

## Henkilöstösuunnitelma – Zervant Oy

Katrina Saarenpää



|   |   |
|---|---|
| <b>Tekijä(t)</b><br>Katrina Saarenpää   |   |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Johdon assistentti ja kielten koulutusohjelma   |   |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Henkilöstösuunnitelma – Zervant Oy  | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>25 + 20 |
| <p>Opinnäytetyön aiheena oli luoda henkilöstösuunnitelma kohdeyritykselle, Zervant Oy:lle. Henkilöstösuunnitelma on yhteistoimintalain määräämä suunnitelma kaikille niille yrityksille, joissa on yli 20 työntekijää. Zervant Oy:lle suunnitelmaa ei ole aiemmin tehty.</p> <p>Opinnäytetyön tavoite oli luoda suunnitelma, joka täyttää lain vaatimukset. Henkilöstösuunnitelmaan kuuluu lain mukaan kuvaus yrityksen nykytilasta sekä arvio mahdollisista muutoksista, jotka voivat koskea henkilöstöä. Lisäksi siinä käsitellään yrityksen periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä, ja henkilöstön osaamisesta. Suunnitelmaa on tarkoitus päivittää vuosittain.</p> <p>Henkilöstösuunnitelmien luominen on yksi henkilöstöhallinnon osa-alueista. Se liittyy vahvasti strategiseen työhön, ja tehtävänä on toimia työkaluna esimerkiksi uusien tavoitteiden luodessa. Siksi opinnäytetyössä on käytetty henkilöstöhallintoa ja sen strategista suunnittelua teoriapohjana.</p> <p>Tärkeä osa henkilöstöhallintoa on myös työhyvinvointi, ja siihen liittyen myös esimerkiksi osaamisen johtaminen. Työhyvinvointi on iso osa kohdeyrityksen henkilöstöhallintoa, ja lisäksi suunnitelman osana syntyi myös koulutussuunnitelma, joka on osaamisen johtamista. Näistä syistä teoriaosuuteen otettiin myös työhyvinvointi käsiteltäväksi.</p> <p>Työ toteutettiin toiminnallisena työnä ja se aloitettiin syksyllä 2017, ja valmistui keväällä 2018. Työn tuloksena on valmis henkilöstösuunnitelma, jota yritys voi käyttää sellaisenaan. Valmis henkilöstösuunnitelma on salainen.</p> |   |
| <b>Asiasanat</b><br>Henkilöstösuunnitelma, henkilöstöhallinto, henkilöstösuunnittelu  |   |

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1   | Opinnäytetyön tavoitteet.....                                  | 1  |
| 1.2   | Opinnäytetyön rakenne .....                                    | 2  |
| 2     | Henkilöstöhallinto liiketoiminnan osana .....                  | 3  |
| 2.1   | Mitä on henkilöstöhallinto .....                               | 4  |
| 2.2   | Strateginen henkilöstöhallinto .....                           | 4  |
| 2.3   | Henkilöstösuunnittelu osana strategiaa.....                    | 6  |
| 2.4   | Laki henkilöstösuunnitelmasta .....                            | 8  |
| 2.4.1 | Henkilöstösuunnitelman sisältö .....                           | 9  |
| 2.4.2 | Henkilöstön rakenne ja kehitys.....                            | 9  |
| 2.4.3 | Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä.....          | 10 |
| 2.4.4 | Henkilöstön ammatillinen osaaminen ja koulutustavoitteet ..... | 10 |
| 2.4.5 | Toteutumisen seuranta.....                                     | 11 |
| 3     | Työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen .....                   | 12 |
| 3.1   | Työpaikan kulttuuri & ilmapiiri.....                           | 13 |
| 3.2   | Yhteiset arvot.....  | 14 |
| 3.3   | Osaamisen kehittäminen .....                                   | 15 |
| 4     | Tuotoksen suunnittelu ja toteutus .....                        | 18 |
| 4.1   | Kehittämistehtävä .....  | 19 |
| 4.2   | Toteutusprosessi .....   | 20 |
| 5     | Pohdinta.....  | 23 |
| 5.1   | Valmistuneen suunnitelman arviointi .....                      | 23 |
| 5.2   | Oppimisen arviointi.....                                       | 24 |
| 5.3   | Luotettavuuden arviointi .....                                 | 25 |
| 6     | Lähteet.....   | 26 |
| 7     | Liitteet .....   | 28 |
|       | Liite 1. Henkilöstökysely .....                                | 28 |
|       | Liite 2. Henkilöstösuunnitelman sisällysluettelo.....          | 29 |

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön teoriaosuus on rajattu käsittelemään henkilöstöhallintoa yrityksissä yleisellä tasolla, sekä sen yhteydessä avaamaan tarkemmin henkilöstösuunnittelua esimerkiksi lain vaatimusten kautta. Kehittämistehtävä puolestaan tuo henkilöstösuunnittelun käytännön tasolle kohdeorganisaation kautta.

Työn tekemisessä on myös haluttu painottaa henkilöstöhallinnan ja henkilöstösuunnittelun strategista puolta. Kohdeorganisaatiossa strategiset suunnitelmat ovat toistaiseksi keskityneet enemmän muihin toiminnan aloihin, kuten tuotesuunnitteluun ja liiketoimintamallin kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden on tarkoitus perehtyä tarkemmin siihen, miksi henkilöstö on yrityksissä yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä, ja miksi myös sen suunnitteluun tulee panostaa.

Teoriaosuuden lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä myös varsinainen henkilöstösuunnitelma kohdeorganisaatiolle. Sen tarkoituksena on tuoda esiin mihin henkilöstöhallinto yrityksessä painottuu, miten käytännön asiat rakentuvat tällä hetkellä ja millaisia muutoksia näkyy lähitulevaisuudessa. Vaikka henkilöstösuunnitelmassa ei laadita henkilöstöhallinnan strategisia linjauksia, se osaltaan kuitenkin osoittaa, miten strategiaa pyritään tuomaan päivittäiseen tekemiseen.

Henkilöstösuunnitelman lomassa laadittiin myös koulutussuunnitelma kohdeorganisaatiolle. Teoriassa otetaan huomioon myös koulutuksen merkitys henkilöstöhallinnon kentässä, ja miksi siihen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota kaikissa yrityksissä.

Itse henkilöstösuunnitelman yksi merkittävästä rajauksista on myös aika. Suunnitelma on tarkoitus laatia aina siten, että se keskittyy seuraavan vuoden aikana tuleviin tapahtumiin. Sillä pyritään varmistamaan, että suunnitelma pysyy mahdollisimman todenmukaisena, vaikka kaikkia muutoksia ei voidakaan aina ennakoida.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda teoriaosuuden ja kehittämistehtävän välinen toimiva kokonaisuus, jossa molemmat osat tukevat toisiaan. Ensisijaisesti työssä on otettu huomioon toimeksiantajan määrittelemät tarpeet yhdessä lain vaatimusten kanssa. Yksi lain vaatimuksista on esimerkiksi suunnitelman päivitettävyys, joka pyrittiin huomioimaan joko kohdassa.

Koska henkilöstösuunnitelma tehtiin kohdeorganisaation ensimmäistä kertaa, tämän työn yksi keskeisistä tavoitteista oli myös selvittää yrityksen henkilöstöhallinnon nykytila. Mitä realistisempi kuva nykytilanteesta voidaan luoda, sitä helpompi on tehdä suunnitelmia sen pohjalta.

Omaa ammatillista kasvua ajattelen, henkilökohtainen tavoitteeni oli syventää omaa osaamistani henkilöstöhallinnon parissa. Tämä opinnäytetyö tarjosi siihen loistavan tilaisuuden: sen lisäksi, että samalla pystyi tutustumaan henkilöstöhallinnon kokonaiskuvaan, sai myös viedä kaiken oppimansa käytännön tasolle. Henkilöstösuunnitelman laatiminen yhdelle tietylle yritykselle sai näkemään sen, kuinka henkilöstöhallinto yrityksessä rakentuu, mitä se sisältää ja kuinka monista pienistä palasista se koostuu.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Ensimmäisessä luvussa käsitellään johdanto, opinnäytetyön rajaus ja rakenne.

Sen jälkeen tulee opinnäytetyön tietoperusta, jossa käsitellään tarkemmin henkilöstöhallinnon merkitystä yrityksen liiketoiminnalle. Siinä avataan henkilöstöhallintoa yleisesti, eli mitä se käytännössä tarkoittaa ja miksi se on yrityksille tarpeellista. Lisäksi keskitytään strategiseen henkilöstöhallintoon, ja siihen mitä se pitää sisällään.

Samassa luvussa keskitytään myös henkilöstösuunnitteluun, jota myös henkilöstösuunnitelman tekeminen on. Suunnittelua käsitellään ensin yleiseltä kantilta ja tuodaan se osaksi henkilöstöstrategian luomista. Lopussa keskitytään enemmän juuri henkilöstösuunnitelmaan, ja mitä laki määrää sen sisällöstä.

Kolmannessa luvussa puolestaan painopiste on työhyvinvoinnilla, ja siinä miksi sen on yrityksille tärkeää. Työhyvinvointiin liittyy myös läheisesti työntekijöiden kouluttaminen, joka käsitellään tässä osassa. Se toimii osaltaan myös teoriapohjana koulutussuunnitelman laatimiselle.

Neljännessä osassa esitellään ensin kohdeorganisaatio ja käydään tarkemmin läpi opinnäytetyön tavoitteet juuri kyseisen yrityksen kannalta. Tässä luvussa avataan myös opinnäytetyöprosessin suunnittelu- ja toteutusvaihetta.

Viimeisessä luvussa on tulosten analysointi ja pohdinta siitä, miten opinnäytetyö onnistui. Se arvioi työprosessin kulkua, omaa oppimista prosessin aikana sekä itse valmistunutta opinnäytetyötä.

## 2 Henkilöstöhallinto liiketoiminnan osana

Yritykset ja niiden olemassaolot perustuvat hyvän liikeidean lisäksi suuresti niiden sisällä toimivalle henkilöstölle. Työntekijöiden vastuulla on useita yrityksille tärkeitä toimivuuden alueita, kuten asiakaspalvelu, logistiikka tai tuotekehitys. Hyvä tuote yksinään ei pelasta yritystä, jos sen palvelu on tylä tai tuotteet viivästelevät, vaan onnistumiseen tarvitaan henkilökuntaa, joka omalta osaltaan tahtoo edistää yritystä menestymään. Voimavaran lisäksi henkilökunta on siis myös tärkeä kilpailutekijä. (Viitala 2003, 10-11.)

Työntekijöitä voidaan ajatella henkilöstöyksikön asiakkaina. Kuten monilla eri liiketoiminnan osa-alueilla, tyytymättömät asiakkaat eivät sitoudu yritykseen ja vaihtavat paikkaa. Samalla kun yritys menettää hyvät työntekijät, huonon maineen levitessä yrityksen kuva työnantajana kärsii, joka taas johtaa siihen, että uusia työntekijöitä on vaikea löytää ja hyvistä työntekijöistä kilpailu on lähes mahdotonta. (Viitala 2014.)

Useissa yrityksissä onkin viime vuosina tunnistettu, että esimerkiksi asiakaskokemuksen parantamiseksi täytyy ensin kiinnittää huomio henkilökuntaan, eikä asiakkaisiin. Ajatuksen taustalla on se, että työntekijän kokemus työpaikasta ja esimerkiksi esimiehen kohtelu ovat kriittisiä tekijöitä siinä, millaista asennetta työntekijä näyttää ulospäin ja kuinka paljon hän panostaa tehtäviinsä. Samaa ideaa voidaan soveltaa kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin, sillä työntekijän panostus töihinsä on tärkeää työnkuvasta riippumatta. (Green 2017.)

Työntekijöiden vaihtuvuudesta syntyy yrityksille myös kuluja. Rahalla mitattavia menoja ovat esimerkiksi avoimen työpaikan mainostus, haastattelukulut ja perehdyttäminen. Lisäksi työntekijöiden lopettamisella voi olla psykologisia vaikutuksia jäljelle jääviin työntekijöihin eikä uuden työntekijän tehokkuus vastaa lopettaneen suoritusta pitkään aikaan. Työntekijöiden lopettamisesta on yrityksille yleensä enemmän haittaa kuin hyötyä, jonka vuoksi työtyytyväisyyden eteen kannattaa nähdä vaivaa. (Green 2017.)

Yrityksen henkilöstön jäsenillä on kuitenkin erilaisia tarpeita. Vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi ikä, elämäntilanne ja perhe. Monenlaisten erityistarpeiden huomioiden edellyttää samalla monenlaisia käytäntöjä ja usean asian huomioonottamista. Tänä päivänä puhutaan paljon siitä, että joustavuus on yksi tärkeimmistä työntekijän ominaisuuksista, mutta samaa voidaan odottaa myös yrityksiltä. Parhaimmassa tilanteessa työntekijä pystyisi soveltamaan työnkuvansa useisiin erilaisiin elämäntilanteisiin. (Viitala 2014.)

## 2.1 Mitä on henkilöstöhallinto

Kaikkeen edellä mainittuun pyritään antamaan vastaus henkilöstöhallinnolla. Yksinkertaisimmillaan sen ajatellaan liittyvän kaikkiin työnantajan ja työntekijän välisten asioiden hallintoihin. Kauhanen (2003) määrittelee henkilöstövoimavarojen johtamisen organisaation ihmisjärjestelmän hankinnaksi, motivoinniksi, huolloksi, kehittämiseksi ja palkitsemiseksi. Kaikki näille alueille liittyvät käytännöt, toimenpiteet, prosessit ja linjaukset kuuluvat henkilöstöhallinnon pelikentälle.

Esimerkiksi rekrytointi, työhyvinvointi ja hallinnolliset toimenpiteet ovat selkeästi henkilöstöhallinnon tehtäviä, mutta se voi kattaa myös muita, isompia teemoja, kuten muutoksen johtaminen ja työnantajan mielikuvan kehittäminen. Toisilla alueilla henkilöstöhallinto on selkeästi vetovastuussa, mutta toisilla alueilla sen rooli saattaa olla vain neuvojen antamisessa. Onkin tärkeää huomata, että henkilöstöhallinto ei välttämättä kata vain oman alueensa tehtäviä, vaan parhaimmillaan se antaa tukea lähes kaikkeen yrityksen toimintaan. (Wilton, 2016.)

Henkilöstöhallinto on vuosikymmeniä sitten vastannut lähinnä käytännön asioiden hoitamisesta, kuten palkkojen maksamisesta ja sopimusten tekemisestä. Vielä tänäkin päivänä se nähdään joissakin yrityksissä pelkkänä tukifunktiona ja ns. välttämättömänä pahana. Nykypäivän henkilöstöhallinnon ulottuvuus on kuitenkin paljon laajempi. Ihmiset eli henkilöstö on tunnistettu tärkeänä voimavarana, jonka hoitoon on alettu panostaa enemmän edelläkävijä yrityksissä. (Wilton, 2016.)

Henkilöstöhallinnon tavoitteiksi voidaan yleisesti ajatella ihmisten houkuttelemisen yritykseen, heidän pitäminen yrityksessä sitouttamisen ja motivoimisen keinoin, sekä työkyvyn ja taitojen kehitys ja ylläpito. Yrityksen liiketoiminta määrittelee kuitenkin viime kädessä sen, mitä ovat henkilöstöjohtamisen tavoitteet juuri kyseissä yrityksissä.

## 2.2 Strateginen henkilöstöhallinto

Kun henkilöstöhallinto tuodaan osaksi yrityksen liiketaloudellisia strategioita, voidaan puhua strategisesta henkilöstöhallinnosta. Perusajatus strategisessa henkilöjohtamisessa on, että yrityksen kilpailustrategia onnistuu vain osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla (Viitala 2003, 10). Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstövoimavarat ovat ratkaiseva lähtökohta kaikille strategisille valinnoille (Viitala 2014).

Jotta yrityksillä olisi päämääriä ja tavoitteita liiketoiminnalleen, täytyy niiden rakentaa visioita. Käytännössä vision luominen tarkoittaa ajatusta siitä tahtotilasta, mihin suuntaan yritys haluaa viedä ja kehittää liiketoimintaansa. Lopullisen tavoitteen, eli vision, lisäksi tarvitaan aina myös suunnitelma siitä, kuinka se aiotaan saavuttaa, ja niiden suunnitelmien tekemistä kutsutaan myös strategian luomiseksi. (Viitala 2003, 52.)

Strategioiden avulla yritys luo suuntaviivat ja valinnat, joilla visio voidaan saavuttaa. Tyypillisiä strategioita ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiiviset strategiat, esimerkiksi henkilöstö-, markkinointi- tai tuotantostrategia. Visio elää jatkuvasti ja voi muuttua nopeasti toimintaympäristön muuttuessa, jolloin myös strategiset suunnitelmat ovat parhaimmillaan joustavia. (Viitala 2014.)

Mitä tahansa strategiaa suunnitellessa täytyy aina ottaa huomioon yrityksen olemassa olevat voimavarat sekä mahdollisuudet niiden kasvattamiseen. Koska henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista, on samalla myös henkilöstöstrategia yksi keskeisiä yrityksen päästrategian linjoja. (Viitala 2003, 52.)

Henkilöstöstrategiassa pyritään varmistamaan, että henkilöstön määrä ja osaaminen edistävät ja tukevat yrityksen strategiaa. Uusia strategioita voidaan harvoin rakentaa sillä perusteella, että uutta osaamista on helposti löydettävissä, joten monen strategian pääpaino on nykyisessä osaamisessa ja sen kehityksessä. Tiedon hallinta ja sen lisääminen ovat strategista osaamisen johtamista. (Viitala 2003, 53.)

Henkilöstöstrategiaa luodessa täytyy siis ottaa huomioon yrityksen nykyiset voimavarat, analysoida mahdollisuudet niiden kasvattamiseen rekrytoinnin tai koulutuksen kautta, sekä pohtia mahdollisia toimintaympäristössä olevia uhkia. Vaikka strategia pohjautuisi tämänhetkisen henkilöstön osaamiselle, on suunnitelmia luotaessa tärkeää ottaa huomioon sen turvaaminen myös tulevaisuudessa. (Viitala 2014.)

Henkilöstöstrategian yhteydessä voidaan puhua myös henkilöstöideasta: järjestelmällinen, yhteinen käsitys kokonaiskuvasta. Se on idea siitä, millaisia ihmisiä halutaan yritykseen palkata, mitä heiltä edellytetään ja miten heitä kehitetään. Henkilöstöidea on tiiviisti nivoutunut liikeideaan. Kun on määritelty mitä tehdään, tarvitaan oikeat ihmiset tekemään. Mitä pienempi yritys, sitä suurempi merkitys on niin kutsutuilla avainhenkilöillä. (Viitala 2014.)

Yrityksen liiketoimintastrategia ja sen ohessa luotu henkilöstöstrategia asettavat vaatimukset henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Niiden pohjalta syntyy yrityksen henkilöstöpoli-

tiikka, joka näkyy sen päivittäisissä toiminnoissa. Yhdessä liiketoiminnan johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöpolitiikka muodostavat tiiviisti toisiinsa nivoutuvan prosessin. (Viitala 2014.)

Henkilöstöpolitiikan avulla strategiaa voidaan toteuttaa. Se määrittelee käytännön toiminnan, vastuut sekä aikataulun. Henkilöstöpolitiikka itsessään voidaan jakaa vielä pienempiin osa-alueisiin, kuten rekrytointi-, palkka- tai kehittämisspolitiikkaan. Kaikkien käytännön ratkaisujen tulisi toimia yhdessä ja viedä samaan suuntaan, kohti strategiaa. (Viitala 2014.)

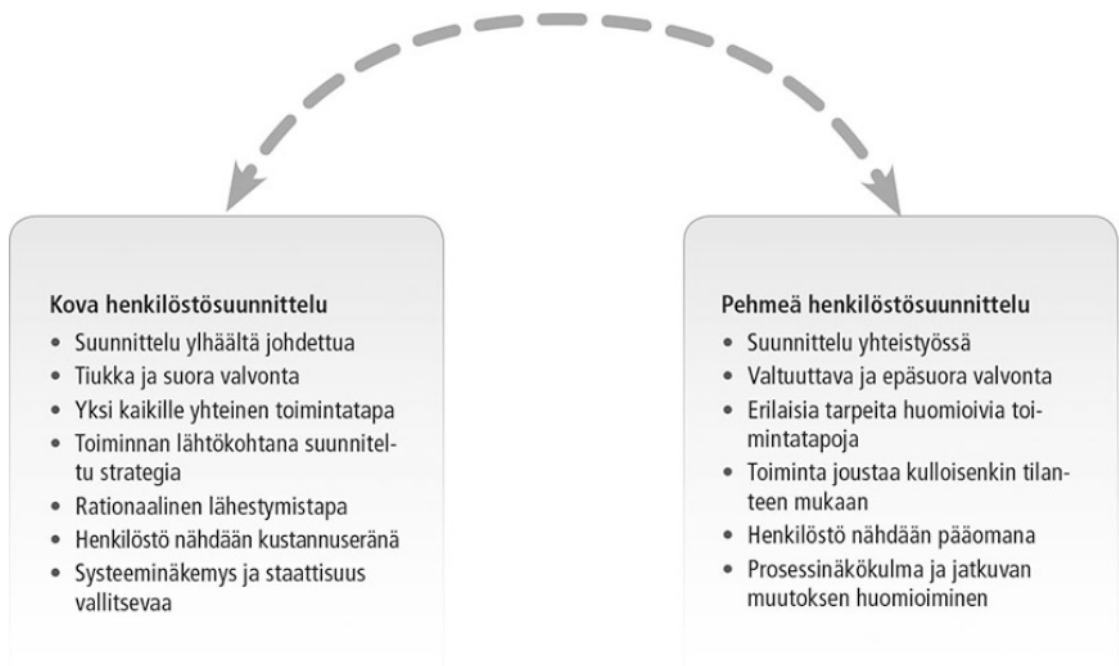
Henkilöstöstrategian tärkeys nousee erittäin korkealle juuri asiantuntijaorganisaatiossa, eli tietointensiivissä yrityksissä. Näissä yrityksissä tuotteen tai palvelun luomisessa keskeinen raaka-aine on tieto, esimerkkinä teknologiayritykset.

### **2.3 Henkilöstösuunnittelu osana strategiaa**

Henkilöstösuunnitelmat ohjaavat sitä, että käytännön toteutus tapahtuu strategisia linjauksia noudattaen. Yleensä henkilöstöhallinnon parissa tehdään muutamia erilaisia suunnitelmia eri osa-alueille, joissa ennakoidaan lyhyellä aikavälillä henkilöstövoimavarojen kehitystä ja johtamista. Näiden eri suunnitelmien yhteistä kokonaisuutta voidaan kutsua yrityksen henkilöstösuunnitelmaksi. (Viitala 2014.)

Suunnittelu on järjestelmällistä työtä, jonka avulla pyritään varmistamaan, että yrityksellä on suunniteltua toimintaa varten oikea osaaminen, oikeat tekijät ja oikea määrä tekijöitä. Myös kaikki kehittämisen, osaamisen ylläpidon ja hyvinvoinnin osa-alueet kuuluvat suunnittelun alle. (Viitala 2014.)

Henkilöstösuunnittelussa voidaan nähdä kaksi erilaista lähestymistapaa: kova ja pehmeä. Kovassa suunnittelussa henkilöstö nähdään kustannuseränä, ja sen johtaminen on teknistä ja rationaalista. Pehmeässä suunnittelussa henkilöstö nähdään yrityksen pääomana. Myös pehmeässä suunnittelussa huomioidaan liiketoimintastrategia, mutta painotus on henkilöstön sopeuttamisessa liiketoimintaan mahdolliset muutokset huomioiden.



Kuva 1. Kova ja pehmeä henkilöstösuunnittelu (Harris, Leopold, Watson 2004)

Viitalan (2014) mukaan henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tuottaa muun muassa seuraavia tietoja:

- rekryointitarve tai sisäiset siirrot
- työvoiman vähentämistarpeet
- osaamisen hankinta ja kehittäminen
- tehtävien sijoitus- ja muutossuunnitelmat
- varamies- ja seuraajasuunnitelmat
- urasuunnitelmat
- henkilöstöbudjetti
- hyvinvoinnin edistämissuunnitelma
- henkilöstötoimintojen kehittämistarpeet

Määrän, laadun ja kohdentumisien lisäksi henkilöstösuunnitelmassa mietitään siis myös nykyisestä henkilöstöstä huolehtimisesta. Hyvinvointi, motivoivat tehtävät, mielekkäät tavoitteet, urakehitys ja palkitseminen ovat kaikki myös henkilöstösuunnitelman osa-alueita. Sen piiriin voidaan myös laskea työnsuunnittelu, eli ajatus siitä, minkälaisissa kokonaisuuksissa ja kokoonpanoissa työ tehdään yrityksessä. (Viitala 2014.)

Henkilöstösuunnittelun prosessi alkaa yleensä tilannekartoituksella eli nykytilan hahmottamisesta. Sen jälkeen seuraavana askeleena on miettiä tulevaisuutta, eli laatia ennusteita, jonka jälkeen näiden kahden kohdan pohjalta voidaan arvioida muutostarpeita. Kolmantena mietitään käytännön osuus, eli miten tarvittavat muutokset voidaan hoitaa. Oma vaiheensa on myös suunnitelman toteutusprosessi ja tulosten arviointi, jonka jälkeen tarpeen vaatiessa suunnitelmia voidaan muuttaa tai suunnata uudelleen. (Viitala 2014.)

Yksi henkilöstösuunnittelun apuvälineistä on tiedonhankinta. Suunnitelmia luotaessa tarvitaan tietoa nykyisestä henkilöstöstä, kuten osaamisesta, koulutuksesta, iästä ja eläkkeelle siirtymisestä sekä vaihtuvuudesta. Lisäksi tarvitaan tietoa yrityksen työtehtävistä, tehtävänkuvauksista, niiden edellyttämistä taidoista ja siitä, mistä työvoimaa voidaan hankkia. Esimerkiksi tietualan työpaikoissa kilpailu osaavista tekijöistä on kova, ja ulkopuolinen työvoima on yleensä yksi vaihtoehto. (Viitala 2014.)

Henkilöstösuunnitteluun saadaan tärkeää tietoa myös kaikesta työntekijöiden palautteesta. Ilmapiirikyselyt, kehityskeskustelut, lähtöhaastattelut ja keskustelupalstat ovat kaikki hyviä lähteitä nykytilan arvioinnille. Esimerkiksi korkealle vaihtuvuudelle voi useinkin löytyä syitä yrityksen toiminnan laadusta. (Viitala 2014.)

Nykypäivän henkilöstösuunnittelulle haasteita asettavat nopeat aikavälit. Muutoksia saattaa tapahtua nopeassa tahdissa, joka taas johtaa siihen, että suunnitelmissa reagoidaan vain käsillä oleviin tapahtuviin. Tämä voi olla henkilöjohtamiselle tuhoisaa, sillä ote vaihtuu silloin ennakoivasta reaktiiviseen. Kiire puolestaan lisää epäonnistumisen riskiä ja kasvattaa kustannuksia. Huolellisella etukäteisvalmistumisella on aina toimintaa parantavia vaikutuksia, vaikka kaikkeen ei pystyisikään varautumaan. (Viitala 2014.)

## **2.4 Laki henkilöstösuunnitelmasta**

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä pyrkii edistämään yrityksen ja sen henkilöstön välistä vuorovaikutusta niin, että henkilöstöllä olisi käytössään riittävästi tietoa yrityksen tilasta ja sen tulevaisuuden suunnitelmista. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Lakia sovelletaan yleisesti ottaen kaikkiin niihin yrityksiin, joissa on säännöllisesti vähintään 20 työntekijää. Yritysten lisäksi laki koskee myös yhteisöjä, säätiöitä sekä luonnollisia henkilöitä, jotka harjoittavat taloudellista toimintaa. Taloudelliset tavoitteet eivät kuitenkaan yksinään velvoita noudattamaan yhteistoimintalakia, vaan tärkeämpää on toiminnan luonne. (Skurnik-Jävinen 2013, 12.)

Yhteistoimintalain 16 § määrää yrityksille henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimisen. Tarkoitus on laatia katsaus nykytilaan, sekä ennakoida muutoksia, jotka vaikuttavat jollain tavalla yrityksen henkilökuntaan. Pakolliset osuudet henkilöstösuunnitelmalle ovat:

- 1) yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä, sekä arvio näiden kehittymisestä;
- 2) periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä;

- 3) yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta;
- 4) arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä;
- 5) suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.)

Lisäksi laki määrittelee, että kaikissa kohdissa tulee kiinnittää erityistä huomiota ikääntyvien työntekijöiden tarpeisiin, työ- ja perhe-elämän tasapainotuksen keinoihin, osatyökykyisten työllistämisperiaatteisiin sekä joustaviin työaikajärjestelyihin. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.)

#### **2.4.1 Henkilöstösuunnitelman sisältö**

Henkilöstösuunnitelmassa on tiettyjä lain vaatimia osuuksia, mutta muuten sen sisältö ei ole ennalta määrätty. Niinpä sisältö voikin vaihdella eri yritysten kesken paljon, riippuen siitä mitä kokonaisuuksia yritys haluaa painottaa. Esimerkiksi yrityksen koolla ja sen olemassa olevilla resursseilla on suuri vaikutus sisältöön (Skurnik-Järvinen 2013, 27).

#### **2.4.2 Henkilöstön rakenne ja kehitys**

Henkilöstön rakenne ja sen kehitys kuuluvat lain vaatimiin sisältöihin, mutta niiden tarkempaa tarkoitusta ei ole määritetty. Rakennetta kannattaakin käsitellä jokaisen yrityksen omien tarpeiden mukaan ja ensimmäisenä aloittaa siitä, mikä tämä tarve kunkin yrityksen kohdalla on. Henkilöstöä voi jakaa esimerkiksi ammatti- tai työntekijäryhmiin, yksilöimättä kuitenkaan ketään tiettyä työntekijää. (Skurnik-Järvinen 2013, 29.)

Rakenteen osassa voi olla perustelua käsitellä myös yrityksen ikäjakaumaa, jonka pohjalta voidaan esimerkiksi miettiä tarvetta ikääntyvien työntekijöiden huomioimiselle. Jos henkilöstösuunnitelman osana on myös tasa-arvosuunnitelma, niin silloin sukupuolijakauma tulee ottaa esille. Muussa tapauksessa sen voi jättää myöhemmäksi, ellei sitten jokin muu seikka edellytä sukupuolen huomioimista. (Skurnik-Järvinen 2013, 29.)

Lisäksi henkilöstön rakenteen yhteyteen kuuluu arvio sen kehityksestä tulevana vuonna. Arvio koskee ennakoitavissa olevia muutoksia, joilla voi olla vaikutusta henkilöstöön. Kyseessä on kuitenkin vain ennusteet, ja yksittäistapaukset käsitellään edelleen, jos ja kun ne tulevat ajankohtaisiksi. (Skurnik-Järvinen 2013, 30.)

### **2.4.3 Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä**

Työsuhdemuodot ja erilaiset työn tekemisen muodot kuuluvat myös henkilöstösuunnitelmaan. Tarkoitus olisi luoda yleiset periaatteet siitä, minkälaisissa tilanteissa käytetään erilaisia työsuhdemuotoja, solmitaan määräaikaista sopimuksia tai mikä on yrityksen kanta esimerkiksi etätöihin. Työsuhdemuotojen alle menee myös periaatteet lyhennetystä työajasta sekä osa-aikaeläkkeestä. (Skurnik-Järvinen 2013, 31.)

Erilaisiksi työsuhdemuodoiksi eritellään työntekijät työsopimusten keston mukaan, tuntimäärän mukaan tai verkon yli tapahtuvan työn mukaan. Myös vuokratyöntekijät ja alihankintatyö pitää käsitellä erikseen, ja näiden työsuhteiden käytön periaatteet voi olla hyvä huomioida tässä osiossa, vaikka yhteistoimintalaki ei sitä edellytäkään. (Skurnik-Järvinen 2013, 32.)

Tässä osiossa tarkoitus ei ole tietää etukäteen, miten seuraavan vuoden aikana tehdään töitä, vaan luoda yleiset säännöt yrityksen toiminnalle työsuhdemuotojen osalta. Toimivat periaatteet auttavat työnantajaa toimimaan tilanteissa säännönmukaisesti, mikä osaltaan poistaa eriarvoisuutta. Henkilöstösuunnitelma sallii kuitenkin myös sääntöjen soveltamisen tapauskohtaisesti, mikäli yritys niin haluaa toimia. (Skurnik-Järvinen 2013, 32.)

### **2.4.4 Henkilöstön ammatillinen osaaminen ja koulutustavoitteet**

Ammatillinen osaaminen on yksi henkilöstösuunnitelman keskeisistä teemoista. Suunnitelmassa arvioidaan henkilöstön ammatillisen osaamisen nykytilaa, muutoksia tulevana vuonna sekä niiden pohjalta luodaan koulutustavoitteet koko henkilöstölle. (Skurnik-Järvinen 2013, 32.)

Koulutustavoitteita voivat olla esimerkiksi täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutautumiset. Kyseessä on kuitenkin arvio yleisellä tasolla olevista tavoitteista, eikä yhden tietyn työntekijän koulutussuunnitelma. Arvion perusteelta koulutustavoitteiden on tarkoitus syntyä sille pohjalle, että työntekijä voi antaa yritykselle parhaan mahdollisen työpanoksen. (Skurnik-Järvinen 2013, 32.)

Koulutustavoitteiden yhteyteen tulee laatia myös vuosittainen toteuttamissuunnitelma. On hyvä kuitenkin huomioida, että suunnitelman laatiminen ei vielä itsessään sido työnantajaa mihinkään. Jos suunnitelman yhteydessä tehdään erillinen sopimus henkilöstöryhmien edustajien kanssa, sillä puolestaan on sitova vaikutus työnantajalle. (Skurnik-Järvinen 2013, 32.)

#### **2.4.5 Toteutumisen seuranta**

Koska henkilöstösuunnitelmassa luodaan erilaisia arvioita ja toimenpiteitä seuraavaa tulevaa vuotta ajatellen, on luonnollista, että sen vaatimukseen kuuluu myös päivitys. Laki määrää, että seuranta pitää suunnitella, mutta sen tarkempia ohjeita se ei anna. Yrityksille jää siis vapaat kädet valita seurannan ajankohta ja menettelytavat. (Skurnik-Järvinen 2013, 33.)

### 3 Työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen

Työhyvinvointi on yksi merkittävimmistä työntekijöiden suoritukseen liittyvistä osa-alueista, mutta samalla se on vahvasti sidoksissa myös yhteiskunnallisesti keskeisiin asioihin, kuten mielenterveysongelmiin tai yleistyviin kansantauteihin. Tällä hetkellä esimerkiksi kaa-vaillaan entistä korkeampia eläkeiä, joten ikääntyvien toimintakyvyn säilyttäminen tulee nousemaan yhdeksi merkittäväksi teemaksi niin yrityksissä kuin yhteiskunnassa. (Suonsivu 2011, 9.)

Pidemmän eläkeiän kaltaisia uusia haasteita nousee esiin jatkuvasti, sillä työelämä on jo pidempään ollut murroksessa. Palvelualojen ja tietotyön ammattien lisääntyessä myös työskentelytavat ovat uudistuneet, ja henkilöstöön kohdistuvat odotukset muuttuneet. Työntekijöiltä odotetaan entistä enemmän joustavuutta, itseohjautuvuutta ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Tämä työsuhteiden monimuotoisuus ja uudet tehtäväkuvat ovat juuri työhyvinvoinnin osa-alueelle kuuluvia haasteita. (Suonsivu 2011, 10-11.)

Inhimillisten voimavarojen johtaminen on yksi keskeisiä henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Se tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön mitoittamista, voimavarojen kohdentamista, osaamisen kehittämistä sekä myös työhyvinvoinnista vastaamista. (Sinkkonen & Taskinen, 2005.)

Valitettavan usein kuitenkin henkilöstöjohtaminen keskittyy enemmän työpahoinvointiin. Painopiste saattaa olla esimerkiksi poissaolo-käyrien seuraamisella tai siinä, että luodaan toimintamalleja ongelmien pienentämiseksi. Se onkin tärkeää ja usein myös pakollista työtä, mutta samalla siitä jää puuttumaan työhyvinvoinnin kehittämisen askeleet. Kyseinen organisaatioiden ajattelutapa on ongelmakeskeinen, ja se edustaa vanhentunutta näkemystä, jossa työntekijät tekivät töitä liukuhihnatyypisesti. (Suonsivu 2011, 13-14.)

Työelämän murroksen myötä myös työhyvinvoinnista on alettu keskustella enemmän, ja uusi näkemys onkin johtamistapojen muuttaminen jäykästä ja persoonattomasta kohti henkilöstöä kuuntelevaksi organismiksi, jolla on kyky oppia uutta ja kehittyä. On alettu ymmärtää, että työhyvinvointi lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, sekä kasvattaa luottamusta yrityksen ja työntekijän välille. Kaikki nämä seikat osaltaan taas parantavat työsuoritusta ja työssä jatkamista pidempään, ja siksi ongelmakeskeinen ajattelutapa onkin ottanut askeleita proaktiivisempaan suuntaan. (Suonsivu 2011, 58-59.)

Otalan (2000) mukaan tehokas ja työhyvinvointia edistävä työpaikka koostuu seuraavista tekijöistä:

1. yhteiset arvot ja luottamus

2. oikeudenmukaisuus ja moninaisuus
3. hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys
4. aito yhteistoiminta ja osallistuminen
5. selkeä johtajuus ja hyvä esimiestyö
6. selkeät tavoitteet ja mielekkäät tehtäväkuvat
7. vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön
8. oikeudenmukainen ja kannustava palkka- ja palkitsemispolitiikka
9. osaamisen tukeminen ja ura- ja kehitysmahdollisuudet
10. vuorovaikutteinen viestintä
11. terveellinen ja turvallinen työympäristö
12. hyvä palvelussuhdeturva
13. työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Seuraavissa kappaleissa on nostettu esille joitakin työhyvinvointia edistäviä tekijöitä Otolan listasta.

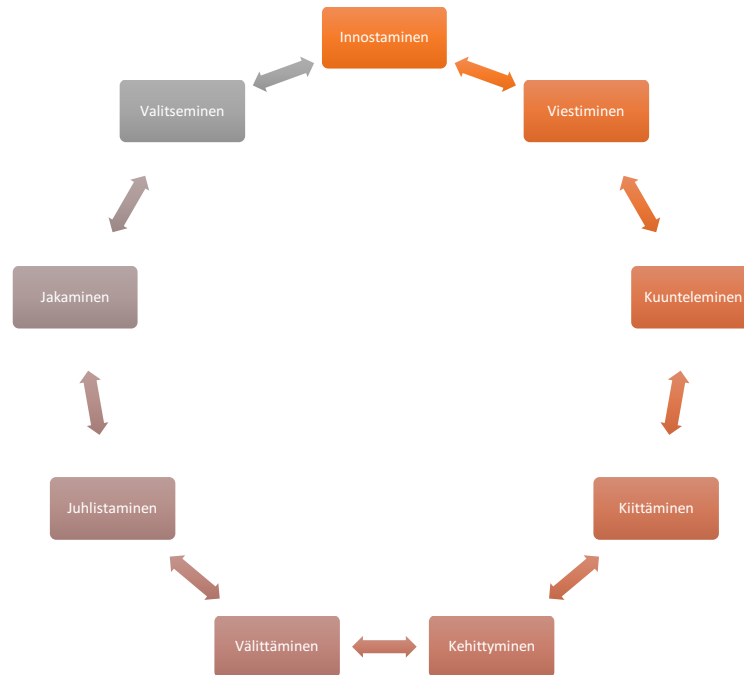
### **3.1 Työpaikan kulttuuri & ilmapiiri**

Jokaisella organisaatiolla on yrityskulttuuri, joka kuvastaa sitä, miten asiat on tapana tehdä organisaatioissa. Sen pohjalta muodostuu päivittäinen toiminta yrityksissä. Jos johtamisen toimenpiteitä ei mukauteta kulttuuriin, ne eivät kiinnity mihinkään ja niiden vaikutus jää yleensä melko pieneksi. Näistä syistä myös työhyvinvoinnille otollisen ilmapiirin luominen vaatii aina huomion kiinnittämisen yrityksen kulttuuriin. (Rossi 2012, 34.)

Yrityskulttuuria voi olla vaikea tuoda konkreettiselle tasolle, jonka vuoksi se onkin monissa organisaatioissa jäänyt pelkäksi ympärilyöreäksi käsitteeksi. Siksi myös monissa yrityksissä ei osata mieltää kulttuuria asiaksi, jota voi johtaa, vaikka tosiasiaassa esimerkiksi liiketoimintastrategian toimeenpano on käytännössä mahdotonta ilman sitä tukevaa kulttuuria. Jos strategia ja yrityskulttuuri ovat ristiriidassa, strategia todennäköisesti häviää. (Rossi 2012, 37.)

Yrityskulttuuriin voidaan ajatella liittyvän työpaikan kirjoittamattomia tapoja tai toistuvia kaavoja. Työntekijät huomaavat herkästi esimerkiksi minkä tyyppiset ihmiset saavat ylennyksiä, kuka juttelee kenelle ja mitkä asiat huomataan, mitkä sivuutetaan. Lisäksi näitä voivat mahdollisesti vahvistaa entisestään työpaikan johtamiskäytännöt, ja esimerkiksi yrityksen arvot. (Stanford 2010, 14.)

Great place to work –kilpailun kärkipäässä olevia yrityksiä tutkimalla on saatu selville 9 eri osa-aluetta, joissa niiden johtaminen eroaa tavallisista työpaikoista. Alueet ovat tuttuja kaikille yrityksille ja niistä useita myös toteutetaan, mutta kilpailun parhaimmissa työpaikoissa niitä johdetaan tietoisemmin ja radikaalisti eri tavalla. (Rossi 2012, 43.)



Kuva 2. 9 merkittävää kulttuurin osa-aluetta (Rossi 2012)

Organisaatiokulttuurin kannalta yksi keskeisimmistä tekijöistä on valitseminen, joka liittyy eniten rekrytointiin. Uudet työntekijät tulisi aina valita sillä perusteella, että he istuvat myös yrityksen kulttuuriin. Yhteinen kulttuuripohja työntekijöiden ja työnantajan välillä vähentää vaihtuvuutta, ja voi parhaimmillaan vaikuttaa myös maineeseen; hyvin viihtyvät työntekijät levittävät työnantajastaan hyvää viestiä. (Rossi 2012, 65.)

Toinen oleellinen kulttuurin työkalu on viestintä. Viestintää tapahtuu kaikkialla, eri muodoissa ja kaikki ovat työpaikalla vastuussa viestimisestä. Avoin viestintä voidaan joskus kokea riskinä, mutta se voi parhaimmillaan vahvistaa luottamusta ja lujittaa viestijöiden välisiä suhteita. Viestimisen kulttuuria voi myös rakentaa. Se vaatii kuitenkin tarkkaa suunnittelua siitä, mikä on oleellista ja luo todellista arvoa vastaanottajalle. (Rossi 2012, 123.)

### 3.2 Yhteiset arvot

Yrityksen laatimat arvot muodostavat pohjan yrityksen sisäiselle kulttuurille. Arvoilla määritellään mitkä asiat ovat yritykselle tärkeitä, miten asioita tulisi hoitaa, sekä ne myös näytävät työntekijöille keinot yrityksessä menestymiseen. Parhaimmillaan arvojen pitäisi ohjata kaikkia yrityksen työntekijöitä jokapäiväisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa, jonka takia arvojen vaikutus myös työhyvinvointiin on suuri. (Green 2017.)

Greenin (2017) mukaan arvoja voidaan ajatella myös ns. hiekkalaatikkosääntöinä. Jotta voidaan yhdessä onnistuneesti leikkiä hiekkalaatikolla, tarvitaan muutamia yhteisiä sääntöjä ohjaamaan käytöstä. Vastakohta olisi tilanne, jossa kaikilla leikkijöillä olisi omat sääntöt, ja jolloin joku voisi tarkoituksetta aiheuttaa haittaa toisille. Yrityksissä samaa voisi tapahtua esimerkiksi silloin, kun yritykseen tulee uusia työntekijöitä, joiden ajatusmaailma on erilainen kuin vanhojen työntekijöiden.

Parhaiten arvot saadaan omaksuttua silloin, kun ne on tuotu konkreettiselle tasolle. Joskus työntekijöillä voi olla vaikeuksia muistaa tai ymmärtää yrityksen arvoja, mikä voi tarkoittaa sitä, että arvot ovat liian ympäröityjä. Keinoja parantaa arvojen merkitystä työ-  
kulttuurissa on esimerkiksi antaa niistä käytännön esimerkkejä, ja varmistaa, että esimiehet omalla esimerkillään tuovat arvoja esiin. (Green 2017.)

Arvot on hyvä muistaa yrityksissä myös suunniteprosessin jälkeen. Keskustelua arvoista pitää käydä säännöllisesti, ja ne on hyvä tuoda mukaan kaikkeen tekemiseen, kuten esimerkiksi rekrytointiin. Silloin uusille työntekijöille saadaan alusta asti viestittyä, mille arvoille työpaikan toiminta rakentuu, ja samalla saadaan palkattua yritykseen vain sellaisia ihmisiä, jotka voivat kunnioittaa yrityksen arvoja. Se taas varmistaa sen, että yrityskulttuuri säilyy arvojen mukaisena. (Ahlroth 2017, 12.)

Toinen hyvä esimerkki arvoista arjen apuvälineenä on se, että tarve prosessijohtamiselle vähentyy, kun työntekijät ja esimiehet osaavat itsenäisesti tehdä arvoihin perustuvia päätöksiä. (Ahlroth 2017.)

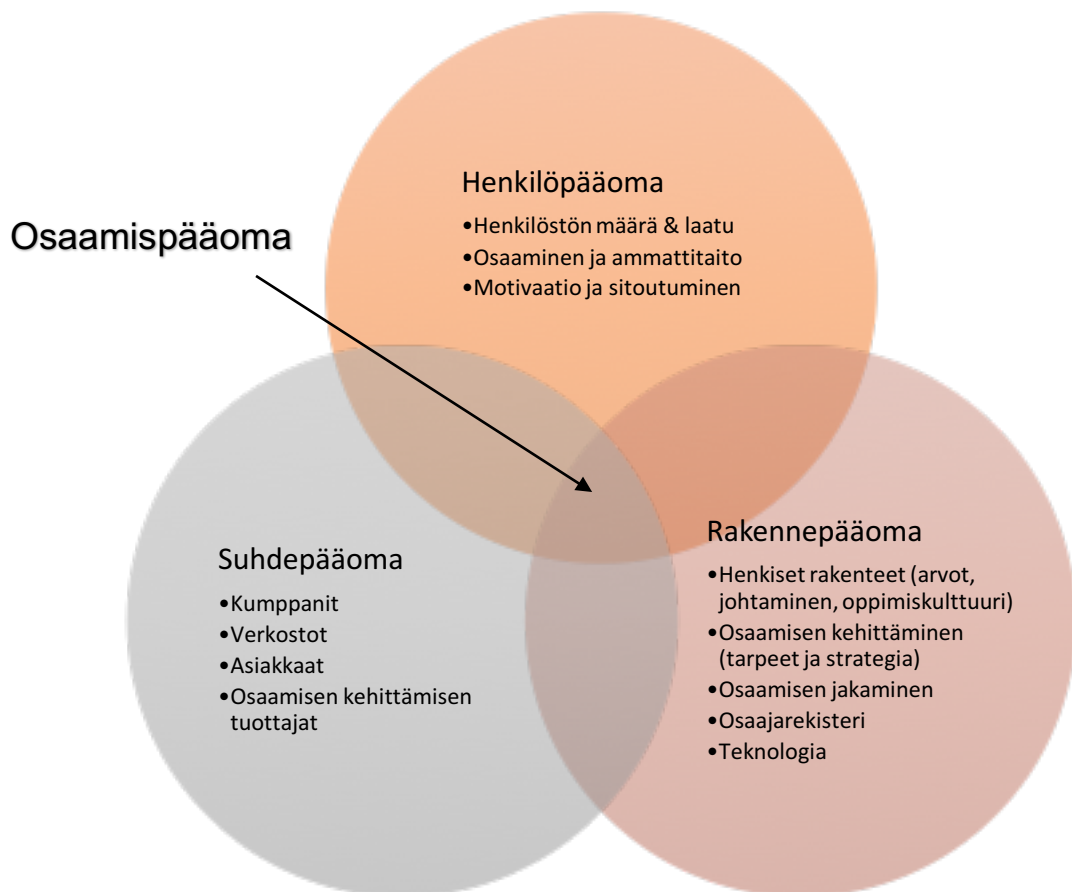
### **3.3 Osaamisen kehittäminen**

Yksi keskeisistä työhyvinvoinnin osa-alueista on osaaminen, sen tukeminen ja kehitysmahdollisuudet. Oppiminen on elinikäinen prosessi. Ammatillisen peruskoulutuksen jälkeen osaamista uudistetaan jatkuvasti, ja työntekijöiltä vaaditaan tänä päivänä entistä enemmän oman osaamisen päivittämistä, sillä esimerkiksi tällä hetkellä uusi teknologia voi olla vanhentunutta jo muutaman vuoden päästä. (Ojala 2008.)

Osaaminen on tärkeää myös yrityksille. Tämän päivän työelämässä koneet ja teknologia ovat jo nopeasti kaikkien saatavilla, mutta monissa yrityksissä on edelleen pulaa osaamisesta. Innovaatioiden puute näkyy heti yrityksen tarjonnassa ja toiminnassa, ja muuttuvassa työelämässä osaamisen uudistaminen ratkaisee yrityksen pärjäämisen markkinoilla. (Viitala 2005, 11.)

Otalan (2008) mukaan yksilön osaaminen muodostuu monista eri palikoista, esimerkiksi tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja asenteesta. Yksilön osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi silloin, kun ihmiset yhdessä jakavat, kehittävät ja yhdistävät osaamistaan, mutta tämä vaatii organisaatiolta resursseja, joilla osaamisen syntymistä tuetaan ja ohjataan (Ojala, 2008).

Tuloksena on kuitenkin tärkeä kilpailuetu, eli osaamispääoma. Se muodostuu inhimillisestä, eli henkilöpääomasta, ja organisaation sisäisistä rakenteista osaamisen tueksi. Lisäksi osaamispääomaan kuuluu aineeton pääoma, eli verkostoihin ja rakenteisiin liittyvä pääoma. Tärkeää on myös strateginen reservi, eli yrityksen kyky tuottaa ja tuotteistaa uusia innovaatioita. (Viitala 2005, 12.)



Kuva 3. Osaamispääoma (Ojala 2008)

Ilman johtamista osaamispääoma ei voi palvella parhaalla tavalla yrityksen tarpeita, tai esimerkiksi kehittyä muuttuvien liiketoimintatarpeiden mukana. Osaamispääomaa tuleekin johtaa kuten vaikkapa rahaa johdettaisiin. Jokainen organisaatio tietää miten paljon ja missä sillä on rahaa kiinni, miten paljon rahaa jatkossa tarvitaan ja millä keinoin tuo raha

hankitaan. Myös rahan tuottavuutta seurataan jatkuvasti. Samoilla kysymyksillä voidaan johtaa myös osaamista ja ennustaa sen kehittymistä. (Ojala 2008, 81-82.)

Osaamisen johtaminen on vahvasti sidoksissa yrityksen strategiaan, mikä aiheuttaaakin monille yrityksille ensimmäisen sudenkuopan. Usein ajatellaan, että kyseessä on liiketoiminnasta erillistä toimintaa, joka on luonteeltaan hiukan epäselvää, ja jätetään se täysin henkilöhallinnon vastuulle. Todellisuudessa, jos osaamisen johtamisella halutaan saavuttaa kilpailuetua, sen täytyy olla osa yrityksen strategiaa. (Viitala 2005, 13.)

Lähtökohta osaamisen johtamiselle on aina yrityksen tahtotila. Täytyy ensin tietää, missä halutaan olla hyviä, jotta voidaan suunnitella kuinka sinne päästään. Osaamisen johtaminen vaatii siis määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä, joiden tarkoitus on viime kädessä vahvistaa yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä. (Viitala 2005, 14-15.)

Yksilöiden osaaminen on myös yrityksen osaamista. Vaikka työntekijöiden osaamisen kehittäminen täytyykin vahvasti sitoa yrityksen päämääriin ja menestymiseen, on silti tärkeää muistaa, että sen ytimessä on yksilön oppimisen ymmärtäminen. Myös tämä tuo osaamisen johtamiselle haasteita, sillä yksilötasolla oppiminen ei ikinä ole yhtä selkeää ja helpposti luokiteltavaa, kuin yritystasolla. (Viitala 2005, 16-17.)

Osaamisen johtaminen on siis sidoksissa myös organisaation kulttuuriin ja henkilöstön hyvinvointiin, eikä kaikkiin sen haasteisiin siksi ole olemassa helppoja ratkaisuja. Loppupeleissä ihminen kuitenkin käyttää osaamistaan parhaiten silloin, kun hän kykenee, tahtoo ja jaksaa. (Viitala 2005, 17.)

## 4 Tuotoksen suunnittelu ja toteutus

Kohdeorganisaatio oli Zervant Oy. Kyseessä on vuonna 2010 perustettu, IT-alalla toimiva yritys, jonka missiona on auttaa yrittäjiä menestymään toimittamalla heille helppo ja yksinkertainen tapa hoitaa omaa laskutustaan. Ajatus sen taustalla on, että erilaisten laskupohjien, maksujen seuraamisen ja raportoinnin kanssa pelaaminen on aikaa vievää toimintaa, joka on suoraan pois yrittäjän varsinaisesta liiketoiminnasta.

Yrityksen päätuote on siis luoda laskutusohjelmaa pienille ja keskisuurille yrittäjille. Suuri osa asiakkaista onkin yhden hengen yrityksiä, joissa yrittäjä itse hoitaa kaikkia yritystoiminnan osa-alueita. Isoissa yrityksissä taloushallinnolle on yleensä oma funktio ja myös vaativammat tarpeet, joten ohjelmaa ei ole varsinaisesti kohdennettu niille.

Toiminta keskittyy tällä hetkellä täysin Euroopan markkinoille, eikä muille mantereille siirtymistä ole vielä suunniteltu. Suurimmat markkinat ovat tähän asti olleet Suomessa ja Ruotsissa, mutta seuraavana vuonna päämarkkinoiksi saattavat mahdollisesti nousta Ranska ja Saksa.

Yritys on kasvanut viime vuosien aikana voimakkaasti, ja henkilömäärä on tuplaantunut vain muutamassa vuodessa. Tällä hetkellä työntekijöitä on 38, ja heistä suurin osa työskentelee tuotekehityksen parissa joko suunnittelun tai ohjelmoinnin parissa. Seuraavaksi suurimmat työtiimit ovat asiakaspalvelun ja markkinoinnin parissa työskentelevät henkilöt. Lisäksi yrityksellä on myös liiketoiminnan kehitykseen keskittyviä työntekijöitä, henkilöstöhallinnon työntekijät ja talouspäällikkö.

Vakituisen henkilöstön lisäksi yrityksessä työskentelee useita ulkopuolisia konsultteja. Heidät on palkattu vaihtelevista syistä; esimerkiksi tarve työvoimalle on ollut kova, mutta sopivia kandidaatteja ei ole löytynyt. Myös joissakin määräaikaissa projekteissa lyhytaikaisen konsulttien käyttö on taloudellisesti pienempi riski.

Vaikka työntekijöitä on jo reilusti yli 20, yritykselle ei ole vielä kertaakaan laadittu henkilöstösuunnitelmaa. Syyt ovat lähinnä olleet kasvuyrityksen resurssien- ja ajanpuutteessa. Työsuojelutarkastaja on jo kerran tehnyt yritykseen tarkastuksen, tosin silloin henkilöstöä oli vielä jonkun verran vähemmän eikä henkilöstösuunnitelman puutteesta huomautettu. Yritys haluaa kuitenkin sitoutua noudattamaan lakia ja laatimaan henkilöstösuunnitelman.

Seuraavien vuosien aikana on lisäksi odotettavissa paljon muutoksia tuotteeseen ja markkinoihin, joten ajankohta oli otollinen henkilöstösuunnitelmalle. Sen avulla voidaan arvioida myös tulevien muutosten vaikutusta henkilöstöön tai sitä voidaan käyttää pohjana, kun tehdään tarkempia suunnitelmia.

Yksi yrityksen tavoitteista on myös toimia mahdollisimman reilusti ja läpinäkyvästi työntekijöilleen. Henkilöstösuunnitelman laatiminen ja yleisten yrityksen käyttämien periaatteiden kirjaaminen edistävät osaltaan juuri läpinäkyvyyttä. Selkeät säännöt erilaisista käytännöistä antavat työntekijöille tilaisuuden tutustua niihin ja ymmärtää niiden käyttöä paremmin. Lisäksi ne auttavat työnantajaa toimimaan yhtenäisesti, jotta työntekijöiden kesken ei synny eriarvoisuutta.

Myös koulutussuunnitelman laatiminen tulee yritykselle tarpeeseen. Tällä hetkellä koulutukselle on asetettu tiettyä resursseja, kuten tiimikohtainen budjetti, mutta selvää suunnittelua ja toteutumisen seurantaa ei ole tehty. Kyseessä on kuitenkin asiantuntijaorganisaatio, jonka johtaminen ja sitouttaminen vaatii henkilöstön kehittämisen ylläpitoa.

#### **4.1 Kehittämistehtävä**

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda edellä mainitulle yritykselle henkilöstösuunnitelma. Suunnitelman ensisijainen tavoite on kattaa kaikki lain sisällölliset vaatimukset, jotta se palvelee alkuperäistä tarkoitustaan. Niiden lisäksi sisällöllisinä tavoitteina toimivat myös henkilöstöpäällikön kanssa yhdessä puhutut asiat, joiden tarkoitus on antaa lain vaatimuksia syvempi katsaus yrityksen tilaan.

Näin ollen henkilöstösuunnitelmaa voidaan käyttää käsikirjana henkilöstön nykytilaan, kehitykseen vuosien varrella ja tilastoihin. Kun suunnitelmasta tehdään mahdollisimman tarkka ja yksityiskohtainen, on sen pohjalta helpompi myös tehdä todellisia liike-elämän päätöksiä henkilöstöön liittyen.

Ideana oli tehdä henkilöstösuunnitelma kerralla tarpeeksi kattavaksi, jotta jatkossa sitä voitaisiin lainkin mainitsemalla tavalla vain päivittää vuosittain. Päivitys oli myös yksi kriteereistä suunnitelmaa luodessa, sillä sen pitäisi olla mahdollisimman helppoa. Käytännössä se tarkoittaa paljon esimerkiksi taulukoiden käyttöä varsinaisen tekstin sijaan.

Lisäksi työtä tehdessä otettiin huomioon yksi yrityksen arvoista, läpinäkyvyys. Henkilöstösuunnitelma pyrittiin laatimaan siltä pohjalta, että halutessaan työntekijöillä olisi mahdollisuus perehtyä tarkemmin henkilöstöhallinnan käytäntöihin.

## 4.2 Toteutusprosessi

Opinnäytetyön tyypiksi valitsin toiminnallisen työn, koska lopputuloksena syntyy erillinen tuotos. Opinnäytetyöprosessi alkoi tutustumisella jo olemassa oleviin opinnäytetöihin samasta aiheesta. Melko äkkiä tuli selväksi, että valmiit henkilöstösuunnitelmat yksityisiin yrityksiin ovat salaisia, joten tutustuin myös kaupunkien ja kuntien julkisiin suunnitelmiin. Niistä sai hyvän käsityksen siitä, minkälaisia erilaisia henkilöstösuunnitelmia voi tehdä ja kuinka sisältö vaihteli paikoin melko paljonkin. Käytännön apua niistä oli silti melko vähän, koska kaupungit ja kunnat ovat ympäristönä melko erilaisia, kuin kohdeorganisaatio.

Muiden tekemistä opinnäytetöistä taas oli enemmän hyötyä raportin teoriaosuuteen ja siinä käsiteltäviin aiheisiin. Teoriat vaihtelivat opinnäytetöiden eri näkökulmien mukaan, mutta niistä sai paljon ideoita myös omaan työhön. Oman teoriaosuuteni päätin pohjata henkilöstöhallinnon yleiselle käsittelylle, jossa myös henkilöstösuunnitelmien osuus olisi yksi aihe-alue.

Aloitin teoriaan tutustumisen myös lukemalla huolellisesti Hanna Skurnik-Järvisen Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti –kirjaa. Siinä oli selkeästi ja ytimekkäästi esitetty vaatimukset, jotka laki asettaa suunnitelmien luomisessa. Sen pohjalta sai hyvän käsityksen vähimmäisvaatimuksista, mutta myös ideoita muihin käsiteltäviin aiheisiin.

Prosessin ensimmäinen kahdenkeskinen tapaaminen oli yrityksen henkilöstöpäällikön kanssa. Kävimme yhdessä läpi lain vaatimukset sisältöön, sekä yrityksen omat toiveet. Hahmottelimme yhdessä alustavaa sisällysluettelo, ja mietimme näkökulmia, joita voisi erilaisissa kohdissa ottaa. Tapaaminen oli kuitenkin enemmän yleiskatsaus projektiin, emmekä vielä käyneet läpi yksittäisiä kohtia sen tarkemmin.

Taulukko 1. Alustava sisällysluettelo, syksy 2017

| Aihealue            | Sisältö   |
|---------------------|---|
| Henkilöstön rakenne | Palkkaperiaatteet<br>Kielitaito, vaatimukset, kansallisuudet<br>Koulutus<br>Vaihtuvuus<br>Rekrytointi ja sen merkitys<br>Ikä ja sukupuolijakauma<br>Kehitys |

|  |  |
|--|--|
|  | Työssäolovuodet,<br>Henkilöstöllä perhettä/alle kouluikäisiä lapsia  |
| Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä | Työsuhdemuodot ja sitoutus<br>Osa-työn mahdollisuudet<br>Ulkopuoliset työntekijät<br>Etätyö ja e-työ<br>Eläkesuunnitelmat<br>Työajanmäärittely<br>Työ- ja perhe-elämän yhteensovitus joustavilla lomaajoilla, liukuvalla työajalla |
| Työhyvinvointi                                   | Miksi tärkeää, laki<br>Työterveyshuolto<br>Miten työsuojelutoimikunta toimii ja mitä ovat tehneet<br>Ylimääräinen työ hyvinvoinnin parissa   |
| Arvio ammatillisesta osaamisesta                 | Olemassaolevat toimenpiteet<br>Koulutusbudjetti<br>Leadershipfoorumi<br>Palkitseminen, bonukset ja rekrypalkkio, optio-ohjelma<br>Koulutussuunnitelma<br>Siqni-kyselyt   |
| Toteutumisen seuranta                            |  |

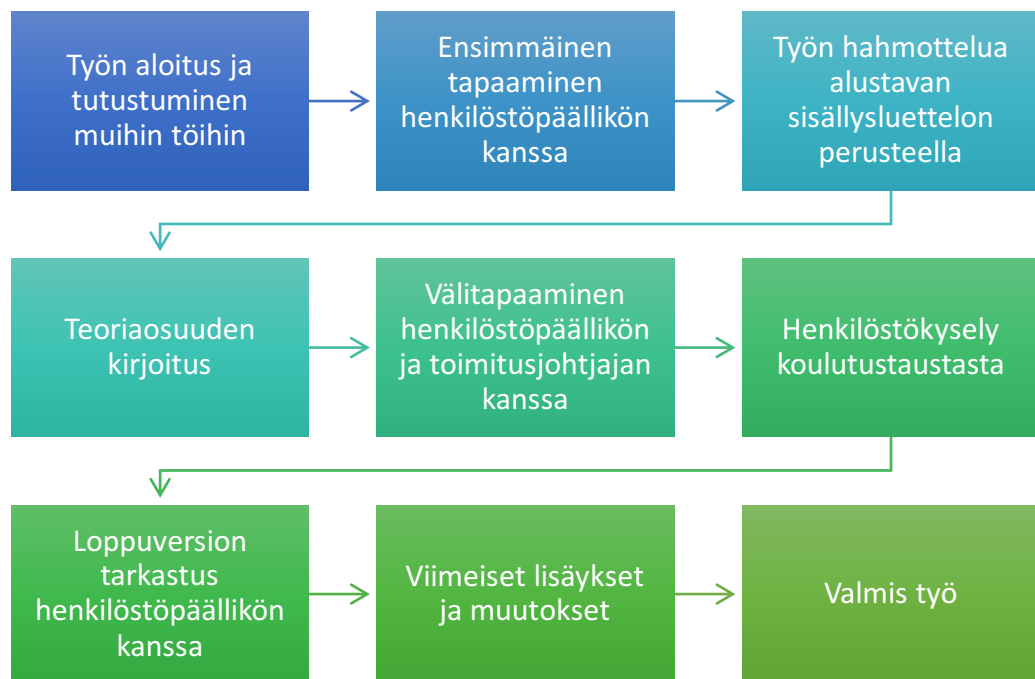
Seuraavana askeleena oli aloittaa henkilöstösuunnitelman laatiminen yhdessä luodun alustavan sisällysluettelon pohjalta. Tässä vaiheessa mietin paljon esimerkiksi suunnitelman ulkonäköä, päivityksen helppoutta ja laadin joitakin alustavia taulukoita. Minulla oli jo ennestään jonkun verran tietoa käsiteltävistä asioista, ja kirjasin niitä ylös, sekä lisäksi joihinkin asioihin tutustuin tarkemmin yrityksen yhteisistä tiedostoista. Itselleni oli helpointa saada ensin kirjattua ylös mielessä pyörivät asiat.

Vasta sen jälkeen aloitin kirjoittamaan raportin teoriaosuutta. Melko aikaa vieväksi osoittautui otsikkojen keksiminen, sillä halusin ennen kirjoittamista luoda työlle selkeät raamit. Kokonaiskuvan hahmotuttua oli kuitenkin helpompi aloittaa tekstin kirjoitus ja myös kirjoittaessa jakaa sitä osiin.

Yrityksen henkilöstösuunnitelman osalta tarvittiin vielä tapaamisia henkilöstöpäällikön kanssa. Kaikki asiat eivät olleet vielä täysin selviä ennen projektia, ja tarvitsin täsmennyksiä joihinkin prosesseihin.

Lisäksi myös työn puolivaiheilla laadin henkilöstölle nopean kyselyn, jossa kysyin työntekijöiden koulutustaustaa, eli mille alalle he ovat valmistuneet ja mikä tutkinto oli kyseessä, sekä aiempia työssäolovuosia. Kyselyn tuloksia käytin henkilöstösuunnitelmassa työntekijöiden taustatietojen esittelyyn.

Koulutussuunnitelman osalta työ aloitettiin yrityksessä samoihin aikoihin kuin oma opin-  
näytetyöni. Ideana oli alun perinkin miettiä suunnitelmaa yhdessä esimiesten kanssa, joilla on kuitenkin näkyvä rooli suunnitelman käytännön toteutuksessa. Myös työntekijöitä pyrittiin osallistuttamaan koulutussuunnitelman laatimiseen pyytämällä heitä miettimään, mitä alueita he haluaisivat itse kehittää luodakseen uraansa.



Kuva 4. Prosessikuvaus

Palaute valmiista työstä oli hyvää ja työn katsottiin edistävän yrityksen henkilöstöprosesseja. Suunnitelmaa tullaan käyttämään uusia henkilöstöprosesseja suunnitellessa, sekä strategisia linjoja suunnitellessa. Koska suunnitelmaa on tarkoitus päivittää vuosittain vastaamaan nykytilaa, sen yhteydessä määritettiin myös päivityksestä vastaava. Päivitys kuuluu henkilöstöhallinnolle, HR-assistentin vastuulle.

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyön lopputuloksena yritykselle tehtiin henkilöstösuunnitelma, joka pyrkii ottamaan huomioon lain sille asettamat vaatimukset. Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyöprosessin kulkua, valmista lopputulosta sekä omaa oppimista työn aikana.

Prosessin alkuvaihe oli melko helppo, sillä minulla oli aihe päätettynä ennen ensimmäistä kurssitapaamista. Oli helppo tarttua heti konkreettisten suunnitelmien tekemiseen, kun ei tarvinnut käyttää juurikaan aikaa aiheen miettimiseen ja työn rajaukseen.

Alkuvaiheen riipeydestä huolimatta työn tekeminen on edennyt paikoitellen verkkaisesti, ja suurimmat edistymiset ovat yleensä tapahtuneet puuskissa. Inspiraation iskiessä työn kimpussa meni helposti paljonkin aikaa, mutta työskentelyvaiheiden väliin jäi loppujen lopuksi paljon tyhjää tilaa.

En määritellyt tarkkaa päivämäärää työn valmistumiselle, joka omalta osaltaan myös mahdollisti hitaan etenemisen. Ajattelin ensin valmistuvani vuodenvaihteessa, mutta muiden kiireiden takia en ehtinyt viimeiseen palautuspäivään. Sen jälkeen oma tavoitteeni oli vain saada työ tehtyä kevään aikana, jotta työn tekoaika pysyisi kuitenkin yhdessä lukuvuodessa. Tavoitteeseen vaikutti myös se, että aloitin kokopäiväisen työn tammikuussa.

Suurin yksittäinen osio, joka vei aluksi aikaa, oli koulutussuunnitelman osuus. Sen miettiminen vei aikaa, koska se vaati paljon yhteistyötä yrityksen edustajien kanssa. Koulutussuunnitelman piti olla jotain, jonka takana yritys voi seistä, eikä täysin omissa käsissäni. Lähdin myös miettimään sitä ensin liian yksityiskohtaiselta tasolta, ennen kuin ymmärsin, että se on järkevämpää kirjoittaa auki vain yleisellä tasolla.

Myös teoriaosuus tuotti ajoittain hankaluuksia. Joiltakin osilta oli täysin selvää, mistä aiheesta haluaisin kirjoittaa teoriaa, mutta joissakin tapauksissa käytin paljon aikaa miettiessä mikä kuuluu vielä asiaan. Loppujen lopuksi myös karsin joitakin osia pois. Ajatukseni oli, että aiheet syntyisivät sitä mukaa, kun tekisin itse henkilöstösuunnitelmaa, mutta jälkikäteen ajateltuna tarkempi suunnittelu olisi myös voinut edistää työn tekoa.

### 5.1 Valmistuneen suunnitelman arviointi

Tavoitteena henkilöstösuunnitelmalle oli ensimmäisenä se, että se täyttäisi yhteistoimintalain määräykset. Tämä johtui siitä, että laki määrää henkilöstösuunnitelman pakolliseksi yli

20 hengen yrityksille, ja kohdeyrityksellä ei korkeammasta henkilömäärästä huolimatta ollut vielä suunnitelmaa ollenkaan. Suurin tavoite oli siis täyttää lain vaatimukset.

Lisäksi ensimmäistä kertaa henkilöstösuunnitelmaa miettiessä kokosimme yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa sisällysluettelo, jossa oli listattu yrityksen kannalta mielenkiintoisia aiheita suunnitelmaan liittyen. Laki asetti perusvaatimukset, joita sitten täydennettiin.

Lain määrittämien aiheiden lisäksi suunnitelmaan haluttiin tuoda henkilöstölle mielenkiintoisia aiheita, ja siten samalla vahvistaa läpinäkyvyyttä yrityksessä.

Koska suunnitelmaa on tarkoitus päivittää vuosittain, yksi kriteereistä oli myös sen helpoudessa. Yritin käyttää suunnitelmassa paljon taulukoita, sekä kuvioissa Excelliä apuna, jotta numeroiden päivitys on mahdollisimman vaivatonta jatkossakin.

## **5.2 Oppimisen arviointi**

Alusta asti minulle oli selvää, että haluan tehdä opinnäytetyönä toiminnallisen työn. Aiempien koulutusten parissa olen tehnyt enemmän tutkimuksellisia lopputöitä, joten vaihtelun vuoksi halusin tällä kertaa tehdä jotain enemmän konkreettista. Toivoin myös, että saisin tehdä opinnäytetyöni yhteistyössä oikean yrityksen kanssa, sillä uskoin sen tuovan työhön lisää mielenkiintoa ja haastetta.

Mietimme opinnäytetyön aiheita yhdessä yrityksen kanssa, jotta lopputulos olisi jotain molempia hyödyttävää. Henkilöstösuunnitelmaan tartuttiin, koska se puuttui yritykseltä ja vaikutti minusta kiinnostavalta. Sen avulla olisi mahdollisuus luoda kokonaiskatsaus yrityksen henkilöstöhallintoon ja sitä kautta oppia paljon uutta.

Olen koulussa opiskellut joitakin henkilöstöhallintoon liittyviä kursseja, mutta opinnäytetyön tekemisessä lähes kaikki oli silti uuden oppimista. Henkilöstösuunnitelmassa kaiken pystyi tuomaan käytännön tasolle, jolloin teoria heräsi eri tavalla eloon. Oli iso oivallus itselleni ymmärtää, että myös monet pienet, itsestään selvinäkin pidettävät asiat ovat yleensä ajamassa isompaa kokonaisuutta.

Yhteisten tapaamisten lisäksi sain tehdä opinnäytetyötä melko itsenäisesti. Esimerkiksi tutkimuksen kysymykset, toteutus ja aikataulu olivat täysin päätettävissäni. Tämä työskentelytapa sopi minulle erittäin hyvin, ja pidin vastuun ottamisesta. Samalla sai harjoiteltua itseohjautumista, myös kirjoitusprosessin parissa.

### **5.3 Luotettavuuden arviointi**

Valmis lopputulos kuvaa yhden yrityksen henkilöstöprosesseja sekä nykytilaa, eikä sitä siis sellaisenaan pysty soveltamaan toiseen yritykseen. Henkilöstösuunnitelma on tehty sillä ajatuksella, että sitä olisi mahdollisimman helppo päivittää, ja sen tarkoituskin onkin elää yrityksen mukana. Johonkin toiseen aikaan tehty suunnitelma kyseiselle yritykselle voisi siis olla myös erilainen.

Suunnitelmassa on pyritty mahdollisimman paljon hyödyntämään tilastoja, kuten henkilöstön työssäolovuodet, kansallisuudet ja vaihtuvuus. Lisäksi siinä on lueteltu oikeita yrityksen käytännön henkilöstöprosesseja, ja niihin vaikuttavia asioita. Suunnitelmassa ei ole kirjoittajan omia mielipiteitä, joten siinä mielessä sitä voidaan pitää luotettavana nykytilanteen kuvaajana.

## 6 Lähteet

Ahloth, A. 2017. Järkytä avoimuudella: silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Alma Talent. E-kirja.

Green, S. 2017. Culture hacker – reprogramming your employee experience to improve customer service, retention and performance. John Wiley and Sons, Inc. E-kirja.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Dark Oy. Vantaa.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle. Helsinki. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Luettavissa: <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/yleiskirje0711-suositus-liite-1.pdf> Luettu: 13.10.2017

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Harris, L., Leopold, J. & Watson, T. 2004. The strategic managing of human resources. Prentice Hall. New York.

Otala, L. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Työministeriö. Helsinki.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna.

Sinkkonen S. & Taskinen, H. 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa Vuori, J. Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä. WSOY. Helsinki.

Skurnik-Järvinen, H. 2013. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. Hansaprint. Vantaa.

Stanford, N. 2010. Corporate Culture: Getting It Right. John Wiley & Sons.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. Eurooppa.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino oy. Keuruu.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja.

Wilton, N. 2016. An introduction to Human Resource Management. Sage Publications Ltd. E-kirja.

## 7 Liitteet

### Liite 1. Henkilöstökysely

1. Your name:
2. What is your educational background?
  - High school diploma or equivalent
  - Bachelor's degree
  - Master's degree
  - Doctoral degree
  - Other
3. Field of studies:
  - General education
  - Art & Design
  - Business
  - Engineering
  - Humanities
  - Information technology
  - Law
  - Natural sciences
  - Social sciences
  - Other
4. Before Zervant, how many years do you have relevant work experience?
  - 0 years - Zervant is my first workplace
  - 1-2 years
  - 3-5 years
  - 6-10 years
  - +10 years

## Liite 2. Henkilöstösuunnitelman sisällysluettelo

### Table of contents

|   |                               |    |
|---|-------------------------------|----|
| 1 | INTRODUCTION .....            | 3  |
| 2 | COMPANY STRUCTURE .....       | 4  |
| 3 | EMPLOYMENT RELATIONSHIPS..... | 10 |
| 4 | WORK LIFE WELL-BEING .....    | 12 |
| 5 | KNOWLEDGE AND COMPETENCE..... | 15 |
| 6 | FOLLOW UP –PLAN .....         | 17 |