuusasioiden huomioinnista työntekopaikalla. Laissa veloitetaan vakuutuksen antajan suorittamaan tarkastuksia tietoihin vuosittain.

Työtapaturmavakuutuskeskus hoitaa vakuuttamisen valvontaa Suomessa, ja sillä on lain 177§ mukainen oikeus puutua vakuuttamisen laiminlyönteihin, korjauskehotuksilla ja tarvittaessa pakkotoimilla, eli ottamalla pakolliset vakuutukset työnantajan nimiin, työtapaturmavakuutuskeskuksen valitsemasta vakuutusyhtiöstä. Työtapaturmakeskus ylläpitää vakuutusrekisteriä, jossa on merkittynä vakuutuskohtaisesti työnantajätiedot, vakuutusyhtiöntiedot ja vakuutuksen voimassaoloaika. Vakuutuksen myöntävän vakuutusyhtiön velvollisuus on valvoa vakuutuksen ottaneiden työnantajien täyttävän yhteiskunnalliset velvoitteensa. Myös työsuojeluviranomainen suorittaa valvontaa vakuuttamisesta tarpeen tullen. Vakuuttamisen laiminlyönnistä voidaan määrätä laiminlyöntimaksu lain 459/2015 181§-184§ mukaisesti.

Myös yrittäjällä on mahdollisuus saada itselleen työtaturmavakuutus, yrittäjätöissä sattuvien vahinkojen varalle. Vakuutuksen ehtona on, että yrittäjällä on eläkelain mukainen eläkevakuutus. Työtaturmien varalta vakuuttamista ei voi aloittaa takautuvasti. Työtaturmalain 188§ määrittelee, samalla yrittäjälle, vahinkotapauksissa maksettavan korvauksen määrän. Huomioitavaa yrittäjän vakuutusturvassa on, että vakuutusyhtiön ei ole pakko myöntää yrittäjälle työtaturmien varalle vakuutusta. Yksinyrittäjien samoin kuin mikro- ja pk-yrittäjien on hyvä harkita kuinka paljon vakuutusturvaa hän tarvitsee, nämä vapaaehtoiset vakuutukset eivät lähtökohtaisesti palvele yrittäjien tarpeita vahinko ja sairaustapauksissa. Työnantaja voi liittää työtaturmavakuutuksen rinnalle vapaa-ajan tapaturmavakuutuksen, vakuutusyhtiön ei ole pakko tällaista vakuutusta yritykselle myöntää, mutta pääasiassa ne myönnetään, joskin lisäselvityksiä voidaan vaatia. Myös yrittäjä, jos hänelle on myönnetty työtaturmavakuutus, voi koettaa hankkia vapaa-ajalle tapaturmavakuutuksen, vakuutusyhtiöt käyttävät omaa määräysvaltaansa näiden myöntämisestä päättäessä, ja korvauksien määrä ei ole yrittäjän kannalta edullinen. Yrittäjien kannattaakin miettiä hankkivansa henkilökohtaisen sairaskuluvakuutuksen, tällöin saa rahalleen paremman vasteen kuin yrityksille myönnettävistä vakuutuksista.

6.3 Työeläkelaki ja yrittäjän eläkelaki

Työnantajalla on Suomessa lakiin kirjattu velvollisuus hankkia työntekijöilleen eläkevakuutuksen sekä tiliöidä eläkemaksut, kyseinen velvollisuus ulottuu myös Suomessa toimiville ulkomaisille yrityksille. Työntekijöiden vakuutusvelvollisuus alkaa 17 vuoden iän täyttymisen jälkeisestä kuukaudesta, eikä vakuuttaminen lopu eläkkeelle jäämiseen. Laki määrittelee työntekijän vakuuttamisvelvollisuuden työansion mukaan, vähin työansio vakuuttamiselle on 68,57 € (2024). Työnantajalla on mahdollisuus ottaa eläkevakuutukset työntekijöille työeläkeyhtiöstä, eläkekassasta tai perustamalla säätiön tähän tarkoitukseen. Työnantajalla on valinnan vapaus työeläkevakuutusyhtiön valinnassa. Työeläkkeen kertymistä on säädelty lailla, joten ei vaikuta onko henkilö työsuhteessa toisella vai toimii itse yrittäjänä, pääsee hän lakisääteisesti työeläkejärjestelmään. Työsuhteessa olevalle eläkevakuutetulle henkilölle kertyy työeläkettä 1,5 % kunkin vuoden työansioista. Työnantajan on järjestettävä henkilöstölleen eläketurva viimeistään työansion maksamisen jälkeen, mutta kuitenkin ennen kuin tulorekisteri ilmoitus tehdään. Tämä tulee huomioida varsinkin ensimmäistä työntekijää palkatessa (Työntekijän eläkelaki 395/2006). Työeläkevakuutusyhtiöiden on myönnettävä ja pidettävä voimassa heiltä haetut vakuutukset, mutta ko. vakuutusyhtiö voi irtisanoa vakuu-

tuksen, jos työnantaja ei ole maksanut määritellyllä aikavälillä lain 395/2006 määrittelemää palkkaa. Työnantajan velvollisuuksiin lukeutuu myös työeläkevakuutusyhtiölle henkilökunnan tunnistetietojen luovutus, sekä palkkatietojen ilmoitus.

Työnantaja pidättää palkanmaksun yhteydessä työeläkevakuutusmaksun työntekijän ansioista. Työnantajan velvollisuus on maksaa vakuutusmaksu kokonaisuudessaan valitulle työeläkevakuutusyhtiölle. Laissa määritelty työeläkevakuutusmaksu on: *"4,2 prosenttia lisättynä puolella siitä prosenttimäärästä, jolla tämän lain mukaisen vakuutuksen keskimääräinen työeläkevakuutusmaksu prosentteina palkasta ylittää luvun 18,2"* (Työntekijän eläkelaki 395/2006 153§). Laissa turvataan myös yritysten poikkeustilanteet, eli konkurssiin asetetun yrityksen työeläkevakuutus siirtyy konkurssipesälle, joka maksaa maksut konkurssin ajalta. Yrityksien on hyvä huomata, että eläkemaksut ovat suoraan ulosottokelpoisia viivästyskorkoineen. Eläketurvakeskus valvoo työnantajia, jotta he täyttävät lakisääteiset velvoitteensa. Työnantajan laiminlyödessä velvoitteensa, eläketurvakeskus tulee kehottamaan työnantajaa asian korjaamiseksi. Työnantajan jättäessä korjauskehotukset huomiotta, ottaa eläketurvakeskus vakuutukset työnantajan nimissä valitsemassaan eläkelaitoksessa, eli tapahtuu niin sanottu pakko vakuuttaminen. Koska työnantajalla saattaa olla eri eläkejärjestelyitä henkilöstölleen, ja eri eläketurvan tuottajia, valvotaan myös näiden laiminlyöntiä. Tilanteissa, jossa on monta eläketurvan tuottajaa, ja työnantaja laiminlyö velvoitteitaan osalle henkilöstöstä, eli jättää maksut maksamatta jollekin eläke yhtiölle, saa eläketurvakeskus määrätä minne eläkejärjestelyyn vakuuttamatta jääneet henkilöstön edustajat tulee liittää (395/2006 186§). Eläkelaitokset valvovat omia asiakkaitaan, jotta nämä täyttävät tiedonantovelvoitteensa eläkeyhtiöiden suuntaan. Eläkelaitoksella ja Eläketurvakeskuksella on oikeus tehdä kohdekäynti työnantajan tiloihin, samoin heillä on oikeus nähdä palkkakirjanpito sekä työaikakirjanpito ja kaikki muu mahdollinen materiaali, joka saattaa vaikuttaa vakuuttamiskelpoisuuteen. Työnantajan asuntoon ei eläkelaitokset saa tehdä tarkastusta, vaan vahvan perustellun syyn vuoksi, voidaan tehtävä antaa poliisille tai veroviranomaiselle. Tietoisesta vakuutusmaksujen laiminlyönnistä, joka täyttää petoksen merkit, voidaan tuomita sakkotuomioita tai enintään 2 vuotta vankeutta, törkeästä teosta vankeuden enimmäisaika on 4 vuotta.

Yrittäjän eläkevakuutuksen perustana puolestaan on YEL-työtulo, yrittäjien tulee itse vastata omasta eläkevakuuttamisestaan, yrittäjän eläkelain 1276/2006 mukaisesti. Toisin kuin palkansaa-

jilla yrittäjien työtulon vahvistaa eläkevakuutuslaitos yksipuolisella päätöksellä, vertailuun käytetään yrityksen liikevaihtoa ja oletusta yrittäjän työtulosta. Tämän työtulon nostamisen 4000 € / kerta vahvistettiin laissa 1157/2022, laissa ei mainita lainkaan pienemmän työtulon huomioiminen laskevasti vakuutusmaksuihin, siinä puhutaan vain nostoista. Kyseisten lakien muutos on antanut vallan yrittäjien tulomäärityksestä täysin eläkevakuutusyhtiöille, ja tämä on vuonna 2023 ja 2024 ajanut pienyrittäjiä ahdinkoon, kohtuuttomien vakuutusmaksujen vuoksi. On hyvä huomioida, että lakien tarkoituksena on kuitenkin turvata yrittäjille, myös valtionpuolelta eläkkeen saanti, vaikka yrittäjät itse sijoittaisivat mieluusti kyseiseen vakuutukseen sidotun pääoman esimerkiksi rahastoihin. YEL-vakuuttaminen on pakollista kaikille yrittäjille, jotka ovat 18–67-vuotiaita, joiden yritystoiminta on kestänyt yhtä kestoisesti vähintään neljä kuukautta ja keiden arvioitu työtulo on vähintään 9010,28 € vuonna 2024. Työtulo määritellään yritykselle tehtävän työn määrällä, jos siitä maksettaisiin ulkopuoliselle asianmukaista palkkaa. Eli vuonna 2024, jos yrittäjän tehtävät voisi hoitaa toinen henkilö 3000 € palkalla ja aikaa kuluu kolme kuukautta, yrittäjä ei tarvitse lain mukaista YEL-vakuutusta. Näyttötaakka tästä työn teosta on yrittäjällä. Yrittäjän velvollisuus hankkia itselleen vakuutus alkaa yritystoiminnan alussa, ja vakuutus tulee olla hankittuna kuuden kuukauden kuluessa tästä. Yrittäjän ottaessa YEL-vakuutus, ei hän voi irtisanoa sitä ennen kuin vuosi on kulunut (1272/2006 111 §). Myös yrittäjä, jolla työtulo jää alle vakuuttamispakon, voi hakea itselleen YEL-vakuutusta, vakuutusmaksu tässä määräytyy helposti alarajan mukaisesti, ja voi koitua esimerkiksi osa-aikaiselle yrittäjälle kynnyksysymykseksi työn kannattavuuden näkökulmasta tarkasteltaessa. Yrittäjän eläkelaiassa on määritelty alennus vakuutusmaksuihin aloittavalle yrittäjälle, alennus on työtulojenmukaisesta maksusta 78 %. Pakkovakuutetulla yrittäjällä ei ole oikeutta 115 § mukaiseen alennukseen. YEL-vakuutusmaksut ovat suoraan ulosottokelpoisia, joten yrittäjän on hyvä pitää liiketoimintansa kannattavana ja kassassa rahaa näiden suorittamiseen. Vakuutusmaksujen laiminlyönnistä tulee merkintä myös luotettava kumppani palveluun, sen tarkastaessa yrityksen yhteiskuntavelvoitteita ja maksukykyä. YEL-velvollisuuden täyttävälle yrittäjälle, joka jättää vakuutuksen hankkimatta kuuden kuukauden aikamääreessä, voidaan langettaa laiminlyöntimaksu. Maksun suuruus riippuu tahallisuuden asteesta ja toistuvuudesta. Pienimmillään maksu on muutamassa sadassa eurossa, mutta tarkoituksellisessa laiminlyönnissä koko vältetty vakuutusmaksu voidaan langettaa maksettavaksi. Kuten työntekijöiden kanssa Eläketurvakeskus valvoo yrittäjien eläkevakuuttamista, laiminlyönnissä Eläketurvakeskus kehottaa asianomaista korjaamaan laiminlyönnin ja viime kädessä suoritetaan pakkovakuuttaminen. Pakkovakuuttamisen yhteydessä eläkelaitokset itse vahvistavat yrittäjän työtulon, joka on perusteena vakuutusmaksuille. Eläketurvakeskus saa myös tarkastaa yrittäjäkirjanpidon ja muut oleelliset dokumentit, jos heillä on epäily

vakuutusvelvollisuuden laiminlyönnistä. Samoin he voivat ulkoistaa kotietsinnän yrittäjien koteihin poliisille tai veroviranomaiselle.

6.4 Ryhmähenkivakuutus

Ryhmähenkivakuutus on työnantajan ottama henkivakuutus työntekijöilleen. Vakuutuksen kustannukset lankeavat täysimittaisena työnantajalle. Työnantaja ottaa kyseisen vakuutuksen yleensä työtapaturma ja ammattitautivakuutuksen yhteydessä. Ryhmähenkivakuutus ei ole lakisääteinen vakuutus, vaan siitä on sovittu työmarkkinajärjestöjen tasolla, ja se on astunut voimaan vuonna 1977. Vakuutuksen kattavuudesta määritellään vakuutusehdoissa, työmarkkinajärjestöt keskenään sopivat vakuutusehtojen muutoksista sekä sisällöstä. Ryhmähenkivakuutus on voimassa koko työsuhteen ajan, siinä ei määritellä eroja vapaa-ajan ja työajan välille, vakuutuksessa ei ole paikkasidonnaisuutta, joten se on voimassa kaikkialla maailmassa, tämä vakuutus kattaa kaikki kuolinsyyt. Vakuutetun lähipiiri hyötyy viime kädessä tästä vakuutuksesta, pahimman sattuessa korvaukseen ovat oikeutettuja vakuutetun puoliso sekä kuolemanhetkellä alle 22-vuotiaat lapset. Vakuutukseen ei sisälly hautausavustuksia eikä kuolinpesä voi olla vakuutusehtojen mukaisesti edunsaaja. Vakuutuksen ehtoja on päivitetty kattamaan nykyaikaiset parisuhteet, eli vakuutuksessa puoliso katsotaan aviopuoliso sekä rekisteröidyn parisuhteen toinen puoliso. Myös avopuoliso voi olla oikeutettu korvauksiin, jos hänellä on ollut vainajan kanssa yhteinen lapsi, he ovat asuneet yhdessä tai heillä on ollut notaarin vahvistama keskinäinen elatussopimus. Lapsien korvausasioissa vakuutus on myötämielinen, vainajan omat lapset ovat automaattisesti oikeutettuja korvauksiin, tietyissä tapauksissa vaikka lapsi ei olisi vakuutetun oma, mutta vainaja on ollut elättäjän roolissa, voi tällainen lapsi saada korvauksen, kunhan ikä ehto täyttyy. Työtapaturmavakuutuksen korvauspalvelu huolehtii keskitetysti kuolemantapauksien korvauksien käsittelystä sekä maksamisesta. Vakuutuksen myöntäjät vahvistavat vuosittain vakuutuksen ikäportaot sekä korvaussummat.

Vuonna 2018 ryhmähenkivakuutuksesta on myönnetty korvauksia 1440 kertaa, näiden yhteissumma on ollut tuolloin noin 22 miljoona euroa (tvk.fi).

6.5 Työttömyysvakuutus

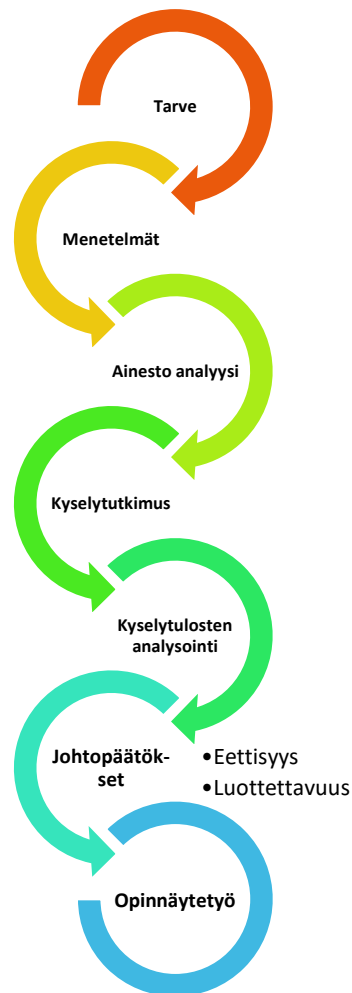
Suomessa jokainen 18 vuotta täyttänyt ja alle 65-vuotias työntekijä on työttömyysvakuutusvelvollinen. Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta 555/1998 määrittelee juridiset perusteet työttömyysvakuuttamiselle. Lain 555/1998 1. 2§ sanoo:

”Työnantajan on suoritettava työnantajan työttömyysvakuutusmaksu ja työntekijän palkansaajan työttömyysvakuutusmaksu siten kuin jäljempänä säädetään”.

Laissa määritellään myös työllisyysrahaston rooli työttömyysturvan antamisessa. Työttömyysvakuutusmaksua peritään palkasta tai palkkiosta, joka maksetaan työntekijälle (555/1998 15§). Työttömyysvakuutusmaksun suuruus tarkastetaan vuosittain, vuonna 2024 palkansaajan maksu on 0,79 % palkasta. Työnantajan maksu on porrastettu suhteutettuna maksettuihin palkkasummiin (555/1998 18§). Maksun suorituksesta on velvollisuus työnantajalla, työnantaja pidättää jokaisen palkanmaksun yhteydessä 15§ määritellyn prosenttiosuuden työntekijältä. Työnantajalla on oikeus virheen, eli maksun pidättämisen unohduksen vuoksi, tasata puuttuva summa kahden seuraavan palkan maksun yhteydessä (555/1998 20§). Työttömyysvakuutusmaksut tiliöidään Työllisyysrahastolle. Työllisyysrahasto määrää myös työnantajan maksut neljästi vuodessa, tuloreksiteriin ilmoitettujen palkkasummien perusteella, työnantajaa ei kuulla tässä päätöksessä. Myös työttömyysvakuutusmaksut ovat suoraan ulosottokelpoisia, ja niiden perimisestä säädetään laissa verojen ja maksujen täytäntöönpanosta 706/2007.

7 Työn toteutus

Työn toteutus jakautui kirjallisuus- ja aineistokatsauksen sekä kvalitatiivisten kyselyiden välillä. Tutkitun aineiston pohjalta valittiin relevantit kysymykset, joilla saadaan vertailtua yrityksiä keskenään. Kyselyaineisto kasattiin henkilöstöetujen ympärille, selvittäen kuitenkin yrityksen toimintakulttuuria HR-asioiden hoitamiseen. Vertailevana kyselytutkimuksena valittiin rajattu joukko työntekijäroolissa olevia henkilöitä, joilta kysyttiin painoarvoa työsuhte-etujen ja työstä saatavan kompensaation välillä. Opinnäytetyön rakentuminen on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7 Opinnäytetyön rakenne

7.1 Toteutus menetelmät ja aineiston kerääminen

Toteutuksessa kvalitatiivisena tutkimusosiona tehty aineistoanalyysi tuotti kyselytutkimukseen valikoidut kysymykset, sekä niiden asettelun. Kvantitatiivisilla menetelmillä arvioidaan sekä vertaillaan kyselytutkimuksien vastauksia, sekä pohditaan miten saadut tulokset sijoittuvat ennakkonäkönsäntään sekä olettamuksiin. Olettamuksina työssä on ollut:

- Mitä suuremmat resurssit yrityksillä on, sitä strukturoidumpaa on henkilöstöjohtamisen toimet
- Työn tekijät arvostavat suoraa korvausta etuja enemmän

Kyselytutkimukseen tavoiteltiin mahdollisimman laajaa otantaa yritysmaailmasta ja erityisesti konsultointialalta, kuitenkin valmistauduttiin matalaan yritysten vastausprosenttiin. Työntekijöiden osalta oli valittu ennalta kapea vähintään ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden, 25–45-

vuotiaiden henkilöiden otanta, jotka työskentelevät suunnittelu- ja konsultointi alalla. Kysymysasetteluissa on yritys vastaajille valittu objektiivinen kulma, kun puolestaan työntekijöille on valittu arvomaailmaa mittaavia kysymyksiä. Yrityksille esitetyt kysymykset olivat:

- Onko yrityksessänne käytössä henkilöstöstrategiaa?
- Päivitetäänkö yrityksenne henkilöstöstrategiaa muun strategia työn ohessa?
- Onko yrityksessänne tunnistettu avainresurssi- / osaamistarpeet?
- Oletteko laatineet yrityksellenne rekrytointistrategiaa?
- Käytetäänkö yrityksessänne valmista työsopimus pohjaa?
- Onko yrityksellänne kirjallinen henkilöstöopas?
- Onko teillä vapaaehtoisia vakuutuksia henkilöstöllenne?

Yleiskysymyksiä kartoitettiin vastauksen antavien yritysten kokoa, liikevaihdollisesti sekä henkilöstömäärällisesti, samoin viimeisenä kyselyn kohtana annettiin vapaamuotoisesti kertoa millaisia henkilöstöetuja yritykset tarjoavat henkilöstölleen. Kyselyn perusteella arvioidaan yritysten suosituimpia henkilöstöetuja, sekä millaisen kokoiset yritykset alkavat kiinnittämään huomiota henkilöstöjohtamiseen.

Työntekijätasolle järjestetyn kyselyn tavoite on saada vastapainoa yritysten näkemyksiin henkilöstöeduista. Työntekijäkysymyksiä olivat:

- Ovatko nykyiset työsuhde-edut riittäviä?
- Vaihtaisitko laajan terveysturvavakuutuksen kuukausipalkan lisäykseen?
- Vaihtaisitko Smartum liikuntaedun (500 € 50 % omavastuu) 200 € suoraan korvattavaksi?
- Valitsetko työnantajan palkan vai etujen mukaan?
- Oletko harkinnut työsuhdepolkupyörää?

Kysymyksiin vastaajien työsuhde-edut ovat kyselyn laatijan tiedossa, jolloin pystytään paremmin arvioimaan tarjottavien etujen arvostusta. Samalla kysyttiin millaisia työsuhde-etuja toivottaisiin. Työntekijöiden ikä saattaa vaikuttaa vastauksiin ja arvomaailmaan, ja tämä on tiedostettu kyselyä laadittaessa.

7.2 Aineiston analysointi

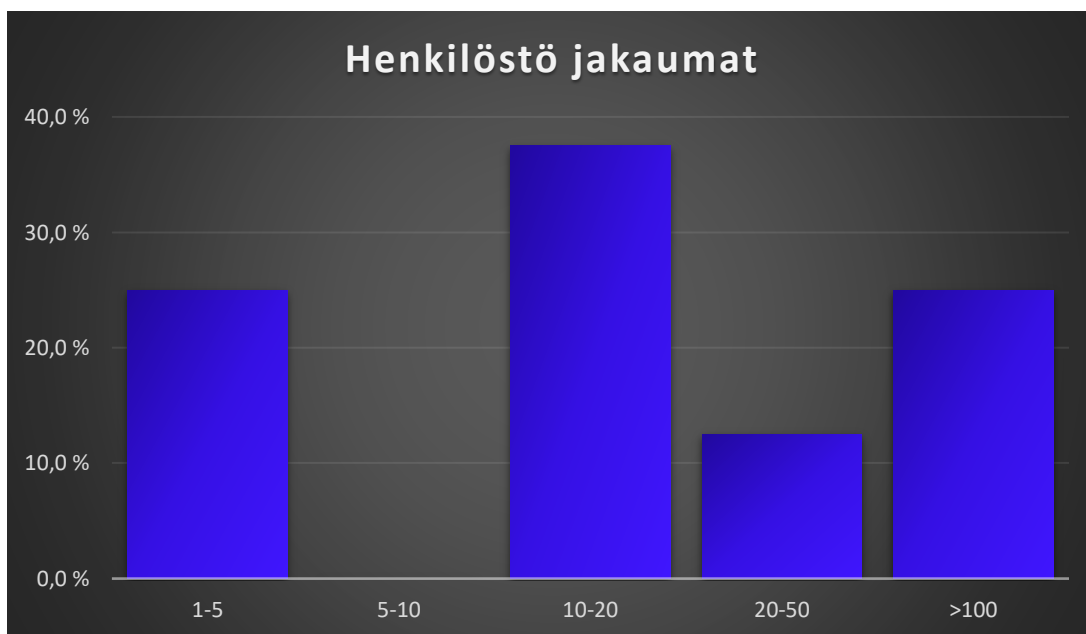
Kyselyt toteutettiin anonyymillä Google forms lomakkeella, jolloin vastanneita yrityksiä tai yksittäisiä henkilöitä ei pystytä tunnistamaan. Tällä pyrittiin luomaan vastaajille turvallisuudentunnetta vastauksiin, sekä mahdollistamaan totuudenmukaiset valinnat. Kyselyt lähetettiin 36 yrityksen edustajalle, sekä 8 henkilöstön edustajalle. Henkilökyselyistä vastausprosentti nousi 100 %, valikoiduista yrityksistä noin ¼ vastasi kyselytutkimukseen. Kyselyn kattavuutta, varsinkin yritysten osalta on haasteellista arvioida, mutta luotettavia yleistyksiä pystyy kyselyn asettelulla saamaan. Google forms kyselylomake kasaa automaattisesti tilastopiirakkaa vastuksien jakaumasta, joten erillistä taulukointia vastauksiin ei tämän puolesta tarvita. Alasuutarin (2011, 191) mukaan laadullisen analyysin tavoitteena on tulosten avulla sääntöjen sekä mallien löytäminen, joka pätee koko aineistoon. Aineiston kysymykset ovat jäsenetty työntekijäkeskusteluiden, yrityskeskusteluiden sekä omien kokemusten sekä näkemysten avulla. Vastanneista yrityksistä 42 % tekee vuodessa liikevaihtoa yli 5. miljoonaa euroa, ja 14 % liikevaihto jää alle 500 000 €. Loput vastaajista sijoittuvat näiden ääripäiden välille. Kuviossa 8. on esitetty vastanneiden yritysten liikevaihtojakaumat pylväsdiagrammina.



Kuvio 8 Vastaajien liikevaihtojakaumat

Kuvasta 7. voidaan havaita, että on saavutettu tasainen jakauma erikokoisia yrityksiä vastaamaan kyselyyn. Pelkästään liikevaihdon perusteella pystytään toteamaan, että kyselyyn on vastannut mikro- ja pk-yrityksiä, joita työn henkilöstökäytänteiden kartoittamiseen juuri toivottiin saavan.

Samalla voidaan tarkastella vastanneiden yritysten henkilöstömääriä. Kuviossa 9. on vastanneiden yritysten henkilöstömäärät. Yrityksien henkilömäärä jakaumat osoittavat pk-yrityksien kasvavan rauhallisesti 1–5 henkilön voimin. 5–10 henkilön työntekijämäärä täyttyy ilmeisen nopeasti, sillä kenelläkään vastaajista ei ole henkilöstömäärää tuolta väliltä. Yleisin suuruusluokka työntekijöissä mitattuna on selvästi 10–20 henkeä, lähes 40 % vastanneista yrityksistä sijoittuu tälle välille.



Kuvio 9 Henkilöstöjakaumat

Yrityksiltä kartoitettiin myös henkilöstöstrategian olemassaoloa, sekä sen päivitysfrekvenssiä. Yrityksistä 62 % mainitsee heillä olevan käytössä henkilöstöstrategian, mutta 75 % yrityksistä ei ole sitonut henkilöstöstrategian päivittämistä liiketoiminnan strategian päivittämiseen. Kuvan 10. jakaumasta herää huoli yritysten kyvystä tunnistaa liiketoiminnalleen sopivia henkilöstötarpeita tu-

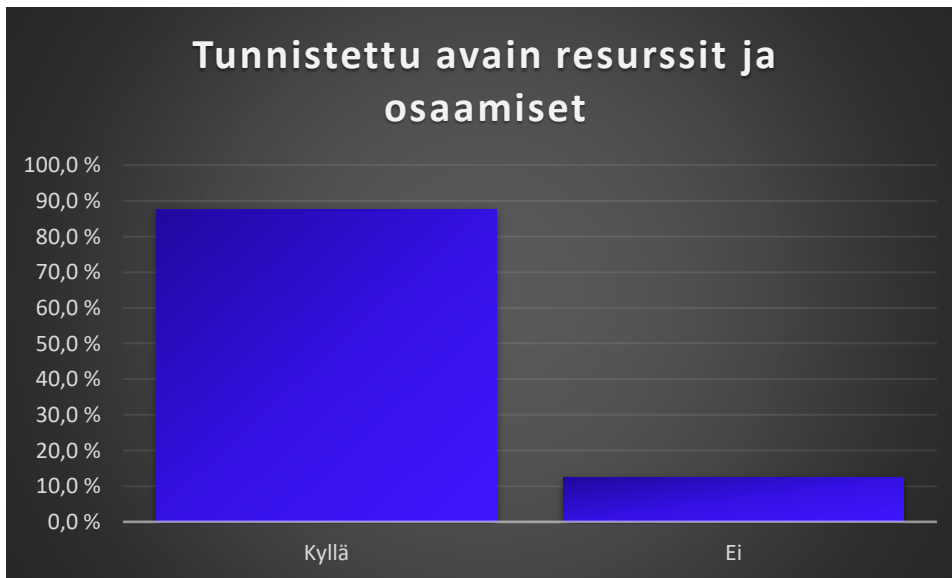
levaisuudessa, toisaalta voidaan miettiä rakentavatko mikro- ja pk-yritykset kokonaisvaltaista strategiaa itselleen, jolloin pyritään juuri huomioimaan tulevaisuuden osaajatarpeet. Kuviossa 10. on esitetty henkilöstöstrategian olemassaoloa kartoittavan kysymyksen vastaus jakauma.



Kuvio 10 Vastaus jakauma henkilöstöstrategia kysymykseen



Kuvio 11 Henkilöstöstrategian päivittäminen liiketoiminnan strategiatyön mukana



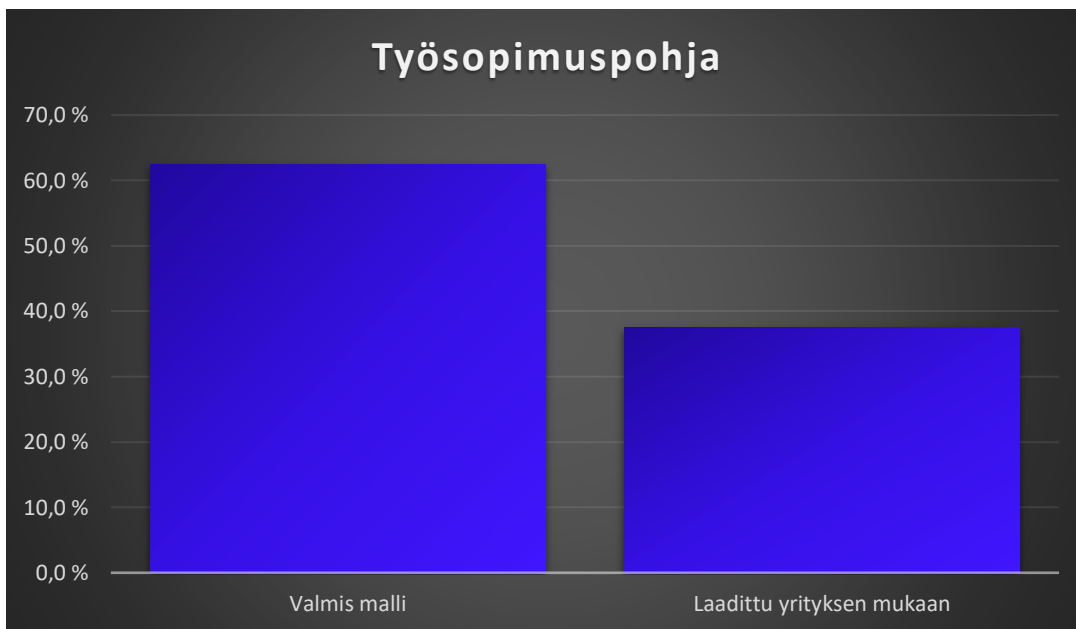
Kuvio 12 Kysymys jakauma yritysten avainhenkilöiden ja osaamisten tunnistamisesta

Kuvio 12. havainnollistaa yritysten tiedostavan liiketoiminnalleen tärkeitä resurssit sekä osaamiset, tämä tieto tulee useimmiten resurssipuutteiden vuoksi suoraan operatiivisesta toiminnasta enemmän kuin strategia- ja visiointityön tuloksena. Kuvio 11. aiheuttaa myös juuri edellisten kohtien vuoksi ristiriitaisuuden kyselyaineistoon mikro- ja pk-yrityksien henkilöstöhallinnasta.



Kuvio 13 Kysymys yritysten rekrytointistrategian olemassaolosta

Kuviossa 13. on esitetty tulokset kysymykseen rekrytointistrategian olemassaolosta. Mukavana havaintona voidaankin todeta että, 75 % kyselyyn vastanneista yrityksistä ovat laatineet itselleen rekrytointistrategian ja 12,5 % on sitä laatimassa. Rekrytointistrategia ja rekrytoivan esihenkilön ”keskustelu malli” ovatkin oiva tapa parantaa kandidaattien yrityskokemusta, vaikka eivät tulisi tehtävään valituiksi.



Kuvio 14 Yrityksen työsopimus pohja kartoitus

Kyselyssä kartoitettiin myös yritysten työsopimus pohjia, eli onko yritykset laatineet omaan käyttöönsä sopivan työsopimus pohjan vai käytetäänkö valmista työsopimusmallipohjaa. 62,5 % yrityksistä ilmoittaa käyttävänsä yrityksen tarpeisiin muokattua työsopimus pohjaa, tästä voidaan päätellä yritysten olevan hyvin tietoisia työtehtävistään sekä ehdoista, joita sopimukseen on lisätty. Toisaalta yrityskoon näkökulmasta voidaan arvella mikroyritysten hyödyntävän enemmän valmiita malleja, sillä työsopimuksen räätälöinti ja varsinkin lainmukaisuuden varmentaminen vaatii aikaa sekä resursseja, usein myös työsuhdejuridiikan ammattilaisia.



Kuvio 15 Kysymys kirjallisesta henkilöstöoppaasta.

Kysely kirjallisen henkilöstöoppaan olemassaolosta, jakoi vastanneet yritykset puoliksi. Eli 50 % vastanneista ilmoittaa heillä olevan käytössä henkilöstöoppaan, ja toinen puolikas ilmoittaa, ettei heillä ole kirjallista henkilöstöopasta. Kukaan vastanneista ei maininnut oppaan olevan työn alla. Henkilöstöopas on tärkeä työkalu varsinkin henkilöstömäärän kasvaessa, tällöin ei pääse synty-
mään eriarvoista kohtelua työntekijöiden välille.



Kuvio 16 Tarjoaako yhtiö vapaaehtoisia vakuutuksia henkilöstölle?

Ennen avoimia vastauksia kysyttiin myös yritysten vapaaehtoisten vakuutuksien tarjoamisesta työntekijöilleen. Vastaajista yli 87 % ilmoitti tarjoavansa laajempaa vakuutusturvaa mitä lain ja työehtosopimuksien puitteissa on vaadittu. Yrityksiltä kysyttiin samalla tarjoavatko he jotain muita henkilöstöetuja työntekijöilleen, alle listattu kooste vastauksista:

- Liikuntaedut
- Lounasedut
- Puhelinedut
- Tulospalkkiot

Vastauksista voi havaita yritysten pitävän huolta omista työntekijöistään kunnollisilla kannustimilla sekä eduilla.

Tarkasteltaessa kolikon toista puolta, eli työntekijäkokemuksia sekä näkemyksiä saadaan toimialan kuvasta parempi käsitys. Työssä esitettiin kysymyssarja myös työntekijäosapuolelle, vaikka vastanneet henkilöt ovat työllistyneet kaikki suuryritykseen, antaa vastaukset joka tapauksessa kuvan

mitä työntekijät arvostavat tai arvostaisivat. Vastaajille mahdollistettiin anonyymiteetti vastauksissa.



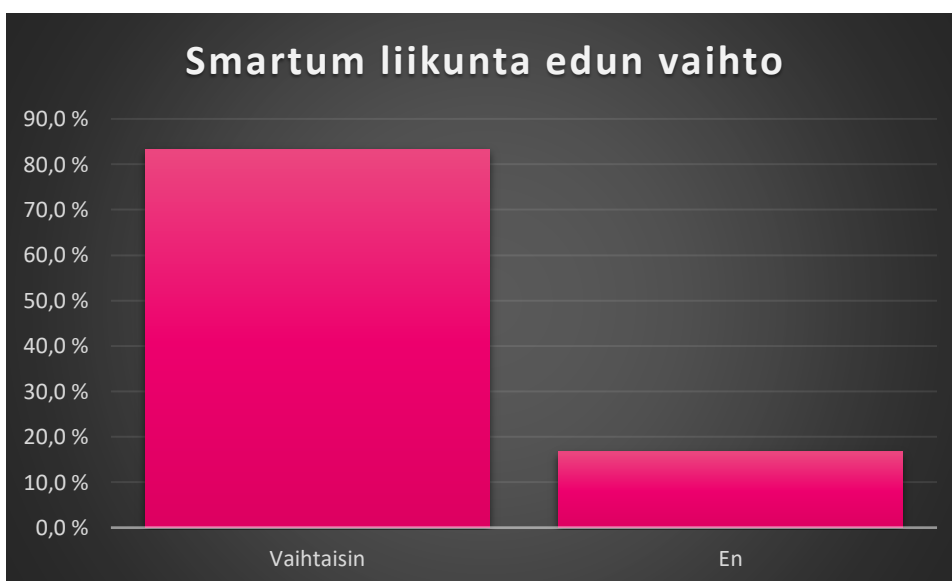
Kuvio 17 Työntekijäkysely työsuhde-etujen riittävydestä

Kuviossa 17. on vastausjakauma tämänhetkisten työsuhde-etujen riittävydestä. Taustatietona nykyiset työsuhde-edut vastaajilla ovat, Smartum etu 50 % omavastuulla, työsuhdepolkupyörämahdollisuus, tuettu työpaikkaruokailu omassa ruokalassa sekä laaja terveysturvavakuutus. 84 % vastanneista koki nykyiset työsuhde-edut riittäviksi, silti avoimissa vastauksissa on havaittavissa haaveita myös laajemmista eduista.



Kuvio 18 Kysely vapaaehtoisten vakuutuksien vaihdosta kuukausipalkan lisäykseen

Työntekijöiltä kysyttiin arvovalintoina vaihtaisivatko he laajan terveysturvavakuutuksensa kuukausipalkan lisäykseen, 2/3 osaa ilmoittaa, ettei suostuisi vaihtamaan vakuutusturvaansa palkan lisäykseen, kun puolestaan 1/3 osa vaihtaisi vakuutusturvansa korkeampaan kuukausiansioon. Kyseistä arvomaailma kysymystä varten kartoitettiin myös Pk-yrityksen laajanterveysturvavakuutuksen kustannusta, 20–50 henkeä työllistävä yritys maksaa arviolta 250–300 € vuodessa henkeä kohden kyseisestä vakuutuksesta.



Kuvio 19 Kysymys liikuntaedusta

Kuviossa 19. vastaajat ilmoittivat kantansa nykyisen 500 € 50 % omavastuulla olevan smartum edun vaihdosta suoraan myönnettävään 200 € etuun. 85 % vastaajista vaihtaisi nykyisen mallin mukaisen edun hieman matalamman korvauksen etuun, kunhan työntekijän omavastuu osuus poistuisi. Työnantajanäkökulmasta nykyinen malli palvelee varmasti hyvin, sillä henkilöstö ei hanki vuoden lopussa olevalla summalla elokuva tai muita lahjakortteja, vaan ”talteen” jääneet varat palaavat työnantajalle takaisin. Toisaalta suoraan myönnettävällä edulla voisi saada henkilöstöä enemmän liikkeelle, joka pitkällä ajalla parantaa henkilöstön henkistä- ja lajin mukaan myös fyysistä kuntoa, joka korreloi henkilöstöviihtyvyyteen sekä sairauspoissaoloihin.



Kuvio 20 Vastausjakama työnantajan valintaan palkan vai etujen mukaan.

Seuraavaksi henkilöstöltä kysyttiin millä perusteilla he valitsevat työnantajansa, eli onko painoarvo valinnassa palkalla vai henkilöstöeduilla? Jakauma oli yksimielinen vastaajien kesken, palkka ratkaisee, kun valitaan työnantajaa. Kyselyssä olisi voinut myös kartoittaa vaikuttaako tehtävät ja työntekijälle tarjottava positio palkkaa enemmän työnantaja valintaa tehdessä. Keskusteluja asiantimoilta käyneenä moni ilmoittaa myös työtehtävien painavan päätöksenteossa, varsinkin jos meinataan vaihtaa nykyinen työnantaja uuteen. Työnantajan kilpailutus ja oman arvon tarkastaminen määräajoin on yleistynyt ilmiö. Työntekijä etsii mahdollisen uuden työnantajan ja ilmoittaa nykyiselle itselleen avautuneesta mahdollisuudesta. Avainroolin ollessa kyseessä nykyinen työnantaja lähtee helposti tarjoamaan palkanlisää ja tehtävän muutosta pitääkseen tekijän talossa.

Työnantajalle on toki edullisempaa nostaa henkilön palkkatasoa, kuin avata rekrytointi, jossa etsitään lähtijälle korvaaja. Viimeisessä kysymyksessä ennen avoimia vastauksia kysyttiin suhtautumista työsuhdepolkupyörään, ja onko vastaaja harkinnut hyödyntävänsä kyseistä etua.



Kuvio 21 Vastausjakauma työsuhdepolkupyörään.

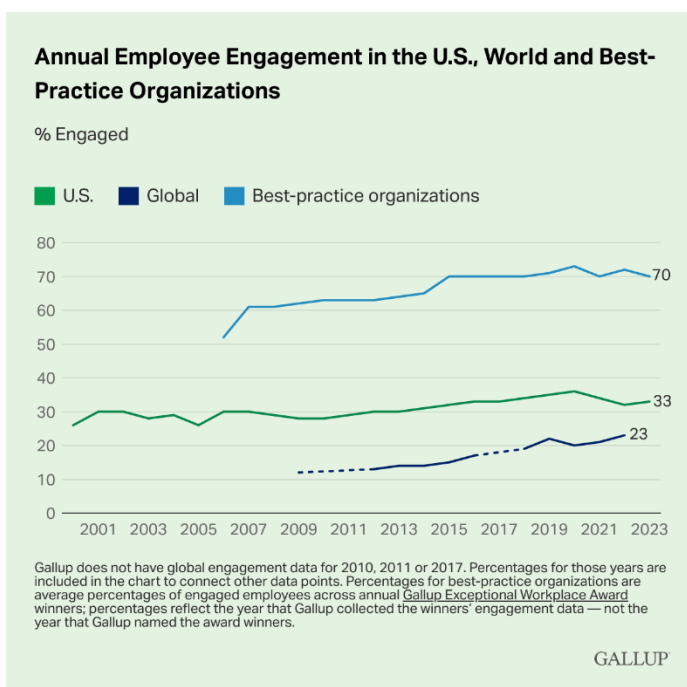
Kuviossa 21. esiintyy vastausjakauma työsuhdepolkupyöräetuuteen. 67 % vastaajista ei ole harkinnut hyödyntävänsä kyseistä etua. Työnantajat ovat viimeisten 4 vuoden aikana panostaneet ja mainostaneet työsuhdepolkupyöräetuja sekä yritysten välisiä kilometrikilpailuita. Saaduista vastauksista voi päätellä, että työnantajien tarjoama etuus ei ole useimmalle henkilölle realistinen tai tavoiteltava asia. Työsuhdepolkupyöräetuuden maksut ovat kuukausitasolla sen verran korkeat, että perheelliset eivät näe kyseistä kuluerää taloudelleen kestäväenä. Työnantajat voisivat harkita pyörien tarjoamista lähtijöille, yrityksen maine saisi tästä positiivista näkyvyyttä, samalla kun lähtijän rahallinen korvaus käännetäänkin verotusta huojentavaan polkupyörään. Työsuhdepolkupyörä on usein leasing sopimuksella toteutettava etuus, jolle on määritelty kattohinta ja leasing sopimuksen pituus. Yleinen sopimus pituus on 6 kuukauden ja 5 vuoden välillä. Palvelun tuottajasta on riippuvaista millaista työnantajamaksua he perivät kuukausittain pyöräkohtaisesti. Polkupyöräetu on verohallinnon ohjeiden mukaisesti verotonta luontaiseta 100 € kuukaudessa saakka (vero.fi).

Työntekijäkysymyksien avoimissa vastauksissa tiedusteltiin millaisia etuja he toivoisivat työnantajan tarjoavan, vastauksissa korostui:

- Lounasetu
- Kattava liikuntaetu
- työaikaan sisällytettävä kuntoilumahdollisuus

On ilahduttavaa huomata, että työntekijöiden arvostamia etuja esiintyy työnantajien ilmoittamissa vastauksissa.

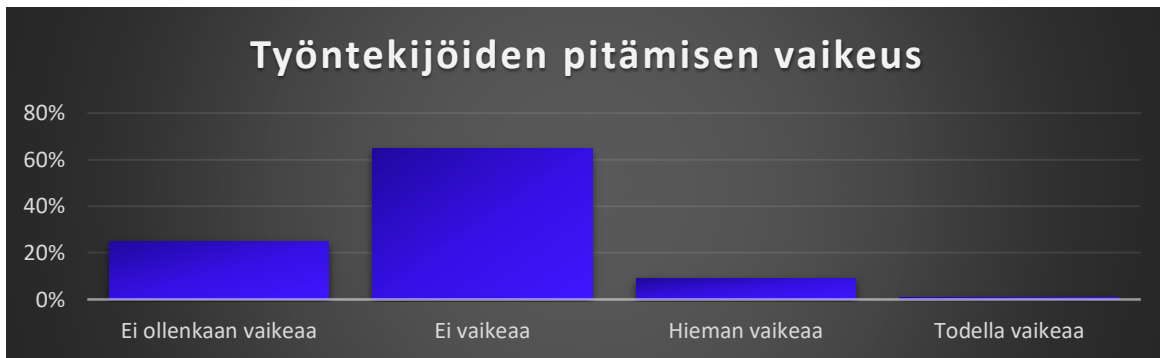
Yleisesti työntekijöiden sitoutumisindeksi on ollut nousussa maailmalla.



Kuvio 22 Kansainvälinen työntekijöiden sitoutumisindeksi (Gallup.com)

Vaikka kyseinen tilasto painottuu Amerikan Yhdysvaltoihin, niin mittaa se myös globaalia kehitystä työntekijöiden sitoutumiseen. Kaaviosta voidaan havaita yleisesti työntekijöiden sitoutumisen kasvaneen vuonna 2023, ainoastaan Best-practice organisaatioissa on tapahtunut laskua. Gallup.com Best-practice organisaatioille suomalainen vastine on Grate place to work eli parhaat työpaikat.

Euroopan unioni on myös kerännyt tilastoja jäsenmaiden työllisyydestä ja työpaikoista. Unionin päivitystahti on 5-vuoden välein ja viimeisimmät julkaistut tilastot ovat vielä vuodelta 2019. Kuvassa 22. on esitetty työnantajien tunne työntekijöiden pysyvyydestä Suomessa.



Kuvio 23 Työntekijöiden pitämisen vaikeus Suomessa 2019.

Vuonna 2019 työnantajista 25 % toteaa työntekijöiden talossa pitämisen olevan todella helppoa ja 65 % helppoa, 10 % työnantajista koki tuolloin työntekijöiden pysyvyyden luovan haasteita. Tuoreemmat luvut olisivat relevantteja, varsinkin koronan jälkeisen ajan työntekotapojen muutokset ovat varmasti vaikuttaneet kyseiseen kaavioon.

8 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa tarkastellaan työssä esille tulleita tuloksia ja sitä, miten tulokset sopivat ennakoasetteluun teorian olettamuksien kanssa. Samalla tarkastellaan millä tavalla voidaan jatkossa hyödyntää selvitettyjä asioita, ja mitä muuta tutkittavia lähtökohtia aiheesta voi tulevaisuudessa laatia, jotta parannetaan entisestään pk-yrityskentän näkyvyyttä henkilöstöhallinnan saralla.

8.1 Henkilöstöhallinta

Työssä etsittiin vastausta kysymykseen henkilöstöjohtamisen tasosta Suomessa, varsinkin mikro- ja Pk-yrityksissä. Tiedonhankintaa tehtiin kirjallisuuskatsauksen avulla, sekä konkreettisenä laadullisen tutkimuksen kyselynä, jonka tuloksia analysoitiin määrällisillä menetelmillä. Työn tutkimuskysymyksillä vastataan kysymykseen, millaista on hyvä henkilöstöjohtaminen. Kyseisen kysymyksen vastaukseen haettiin yritysmaailman ja henkilöstön näkemyksiä työsuhteen etujen kartoittamisella. Kirjallisuuskatsaus avaa työnantajan velvollisuuksia työsuhteiden elinkaareen sekä pakollisiin sopimusmuotoisiin ja lakisääteisiin velvoitteisiin, joita työllistävillä yrityksillä on.

Pk-yrityksien olisi tärkeää tunnistaa henkilöstöjohtaminen yleisenä johtamisen osa-alueen, jolla voidaan vaikuttaa suoraan yritykseen työllisyystilanteeseen sekä kilpailukykyyn muuttuvilla markkinoilla. Mikko Luoma (2017, 15–17) mainitsee pk-yrityksille olevan haasteellista käynnistää henkilöstöhallinnon toiveita, sillä henkilöstöhallinnon opit ovat adaptoitu Yhdysvalloista Suomeen, ja näitä on kehitetty suurissa organisaatioissa. Näiden suurien organisaatioiden raskas byrokraatia ei ole suoraan sovellettavissa ketteriin pieniin- ja keskisuuriin yrityksiin. Työn alussa käsitellystä henkilöstöhallinnon historiaa, tätä historiaa tutkimalla voidaan samaistua Luoman päätelmiin henkilöstöhallinnon kehityksestä, ja siihen vaikuttaneista asioista. Toki suomalaisen henkilöstöhallinto kulttuuriin ja kehitykseen on vaikuttaneet voimakkaasti myös ammattiliittojen kanssa tehty yhteistyö, jossa on varmistettu nykyisin vakiintuneet reunaehdot työsopimuksille sekä työterveydenhuollolle. Pk-yrityksien strateginen henkilöstöjohtaminen on usein jäänyt pienelle huomiolle johdon ajaessa liiketoiminta edellä kehittynyttä yritystä. Yrityksen ylimmän johdon kiinnostuneisuus henkilöstöhallintoon tulee saada heräämään yrityksen edun kautta, hyvin voiva työyhteisö luo ympärilleen terveellisen kasvun ilmapiirin, strategiaan sidotut toimintatavat auttavat yritystä kasvattamaan tuottavuuttaan sekä pienentämään sairauspoissaoloja (Luoma 2017, 19–22). Aineistotutkimus antoi viitteitä yritysten henkilöstöstrategian puutteista, jonka vuoksi kyseinen aihe valikoitu kysymyksiin. Kyselytutkimus vahvisti suurelta osin olettamuksen henkilöstöstrategian puuttumisesta Pk-yritys kentässä. Aineistotutkimuksen ja henkilöstöhallinnon historian puitteissa vahvistuu käsitys yritysten rajallisista resursseista HR toimintaa kohtaan. Vasta keskisuuri työllistäjäyritys panostaa selkeästi HR toimintoihin strategian kannalta, pienet yritykset varmistavat enemmänkin henkilöstön viihtyvyyden. Kyselytutkimuksen liikevaihtojakaumista sekä henkilöstöhallinnan käytänteiden vastausjakaumat vahvistavat teoriaosuuden olettamuksen mikro- ja pk-yritysten henkilöstöhallinnon haasteista resurssipuutteiden vuoksi.

8.1.1 Rekrytoinnit sekä työsuhteet

Mikro- ja pk-yrityksissä on yleisesti vaihtelevalla tavalla hoidettu rekrytoinnit. Tarve voi tulla yllättäen, eikä yrityksellä ole ollut resursseja kehittää omia rekrytointi käytänteitään. Viitala (2017, 29) mainitseekin rekrytointien olevan yleensä suuria päätöksiä, pienillä resursseilla pyöriville yrityksille. Harvoin turvaudutaan ulkoisiin tahoihin palkkaamisessa ja töihin hakeutuvat henkilöt saavat tiedon vanhanaikaisesti välitettynä, avoimia paikkoja ei kuuluteta työvoimapaalveluiden yms. sivustoilla. Rekrytointi toiminnan merkityksellisyyden vuoksi yrityksiltä kysyttiin heidän toimintatapo-

jaan henkilöstön palkkaamiseen, yli 70 % vastanneista yrityksistä ilmoitti heillä olevan rekrytointistrategian käytössä yrityksessään. 12 % vastanneista ilmoitti, ettei heillä ole tunnistettu toimintatapoja rekrytointeihin, ja 12 % kertoo rekrytointistrategian olevan työn alla. Henkilöstösuunnittelu on tunnettu haaste pk-sektorilla maailmanlaajuisesti (Viitala 2017, 28). Yrityksien vakiintuneita rekrytointimalleja on Viitalan (2017, 30) mukaan vain harvoin. Viitalan 2010-luvun tutkimus sekä aineistoanalyysi luovat oletuksen haparoivasta palkkaamiskäytännöstä tutkittavalla sektorilla, tulokset puolestaan ilmoittavat 2020-luvun kyselyyn vastanneiden yritysten ottaneen omistajuuden henkilöstön rekrytointitapoihin. Myös työsopimusten laadinnassa on yrityksille haasteita, aina ei tunnisteta tarvittavia työehtosopimuksia, tai mahdollisia salassapitosopimuksen alaisia asioita. Kyselyyn vastanneista yrityksistä yli 60 % ilmoittaa käyttävänsä työsopimus pohjana valmista mallia, joita saa internetistä ja työnantajaliitoilta. Toisaalta tarkasteltuna hieman alle 40 % vastanneista yrityksistä on laatinut yrityksen tarpeisiin sopivan työsopimus pohjan, jossa on tarkastettuna lainsäädännön vaateet.

Palkitseminen, työsuhteenedut ja kirjalliset ohjeet ovat niin sanotun henkilöstökäsikirjan pohja. Yritykset muotoilevat nämä ohjeistukset yleisesti tasapuolisiksi ja tavoittelun arvoisiksi. Väisänen (2017, 32) mainitsee sanan palkitseminen, joka on yksi osa henkilöstökäsikirjaa sekä henkilöstöetuja. Palkitseminen on ollut usein pk-yrityksissä vaihtelevaa ja käytänteet ovat värikkäitä (Väisänen 2017,32). Työkorvaus annetaan helposti listapalkan mukaisesti, mutta tuotantopalkitseminen ja bonukset ovat yleistyneet (Väisänen 2017, 33). Kyselytutkimuksen pohjalta puolet yrityksistä ilmoitti, että heillä on käytössä henkilöstölle laaditut ohjeet, sekä lisäetuja ja kannustimia. Samoin yritykset tarjoavat lisättyä vakuutusturvaa henkilöstölleen hyvin usein. Yhdysvaltalaisen tilastokeskus Gallup:n vuonna 2023 tekemässä tutkimuksessa maailmanlaajuinen sitoutuminen työnantajaan on jatkanut nousutrendiään talousvaikeuksista huolimatta. Suomalaisessa kulttuurissa suuret ikäpolvet usein ovat sitoutuneet saman työnantajan palvelukseen pitkäksikin aikaa, kun taas nuoremmat hakevat ura- ja palkkakehitystä kilpailuttamalla työnantajia tasaisin väliajoin. Työntekijöiden sitoutumisesta tehtävä oletamus: tarjottujen työsuhde-etujen määrä sitouttaa tekijät, ei saa puolelleen kyselytutkimukseen vastanneita työntekijöitä. Kaikki vastanneet työntekijät ilmoittivat palkan olevan suurin motivaattori valittaessa työnantajaa. Vuonna 2019 EU:n laatima kysely, työntekijöiden pitämisen vaikeudesta, työnantajille näyttää että 90 % työnantajista kokee työntekijöiden pitämisen helpoksi tai todella helpoksi. Pk-yritykset voivat vaikuttaa omien osaajiensa sitoutuneisuuteen juuri palkkiolla, pk-yritysten matala yleiskulujen rakenne mahdollistaa alalla keskivertoa paremmat palkat. Yrittäjistä liki 90 % ovat ilmoittaneet tunnistaneensa avain resurssit

omassa toiminnassaan. Sitouttaakseen nämä resurssit yhtiöön tulisi palkitsemissien vastata työntekijöiden käsitystä siitä, mikä oikeasti on palkitsevaa ja tavoittelemisen arvoista (Viitala 2017, 32)

8.2 Luotettavuus

Kirjallisuudessa mainitaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioida tulee huomioida validiteetin, reliabiliteetin, yleistettävyyden ja siirrettävyyden kautta. Validiteetti ja reliabiliteetti ovat pääsääntöisesti määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettyjä työkaluja, mutta niitä voi joissain tapauksissa soveltaa myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Laadullisen tutkimuksen ylätasolla käydään keskustelua ja annetaankin kritiikkiä kyseisten mittareiden käyttämiseen laadullisen tutkimuksen arvioinnissa, koska ne ovat kehitetty määrällisen tutkimuksen arviointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 135–136.)

Tässä työssä luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen koherenssin sekä tutkimuksen metodologian avulla. Laadullisen tutkimuksen koherenssilla tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen yhtenäisyyttä. Tämä tarkastelu toteutetaan koko työn osalta. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 140.) Toisen osana tarkasteltava metodologia pitää sisällään aineiston keruun, taltioinnin, arvioinnin ja raportoinnin tehtävien kuvailun mahdollisimman tarkasti, jolloin lukijalle välittyy tieto tehdystä tutkimusprosessista (Tuomi & Sarajärvi 2011, 140). Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulosten yleispätevyyttä tai sovellettavuutta muihin konteksteihin varmistetaan antamalla yksityiskohtaisia kuvauksia tutkimusympäristöstä ja osallistujista (Guba & Lincoln 1985, 296–301; Shenton 2004, 7–9). Arvioinnissa tulee myös huomioida tutkijan objektiivisuutta ja sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset heijastavat osallistujien kokemuksia ja näkemyksiä, eivätkä tutkijan ennakoasenteita. Todennettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi käyttämällä triangulaatiota ja pitämällä yksityiskohtaista kirjaa tutkimusprosessista (Guba & Lincoln 1985, 296–301; Patton 2002, 366–370). Triangulaatiossa käytetään useita eri tietolähteitä, tutkimusmenetelmiä tai teoreettisia näkökulmia tutkimuksen tueksi. Tämä auttaa varmistamaan, että tulokset eivät ole yksittäisen lähteen tai menetelmän tuottamia poikkeuksia (Creswell & Poth 2017, 211–217).

Työssä tutkittiin mikro- ja pk-yrityksien henkilöstöhallintoa, tarkoituksena selvittää mikro- ja pk-yrityksien vaaranpaikkoja juridiikan osalta, sekä henkilöstönpalkitsemista ja henkilöstösuunnittelun tasoa. Tutkimus avartaa ymmärrystä laajasta yrityskentästä, sekä kohdentaa tuoreille palkkaaville

yrittäjille tarvittavia tietoja, pakollisista kuluista ja velvoitteistaan. Samalla työ mahdollistaa yrityksiä miettimään osaamisiaan, tulevia osaamistarpeitaan sekä tämän hetken avainresurssien tunnistamisen tärkeyttä. Tutkimus avasi tutkijan käsitystä henkilöstöhallinnosta enemmän liiketoimintaa tukevana toimena, kuin palkanmaksun ja työsuhteiden etäisenä toimijana. Tutkimuksessa tutkija havaitsi pienten sekä keskisuurien yritysten hukkaavaan muun muassa omien henkilöresurssiensa osaamisen kasvua rajallisten taloudellisten raamien vuoksi. Toisaalta työntekijät viihtyvät mikro- ja pk-yrityksissä suuryhtiöitä paremmin, juuri kevyen hallintorakenteen ja matalan byrokratian vuoksi. Tutkija havaitsi myös, että termistönä puhutaan usein pienistä ja keskisuurista yrityksistä samassa yhteydessä, vaikka resurssitehokkuus ja taloudelliset edellytykset ovat näissä usein todella erilaisia.

Tutkimus kulkee kirjallisuuskatsauksena suomalaisen henkilöstöhallinnon kehittymisen historian kautta, henkilöstöhallinnon ydintehtäviin, työsuhteiden juridiikkaan sekä työnantajan velvollisuuksien katselmointiin. Kirjallisuudesta valikoitiin suomalaista työelämää tutkineiden tahojen julkaisemia kirjoja. Juridiikan osalta työssä tutkailtiin ainoastaan suomalaisen ajantasaisen lainsäädännön tekstejä. Tekstien referoinnissa on noudatettu hyvää tieteellistä tapaa, jossa referoitu tekijä mainitaan aina. Samoin referoidut teokset ovat listattu lähteisiin kaikkine tietoineen (TENK.).

Työn kyselytutkimus toteutettiin valikoitujen kysymysten kautta Google Forms muodolla. Kyselyt lähetettiin yhteensä 40. mikro- ja PK-yrityskentän toimijalle, pääpaino insinööri- ja suunnittelutoimistoissa. Kyselyyn vastasi, muutaman muistutus viestin jälkeen, lopulta 8 yritystä eli 20 % kyselyn saaneista. Alusta asti oli tiedossa, että sähköpostin yli tulevaan kyselyyn on haasteellista saada vastauksia, kävi muun muassa ilmi, että viesti oli jäänyt sähköpostien roskapostisuotiin. Otos on toki suppea, mutta se antaa kuvan valitusta toimialasta. Yritykset vastasivat anonyymisti kyselyyn, eikä jälkikäteen pystyttyä selvittämään kyselyyn vastanneita yrityksiä. Tiedot tallentuivat tekijän henkilökohtaiseen Google drive kansioon, josta ne jalostettiin Excel muunnoksella tähän työhön taulukoiksi.

Henkilöstölle esitetyt kysymykset kuvastivat puhtaasti henkilöiden omia tuntemuksia, ja ne valikoitiin erinäisten keskusteluiden pohjalta. Henkilökysymykset kuvastavat 25–40-vuotiaiden suunnittelijoiden arvomaailmaa tässä ajan hetkessä, jolloin inflaatio on syönyt tulotasoja. Henkilöt työskentelevät kaikki samassa konsultointi ja suunnittelupalveluita tuottavassa yrityksessä, suunnittelijoina sekä projektipäällikköinä. Kyselyyn valikoitui 6. henkilöä, kysely toteutettiin myös Google Forms muodossa, ilman mahdollisuutta yhdistää vastaaja tiettyihin vastauksiin. Tutkija pai-

notti kyselyn pohjustusviestissään, että kysely ei koske kyseisen yrityksen käytäntöjä vaan vastaajilta toivottiin enemmän laajakatseisuutta. Vapaista vastauksista välittyi tunne, ettei kaikki vastaajat osanneet tehdä tätä erottelua. Tutkijalla oli vankka tietämys kyseisen yrityksen eduista sekä palkkauksista, jonka perusteella saatiin tehtyä osin kärjistäviäkin vastakkainasetteluja, muun muassa palkan sekä etujen suhteen. Tutkimuksen kyselyiden kesto oli maaliskuun 2024 puolestavälistä huhtikuun 2024 loppuun. Tällä välillä yrityksille laitettiin kaksi erillistä muistutus sähköpostia, jossa kiitettiin vaivannäöstä vastaamiseen. Vastauksien pohjalta muodostetut Excelit analysoitiin vastausjakauman avulla, samalla peilattiin vastauksissa suhdetta vastanneiden liikevaihtoon. Yleisesti liikevaihdoltaan suuremmat yritykset hoitavat esimerkiksi henkilöstön strategiaa sekä rekrytointi strategiaa määrätietoisemmin kuin pienet yritykset. Yrityksien vastauksissa oli yleisesti havaittavissa valikoidun yrityskentän herääminen työntekijöiden pysyvyyden ja toimintakyvyn varmentamiseen.

8.3 Eettisyys

Tutkimusetiikka on keskeinen osa laadullista tutkimusta, ja sen toteutuminen vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen. Koska laadullisessa tutkimuksessa on usein suoraa vuorovaikutusta ihmisten kanssa, eettisyyden korostaminen on erityisen tärkeää ja periaatteiden noudattaminen on jopa välttämätöntä tutkimukseen osallistujien oikeuksien ja hyvinvoinnin turvaamiseksi. Tutkimusetiikan periaatteet voidaan luokitella 5. pääryhmään, jotka ovat tietoinen suostumus, anonymisuus ja luottamuksellisuus, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, vahingon välttäminen sekä rehellisyys ja avoimuus.

Tietoinen suostumus on yksi tärkeimmistä eettisistä periaatteista. Tällä tarkoitetaan, että osallistujille annetaan riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, menetelmistä ja hyödyistä, jotta he voivat tehdä päätöksen osallistumisestaan. (Helsingin julistus, 2013). Osallistujien tulee myös ymmärtää, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja että he voivat keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa (Oates ym, 2021). Osallistujille on annettava myös mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta milloin tahansa ilman negatiivisia seurauksia (American Psychological Association 2017). Tässä työssä sähköpostin välityksellä kuvailtiin kyselyn tarkoitus ja ilmoitettiin osallistumisen olevan vapaaehtoista, painostavia kielikuvia ei käytetty. Laadullisessa tutkimuksessa käsitellään usein arkaluonteisia tietoja, joten osallistujien anonymiteetin ja luottamuksellisuuden suojaaminen on tärkeää. Anonymisuus voidaan saavuttaa henkilötietojen poistamisen tai muuntamisen kautta, ettei

yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa tutkimusaineistosta. Samoin tulee huomioida tallennettujen tietojen suojaaminen niin, että vain tutkimustiimi voi niitä käsitellä (University of Oxford 2020, 4). Luottamusta voi korostaa mainitsemalla osallistujille, että heidän jakamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti (Canadian Institutes of Health Research 2018, 5). Tässä työssä ilmoitettiin heti aluksi, ettei yksittäistä vastaajaa tai tahoa pysty tunnistamaan, ja vastaus toteutetaan täysin anonyymisti. Tutkimuksissa on noudatettava oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden periaatteita, joissa kaikkia osallistujia kohdellaan reilusti ja heidän näkemyksensä otetaan tasapuolisesti huomioon (Staksrud ym. 2021, 81–83). Tutkijan tulee varmistaa, ettei tutkimuksessa esiinny eturistiriitoja, jotka voivat vaikuttaa tuloksiin tai tulosten tulkintaan (European Commission, 2020). Tämän työn osalta oikeudenmukaisuus ja samanarvoisuus korostuu, vastaajien vapaan valinnan kautta, kaikki ovat saaneet itse valita osallistumisestaan kyselyyn, jossa jokainen saa samat kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa on varmistettava, ettei osallistujille aiheudu fyysisiä, psyykkisiä tai sosiaalisia haittoja (Australian Government 2023, 11–14). Tarvittaessa tulee tarjota osallistujille pääsy tukipalveluihin (Ryan ym. 1979, 6). Tässä työssä tehdyssä arviossa ei tunnistettu vastaajille kuormitusta aiheuttavia kohtia. Tutkijan tulee toimia rehellisesti ja avoimesti koko tutkimusprosessin ajan. Menetelmät ja analyysi tulee raportoida avoimesti, jotta muut tutkijat voivat arvioida ja toistaa tutkimuksen (Oates ym. 2021, 28). Kaikki saadut tulokset pitää ilmoittaa, myös negatiiviset ja odottamattomat (American Psychological Association 2017). Tässä työssä dokumentoitiin saadut vastaukset, ja siirrettiin ne pylväsdiagrammeina työhön, kaikkien nähtäväksi.

9 Jatkoimenpiteet

Työntuloksena saatiin selville, että mikro- ja pk-yrityksissä on vaihtelevia käytäntöjä hoitaa henkilöstönhallintaansa. Aiheesta voisi tehdä lisää tutkimusta, varsinkin työtehokkuuden näkökulmasta, mutta tehokkaimmaksi toimeksi nousee varmasti mikro- ja pk-yrityksien HR-konsultointi, joilla saadaan lisättyä tietoa toimintatavoista ja mahdollisesti luotua uusia kustannustehokkaista käytäntöjä niin palkitsemiseen kuin laadunhallintaan. Yrityksiä tulisi kontaktoida ja tarjota näille konsultaatio tukea henkilöstöjohtamisen osa-alueilla. Muutaman vuoden kuluessa voisi tehdä tutkimuksen yritysten kehityksestä konsultaation ja henkilöstöhallinnon käynnistämisen jälkeen.

10 Pohdinta

Henkilöstöjohtamisen tutkiminen mikro- sekä pk-yrityksissä aiheena on haasteellinen, henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnon laajan toimenkuvan vuoksi. Tutkimusta lähdettiin rakentamaan tietojen kartuttamisella, pitäen silmällä hyödynnettävyys ja siirrettävyys todelliseen maailmaan, esimerkiksi henkilöstökäsikirjan muodossa. Opinnäytetyöprosessin aikana kirjoittajan oma toimenkuva on muuttunut henkilöstöstä esihenkilöksi, jolloin uudet tiedot ovat tulleet todellisen elämän käyttöön nopeasti. Työn kyselytutkimuksen rajaus henkilöstön etuihin valikoitui sopivaksi suomalaisen yhteiskunnan vahvan juridisen säätelyn vuoksi. Esimerkiksi yrityksellä tulee olla työehdot, vakuutukset yms. hankittuna työvoimaa hankittaessa. Sen sijaan henkilöstön vapaasta palkitsemisesta, juuri työsuhteen eduista ei ole luotu byrokraatista verkostoa, vaan yritykset saavat itse soveltaa niitä parhaaksi näkemällään tavalla, toki Suomen verottaja antaa näihinkin ohjeistuksen.

Opinnäytetyöprosessin aikana havainnoitiin juuri anonyymien kyselytutkimuksen olevan tehokas tapa kartoittaa erikokoisten yritysten käytänteitä. Yritykset valikoituivat pääosin toimialansa mukaisesti. Kyselytutkimuksen kysymysten muodostuminen iteroitui ajansaatossa valittuun muotoonsa, juuri kirjallisuustietouden kasvun myötä. Henkilöstöhallinnon ollessa laaja toimiala tuli työn edetessä huomioida rajaukset, moni asia liittyi esimerkiksi palkkaamiseen ja tekijä joutui yllätyksi Suomen lakien lomassa. Tiedon tulva ja työhön sopivien tietolähteiden valikoiminen tuotti myös haasteita, esimerkiksi Yhdysvaltojen HR-mallit eivät suoraan sovi ketterään pk-yritykseen, jonka toiminta on ohut hierarkian osalta. Muun muassa Vaasan yliopisto on teettänyt Pk-yrityksille HERMES-hankkeen, jossa tutkittiin samantyyppisiä henkilöstöhallinnon asioita, HERMES-hankkeeseen ei kuitenkaan sisällytetty mikroyrityksiä, vaan nämä oli rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Myös henkilöstön näkemyksiä ei ole tuotu suomalaisessa tutkimuskentässä selkeästi kuuluviin, jollei henkilöstö tyytyväisyyskyselyitä oteta huomioon. Tutkimuksissa oli joka tapauksessa vain pienet otokset yrityksiä ja henkilöstön näkemyksistä, mutta samat asiat nousivat esille monista kyselyistä.

Tutkimuksen pohjalta saatiin vastaus tekijän esittämään kysymykseen, mitkä ovat parhaat henkilöstökäytännöt? Vastauksena ilmenee, jokainen tekijä ja työpaikka luo itselleen parhaat käytännöt jo olemassa olevien mallien, liittojen sekä pakottavan lainsäädännön edellyttämässä puitteissa. Palkitseminen on ensiarvoisen tärkeää, samoin selkeät pelisäännöt, joita kukin noudattaa. Tutkimus vahvisti myös tekijälle tiedon, että konsultoivaa toimintaa tullaan tarvitsemaan kasvuvaiheessa

oleville yrityksille. Moni yrittäjä jää yksin kamppailemaan liiketoiminnan kehityksen ja henkilöstöasioiden paineen väliin, priorisoiden myynnin ja tuotannon. Tämä yrittäjien tukeminen avaa uuden tyyppisiä mahdollisuuksia konsultoivalle liiketoiminnalle ja esimerkiksi osa-aikaisille interim HR-johtajille näissä yrityksissä. Henkilöstön määrälliselle kipupisteelle voikin määritellä 15–20 henkeä, tällöin tulee prosessien olla kirjoitettuna ja kuvattuna, jotta yritys voi keskittyä palveluihinsa ilman tärkeimmän voimavaran tehottomuutta.

Lähteet

Alasuutari, P., Laadullinen tutkimus 2.0. 2011. Tampere: Vastapaino.

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta>. Viitattu 3.4.2024.

Australian Government. 2023. National Statement on Ethical Conduct in Human Research 2023. Australia: National Health and Medical Research Council. <https://www.nhmrc.gov.au/about-us/publications/national-statement-ethical-conduct-human-research-2023#block-views-block-file-attachments-content-block-1>. Viitattu 23.5.2024.

Bacon-Shone, J. 2013. Introduction to Quantitative Research Methods. Hong Kong: Graduate School. <https://core.ac.uk/reader/38034420>. viitattu 4.4.2024.

Creswell, J. W., & Poth, C., N. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches 2017. 4.painos. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Employee Engagement. 2023. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>. viitattu 8.5.2024.

Engblom, M., Työsuhteen ehdot. 2013. 2. painos. Helsinki: Sanoma pro.

European Commission. 2021. Ethics in Social Science and Humanities. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/guidance/ethics-in-social-science-and-humanities_he_en.pdf. 2014. viitattu 23.5.2024

European Company Survey. 2023. <https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/european-company-survey>. viitattu 8.5.2024.

Hall, L., Taylor, S., Torrington, D. 2005. Human Resource Management. 6. painos. Englanti. Essex: Pearson Education Limited.

Hyttinen, M., Korte, A., Työoikeuden perusteet. 2019. Helsinki: Book on Demand.

Kattelus, M. 2013. <https://www.laakariliitto.fi/laakariliitto/etiikka/helsingin-julistus>. 2013. viitattu 24.5.2024.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.p. Helsinki: WSOYpro.

Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L., Mansukoski, S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Johtamisen laitos.

Koskinen, S., Nieminen, K., Valkonen, M. 2012. Työsuhteen Päättäminen. 2.p. SanomaPro.

Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta. 24.7.1998/555. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980555>. Viitattu 3.3.2024.

Laki verojen ja maksujen täytäntöönpanosta. 15.6.2007/706. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070706>. Viitattu 3.3.2024.

Laki yrittäjän eläkelain muuttamisesta. 1157/2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20221157>. Viitattu 2.2.2024.

Liikesalaisuuslaki 10.8.2018/595. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180595#P15>. Viitattu 3.2.2024.

Luoma, M., Viitala, R. 2017. Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Helsinki: Books on Demand.

Mankki, V., Vilkkä, H. 2024. Johdatus monimenetelmätutkimukseen. Jyväskylä: Santalahti.

Marshall, C., Rossman, G. 2016. Designing Qualitative Research. 6.p. Thousand Oaks CA: SAGE.

N.N. 2018. Ethical Conduct for Research Involving Humans. Ottawa Canada. https://ethics.gc.ca/eng/policy-politique_tcps2-eptc2_2018.html. viitattu 23.5.2024.

N.N. 2017. Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. <https://www.apa.org/ethics/code>. viitattu 22.5.2024.

Oates, J., Carpenter, D., Fisher, M., Goodson, S., Hannah, B., Kwiatkowski, R., Prutton, K., Reeves, D., Wainwright, T. 2021. BPS Code of Human Research Ethics. <https://www.bps.org.uk/guideline/bps-code-human-research-ethics>. viitattu 23.5.2024.

Oxford Brookse University. 2020. Research Ethics for Research involving Human Participants. <https://www.brookes.ac.uk/sites/research-support/research-ethics-and-integrity>. viitattu 23.5.2024.

Paanetoja, J. 2017. Työoikeus tutuksi- käsikirja. Helsinki: Edita.

Patten, M., L. 1998 Questionnaire Research. 5.p. New York USA: Routledge.

Rikoslaki. 19.12.1889/39. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001#L29>. Viitattu 3.2.2024.

Ryan, K., Brady, J., Cooke, R., Height, D., Jonsen, A., King, P., Lebacqz, K., Louisell, D., Seldin, D., Stellar, E., Turtle, R. 1979. The Belmont Report. Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research. <https://www.hhs.gov/ohrp/regulations-and-policy/belmont-report/index.html>. viitattu 23.5.2024.

Shenton, A. 2004. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. Englanti. https://www.pm.lth.se/fileadmin/_migrated/content_uploads/Shenton_Trustworthiness.pdf. viitattu 18.5.2024.

Staksrud, E., Kolstad, I., Bang, K., Bomann-Larsen, L., Fretheim, K., Granaas, R., Harpviken, K., Haugen, H., Jakobsen, K., Johnsen, R., Lie, M., Lile, H., Nevoy, A., Nilse, T., Skilbrei, M., Enebakk, V.,

- Auestad, L. 2021. Guidelines for Research Ethics in the Social Sciences and the Humanities. 5.p. <https://www.forskningsetikk.no/en/guidelines/social-sciences-and-humanities/guidelines-for-research-ethics-in-the-social-sciences-and-the-humanities>. viitattu 23.5.2024.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2011 Laadullinen tutkimus ja sisälätöanalyysi. 10.p. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta.2023. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytantomtk>. viitattu 20.5.2024.
- Työntekijän eläkelaki. 19.5.2006/395. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395>. Viitattu 27.1.2024.
- Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 27.1.2024.
- Työtapaturma- ja ammattitautilaki. 24.4.2015/459. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150459#O1L1P1>.
- Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001/1383. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#L1P2>.
- Työttömyysturvalaki. 30.12.2002/1290. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021290#L1P6>. Viitattu 3.3.2024.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum. Gummerrus Kirjapaino.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. 1.painos. Helsinki: Edita.
- Vuosilomalaki. 18.3.2005/162. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>. Viitattu 3.3.2024.
- Yhteistoimintalaki. 1333/2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>. Viitattu 3.2.2024.
- Yrittäjän eläkelaki. 22.12.2006/1272. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061272>. Viitattu 3.3.2024.
- Yvonna, S., Lincoln, Egon, G., Guba. Naturalistic Inquiry 1985. California. Thousand Oaks: Sage Publications.