

Ella Ojala

TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMAN TUOTTEISTAMINEN

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Liiketalouden koulutus

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä	Ella Ojala
Työn nimi	Työyhteisön kehittämissuunnitelman tuotteistaminen
Toimeksiantaja	Gallant Espoo Oy
Vuosi	2024
Sivut	43 sivua, liitteitä 1 sivu
Työn ohjaaja(t)	Pia Kaari

TIIVISTELMÄ

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työyhteisön kehittämissuunnitelma tuotteistetuksi mallipohjaksi, joka on selkeä, toistettava, yhteistoimintalain vaatimuksien mukainen, mutta kuitenkin helposti räätälöitävissä erilaisten asiakasyrityksien tilanteisiin. Työn tavoitteena mallipohjan luomisen lisäksi on selvittää, mitä tietoja asiakkaalta tulee kartoittaa ennen työyhteisön kehittämissuunnitelman aloittamista.

Työn teoreettinen viitekehys keskittyy yhteistoimintalakiin, työyhteisön kehittämissuunnitelmaan ja sen sisältöön sekä tuotteistamiseen. Teoriapohja toimii opinnäytetyössä isona ohjaavana tekijänä, sillä yhteistoimintalaki määrittää, mitä opinnäytetyön tuotoksena syntyvän suunnitelmapohjan tulee sisältää.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui benchmarkkaus eli vertailuanalyysi, jossa vertaillaan viiden eri kokoluokan- ja toimialan yritysten jo käytössä olevia työyhteisön kehittämissuunnitelmapohjia. Vertailuanalyysin avulla pystytään kartoittamaan kehittämissuunnitelman tärkeimpiä ominaisuuksia, sisältöjä ja vaatimuksia sekä löytämään ratkaisuja, jotka ovat osoittautuneet toimiviksi muilla toimijoilla.

Tutkimustuloksissa korostuu erityisesti suunnitelmapohjan rakenteen merkitys sekä sisällön ja kappaleiden jaottelun tärkeys. Tulokset antavat näkemystä myös siitä, kuinka tehdä suunnitelmapohjasta tarpeeksi yleisluontoinen ja joustava, jotta se soveltuu monenlaisten yritysten ja organisaatioiden käyttöön.

Työyhteisön kehittämissuunnitelman mallipohja suositellaan otettavan aktiiviseen käyttöön, sillä se tukee toimeksiantajan pyrkimyksiä tehostaa työntekoa, samalla parantaen mallipohjaa työkaluna käyttävien työntekijöiden työhyvinvointia. Jatkoa ajatellen suositellaan laatimaan suunnitelmasta käänösversioita, jotta se palvelee myös kansainvälisiä yrityksiä ja työyhteisöjä.

Avainsanat: työyhteisön kehittämissuunnitelma, yhteistoimintalaki, tuotteistaminen

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Ella Ojala
Thesis title	Productization of the Work Community Development Plan
Commissioned by	Gallant Espoo Limited (Accounting company)
Time	2024
Pages	43 pages, 1 page of appendices
Supervisor	Pia Kaari

ABSTRACT

The purpose of this functional thesis is to develop a work community development plan into a productized template that is clear, repeatable, complies with the requirements of the Act on Co-operation, but can still be easily adaptable to the situations of different companies. In addition to creating a template, the aim of the work is to find out what information needs to be collected from the client before making a work community development plan.

The theoretical framework of the work focuses on the Act on Co-operation, the work community development plan and its content, and productization. The theoretical basis serves as a major guiding factor in the thesis, as the Act on Co-operation defines what the template created as the output of the thesis must contain.

The research method chosen was benchmarking, which compares the work community development plan templates already in use in companies of five different sizes and industries. With the help of benchmarking, it is possible to map the most important features, contents and requirements of the development plan and to find solutions that have been proven to work for other actors.

The research results particularly highlight the importance of the structure of the plan and the importance of dividing the content and paragraphs. The results also provide insight into how to make the template general and flexible enough to be suitable for a wide range of companies and organizations.

It is recommended that the template of the work community development plan is taken into active use, as it supports the commissioner's efforts to make work more efficient, while at the same time improving the well-being of the employees who use the template as a tool. For the future, it is recommended to prepare translated versions of the plan to serve international companies and work communities.

Keywords: work community development plan, Co-operation Act, productization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymys	7
1.2	Tutkimusmenetelmä	8
1.3	Toimeksiantaja.....	9
2	YHTEISTOIMINTALAIN KESKEINEN SISÄLTÖ JA UUDISTUKSET.....	9
2.1	Vuoropuheluelvoite	10
2.2	Muutosneuvottelut	12
2.3	Hallintoedustus	13
3	TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMAN VAADITTU SISÄLTÖ.....	14
3.1	Nykytila ja ennakoitavissa olevat kehityskulut	16
3.2	Päämäärät ja toimenpiteet.....	16
3.3	Toimenpiteiden vastuunjako ja aikataulu	18
3.4	Seurantamenettelyt.....	18
3.5	Ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet	19
3.6	Tarpeen mukaan huomioitavat asiat suunnitelmassa	19
4	TUOTTEISTAMINEN.....	21
4.1	Asiatuntijapalveluiden tuotteistaminen.....	22
4.2	Tuotteistamisen asteet.....	23
4.3	Tuotteistamisen vaiheet.....	25
5	TOIMEKSIANTAJAN NYKYTILANNE	26
6	SUUNNITELMAPOHJAN KEHITTÄMINEN.....	26
6.1	Suunnittelu- ja esivaihe.....	27
6.2	Benchmarkkaus	28
6.3	Työstövaihe	31
6.3.1	Otsikot.....	31
6.3.2	Kappaleiden sisältö.....	31
6.4	Kysymyspatteriston luonti	34

6.5	Viimeistely- ja tarkistusvaihe.....	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	36
7.1	Johtopäätökset	36
7.2	Luotettavuuden arviointi.....	37
7.3	Suositukset jatkoon.....	39
8	LOPUKSI	40
	LÄHTEET.....	41
	KUVALUETTELO	
	LIITTEET	

Liite 1. Tuotos

Liite 2. Kysymyspatteristo

1 JOHDANTO

Vuonna 2022 voimaan tullut uusi yhteistoimintalaki (1333/2021) toi mukanaan merkittäviä muutoksia yhteistoimintaan työpaikoilla korvaten aiemman lainsäädännön. Yhteistoimintalain uudistuksen keskeisenä tavoitteena oli parantaa työnantajan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta, luoda entistä paremmat puitteet työyhteisöjen kehittämiseksi sekä vahvistaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työpaikan kehittämiseen liittyvissä asioissa. (Paanetoja & Salmi-nen 2023, 1–3.) Uudistuneen yhteistoimintalain säännönmukaisen vuoropuhelun myötä tuli myös vaatimus työyhteisön kehittämissuunnitelman laatimiselle, joka korvaa aikaisemman lain henkilöstö- ja koulutussuunnitelman (Parnila 2022, 43). Uuden suunnitelman on tarkoitus toimia vuoropuhelun apuväli-
neenä työyhteisön suunnitelmallisessa kehittämisessä ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa (Pyökäri 2023).

Työyhteisön kehittämissuunnitelman laadinta on lakisääteistä kaikille yrityksille, jotka työllistävät säännöllisesti yli 20 henkilöä (Anunti & Muhonen 2024). Suunnitelma tulee laatia jokaiseen yritykseen erikseen, kyseisen yrityksen tarpeita vastaamaan. Vaikkakin suunnitelma tulee laatia jokaiseen yritykseen erikseen, ei suunnitelmaa kannata joka kerta aloittaa tyhjältä pöydältä. Tästä syystä ulkoisia HR-palveluita myyvän palveluntuottajan kannattaakin tuotteistaa työyhteisön kehittämissuunnitelma. Tuotteistaminen ei ainoastaan tehosta asiantuntijoiden työtä ja säästä heidän aikaansa, vaan myös varmistaa palvelun tasaisen laadun tekijästä riippumatta, sekä sen, että suunnitelman eri osa-alueet tulevat käsitellyiksi kattavasti ja johdonmukaisesti (Sipilä 1999, 16–17).

Opinnäytetyössä tuotteistetaan eli luodaan toimeksiantajalle työyhteisön kehittämissuunnitelmapohja, jonka avulla palveluiden tuottaminen asiakkaalle helpottuu ja projektien läpimenoajat lyhenevät. Tuotteistaminen onkin nykypäivänä keskeinen osa yrityksen strategista kehittämistä, sillä se mahdollistaa merkittäviä parannuksia työn tehokkuudessa ja laadussa, yrityksen kilpailuky-vyn vahvistamisessa sekä resurssien optimaalisessa käytössä (Jaakkola ym. 2007, 6).

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, kuinka tuotteistaa nykyisen lainsäädännön mukainen työyhteisön kehittämissuunnitelma. Työyhteisön kehittämissuunnitelman tuotteistaminen tarkoittaa tämän opinnäytetyön yhteydessä suunnitelman jäsentämistä selkeäksi ja toistettavaksi tuotteeksi, joka voidaan helposti jalkauttaa erilaisiin asiakasyrityksiin ja työyhteisöihin. Toisin sanoen tavoitteena on luoda työyhteisön kehittämissuunnitelmalle vakiintunut mallipohja, jonka avulla toimeksiantajayritys voi jatkossa myydä suunnitelmaa asiakkailleen tehokkaammin ilman, että HR-asiiantuntijan tarvitsee joka kerta aloittaa suunnitteluprosessia alusta.

Toimeksiantajani on taloushallintoalan yritys, joka myy taloushallintopalveluiden rinnalla HR-asiiantuntijapalveluita. Opinnäytetyön produktiivisena tuotoksena syntyy tuotteistettu työyhteisön kehittämissuunnitelmapohja, joka tarjoaa konkreettisen työkalun HR Advisory -tiimille mahdollistaen suunnitelmien nopean ja kustannustehokkaan jalkauttamisen eri asiakasyrityksiin. Nykyinen lainsäädäntö edellyttää työyhteisön kehittämissuunnitelman tekoa yli 20 henkilön yrityksiltä, joten näitä lakisääteisiä suunnitelmia tuotetaan asiakkaille usein yhtenä osana operatiivista työtä tai sitten erikseen projektina.

Aihe on hyvin ajankohtainen toimeksiantajalle, sillä taloudellista tilannetta tulisi kohentaa ja kaikkien työntekijöiden työtä tulisi tehostaa. Opinnäytetyöni tuotos edesauttaa toimeksiantajaa pääsemään strategiaan tavoitteisiinsa, yhtenäistämään asiakkaiden saamaa laatua sekä helpottamaan työntekijöiden työtä, näin luoden tyytyväisempiä työntekijöitä. Opinnäytetyöni avulla päästään selvittämään myös, mitä tietoja toimeksiantajan tulee asiakkaalta kerätä ennen työyhteisön kehittämissuunnitelman tekemisen aloittamista. Tutkimuskysymykset muotoutuivat lopulta aiheen tarkastelun ja toimeksiannon perusteella, sekä sen perusteella, että kysymykset tukisivat mahdollisimman hyvin niin tutkimusta kuin suunnitelmapohjan luontia.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

- Miten tuotteistaa työyhteisön kehittämissuunnitelmapohja ja mitä ottaa huomioon sitä tehdessä?
- Mitä tietoja täytyy kartoittaa asiakkaalta ennen työyhteisön kehittämissuunnitelman tekemistä?

Opinnäytetyössäni ei tarkastella laajemmin muita yhteistoimintalain osa-alueita eikä siinä oteta kantaa julkissektorin käyttämiin lakeihin. Yhteistoimintalain (1333/2021) mukaan naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain (609/1986) ja yhdenvertaisuuslain (1325/2014) tarkoitetut tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat saisi sisällyttää osaksi työyhteisön kehittämissuunnitelmaa. Tässä opinnäytetyössä en kuitenkaan ota kantaa niihin, vaan keskityn ainoastaan yhteistoimintalain vaatimaan työyhteisön kehittämissuunnitelmaan, sillä se oli toimeksiantajan toive.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallinen opinnäytetyö tarkoittaa työtä, jossa syntyy lopputuloksena produktio eli tuotos, josta yleensä hyötyy jokin kohderyhmä tai toimintaympäristö (Kostamo ym. 2022, 11). Tuotoksestani tässä tapauksessa hyötyy opinnäytetyön toimeksiantaja.

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valikoitui vertailuanalyysi eli benchmarkkaus, koska se sopi tutkimuksen toteuttamiseen parhaiten sen monipuolisuuden ja sovellettavuuden vuoksi. Benchmarkkauksen tarkoituksena liike-elämässä on auttaa yrityksiä tunnistamaan kehityskohteita, omaksumaan tehokkaita käytäntöjä muilta toimijoilta sekä soveltamaan niitä omaan toimintaan parannusten toteuttamiseksi (Procountor s.a). Benchmarkkausmenetelmä on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimusmuoto, jossa pyritään keskittymään asioiden tai erilaisten tilanteiden ymmärtämiseen, niiden merkityksiin ja ominaisuuksiin laaja-alaisesti (Jyväskylän yliopisto s.a).

Benchmarkkauksen avulla etsin konkreettista tietoa siitä, kuinka muut yritykset ovat työyhteisön kehittämissuunnitelman toteuttaneet sekä etsin hyviä toimintatapoja ja vinkkejä suunnitelmapohjan tekoon. Täysin valmiita vastauksia ei vertailuanalyysin avulla saavuteta, mutta se auttaa kehitysprosessia eteenpäin (Meltwater 2022).

1.3 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen taloushallintoalalla toimiva yritys nimeltä Gallant Oy. Yritys tuottaa yleisten taloushallintopalveluiden, kuten kirjanpito- ja reskontrapalveluiden, lisäksi erilaisia asiantuntijapalveluita, henkilöstöjohtamisesta laki- ja verotuspalveluihin. Gallant sai alkunsa vuonna 2019, kun Gylling Accounting Oy ja Leppävaaran Laskenta Oy päättivät yhdistää osaamisensa ja resurssinsa. Molemmat menestyvät perheyrietykset halusivat laajentaa toimintaansa tutusta tilitoimistomaailmasta kohti asiantuntijaorganisaatiota, joka tarjoaisi kaikkia asiantuntijapalveluita yhden katon alta — näin syntyi Gallant. (Gallant 2024.)

Gallant keskittyy edistämään asiakkaidensa kasvua ja menestystä. Visiona yrityksellä onkin olla luotetuin neuvonantaja asiakkaille, eli toisin sanoen olla ensimmäisenä asiakkaan mielessä, kun hänellä tulee ongelmatilanne vastaan, ja auttaa asiakasta asiantuntevasti ja monipuolisesti. Gallantilla työskentelee tällä hetkellä noin 200 asiantuntijaa ympäri Suomea ja osa työntekijöistä työskentelee myös etänä maailmalla. Asiakkaita Gallantilla on yli 2 500 eri toimialoilta, mikä kuvastaa yrityksen laajaa asiantuntijuutta ja kykyä tarjota räätälöityjä palveluita monenlaisille asiakkaille, niin pienyrityksille kuin suurille kansainvälisille organisaatioille. (Gallant 2024.) Kilpailu alalla on kuitenkin kovaa, varsinkin HR-asiantuntijapalveluiden osalta ja siksi opinnäytetyöni onkin varsin ajankohtainen. Produktiona syntyvä mallipohja tuo konkreettisen työvälineen HR Advisory-tiimin arkeen ja työn tehostamiseen.

2 YHTEISTOIMINTALAIN KESKEINEN SISÄLTÖ JA UUDISTUKSET

Yhteistoimintalaki, jota kutsutaan usein lyhyesti "yt-laiksi", on Suomen lainsäädännössä säädetty laki, jonka tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä tiedonkulua sekä turvata henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja työpaikkansa asioihin (Parnila 2022, 17). Yhteistoimintalakia sovelletaan taloudellista toimintaa harjoittaviin yrityksiin, jotka työllistävät säännöllisesti yli 20 henkilöä. Erikseen on kuitenkin laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa, eli niitä ei sovelleta yhteistoimintalain mukaan. (Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333/2021 § 2–3.)

Ensimmäinen yhteistoimintalaki Suomessa säädettiin 22.8.1978 (725/1978), jonka jälkeen laki on vuosien saatossa muuttunut ja kehittynyt vastaamaan työmarkkinoiden ja yhteiskunnan tarpeita kokonaisvaltaisemmin. Uusin muutos yhteistoimintalakiin tuli vuonna 2022. Uuden yhteistoimintalain uudistuksen tavoitteena oli parantaa työnantajan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta, luoda entistä paremmat puitteet yritysten ja työyhteisöjen kehittämiseksi sekä vahvistaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työpaikan kehittämiseen liittyvissä asioissa. (Paanetoja & Salminen 2023, 1–3.)

Uusi yhteistoimintalaki rakentuu pääasiassa kolmesta kokonaisuudesta, joita ovat jatkuva vuoropuhelu, muutosneuvottelut sekä hallintoedustuksen järjestäminen. Tulee kuitenkin huomata, että lain sisältö on huomattavasti kattavampi ja laajempi kuin edellä mainitut kolme kokonaisuutta. (Paanetoja & Salminen 2023, 3.) Lain sääntely on aikaisempaa yleisluontoisempaa ja keskittyy menettelyiden sijasta enemmän sisältöön. Sääntelytavan muutoksen tavoitteena on edistää aidompaa ja paremmin kunkin työpaikan tarpeisiin soveltuvaa, mielekkäämpää yhteistoimintaa. (Lehto & Engblom 2022, 13–14.) Myös lain rakennetta on selkeytetty niin, että se olisi helppolukuisempaa ja helpommin ymmärrettävää (Hietala & Kaivanto 2022, 27).

2.1 Vuoropuheluelvoite

Keskeisin ja merkittävin muutos uudessa laissa kumottuun lakiin nähden on sen painotus säännönmukaiseen ja jatkuvaan vuoropuheluun työnantajan ja henkilöstön välillä (Hietala & Kaivanto 2022, 9). Yhteistoimintalain (1333/2021) mukaan työnantajan on käytävä henkilöstön edustajan kanssa säännönmukaista vuoropuhelua yrityksen toiminnasta ja työyhteisön kehittämisestä. Vähimmäisvaatimukset vuoropuhelussa käsiteltävistä asioista on lueteltu laissa (Yhteistoimintalaki 6. § mom. 1). Vuoropuhelun laiminlyönnistä voidaan määrätä yritykselle sakkorangaistus (Erto 2022).

Yhteistoimintain vaatimat säännönmukaiset keskustelut käydään työnantajan ja henkilöstön edustajien välisissä kokouksissa, joiden järjestäminen kuuluu työnantajan vastuulle. Yhteistoimintalaissa ei ole sen kummemmin määritelty kokouksien toteuttamisen tapoja tai vaatimuksia, vaan työpaikalla on mahdol-

lista sopia, miten vuoropuhelukokous käytännössä järjestetään. Tärkeää kuitenkin on huomioida vuoropuheluiden määrä, josta on määrätty yhteistoimintalaissa. (Paanetoja & Salminen 2023, 3.)

Mikäli yrityksessä on yli 30 työntekijää, on vuoropuheluelvoitteeseen liittyvä kokous pidettävä vähintään kerran jokaista neljännestä kohden. Työpaikoissa, joissa työntekijöitä on alle 30, kokoukset on järjestettävä vähintään kahdesti vuodessa. Mikäli yrityksessä ei ole valittuna henkilöstön edustajaa, vuoropuheluelvoite voidaan tarvittaessa hoitaa järjestämällä kerran vuodessa yhteinen tilaisuus, johon kaikki työntekijät ovat kutsuttuina. Työnantaja ja henkilöstön edustaja voivat sopia kokousten järjestämisestä myös edellä kerrotusta poiketen, mutta tärkeää on kuitenkin huomata se, että he eivät voi sopia siitä, että kokouksia ei järjestettäisi ollenkaan (Paanetoja & Salminen 2023, 71–72).

Jatkuvassa vuoropuhelussa käytävät asiakokonaisuudet on määritetty laissa tarkoituksellisesti suhteellisen yleisellä tasolla, jotta ne mukautusivat mahdollisimman hyvin erilaisten työympäristöjen tarpeisiin ja olosuhteisiin (Hietala & Kaivanto 2022, 88). Vuoropuheluun tulee lain mukaan sisällyttää muun muassa yrityksen kehitysnäkymiä ja taloudellista tilannetta, työpaikan sääntöjä ja käytäntöjä, työvoiman käyttötapoja ja henkilöstön rakennetta, henkilöstön osaamistarpeita sekä työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä koskevia toimia (Parnila 2022, 13). Lain luettelo ei kuitenkaan ole tyhjentävä, vaan vuoropuhelua voidaan laajentaa koskemaan myös muita teemoja ja asiakokonaisuuksia (Hietala & Kaivanto 2022, 88). Säännönmukaisuus vuoropuhelussa ei myöskään tarkoita sitä, että työnantajalla olisi velvoite järjestää vuoropuhelua jokaisesta asiakokonaisuudesta jokaisella vuoropuhelutapaamisella. Asioiden käsittely perustuu kuitenkin niiden ajankohtaisuuteen sekä aitoon käsittelytarpeeseen, joten riittää, että asiat nostetaan säännönmukaisin väliajoin osaksi keskustelua. (Paanetoja & Salminen 2023, 72.)

Uuden yhteistoimintalain mukaan työnantajalla on velvoite antaa tietyt tiedot säännöllisesti henkilöstön edustajalle joko vuoropuhelun yhteydessä tai muutoin. Yhteistoimintalain (1333/2021) pykälässä 11 on säädetty vähimmäisvaatimukset kahdesti vuodessa annettavista tiedoista sekä kerran vuodessa annettavista tiedoista. Työnantajan on kahdesti vuodessa annettava henkilöstön edustajalle tiedot henkilöstömääristä liiketoimintayksiköittäin tai

muulla vastaavalla tavalla jaoteltuna, määräaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden määristä sekä yhtenäinen selvitys yrityksen taloudellisesta tilasta, jossa esitetään muun muassa tuotannon, työllisyyden, kannattavuuden ja kustannusrakenteen kehitysnäkymiä. Kerran vuodessa on annettava henkilöstön edustajalle tiedot edustettavien työntekijöiden palkoista siten, ettei yksittäisten työntekijöiden palkkoja paljasteta. Lisäksi on annettava tiedot ulkopuolisen työvoiman käytöstä, mukaan lukien työkohteet, työtehtävät ja ajanjaksot, mikäli työvoiman käyttö on ollut ajankohtaista. Mikäli työnantaja on velvollinen laatimaan tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen, myös ne on toimitettava kerran vuodessa henkilöstön edustajalle (Parnila 2022, 54–55.) Kahdesti vuodessa annettavien tietojen osalta ei ole mahdollista sopia poikkeavasti, mutta kerran vuodessa annettavien tietojen osalta voidaan paikallisesti sopia myös siten, että tietoja annetaan tätä harvemmin (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2022, 8).

Osana säännönmukaista vuoropuhelua työnantajan tulee uuden lain mukaan laatia **työyhteisön kehittämissuunnitelma työyhteisön suunnitelmalliseksi ja pitkäjänteiseksi kehittämiseksi**. Suunnitelma laaditaan yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa. (Hietala & Kaivanto 2022, 99.) Tämä uusi työyhteisön kehittämissuunnitelma korvasi aikaisemman lain henkilöstö- ja koulutussuunnitelman (Parnila 2022, 43). Työyhteisön kehittämissuunnitelmaa ja sen sisältöä on avattu tarkemmin tämän opinnäytetyön 3. luvussa.

2.2 Muutosneuvottelut

Muutosneuvotteluita koskevat velvoitteet on koottu uudessa yhteistoimintalaissa yhteen ja samaan lukuun, kun taas kumotussa laissa ne olivat jaoteltuna kahteen eri lukuun (Parnila 2022, 70). Uudistetussa laissa entisiä yhteistoimintaneuvotteluja kutsutaan nimellä muutosneuvottelut (Valtioneuvosto 2021). Muutosneuvotteluilla tarkoitetaan neuvotteluita, joissa käsitellään työvoiman vähentämistä tai esimerkiksi työtehtävien olennaisia muutoksia. (Yritysjuristi 2022). Säännökset säilyivät muutosneuvotteluiden osalta hyvin pitkälti samanlaisina kuin ne olivat vanhan yhteistoimintalain aikana, pieniä muutoksia lukuun ottamatta. Työvoiman vähentämiseen liittyvissä neuvotteluissa on yhä noudatettava lain mukaista etenemisjärjestystä sekä vähimmäisneu-

votteluaikoja (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2022, 9–10). Kuvassa 1 on esitetty muutosneuvotteluiden aikajana sekä lain mukaan noudettavat vähimmäisajat. Jos neuvotteluvollisuutta rikotaan, voidaan määrätä hyvityksen maksamisesta (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2022, 9–10).



Kuva 1. Muutosneuvottelujen aikajana (Paanetoja & Salminen 2023, 127)

Uutta on, että henkilöstön roolia muutosneuvotteluissa on uudessa laissa vahvistettu antamalla henkilöstön edustajalle oikeus esittää vaihtoehtoisia ratkaisuja ja kirjallisia ehdotuksia. Jatkossa työnantajan on myös kirjallisesti kerrottava, mikäli ei pidä ehdotusta tai vaihtoehtoista ratkaisua toteuttamiskelpoisena tai tarkoituksenmukaisena käsiteltävään asiaan nähden (Parnila 2022, 71.) Myös muutosneuvotteluiden aloitusajankohdasta säädetään nykyisin yksiselitteisemmin kuin ennen (Paanetoja & Salminen 2023, 126).

Nykyään yhteistoimintalakia sovellettaessa, työsopimuksen ehdon muuttaminen taloudellisella ja tuotannollisella irtisanomisperusteella on rinnastettavissa työntekijän irtisanomiseen. Jos siis työnantaja harkitsee taloudellisella tai tuotannollisella perusteella yhden tai useamman työntekijän työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuolista muuttamista, tulee yrityksen käynnistää muutosneuvottelut. (Paanetoja & Salminen 2023, 126.)

2.3 Hallintoedustus

Henkilöstön hallintoedustusta koskevat säädökset siirtyivät osaksi uutta yhteistoimintalakia, aiemmin niistä säädettiin hallintoedustuslaissa. (Parnila 2022, 115.) Yrityksissä, joissa on vähintään 150 työntekijää, henkilöstöllä on mahdollisuus valita hallintoedustaja tai hallintoedustajia työnantajan hallintoelimiin (Erto). Hallintoedustuksella viitataan työntekijöiden oikeuteen valita omat edustajansa työnantajan toimielimiin, kuten esimerkiksi yrityksen hallitukseen tai johtoryhmään. Aikaisemmin ei ollut määritelty, missä elimessä hallin-

toedustus piti toteuttaa, mutta nykyisin henkilöstön hallintoedustus on järjestettävä sellaisissa työnantajan päättävissä ja valvovissa hallintoelimissä, joissa käsitellään yrityksen liiketoimintaa, taloutta sekä henkilöstön asemaa. (Paanetoja & Salminen 2023, 207–208.)

Henkilöstön hallintoedustuksesta on ensisijaisesti sovittava työnantajan ja yrityksen työntekijöiden välillä. Yrityksellä ei ole velvollisuutta järjestää hallintoedustusta automaattisesti vaan ainoastaan, jos henkilöstö sitä nimenomaisesti vaatii. (Hietala & Kaivanto 2022, 208.) Hallintoedustuksen tavoitteena on paitsi parantaa yrityksen toiminnan tehokkuutta, myös vahvistaa henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työpaikalla tapahtuviin asioihin. Hallintoedustuksen toteutuessa henkilöstöllä on oikeus osallistua ja antaa ehdotuksensa työnantajan liiketoiminnan keskeisten taloudellisten ja henkilöstön asemaan liittyvien kysymysten käsittelyssä. (Paanetoja & Salminen 2023, 207–208)

3 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMAN VAADITTU SISÄLTÖ

Työyhteisön kehittämissuunnitelma on uuden yhteistoimintalain vaatima dynaaminen asiakirja, jota päivitetään osana työnantajan ja henkilöstön edustajan jatkuvaa vuoropuhelua työvoiman käyttötavoista ja henkilöstön rakenteesta, henkilöstön osaamisen tarpeista ja -kehittämisestä sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisestä (Yhteistoiminta-asiamies s.a). Kehittämissuunnitelmalle ei ole säädetty tietynlaista määrämuotoa, eikä suunnitelman laajuudelle tai asioiden käsittelytavalle ole erityisiä vaatimuksia. Käytännössä suunnitelma on kuitenkin laadittava kirjallisena, jotta lain edellytykset täyttyvät ja, jotta työnantaja pystyy näyttämään veloitteen hoitamisen toteen. (Lehto & Engblom 2022, 73.)

Laissa olevilla säännöksillä pyritään korostamaan suunnitelman luonnetta työkaluna, ei vain pakollisena pahana (Hietala & Kaivanto 2022, 99–100). Suunnitelma toimii laatimisensa jälkeen apuvälineenä järjestettäessä vuoropuhelua yhteistoimintalain 8. §:n 3–5 kohdassa tarkoitetuista asioista. Edellä mainittujen kohtien läpikäynti on vähimmäisvaatimus, eli suunnitelmaan voidaan sisällyttää myös muita vuoropuhelussa käytäviä asioita. (Paanetoja & Salminen 2023, 93.)

Uuden yhteistoimintalain 9. §:ssä säädetty työyhteisön kehittämissuunnitelma korvasi henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Vanha henkilöstö- ja koulutus-suunnitelma oli jaettu kahteen osa-alueeseen: henkilöstö ja koulutus. Henkilöstö-osuudessa käsiteltiin yrityksen henkilöstömäärää ja arvioitiin sen kehittymistä, kun taas koulutusosuudessa arvioitiin henkilöstön ammatillista osaamista ja koulutustarpeita. Hallituksen esityksen (HE 159/2021 vp) mukaan: henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tavoitteita ei saavutettu täysmääräisesti, sillä suunnitelman sääntelytarkkuus johti suunnitelman kaavamaiseen toteuttamiseen (Eduskunta 2021). Uusi työyhteisön kehittämissuunnitelma onkin siksi määritelty yleisemmin. Se on laajempi ja vapaampi kokonaisuus, joka pyrkii kehittämään myös työyhteisön hyvinvointia ja toimintaa kokonaisvaltaisemmin, ei keskittyen pelkästään henkilöstön osaamiseen. (Lehto & Engblom 2022, 72.)

Yhteistoimintalain mukaan työyhteisön kehittämissuunnitelmaan tulee kirjata nykytilanne ja ennakoitavissa olevat kehityskulut, määrittää konkreettiset päämäärät ja toimenpiteet, joilla edistetään henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia, kirjata seurantamenettelyt sekä lisäksi suunnitelmassa tulee käsitellä ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteita (Yhteistoimintalaki 9. §). Suunnitelmaa laadittaessa on tarvittaessa kiinnitettävä huomiota yrityksen toiminnassa tapahtuvien muutosten vaikutuksiin työyhteisössä, oli kyse sitten teknologisesta kehityksestä, investoinneista tai muista työyhteisöön vaikuttavista tekijöistä. (Paanetoja & Salminen, 2023, 98.) Tämän kappaleen alakappaleissa on avattu suunnitelman vaadittua sisältöjä tarkemmin.

Työyhteisön kehittämissuunnitelman laadinta on lakisääteistä kaikille Suomen lainsäädännön alla toimiville yrityksille, jotka työllistävät säännöllisesti yli 20 henkilöä. Vaatimus on kiinteä ja tärkeä osa uuden yhteistoimintalain mukaista työnantajan ja henkilöstön välistä vuoropuheluelvoitetta. (Anunti & Muhonen 2024.)

3.1 Nykytila ja ennakoitavissa olevat kehityskulut

Työyhteisön kehittämissuunnitelman laadinnassa on ensisijaisen tärkeää kuvata henkilöstön osaamistarpeisiin ja työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden nykytila kattavasti ja suunnitelman kannalta olennaisin osin. Nykytilan arviointi on keskeinen lähtökohta kaikelle kehittämiselle, sillä ennen kuin voidaan asettaa tavoitetasoja tai edes miettiä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, on ymmärrettävä, missä tällä hetkellä ollaan. (Hietala & Kaivanto, 2022, 101.) Täytyy myös tiedostaa tekijät, mitkä voivat vaikuttaa osaamistarpeisiin ja työntekijöiden hyvinvointiin tulevaisuudessa. Näitä voi olla esimerkiksi teknologian kehitys, yrityksen tekemät investoinnit tai eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden mahdolliset erityistarpeet. (Lehto & Engblom 2022, 74.)

Kehittämissuunnitelman laatiminen edellyttää työnantajan ja työntekijäpuolen läpikäyntiä siitä, millä tavalla osaaminen ja työhyvinvointiin liittyvät kysymykset kullakin työpaikalla ilmenevät. Työhyvinvoinnin edistämisessä keskeisiä tekijöitä voivat olla muun muassa työaikajärjestelyt, työyhteisön toimivuus ja sieltä saatu tuki, työn ennakoimattomuus ja kuormittavuus, työssä matkustamisen määrä, etätyömahdollisuudet sekä mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön ja sen kehittämiseen. (Parnila 2022, 44–45.)

Suunnitelmaan on kirjattava myös ennakoitavissa olevat kehityskulut ja muutokset, joilla mahdollisesti saattaa olla vaikutusta henkilöstön osaamistarpeisiin tai työhyvinvointiin. Tavoitteena on, että työnantaja ja henkilöstön edustaja tarkastelevat yhdessä mahdollisia tulevia kehityskuluja tai muutoksia ja arvioivat niiden vaikutuksia henkilöstöön. (Parnila 2022, 44.) Erilaiset kehityskulut tulevat yleensä esille viimeistään säännönmukaisesti käytävässä vuoropuhelussa, esimerkiksi osana yrityksen kehitysnäkymiä ja taloudellista tilannetta koskevaa vuoropuhelua (Hietala & Kaivanto 2022, 101).

3.2 Päämäärät ja toimenpiteet

Nykytilan määrittämisen jälkeen voidaan alkaa pohtimaan seuraavaa yrityksen tavoittelemaa tasoa tulevaisuudessa (Parnila 2022, 45). Kehittämissuunnitelmaan tulee kirjata yhdessä päätetyt päämäärät ja toimenpiteet, joilla aiotaan parantaa ja ylläpitää henkilöstön osaamista sekä edistää henkilöstön hyvinvointia (Lehto ja Engblom 2022, 75).

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteena on saada työn vaatimukset ja henkilöstön kyvyt vastaamaan toisiaan halutulla tasolla (Paanetoja & Salminen, 2023, 95). Henkilöstön osaamisen kehittämistä koskevilla toimilla tarkoitetaan erilaisia työpaikan käytännön toimia, jotka tukevat työssä ja työnohella oppimista. Näitä voi olla muun muassa vuorovaikutus ja hiljaisen tiedon siirto. (Yhteistoiminta-asiamies s.a.) Osaamista voidaan parantaa myös lisäkoulutuksilla, kattavalla perehdyttämällä tai itseopiskelulla (Lehto & Engblom 2022, 13–14). Päämäärien ja toimenpiteiden kirjaamisen yhteydessä tulee mainita konkreettisia osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen toteutustapoja, kuten esimerkiksi työssäoppiminen, palautteen anto, mentorointi, koulutuksiin osallistuminen tai henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laadinta (Paanetoja & Salminen, 2023, 95).

Vaikka yhteistoimintalaki uudistui, säännökset koulutusvähennyksestä ja niiden korvauksista eivät muuttuneet. Koulutussuunnitelman edellytysten tulee edelleen täytyä, mikäli työnantaja haluaa saada koulutusvähennyksen. (Parnila 2022, 43.) Edellytyksenä koulutusvähennyksen saamiselle on se, että työnantajan järjestämä koulutus perustuu yrityksen työyhteisön kehittämissuunnitelmaan. Suunnitelma tulee olla laadittuna hyvissä ajoin ennen koulutuksen alkamista, sitä voidaan kuitenkin tarvittaessa päivittää pitkin vuotta. Suunnitelman tulee kattaa koko henkilöstö ryhmiteltynä eri henkilöstöryhmien mukaan tai muulla tarkoituksenmukaisella tavalla. Koulutusten yksityiskohtia ei tarvitse kirjata suunnitelmaan, vaan riittää yleistason kuvaus tulevista koulutuksista. (Verohallinto 2022.)

Henkilöstön hyvinvoinnin parantaminen puolestaan keskittyy toimenpiteisiin, jotka lisäävät työntekijöiden työssä viihtyvyyttä ja tyytyväisyyttä työpaikalla. Erilaisilla aloilla, työpaikoilla ja jopa työtehtävissä nämä toimet voivat tarkoittaa hyvin erilaisia asioita, minkä vuoksi työnhyvinvoinnin edistämisen kannalta merkityksellisiä tekijöitä ei ole lueteltuna yhteistoimintalaissa. (Hietala & Kainanto 2022, 102.) Kysymys on kuitenkin sellaisista päämääristä ja toimenpiteistä, joilla voi olla vaikutusta henkilöstön työssä viihtyvyyteen ja työtyytyväisyyteen. Näitä voivat olla esimerkiksi etätömahdollisuudet, työn ja yksityiselämän yhteensovittamista tukevat ratkaisut, prosessien-, toimintatapojen- ja johtamisen kehittäminen, työyhteisön toimivuuden parantaminen tai mahdollisuus

vaikuttaa oman työn sisältöön ja sen kehittymiseen. (Yhteistoiminta-asiamies s.a.) On olennaista pyrkiä tunnistamaan kullakin työpaikalla keskeiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja paneutua niihin, sillä ne vaihtelevat jokaisessa työpaikassa. Työyhteisön kehittämissuunnitelmaan kirjataan päämäärät ja keinot, joilla työhyvinvoinnin nykytilaan pyritään vaikuttamaan myönteisesti. Suunnitelmaan kirjataan myös nykytilan parannuksen kokeilut, eli kysymys voi olla sellaisistakin toimenpiteistä, joita vasta testataan. Suunnitelmaan voidaan kirjata myös päämääriä ja toimenpiteitä, joilla työntekijöiden hyvinvointia mahdollisissa tulevisissa muutostilanteissa tuetaan. (Lehto & Engblom 2022, 7.)

3.3 Toimenpiteiden vastuunjako ja aikataulu

Yhteistoimintalain mukaan kehittämissuunnitelmaan on kunkin listatun toimenpiteen osalta kirjattava vastuunjaosta sekä toteuttamisen aikataulusta. Vastuunjaolla tarkoitetaan nimensä mukaisesti kirjausta siitä, mitkä toimijat tai henkilöt ovat aktiivisia suunnitelmassa tarkoitetun toimenpiteen tai niiden valmistelun toteuttamisessa. (Hietala & Kaivanto 2022, 102.) Kysymys on siis käytännössä sen kirjaamisesta, kenen tontille toimenpiteen hoitaminen kuuluu. Suunnitelmaan on kirjattava myös toimenpiteiden aikataulu. Riittävän tarkkana aikatauluna voidaan pitää toimenpiteen tavoiteaikataulua tai joustavaa määräaika, kuten ”puolen vuoden sisällä”. Tarkkojen päivämäärien kirjaaminen suunnitelmaan ei ole tarpeellista eikä tarkoituksenmukaista. (Paanetoja & Salminen 2023, 96.)

3.4 Seurantamenettelyt

Toimenpiteiden edistymistä on myös seurattava, jonka vuoksi yhdessä sovitut seurantajärjestelyt on kirjattava kehittämissuunnitelmaan (Hietala & Kaivanto 2022, 103). Käytännössä seuranta voidaan toteuttaa joko säännöllisen vuoropuhelun yhteydessä tai sopimalla erillisiä seurantamenettelyjä (Paanetoja & Salminen 2023, 96). Suunnitelmaan voidaan myös sisällyttää menetelmiä, jolla toimenpiteiden toteutumista ja edistymistä seurataan. Tästä hyvä esimerkki on henkilöstön työtyytyväisyyden ja -viihtyvyyden seuraaminen säännöllisten kyselyiden avulla. (Lehto & Engblom 2022, 76.)

3.5 Ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet

Työyhteisön kehittämissuunnitelmaan tulee kirjata ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet. Ulkopuolisen työvoiman käytöllä viitataan alihankintana teetettyyn työhön ja työvoiman vuokraukseen. (Parnila 2022, 46.) Työyhteisön kehittämissuunnitelman osalta riittää kirjaus, mitä työtä asia koskee ja missä määrin kyseistä työtä on tarpeen teettää ulkopuolisella työvoimalla (PWC 2022). Kysymys voi olla esimerkiksi sijaisuuden tarpeesta, kausiluontoisten ruuhkahuippujen tasaamisesta tai työstä, johon yksinkertaisesti työnantajan omalta henkilökunnalta ei löydy tarvittavaa erityisosaamista (Paanetoja & Salminen 2023, 97). Ulkopuolisen työvoiman periaatteiden kirjaaminen auttaa yritystä suunnittelemaan ja ennakoimaan työyhteisön toimintaa sekä ulkopuolisen työvoiman muutoksia. Vaikka työnantajalla on lain mukaan mahdollisuus poiketa näistä periaatteista, tällöin tulee kuitenkin päivittää työyhteisön kehittämissuunnitelmaa. (Parnila 2022, 46.)

3.6 Tarpeen mukaan huomioitavat asiat suunnitelmassa

Kaikkien edellä mainittujen asioiden lisäksi yhteistoimintalaissa on säädetty luettelo asioista, joihin tulee tarpeen vaatiessa kiinnittää huomiota, kun laaditaan ja ylläpidetään työyhteisön kehittämissuunnitelmaa. (Paanetoja & Salminen 2023, 97–98) Kyseinen luettelo toimii myös eräänlaisena varmistuslistana näkökulmista, joiden kautta henkilöstön nykyistä sekä tavoiteltua osaamis- ja työhyvinvointitasoa tulisi tarkastella (Parnila 2022, 47). Täytyy kuitenkin huomioda, että lain soveltamisalan piiristä voi löytyä yrityksiä, joiden osalta jokin asia tai näkökulma voi olla täysin epärelevantti. Jos näin on, voidaan kyseinen näkökulma sivuuttaa. (Hietala & Kaivanto 2022, 104.)

Ensimmäisen kohdan mukaan suunnitelmaa laadittaessa tulee tarvittaessa kiinnittää huomiota yrityksen toiminnassa tapahtuvien muutosten vaikutuksiin työyhteisössä, oli kyse sitten teknologisesta kehityksestä, investoinneista tai muista työyhteisöön vaikuttavista tekijöistä. Teknologinen kehitys voi tarkoittaa esimerkiksi uusien digitaalisten työkalujen käyttöönottoa manuaalisen työn vähentämiseksi tai korvaamiseksi. (Paanetoja & Salminen 2023, 98.) Edellä mainitun esimerkin mukaiset muutokset edellyttävät usein työntekijöiden lisäkouluttamista eli osaamisen kehittämistä. Muutoksilla saattaa kuitenkin olla myös

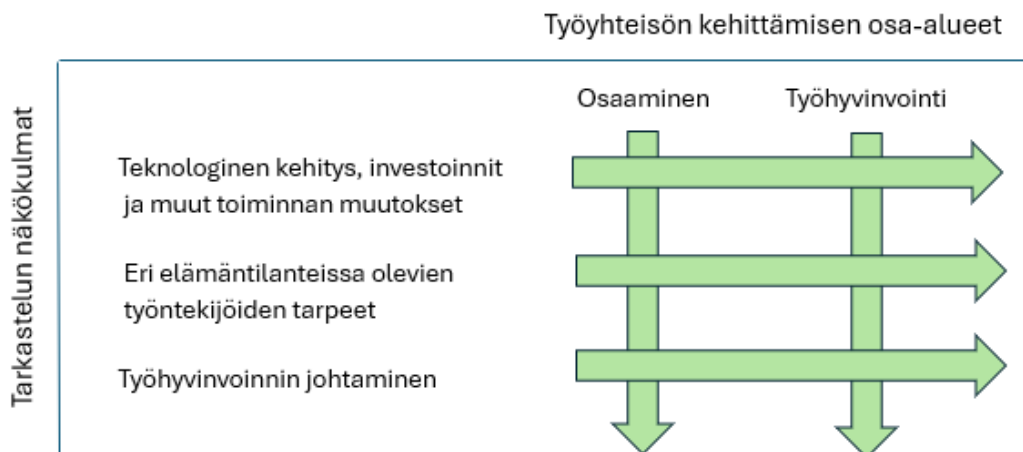
merkitystä henkilöstön työhyvinvointiin ja viihtymiseen töissä, niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. (Parnila 2022, 47.)

Seuraavan kohdan mukaan suunnitelmaa laadittaessa on tarvittaessa kiinnitettävä huomiota eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden mahdollisiin erityistarpeisiin. Kaikkien työntekijöiden osaamistarpeet vaihtelevat elämän eri vaiheissa, minkä takia työnantajalta edellytetty tuen tarve ja resurssit saattavat vaihdella. Esimerkiksi eläkeikää lähestyvillä työntekijöillä voi olla jaksamiseen ja voimavaroihin liittyviä tarpeita, kun taas pienen lapsen vanhemmilla voi olla työn- ja perhe-elämän balanssin löytämisen kanssa ongelmia ja siten erityistarpeita esimerkiksi hoitovapaaseen tai etätyömahdollisuuksiin liittyen (Lehto & Engblom 2022, 77.) Yhteistoimintalain mukaan tarvittaessa tulee kiinnittää huomiota myös työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä ylläpitäviin tarpeisiin sekä työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseen. Jos yrityksestä löytyy ikääntynyttä henkilöstä tai työkyvyttömyysuhan alla olevia, suunnitelmaan tulee kirjata toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että osaamisen kehittämisessä ja työhyvinvoinnin edistämässä otetaan huomioon tällaisten työntekijöiden työkyvyn ja markkinakelpoisuuden ylläpitäminen. (Parnila 2022, 48.)

Suunnitelmassa on yleisesti kuvattava, miten yrityksessä toimitaan, jos työvoiman vähentäminen tulee jossakin kohtaa ajankohtaiseksi. Kirjaukset työvoiman vähentämisestä tulisi kirjata niin sanottuina periaatteellisina suuntaviihoina ja toimenpideohjelmatyyppeinä muotoiluina. Suunnitelmassa voidaan viitata esimerkiksi uuteen muutosturvamalliin tai sitten ihan vain sen toteuttamista koskevaan lainsäädäntöön. (Paanetoja & Salminen 2023, 99.) Jos muutosesneuvottelut pidetään ja työntekijöitä päädytään irtisanomaan taloudellisin tai tuotannollisin perustein, tulee kehittämissuunnitelmaa päivittää ja tehdä siihen tarvittavat muutokset. Kirjaukset tehdään kuitenkin vasta sen jälkeen, kun työnantajalla on tiedossa irtisanottavien työntekijöiden tarkka lukumäärä sekä yritykseen jäävien työntekijöiden tehtävät ja koulutustarpeet. (Hietala & Kairavanto 2022, 100.)

Työyhteisön kehittämissuunnitelmaa laadittaessa tulee tarvittaessa kiinnittää huomiota myös työyhteisön johtamiseen ja sen kehittämiseen. Päivityksessä

laissa on kuitenkin jätetty harmillisen avoimeksi se, millaisia asioita ja näkökantoja työyhteisön johtamisesta on ylipäänsä kirjattava, myöskään kirjausten vähimmäissisältövaatimusta ei ole avattu. (Paanetoja & Salminen 2023, 100.)

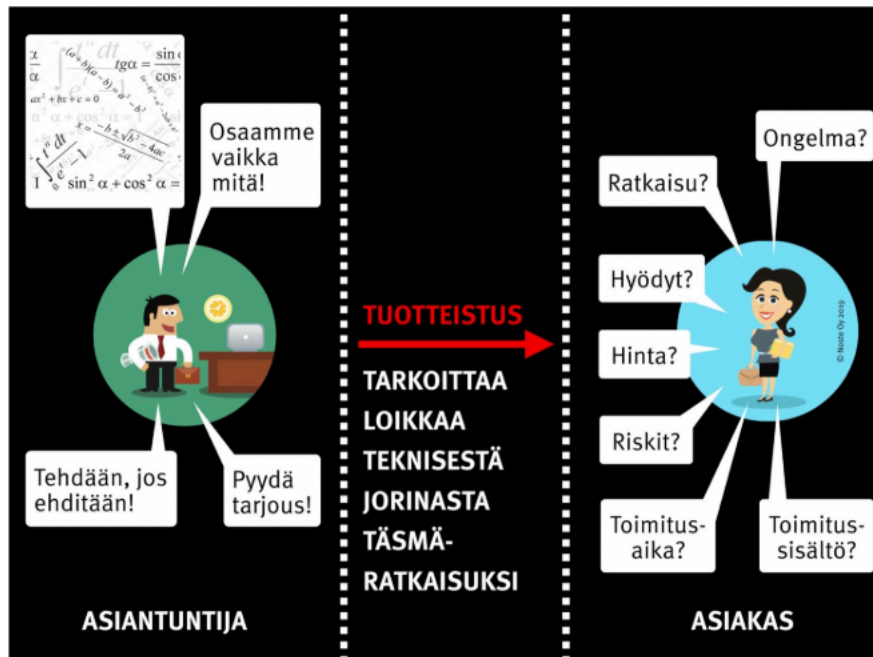


Kuva 2. Työntekijöiden osaaminen ja työhyvinvointi (HE 159/2021 vp, 80)

Kuvassa 2 on pyritty kuvaamaan, kuinka työntekijöiden osaamista ja työhyvinvointia on tarpeen mukaan tarkasteltava useasta eri näkökulmasta, edellä mainittujen asioiden kautta.

4 TUOTTEISTAMINEN

Tuotteistaminen käsitteenä tarkoittaa prosessia, jossa osaaminen jalostetaan helposti kopioitavaksi, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi (Noste 2016). Jari Parantainen (2007, 144) on luonut havainnollistavan kuvan tuotteistamisesta ja siitä, mitä se konkreettisesti tarkoittaa (ks. kuva 3). Tuotteistamisen tavoitteena on tehdä tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle selkeäksi, helpottaa niin myyntiä kuin ostamistakin sekä tehostaa palvelun toimitusprosessia, luoden näin tyytyväisempiä asiakkaita (Tirkkonen, 2013). Kun palvelu tai tuote voidaan toistaa helposti, kasvattaa se palvelun katetta ja samalla luo myös asiakkaille tasalaatuisempaa palvelua (Noste 2016).



Kuva 3. Teknisestä jorinasta täsmäratkaisuksi (Noste 2016)

Tuotteistaminen ei aina välttämättä tarkoita fyysistä tuotetta, vaan se voi koskea myös aineetonta osaamista, joka muotoillaan asiakkaalle selkeäksi, ostettavaksi paketiksi. Esimerkiksi liiketoimintakonsultti voisi tuotteistaa liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyvän asiantuntemuksensa kurssiksi tai webinaarikokonaisuudeksi, jossa asiakas saa askel askeleelta etenevän ohjeistuksen suunnitelman rakentamiseen tai markkinoinnin ammattilainen voisi kirjoittaa "how-to"-oppaan, joka tarjoaa perusohjeet oman yrityksen markkinointiin. (Kenton 2023.)

4.1 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen viittaa asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyyn, suunnitteluun, kehittämiseen, kuvaamiseen ja toteuttamiseen. Asiantuntijapalveluiden tarkoituksena on pääasiallisesti ratkaista monimutkaisia ongelmia, jotka vaativat jonkinlaista poikkeuksellista osaamista, johon asiakkaan oma osaaminen tai resurssit eivät riitä. (Sipilä 1999, 12–13.)

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on fiksua ja se tuo yritykselle merkittävää kilpailuetua. Asiantuntijoiden työ on usein projektiluontoista ja samoja prosesseja toistetaan kerta toisensa jälkeen eri asiakkaiden kohdalla. Usein kuitenkin tuotteet tai palvelut eivät ole täysin toistettavissa sellaisinaan, vaan

asiantuntijapalveluja toteutettaessa joudutaan räätälöimään palveluja asiakkaiden erityistarpeiden mukaisiksi ja niin, että asiakaslähtöisyys säilyy. Tämä voi hankaloittaa asiantuntijapalveluiden tuotteistamisprosessia. (Sipilä 1999, 16–17.)

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa tasapainon löytäminen räätälöinnin ja vakioinnin välillä saattaa olla vaikeaa. Liian pitkälle viety tuotteistaminen voi yksinkertaistaa palvelua, jolloin se perustuu liian yksipuoliseen näkemykseen, eikä vastaa asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Asiantuntijoiden näkökulmasta tuotteistaminen jo itsessään saattaa rajoittaa työn luovuutta ja kehitystä, mikä voi vaikuttaa asiantuntijan motivaation hiipumiseen. Jotta asiantuntijapalvelut säilyttävät joustavuutensa, mutta ovat samalla kuitenkin tehokkaita, tulee löytää oikea tasapaino räätälöinnin ja vakioinnin välillä. Tämän tasapainon löytäminen on tärkeä avain menestyksekkääseen asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen. (Tuominen ym. 2015, 5–6.)

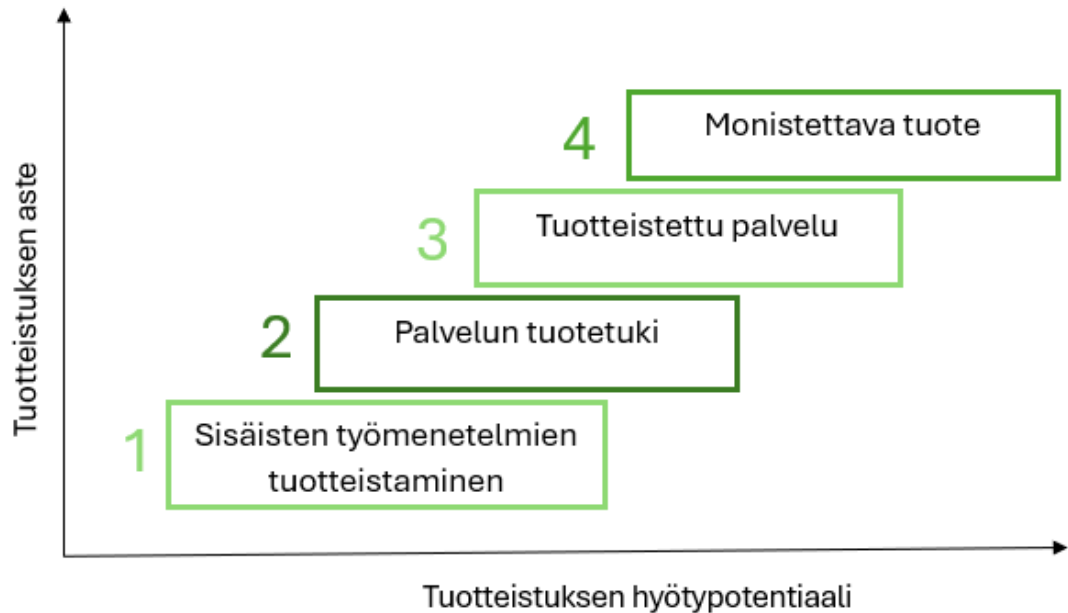
Tuotteistamattoman palvelun kohdalla toteutusprosessi on usein aikaa vievää ja asiantuntijan täytyy aloittaa asioiden tekeminen aina tyhjältä pöydältä. Kun palvelu on kokonaan tai suurimmalta osin systematisoitu, ei palvelun tuottaminen vaadi enää yhtä paljon aikaa ja näin työ tehostuu. (Sipilä 1999, 16–17.) Ajansäästön ja työn tehostumisen lisäksi asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen tuo mukanaan useita eri hyötyjä. Hyödyiksi Sipilä (1999, 16–21) listaa asiantuntijuuden lisääntymisen, tuotteiden kannattavan räätälöinnin, oppimis- ja tiedonsiirtoprosessien tehostumisen, laadun tasaantumisen sekä markkinoinnin, että hinnoittelun helpottumisen. Tuotteistaminen myös auttaa vähentämään asiantuntijoiden työkuormaa ja sitä kautta heidän kokemaansa stressiä. (Sipilä 1999, 16–17.)

4.2 Tuotteistamisen asteet

Tuotteistaminen liitetään usein konkreettisen tai fyysisen tuotteen kehittämiseen. Sitä voidaan kuitenkin soveltaa niin palvelujen kehittämiseen, tuotteen rakentamiseen kuin myös henkilöbrändäykseen (Sipilä 1999, 13).

Vaikka tuotteistaminen saattaa kuulostaa käsitteenä yksinkertaiselta, sen taustalla on kuitenkin hyvin moniulotteinen kokonaisuus. Tuotteistaminen

koostuu useista eri vaiheista ja sitä voidaankin toteuttaa yrityksissä eriasteisena tarpeiden mukaan. (Ryödi 2010, 8.) Tuotteistamisen asteet voidaan jakaa seuraavasti neljään: sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen, palvelun tuotetuki, tuotteistettu palvelu sekä monistettava tuote (kuva 4).



Kuva 4. Tuotteistamisen tasot (Sipilä 1999,13)

Ensimmäisellä tasolla tuotteistetaan sisäisiä työmenetelmiä ja systematisoidaan toimintatapoja, jotka lisäävät tehokkuutta ja näin nopeuttavat palvelun tuottamista asiakkaalle. Seuraavalla tasolla palvelun tuottamisen lisäksi asiakkaalle tarjotaan tuotetukea, eli käytetään esimerkiksi tietokoneohjelmistoja apuna ja luodaan opetusmateriaaleja palvelun käyttöön. Kolmannella tasolla palvelu on tuotteistettu niin pitkälle, että sen toteuttaminen on kustannustehokasta ja samalla se voidaan mukauttaa asiakkaan erityistarpeisiin. Neljännellä ja viimeisellä tasolla tuote on monistettavissa, ja se on saatu sähköiseen tai fyysiseen muotoon eikä näin ollen ole enää riippuvainen alkuperäisen kehittäjän henkilökohtaisesta toiminnasta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44–45.)

Tuotteistaminen voidaan jakaa myös karkeasti sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Ulkoinen tuotteistaminen keskittyy asiakkaiden suuntaan näkyvien palveluiden määrittelyyn ja selkiyttämiseen, jonka tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys asiakkaalle merkityksellisistä palvelun osista, jotka usein esitellään palvelukuvauksissa ja myyntimateriaaleissa. Sisäinen tuotteistaminen on

palvelutuotannon prosessien kuvaamista ja yhdenmukaistamista, eli toisin sanoen se on asiakkaalle näkymättömien toimintojen kehittämistä. (Tuominen ym. 2015, 5.) Sisäisen tuotteistamisen avulla pyritään tehostamaan prosesseja ja varmistamaan, että jo kerran tehtyjä asioita ei tarvitsisi toistaa uudelleen (Sipilä 1999, 47–48).

4.3 Tuotteistamisen vaiheet

Jokainen tuotteistamisprosessi on erilainen ja omalaatuinen. Prosessi määrittyy yrityksen omien tavoitteiden ja strategian mukaan, eikä sen toteuttamiseen ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa tai kaavaa. (Jaakkola ym. 2007, 1.)

Parantainen (2007, 13–14) esittelee kirjassaan kuusi vaihetta käsittävän mallin, jossa hän kuvaa tunnistamansa virstanpylväät tuotteistamisprosessissa. Mallissa ensimmäinen kohta on hyvien toimintamallien erottuminen joukosta. Konkreettisesti tämä tarkoittaa, että asiantuntija alkaa erottamaan hyväksi havaitsemiaan toimintamalleja ja käytäntöjä, jotka toistuvat samankaltaisina hankkeista toiseen. Toisessa vaiheessa palvelu alkaa jo hahmottua, se saattaa saada nimen ja hintaehdotuskin alkaa hahmottua. Kolmannessa vaiheessa sisältö alkaa vakiintua niin paljon, että palvelun hinta on mahdollista määrittellä jopa kiinteäksi, huomioiden kuitenkin poikkeukset.

Neljännessä vaiheessa palvelun sisältö on jo vakiintunutta, mikä mahdollistaa tiedon siirtämisen ja palvelun monistamisen. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että asiantuntija voi opettaa muita kollegoitaan toimittamaan kehittämänsä palvelun asiakkaalle suunnilleen samalla tavalla kuin hän itse sen teki. Viidennessä vaiheessa palvelun monistaminen siirtyy yrityksen ulkopuolelle ja alkaa monistua siellä. Viidennelle vaiheelle nousu edellyttää harkittua päätöstä, jossa palvelu dokumentoidaan siten, että ohjeiden avulla kuka tahansa pystyy toteuttamaan sen. Kuudennessa ja viimeisessä vaiheessa palvelukonsepti on kehittynyt pisteeseen, jossa siitä tulee jälleenmyytävä tuote, joka voidaan lisensoida ja, jota voidaan jakaa jälleenmyyjien avulla. (Parantainen 2007, 13–14.)

Vaiheiden järjestys voi jonkin verran vaihdella riippuen tuotteistamisen kohteesta, mutta pääsääntöisesti menee seuraavanlaisesti. Vaikka kaikki vaiheet

olisi käyty läpi, palvelun kehitys jatkuu edelleen, sillä se ei ole koskaan täysin valmis. Aina löytyy jotain parannettavaa. (Parantainen 2007, 13.)

5 TOIMEKSIANTAJAN NYKYTILANNE

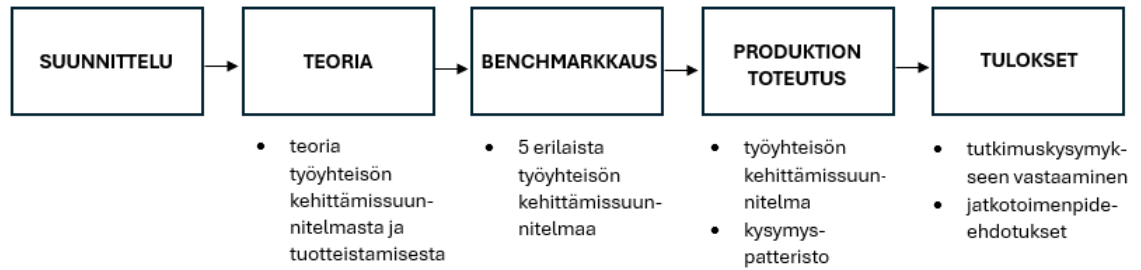
Gallantilla on oma HR Advisory- tiimi, joka tuottaa asiakkaille monipuolisia HR-palveluita niin yksittäisinä projekteina kuin jatkuvanakin palveluna. Lakisääteisten dokumenttien teko ja kuntoon laitto on yksi osa HR-palveluita, joka toistuu usein monilla eri asiakkailla.

HR-tiimin toiminta on laajentunut vuosi vuodelta, ja sen toiminta on vakiintunut osaksi Gallantin palveluntarjontaa. Toimintaa ja työtä tulisi kuitenkin tehostaa entisestään ja sitä varten toimeksiantaja toivoi, että myös työyhteisön toimintasuunnitelmasta tehtäisiin mallipohja. Muille lakisääteisille henkilöstösuunnitelmille on jo valmiit mallipohjat luotuna, mutta yhteistoimintalain muuttumisen jälkeen työyhteisön kehittämissuunnitelmapohjaa ei ole tehty. Työyhteisön kehittämissuunnitelmapohjan luonnista on puhuttu jo vuodesta 2022 asti, mutta kellään ei ole ollut aikaa eikä resursseja luoda mallipohjaa.

Toimeksiantaja toivoi suunnitelmapohjan rakenteen ja sisällön vakioimista siten, että kaikki osiot ovat helposti mukautettavissa ja räätälöitävissä eri toimialojen tai yritysten tarpeisiin. Tämä mahdollistaa sen, että vaikka suunnitelman perusrunko pysyy samana, räätälöitävyys tuo lisäarvoa asiakkaille. Mallipohja valmiilla alustavilla mallilauseilla nopeuttaa suunnitelmien tekoa sekä yhtenäistää asiakkaiden saamaa laatua. Suunnitelman tuotteistaminen auttaa myös tiimiläisiä seuraamaan selkeää etenemispolkua, jolloin mitään kriittistä osa-aluetta ei jää huomioimatta.

6 SUUNNITELMAPOHJAN KEHITTÄMINEN

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi kehittämisprosessia kohti valmista työyhteisön kehittämissuunnitelmapohjaa. Kuvassa 5 on kuvattu kehittämisprosessin eteneminen suunnitteluvaiheesta lopputuloksiin.



Toimeksiantona oli laatia toimeksiantajalle opinnäytetyönä lain vaatimukset täyttävä työyhteisön kehittämissuunnitelmapohja, jonka avulla suunnitelma on mahdollisimman helposti toteutettavissa ja räätälöitävissä jokaisen asiakasyrityksen tarpeiden mukaan. Suunnitelman tuotteistamisen ja kehittämisen lähtökohdaksi on toimeksiantajan toive tehostaa työntekijöiden työtä, parantaa työntekijöiden hyvinvointia sekä parantaa yrityksen kannattavuutta.

6.1 Suunnittelu- ja esivaihe

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle keväällä 2024 suunnittelupalaverilla toimeksiantajan eli nykyisen työpaikkani esihenkilöni kanssa. Kun opinnäytetyön aihe oli valittu, aloin itsenäisesti perehtyä aiheeseen ja tutkimustietoon aiheesta. Aloin muodostamaan itselleni kuvaa siitä, mitä kaikkea suunnitelman tulee sisältää. Kesäkuun alussa kävin keskusteluja HR Advisory-tiimin kanssa seikoista, jotka kannattaa ottaa huomioon jo suunnitelmapohjan luomisvaiheessa ja kirjoitin saamani vinkit itselleni ylös. Kesäkuun aikana aloin myös alustavasti etsiä netistä muiden yritysten työyhteisön kehittämispohjia sekä muita valmiita mallipohjia, joita voisin käyttää hyödyksi suunnitelmarunkoa tehdessä.

Kesän aikana teoriaa kirjoittaessani kävin lakia sekä erilaisia lähteitä läpi ja aloin muodostamaan alustavaa runkoa työyhteisön kehittämissuunnitelmapohjalle teorian perusteella. Teoria keskittyi kahteen kokonaisuuteen: työyhteisön kehittämissuunnitelmaan sekä tuotteistamiseen. Teoriapohja toimii opinnäytetyössä tuotoksen ohjaavana tekijänä, sillä yhteistoimintalaki (1333/2021) määrittää, mitä suunnitelman tulee sisältää. Teoria ja tekemäni tutkimus avaa sitä, miten ja millä perusteilla suunnitelmapohja on rakennettu ja toteutettu. Toisin sanoen teoria ei ole tässä työssä vain taustatekijänä, vaan se on olennainen

osa koko opinnäytetyön toteutusta ja tekee valmiin tuotoksen sisällöstä loogisen ja perustellun.

Työyhteisön kehittämissuunnitelmasta ja yhteistoimintalain vaatimasta sisällöstä löytyi paljon lähteitä. Pääosassa totta kai yhteistoimintalaki, mutta lisäksi myös erilaisia kirjoja ja nettijulkaisuja, sekä muutamia hallituksen esityksiä. Kansainvälisiä lähteitä ei tästä aiheesta löytynyt, sen sijaan kotimaista kirjallisuutta paljonkin. Tuotteistamisesta taas löytyi hyvin niin kansainvälisiä, kuin kotimaisiakin lähteitä.

Heinäkuun lopulla aloitin etsimään kunnolla muiden tekemiä työyhteisön kehittämissuunnitelmia, tutkimusmenetelmäni benchmarkkausta varten. Tavoitteenani oli saada kasaan vähintään 4 erilaista suunnitelmaa, joita vertailla. Työyhteisön kehittämissuunnitelmien löytäminen osoittautui hankalaksi, sillä ne eivät ole julkisia dokumentteja eivätkä yritykset tahdo jakaa niitä internetiin kaikkien saataville. Pääsin onneksi käyttämään suhteitani hyödyksi ja onnistuin saamaan muutamia suunnitelmia näkyville ja sitten osan suunnitelmista löysin internetin kautta, esimerkiksi opinnäytetöiden tuotoksena tehtyjä.

6.2 Benchmarkkaus

Elokuun alussa, suunnittelutyön ja esivaiheen jälkeen, etenin pohjan luomisessa itse tutkimusvaiheeseen eli benchmarkkaukseen. Benchmarkkauksen suorittamiseen löytyy useita tapoja ja ne voidaan jakaa päätyypeittäin neljään: yleiseen-, kilpailukykyiseen-, sisäiseen- ja toimialakohtaiseen vertailuun. Yleinen benchmarking, jota tulen tässä opinnäytetyössä käyttämään menetelmänä, vertailee laajasti sitä, miten samoja prosesseja tai toimintoja toteutetaan eri toimialoilla. Näin saadaan uusia näkökulmia ja ajattelutapoja toiminnan kehittämiseksi. (Niva & Tuominen 2021, 16.)

Benchmarkkausprosessin alussa asetin selkeän tavoitteen suunnitelmapohjani rakentamiselle. Halusin, että suunnitelmalla on looginen ja johdonmukainen rakenne. Benchmarkkauksen eli vertailuanalyysin avulla etsin ideoita kehittämisprosessiin vertailemalla muiden yritysten ja toimijoiden vastaavanlaisten suunnitelmien rakenteita ja sisältöjä. Se auttoi hahmottamaan erilaisia

vaihtoehtoja ja tekemään tietoisia valintoja rungon, otsikoiden ja sisällön suhteen.

Lopulta sain käsiini yhteensä viisi (5) muiden yritysten ja toimijoiden tekemää työyhteisön kehittämissuunnitelmaa. Vertailemiani suunnitelmia voi tässä yhteydessä verrata ja mieltää kilpaileviksi tuotteiksi. Benchmarkkauksen vertailukohteiksi valitsin erityyppisiä ja eripituisia suunnitelmia, jotta näkisin, miten erilaiset rakenteet toimivat erilaisissa suunnitelmissa. Valitsin myös suunnitelmia eri toimialoilta ja eri kokoisista yrityksistä, jotta näkisin, mitkä asiat toistuvat kaikissa, toimialasta tai yrityksen koosta riippumatta.

Alkuun vertailin suunnitelmia pelkästään otsikkotasolla, jotta saisin rakennettua mielestäni parhaimman rungon. Työkaluna käytin Exceliä, johon listasin jokaisen suunnitelman otsikot siinä järjestyksessä, kuin ne olivat alkuperäisissä suunnitelmissa. Kuvassa 6 on nähtävillä tekemäni vertailuanalyysi.

Työyhteisön kehittämissuunnitelmat:								
Pohja 1	1. Johdanto	2. 1 ja 2 Työyhteisön nykytila ja tulevaisuus (perustiedot ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen? + eriteltyä johtaminen ja vuorovaikutus, työaika, etäty jne, työturvallisuus, kehityskeskustelukäytännöt ja eri elämäntilanteet työntekijöillä)	2.3 Osaamisen kehittäminen (rekryt, työhön perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen työsuhteen aikana)	Kehittämistoimenpiteet	Toimenpiteiden suunnittelu- ja toteutusajataulu	Vastuunjako ja seurantamenettelyt		
Pohja 2	1. Johdanto	Nykytilanteen arviointi	Tavoitteiden asettaminen	Toimenpiteiden suunnittelu	Toimenpiteiden toteutus	Arviointi ja seuranta	Päivitys ja jatkokehitys	Yhteenveto
Pohja 3	Johdanto	Keskeiset henkilöstölinjaukset, alla eriteltyä osa-alueet ja henkilöstöluvut	Työsuojelun yhteistoiminnan ja työterveyshuollon palveluiden kehittäminen	Työterveyshuollon palvelut	Koulutussuunnitelma (arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta , arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä	Ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet	Tarpeen mukaan huomioitavat asiat suunnitelmassa	
Pohja 4	Johdanto	Työyhteisön nykytila ja ennakoitavat kehityskulut	Päämäärät ja toimenpiteet, joilla kehitetään ja ylläpidetään henkilöstön osaamista ja edistetään työhyvinvointia	Toimenpiteiden vastuunjako ja aikataulut	Seurantamenettelyt	Ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet		
Pohja 5	Johdanto	Henkilöstön nykytila ja kehitys 2.1 Henkilöstön kehitys ja henkilöstötoimenpiteet 2.2 osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi	Koulutussuunnitelma	Tavoitteet ja toimenpiteet	Työnjako ja aikataulu	Seuranta-toimenpiteet	Ulkopuolisen työvoiman käyttöä koskevat periaatteet	Suunnitelman ylläpito

Kuva 6. Otos benchmarkkauksen taulukosta

Tarkastelin, miten eri vertailukohteiden rungot olivat rakennettu ja miten otsikot oli aseteltu. Huomasin, että useimmissa vertailukohteissa oli selkeästi eriteltyt pääosat, kuten johdanto, nykytilan kuvaus, toimenpiteiden suunnittelu ja seuranta. Näiden osien selkeä jaottelu helpottaa lukijaa ymmärtämään eri vaiheiden roolit sekä etenemään loogisesti vaihe vaiheelta, tehden lukukokemuksesta miellyttävämmän.

Vertailin myös alaotsikoiden käyttöä ja huomasin, että monissa suunnitelmissa oli hyödynnetty pienempiä väliotsikoita, jotka selkeyttävät rakennetta entisestään. Alaotsikoiden avulla pystyy luomaan tarkemman jaottelun ja mahdollistaa yksityiskohtaisemman käsittelyn ilman, että pääotsikon alla oleva osio kävisi liian raskaaksi tai sekavaksi.

Otsikoiden vertailun jälkeen aloin kiinnittää huomiota enemmän kappaleiden sisältöihin. Kaikissa läpikäymissäni työyhteisön kehittämissuunnitelmissa oli useita toistuvia rakenteita, vaikkakin osassa suunnitelmia, kappaleiden nimet vaihtelivatkin. Esimerkiksi kaikissa ensimmäisenä kappaleena oli johdanto ja toisena nykytilan kuvaus. Rakentaessani omaa suunnitelmapohjaani halusin varmistaa, että jokainen kappale sisältää tarkoin harkittua ja tarkoituksenmukaista sisältöä. Benchmarkkauksen avulla analysoin, mitä vertailemieni suunnitelmien kappaleissa käsiteltiin ja miten sisältöä esitettiin ja jäseneltiin. Tämä auttoi minua hahmottamaan, millaiset sisällöt toimivat parhaiten eri kohdissa suunnitelmaa ja miten ne johdattavat lukijaa suunnitelman läpi selkeästi ja johdonmukaisesti. Vertailun aikana kirjasin ylös omasta mielestäni parhaita ja olennaisimpia sisältöjä sekä mieleenpainuvia lauseita, jotka halusin nostaa myös omaan suunnitelmapohjaani.

Vertailemieni suunnitelmien kappaleissa usein toistui myös tiettyjä rakenteellisia ominaisuuksia, jotka tekivät niistä selkeitä ja helposti luettavia. Kaikissa suunnitelmissa oli esimerkiksi toimenpiteiden vastuunjaossa selkeästi jaoteltuna toimenpiteet, niiden tavoitteelliset aikataulut sekä se, että kuka on vastuussa mistäkin toimenpiteestä. Vertailujen pohjalta päätin lisätä omaan suunnitelmapohjaani vastaavanlaiset osat. Huomasin myös tiettyjen asioiden nousevan ylös useissa eri vertailukohteissa, kuten esimerkiksi koulutusvähennyksestä mainitseminen. Koulutusvähennyksen mainitseminen suunnitelmassa ei ollut aiemmin noussut esille teoriaosuudessa erikseen, mutta se löytyi useista vertailemistani pohjista, joten halusin lisätä sen itsekin suunnitelmapohjaani. Benchmarkkauksen avulla huomasin myös, mitä kaikkea ylimääräistä sisältöä pystyi jättämään pois. Osassa suunnitelmia oli paljon ylimääräisiä sisältöjä, jotka eivät olleet relevantteja kehittämissuunnitelman kannalta. Tällaisia sisältöjä olivat esimerkiksi liiankin yksityiskohtaiset historialliset taustatiedot sekä yksityiskohtaiset budjetointitiedot asioista, jotka eivät vaikuta henkilöstöön.

6.3 Työstövaihe

Suunnitelman työstövaihe oli keskeinen vaihe työyhteisön kehittämissuunnitelman tuotteistamisprosessissa. Työstövaiheessa kehittämissuunnitelmapohja konkreettisesti rakennetaan ja aiemmin kerättyjä tietoja sekä ideoita tuodaan käytäntöön. Työstövaiheen pääsin aloittamaan syyskuun alussa ja sainkin tehdä sen hyvin nopeasti valmiiksi. Tein työyhteisön kehittämissuunnitelmapohjan benchmarkkauksesta keräämieni havaintojen, lukemani teorian sekä HR Advisory-tiimiltä saatujen neuvojen perusteella.

6.3.1 Otsikot

Lähdin liikkeelle rakentamalla selkeän rungon omalle suunnitelmapohjalleni, joka perustui tekemääni vertailuanalyysiin. Benchmarkkausta tehdessäni opin, että suunnitelman rakenne kannattaa jakaa selkeisiin kokonaisuuksiin, jotka seuraavat toisiaan loogisesti, siksi päädyin erittelemään suunnitelmani samalla tavoin selkeisiin pääkappaleisiin. Rakensin suunnitelmapohjan aluksi niin, että se pohjautui 7 pääkappaleeseen: johdanto, henkilöstön nykytila ja kehityskulut, tavoitteet ja toimenpiteet, vastuunjako ja aikataulu, seurantatoimenpiteet, ulkopuolisen työvoiman käyttöä koskevat periaatteet sekä viimeisenä työyhteisön kehittämissuunnitelman ylläpito. Lopulta päädyin kuitenkin siihen, että yhdistin vielä vastuunjako, aikataulu sekä seurantatoimenpiteet yhdeksi otsikoksi, jolloin pääotsikoita jäi vain 6 jäljelle. Tavoitteeni oli varmistaa, että rakenne on mahdollisimman selkeä ja johdonmukainen, kuitenkin mitään tärkeää poisjättämättä. Suunnitelmien vertailua tehdessäni huomasin myös, että jos käsiteltävä aihe on laaja ja moniosainen, kannattaa se jaksottaa luoden alakappaleita, jotta teksti ei kävisi liian raskaaksi ja se olisi helpommin luettavissa. Esimerkiksi henkilöstön nykytilan kappaleen pureskelin osiin benchmarkkauksen ansiosta.

6.3.2 Kappaleiden sisältö

Rungon valmistumisen jälkeen lähdin tarkemmin perkaamaan jokaista kappaletta ja sen sisältöä. Aloitin johdanto-osiosta, jossa esittelen mistä suunnitelmassa on kyse, miksi sellainen on luotu ja mitä sillä tavoitellaan. Halusin, että lukija ymmärtää työyhteisön kehittämissuunnitelman taustat ja tavoitteet heti alkuun, ennen kuin lähtee lukemaan pidemmälle.

Seuraavaksi siirryin henkilöstön nykytila ja kehityskulut-osioon. Pääotsikon alle kirjoitin niin sanotun johdannon, jossa esitellään asiakasyrityksen henkilöstökuluja ja henkilöstökulutavoitteita sekä perehdytään siihen, onko ennakoitavissa olevia kehityskuluja näkyvissä. Jaoin benchmarkkauksesta oppineena henkilöstön nykytilaa koskevan luvun kolmeen eri kappaleeseen. Halusin, että nykytilaa tarkkaillaan kolmesta eri näkökulmasta, jotta suunnitelmasta tulisi luettavampi ja selkeämpi. Jaoin nykytilan kartoituksen kolmeen: henkilöstön kehitys ja henkilöstötoimenpiteet, osaamisen kehittäminen ja koulutukset sekä työhyvinvointi ja työterveyshuollon palvelut.

Henkilöstön kehitys ja henkilöstötoimenpiteet-osio pitää sisällään paljon dataa, muun muassa henkilöstömäärän kehityksen viimeisen tarkastelujakson aikana, työyhteisön ja tehtävänimikkeiden jakautumisen sekä lähteneiden-, eläkkeelle jäävien- ja perhevapailla olevien työntekijöiden tilanteen. Kappaleessa käsitellään lukujen lisäksi yrityksen rekrytointipolitiikkaa sekä sitä, vastaako työntekijöiden nykyinen lukumäärä ja ammattitaito työnantajan osaamistarpeita ja onko niihin mahdollisesti tulossa muutoksia. Osaamisen kehittäminen ja koulutukset-osio taas käsittelee henkilöstön osaamisen nykytilaa, kuinka oppiminen on järjestetty yrityksessä ja kuinka sitä seurataan, miten koulutustietoja ylläpidetään ja mitä koulutusvähennyksen saaminen edellyttää. Työhyvinvointi ja työterveyshuollon palvelut-osiossa käsitellään nimensä mukaisesti henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa sekä käydään läpi yrityksen työterveyshuoltopalvelut, mahdolliset lisävuokratukset sekä yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta.

Kokosin henkilöstön kehitys ja henkilöstötoimenpiteet-kappaleet ja niiden sisällöt sekä esimerkkilauseet yhteenvetona jokaisesta vertailemastani suunnitelmasta. Nappasin jokaisesta suunnitelmasta omasta mielestäni parhaat näkökulmat ja teesit, jonka jälkeen muokkasin ne omaan suunnitelmapohjaani sopiviksi.

Seuraavaksi aloin jäsentämään tavoitteet ja toimenpiteet-osiota. Kyseiseen kappaleeseen merkitään vuoropuhelun pohjalta sovitut toimenpiteet osaamisen kehittämisen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi. Kuten vertailemistani suunnitelmista opin, luetteloin toimenpiteet selkeästi allekkain enkä upottanut niitä esimerkiksi tekstin joukkoon. Benchmarkkauksen avulla olin huomannut, että listatut toimenpiteet olivat usein ytimekkäitä ja selkeitä, jotta niiden ymmärtäminen ja toteuttaminen olisi mahdollisimman helppoa. Listasin toimenpidekohtaan selkeitä ja ymmärrettäviä esimerkkejä kehitystoimenpiteistä, jotka olin koostanut benchmarkkauksen avulla, valiten parhaimmat esimerkit kustakin suunnitelmasta. Toimenpide-esimerkkien tarkoituksena on helpottaa suunnittelua antamalla konkreettisia vaihtoehtoja, joista täyttäjä voi ammentaa omaa inspiraatiotaan tai mukauttaa toimenpiteet tilanteeseen sopivaksi.

Neljäntenä vuorossa oli vastuunjako, aikataulu ja seurantatoimenpiteet-osio. Kyseisen osion tarkoitus on varmistaa kehitystoimenpiteiden tehokas toteutus, seuranta sekä vastuiden jakaminen. Merkitty vastuuhenkilö vastaa toimenpiteen valmistelusta työyhteisön kehittämissuunnitelmassa esitetyn aikataulun mukaisesti. Yhdessä vertailemassani suunnitelmassa oli välitavoitteet myös merkittuna, mutta itse koin että se olisi turhaa, sillä kyseessä on jatkuvan vuoropuhelun perusteella muokattava suunnitelma, jossa toimenpiteitä ja edistymistä arvioidaan ja mukautetaan tarpeen mukaan jatkuvan vuoropuhelun yhteydessä.

Ulkopuolisen työvoiman käyttöä koskevat periaatteet-osiossa käydään läpi, onko tarvetta käyttää ulkopuolista työvoimaa. Vuoropuhelun perusteella voidaan sopia, että työnantaja voi käyttää alihankintaa tai vuokratyövoimaa tiettyihin työtehtäviin. Työnantajan tulee antaa selvitys työtehtävistä ja ulkopuolisille työvoimalle tarjottavan työn määrästä, eli onko työ esimerkiksi kausiluontoisten ruuhkahuippujen tasaamisesta tai sijaisten tarpeesta tai työstä, johon työnantajan omalla henkilökunnalla ei ole riittävää erityisosaamista. Tähänkin osioon löysin hyviä vinkkejä ja lauserakenne-ehdotuksia muista vertailemistani suunnitelmista, joita käytin hyödyksi. Viimeisenä osiona on työyhteisön kehittämissuunnitelman ylläpito. Siihen kirjataan ketkä ovat olleet paikalla tekemässä suunnitelmaa, koska suunnitelma on viimeksi päivitetty ja kuinka suunnitelmaa päivitetään jatkossa.

Koostin jokaiseen tekemääni kappaleeseen esimerkkilauseita, toisin sanoen lisäksi kappaleisiin valmiin sisällön. Jätin keltaisella kohdat, jotka täytyy vähintään muokata jokaisen yrityksen kohdalla erikseen. Keltaiset kohdat toimivat samalla täyttöohjeina suunnitelmalle, sillä niiden avulla täyttäjällä saa selkeän käsityksen siitä, missä kohtaa tekstiä tulee vähintään mukauttaa ja räätälöidä asiakasyrityksen tarpeita ja tavoitteita vastaamaan. Toki myös muita esimerkkilauseita kannattaa mukauttaa yrityskohtaisesti, mutta koitin luoda ne yleisluontoisiksi niin, että ne sopisivat mahdollisimman monen yrityksen arkeen. Tekemäni esimerkkilauseet auttavat käyttäjää ymmärtämään, millaista sisältöä kuhunkin osioon voisi sisällyttää ja näin täyttäjällä voi ammentaa omaa inspiraatiotaan ja mukauttaa lauseita tilanteeseen sopivaksi.

6.4 Kysymyspatteriston luonti

Opinnäytetyön edetessä toimeksiantajalta tuli pyyntö luoda selkeä kysymyspatteristo, eli listaus kysymyksistä, jotka asiakkaalta tulee kartoittaa ennen suunnitelman teon aloitusta. Kysymyspatteristo olikin lopulta helposti toteutettavissa, sillä pystyin laatimaan sen suunnitelmapohjassa olevien keltaisten kohtien eli muutettavien kohtien perusteella. Kuvassa 7 näkyy kuvakaappaus kysymyspatteriston alkupään kysymyksistä.

- Yrityksen nimi ja y-tunnus
- Työntekijät/ henkilöstön edustaja(t) – ketkä mukana tekemässä?
- Yhtiön tavoitteet, strategia ja arvot
- Yrityksen toiminta-ajatus kiteytettynä/ visio
- Henkilöstökulut viime vuodelta + ennuste tälle vuodelle (erittele myös palkat/palkkiot, henkilöstösivukulut, muut henkilöstökulut)
- Henkilöstökulutavoite
- Ennekoitavissa olevat kehityskulut, onko näkyvissä (jos kyllä niin avaa mitä)
- Henkilöstörakenne
 - Henkilömäärä vuoden alussa ja nyt
 - Montako harjoittelijaa?
 - Onko osa-aikaisia vai kokoaikaisia?
- Henkilöstötoimenpiteet- ja suunnittelu
 - Mitä henkilöstömuutoksia tapahtui?
 - Moniko aloitti/lopetti/oliko yritysostoja?
 - Suunniteltu henkilöstömäärä vuoden loppuun mennessä?
 - Arvio satunnaisista henkilöstön poistumisista vuodessa, montako?
 - Saavuttaako kukaan alinta eläkeikää lähivuosina, moniko ja milloin?
 - Entä neuvonant, opettajan neuvonant tai opistoväen, onko joku nyt saissa ja

Kuva 7. Otos kysymyspatteriston alkupäästä

Asialista selventää suunnitelmaa laativalle HR Advisorille, mitä kysymyksiä hänen tulee kartoittaa asiakkaalta. Se on työkalu, jonka avulla tiedonkeruu on nopeampaa, joka hyödyttää niin asiakasta kuin toimeksiantajaa. Näin myöskään mikään tärkeä tieto ei jää vahingossa kysymättä, mikä tehostaa työtä entisestään ja luo ammattimaisen vaikutelman myös asiakkaalle. Laadin kysymyspatteriston huolellisesti jakamalla kysymykset aihealueittain osiin, kuten yleistiedot, henkilöstön rakenne, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja niin edelleen. Tämän jälkeen kävin valmiin työyhteisön kehittämissuunnitelmapohjan jokaisen kappaleen erikseen läpi ja muodostin kysymykset etenemään loogisesti suunnitelmapohjan mukaan. Varmistin myös, että kysymykset ovat selkeitä ja ymmärrettäviä, myös ilman erityistä asiantuntemusta.

6.5 Viimeistely- ja tarkistusvaihe

Työstövaiheen jälkeen, kun olin itse tyytyväinen tuotokseeni, pyysin toimeksiantajalta ja HR Advisory -tiimiltä palautetta työyhteisön kehittämissuunnitelmapohjastani. Palautteen ja annettujen kommenttien perusteella muokkasin tuotosta haluttuun suuntaan viikkojen 43 ja 44 aikana. Toimeksiantajan kommenttien perusteella muutin muun muassa muutamia sana- ja lausemuotoja osasta kohdista, kuten esimerkiksi ”henkilöstöstrateginen tavoite” muutettiin vain tavoitteeksi, sillä monella yrityksellä ei ole erikseen henkilöstöstrategiaa luotuna. Lisäksi poistelin muutamia turhia kohtia, jotka toistivat itseään tai toistuivat muutamissa eri kappaleissa.

Toimeksiantajan palautteen perusteella yhdistelin myös muutamia alaotsikoita. Olin alun perin jakanut henkilöstön nykytilan neljään eri alaotsikkoon, päädyin lopulta kuitenkin supistamaan sen kolmeen ja yhdistämään kappaleet työhyvinvointi ja työterveyshuollon palvelut. Kun suunnitelmapohja oli tarkistettu ja hyväksytty toimeksiantajan puolelta, muotoilin suunnitelmapohjan vielä lopulliseen muotoonsa ja tarkistin huolella muun muassa kirjoitusvirheet ja pilkkujen paikat. Varmistin myös, että teksti asettuu kauniisti pohjalle. Itse pohjaa en erikseen visualisoinut tai lisännyt toimeksiantajan logoa, sillä kyseessä on mallipohja, joka lopulta muokataan kunkin asiakasyrityksen omalle pohjalle.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä, kehitysehdotuksia jatkoa ajatellen sekä tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa pohditaan myös tutkimusmenetelmän hyödyllisyyttä ja soveltuvuutta.

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuotteistaa työyhteisön kehittämissuunnitelmapohja, joka etenee loogisesti, vastaa lainsäädännön määräyksiä sekä on mahdollisimman vaivattomasti toteutettavissa asiakasyritysten tarpeisiin. Työyhteisön kehittämissuunnitelmapohja tuotteistettiin sisäisesti eli yhdenmukaistettiin HR Advisory -tiimin palvelutuotannon prosessia. Toisin sanoen siis kehitettiin asiakkaalle näkymättömiä toimintoja. Suunnitelma jäseneltiin selkeäksi ja toistettavaksi tuotteeksi, joka tehostaa tiimin prosesseja ja helpottaa huomattavasti HR Advisory-tiimiläisten arkea, yhtenäistäen tiimin toimintatapoja ja asiakkaille tuotettua laatua. Suunnitelmapohja on nyt tuotteistettu sähköiseen muotoonsa eikä näin ollen ole enää riippuvainen alkuperäisen kehittäjänsä henkilökohtaisesta toiminnasta.

Tutkimuksen perusteella luotu työyhteisön kehittämissuunnitelman mallipohja vastaa tutkimuskysymykseen ”Miten tuotteistaa työyhteisön kehittämissuunnitelmapohja ja mitä ottaa huomioon sitä tehdessä?”, sillä se on tuotteistettu ja luotu tutkitun tiedon ja käytössä olevien, hyväksi todettujen mallien mukaisesti. Vertailuanalyysin eli benchmarkkauksen avulla sain kerättyä tarpeellista tietoa muiden toimijoiden työyhteisön kehittämissuunnitelmista ja parhaista käytännöistä ja toimintamalleista. Benchmarkkaus auttoi minua teorian rinnalla ymmärtämään, mitä ominaisuuksia ja toimenpiteitä tekemästäni mallipohjasta tulisi löytyä ja sain ne mielestäni hyvin suunnitelmaan tuotua.

Benchmarkkauksen tavoitteena oli tuoda parhaita käytäntöjä ja toimivia esimerkkejä muista organisaatioista ja heidän tekemistä pohjistaan. Mielestäni benchmarking-menetelmä ajoi hyvin tarkoituksensa, sillä se tarjosi konkreettisia, jo käytössä olevia malleja, jotka helpottivat suunnitelmapohjan tekoa. Benchmarkkauksen avulla jokaisesta vertailusta suunnitelmasta saatiin parhaat käytännöt poimittua omaan suunnitelmapohjaan. Olen varma, että

benchmarkkaus myös nopeutti luomisprosessiin kuluvaan aikaan, kun ei tarvinnut omasta päästä kaikkea keksiä, vaan pystyi hyödyntämään ja valitsemaan hyväksi havaittuja ratkaisuja ja sisältöjä muilta.

Suunnitelmapohja on toimeksiantajalle ja varsinkin HR Advisory-tiimille hyödyllinen ja konkreettinen työkalu, jonka avulla suunnitelman eri osa-alueet tulevat käsitellyiksi kattavasti ja johdonmukaisesti. Mallipohjan avulla suunnitelmaa on helppo lähteä toteuttamaan kelle tahansa asiakasyritykselle, oli tekijänä kuka tahansa HR Advisory-tiimistä. Selkeä mallipohja vähentää työntekijöiden epävarmuutta ja helpottaa työn aloittamista, näin lisäten työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta. Tämä taas tukee yrityksen liiketoimintaa ja tavoitteita sekä samalla myös hiljainen tieto ja osaaminen siirtyy tehokkaammin tiimiläisten välillä. Opinnäytetyön tuotoksena syntyneitä työyhteisön kehittämissuunnitelman mallipohjaa ei julkaista osana työtä sen luottamuksellisuuden ja mahdollisen kaupallisen arvon takia.

Opinnäytetyön avulla haluttiin selvittää lisäksi, mitä tietoja asiakkaalta tulee kartoittaa ennen työyhteisön kehittämissuunnitelman tekemistä. Opinnäytetyön edetessä päädyinkin luomaan kysymyspatteriston, mikä vastasi konkreettisesti toiseen tutkimuskysymykseen, joka oli ” Mitä tietoja asiakkaalta tulee kartoittaa ennen työyhteisön kehittämissuunnitelman tekemistä?”. Luomani kysymyspatteristo on helppo tarkistuslista HR Advisory-tiimiläisille kysymyksistä, jotka heidän tulee kartoittaa asiakkaalta ennen suunnitelman aloitusta. Tämä vähentää myös tiedonkeruuvaiheessa syntyviä virheitä ja väärinkäsityksiä.

7.2 Luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Luotettavuuden arviointiin ei kuitenkaan ole yksiselitteisiä ohjeita tai menetelmiä, vaan tutkimusta tarkastellaan yhtenäisenä kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6: Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa.) Koska tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena, keskitytään siinä analysoimaan ja pohtimaan opinnäytetyön pätevyyttä ja luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan

yleensä uskottavuus, vahvistettavuus, luotettavuus ja siirrettävyys- luotettavuuskriteereiden avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6: Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa).

Tässä tapauksessa uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimus ja sen tulokset ovat johdonmukaisia ja vastaavat tutkittujen suunnitelmien sisältöä ja ominaisuuksia. Uskottavuutta toteuttamassani tutkimuksessa lisää se, että vertailtavat mallipohjat ovat käytössä muilla yrityksillä ja ne edustavat monipuolisesti erilaisia lähestymistapoja suunnitelmapohjan tekoon.

Siirrettävyydellä viitataan siihen, kuinka hyvin tutkimusta voidaan soveltaa muissa vastaavanlaisissa tilanteissa (Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 6: Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa). Luotettavuudella taas tarkoitetaan sitä, että tutkija on ratkaissut tutkimusongelman ja tuottanut tutkimuksen hyvin perustellen (Toikko & Rantanen 2009, 123). Vahvistettavuus viittaa tutkimuksen läpinäkyvyyteen ja siihen, että tutkijan omat analyysivaiheet ja johtopäätökset ovat läpinäkyviä. Luotettavuuden kannalta onkin tärkeää, että ulkopuolinen taho käy tutkimuksen läpi ja arvioi löydöksiä. (Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 6: Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa.) Tässä opinnäytetyössä ulkopuolisella taholla viitataan opinnäytetyön ohjaajaan.

Työyhteisön kehittämissuunnitelmapohjan luomisessa vertailin yhteensä neljän eri toimijan valmista ja käytössä olevaa työyhteisön kehittämissuunnitelmaa sekä yhtä internetistä löytämäni työyhteisön kehittämissuunnitelma-mallipohjaa. Näiden kaikkien viiden suunnitelman avulla koostin oman suunnitelmapohjani. Vertailemieni suunnitelmien yritykset olivat eri toimialoilta, muun muassa metsäalalta, veneteollisuudesta sekä tilitoimistoalalta. Myös vertailemieni yritysten henkilöstömäärät vaihtelivat, osassa oli vain vähän päälle 30 työntekijää, osassa taas yli 100 työntekijää. Olisin toivonut löytäväni vielä lisää työyhteisön kehittämissuunnitelmia, mutta otannan määrä ja monimuotoisuus erilaisista toimijoista on mielestäni riittävän laaja siihen, että tutkimuksen voi todeta luotettavaksi. Luotettavuutta lisäsi myös se, että osallistutin HR Advisory-tiimiläisiä suunnitelmapohjan tekoon, jotka ovat alan ammattilaisia.

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta on pyritty takaamaan koko opinnäytetyöprosessin ajan hyödyntämällä monipuolisia ja relevantteja lähteitä. Lähteistä löytyy niin kotimaisia kuin ulkomaisiakin lähteitä. Lähdeaineiston joukossa on muun muassa kirjallisuutta, lakeja, artikkeleita, nettisivuja ja muutamia alan asiantuntijoiden blogeja. Useampi tutkimusmenetelmä olisi saattanut lisätä luotettavuutta, mutta se ei ollut tarpeellista, sillä tavoitteeseen päästiin pelkällä benchmarkkaus-menetelmällä.

Opinnäytetyön tuotoksen mallipohja on rakennettu niin, että se on riittävän yleinen sovellettavaksi erilaisiin yrityksiin ja työyhteisöihin, toimintaympäristöstä huolimatta. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimukseni tulokset ovat sellaisia, että niitä voidaan osittain soveltaa muihinkin kohteisiin kuin vain alkuperäiseen tutkimuskohteeseen.

Vakuuttavuuteen on pyritty perustelemalla ja havainnollistamalla mahdollisimman yksityiskohtaisesti jokainen tutkimuksen osa-alue koko opinnäytetyöprosessin ajan. Omasta mielestäni tutkimukseni tulokset ja jatkokehitysehdotukset ovat hyvin jäsenneiltyjä ja loogisia. Kuitenkin, koska olen itse ollut syvällä opinnäytetyöprosessissa, oma näkökulmani voi olla osin subjektiivinen ja puolueellinen. Toisin sanoen minulle itselleni, työni ja tekemäni tutkimus voi vaikuttaa selkeämmältä kuin se ulkopuolisen silmin näyttäytyy.

7.3 Suositukset jatkoon

Suosittelen toimeksiantajalle, että mallipohja otetaan pikimmiten käyttöön, sillä se tehostaa tiimin työtä, yhtenäistää asiakkaiden saamaa laatua ja helpottaa työntekijöiden työtä, näin luoden tyytyväisempiä työntekijöitä. Suosittelen toimeksiantajaa järjestelmään jonkinlaisen koulutuksen tai työpajan, joka auttaa mallin jalkauttamisessa ja siinä, että sitä oikeasti aletaan käyttämään.

Mallipohjaa kannattaa arvioida säännöllisesti ja päivittää tarpeen mukaan, sillä suunnitelmapohjaa käyttämällä vasta oikeasti huomaa mikä toimii ja mikä ei. Suosittelen myös kääntämään suunnitelman englannin kieliseen muotoon, jotta sitä voidaan hyödyntää myös kansainvälisissä asiakasyrityksissä. Myös muita kieliä, kuten esimerkiksi ruotsia kannattaa harkita. Nyt kun työyhteisön

suunnitelmapohja on tehty, suosittelen käymään muutkin lakisääteisten suunnitelmien olemassa olevat mallipohjat läpi ajatuksen kanssa, päivittää ne ajan tasalle ja luoda niihin samantapaiset kysymyspatterit kuin opinnäytetyössäni.

8 LOPUKSI

Mielestäni opinnäytetyöni onnistui hyvin ja sain antaa toimeksiantajalle pitkään kaivatun avun. Työni tavoitteena oli tuotteistaa toimeksiantajalle mallipohja, joka etenee loogisesti, vastaa lainsäädännön määräyksiä sekä on mahdollisimman vaivattomasti toteutettavissa ja räätälöitävissä erilaisten asiakasyritysten tarpeisiin. Tuotteistamani valmis suunnitelmapohja vastaa niitä toiveita, joita toimeksiantaja esitti sekä kriteereitä, jotka laki pakottaa. Täten koen suunnitelmapohjan onnistuneen hyvin.

Opinnäytetyöprosessi alkoi toukokuussa 2024 ja prosessi kesti noin 7 kuukautta. En ole ikinä aiemmin tehnyt näin laajaa tutkimustyötä, joten prosessi oli mielenkiintoinen, mutta ajoittain myös raskas. Kirjoitus- ja tutkimustunteja koneen ääressä kertyi lukuisia, mutta olen todella ylpeä lopputuloksesta. Olen myös saanut paljon kiitosta toimeksiantajalta tuotoksesta, mikä on minulle tärkeintä.

Tämä opinnäytetyö ja sen tutkimusprosessi syvensivät merkittävästi omaa ymmärrystäni varsinkin työyhteisön kehittämissuunnitelman ja tuotteistamisen osalta. Oli innostavaa päästä perehtymään varsinkin yhteistoimintalakiin syvemmin. Tutkimus auttoi minua hahmottamaan lainsäädännön ja työyhteisön kehittämissuunnitelman roolin työyhteisön kehittämisessä käytännön tasolla. Loppupeleissä voidaankin siis todeta, että opinnäytetyöprosessi on opettanut minulle paljon sekä tutkimuksen toteuttamisesta, että itsestäni.

LÄHTEET

Anunti, T & Muhonen, E. 2024. Työyhteisön kehittämissuunnitelma on muuta-
kin kuin pakollinen paha. WWW-dokumentti. Päivitetty 7.5.2024. Saatavissa:
[https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/tyoyhteison-kehittamissuunni-
telma-on-muutakin-kuin-pakollinen-paha](https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/tyoyhteison-kehittamissuunni-
telma-on-muutakin-kuin-pakollinen-paha) [viitattu 31.8.2024].

Artama, T. 2024. Työyhteisön kehittämissuunnitelma pk-yritykselle. Haaga-
Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/han-
dle/10024/866307/Artama_Tuija.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/han-
dle/10024/866307/Artama_Tuija.pdf?sequence=2&isAllowed=y) [viitattu
20.8.2024].

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2022. Uusi yhteistoimintalaki – YT lakikomi-
tean lakiehdotus. PDF-dokumentti. Päivitetty 25.2.2022. Saatavilla:
https://ek.fi/wp-content/uploads/2022/03/yt-lain-soveltamisohje-2_2022.pdf
[viitattu 5.9.2024].

Erto. 2022. Yhteistoimintalaki uudistui – vuoropuhelulla kohti parempaa työ-
elämää. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.3.2023. Saatavissa:
[https://www.erto.fi/ajankohtaista/yhteistoimintalaki-uudistui-vuoropuhelulla-
kohti-parempaa-tyoelamaa](https://www.erto.fi/ajankohtaista/yhteistoimintalaki-uudistui-vuoropuhelulla-
kohti-parempaa-tyoelamaa) [5.9.2024].

Erto s.a. Hallintoedustus eli henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa. WWW-
dokumentti. Saatavissa: [https://www.erto.fi/tietopankki/yhteistoiminta-tyopai-
kalla/hallintoedustus](https://www.erto.fi/tietopankki/yhteistoiminta-tyopai-
kalla/hallintoedustus) [viitattu 5.9.2024].

Työyhteisön kehittämissuunnitelma. 2023. PDF-dokumentti.

Gallant s.a. Meistä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://gallant.fi/meista> [vii-
tattu 16.9.2024].

Gallant. 2023. Työyhteisön kehittämissuunnitelma. PDF-dokumentti. Intranet.
[viitattu 15.8.2024].

HE 159/2021. Hallituksen esitys eduskunnalle yhteistoimintalainiksi ja siihen liit-
tyviksi laeiksi.

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

Jyväskylän yliopisto s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://si-
tes.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus](https://si-
tes.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus)
[viitattu 6.11.2024].

Kenton, W. 2023. Productize: What it Means, Tips, Examples. WWW-doku-
mentti. Saatavilla: <https://www.investopedia.com/terms/p/productize.asp> [vii-
tattu 31.10.2024].

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi:
opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House.

Työyhteisön kehittämissuunnitelma. 2024. PDF-dokumentti.

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Lehto, A. & Engblom, M. 2022. Uusi yhteistoimintalaki: vuoropuhelua ja muutoseuvotteluja työpaikalla. Helsinki: Alma Talent.

Malli FI s.a. Työyhteisön Kehittämissuunnitelma Malli. PDF-dokumentti. Saatavilla: <https://malli-fi.com/tyoyhteison-kehittamissuunnitelma-avaa/> [viitattu 15.8.2024].

Meltwater 2022. Competitor benchmarking: What It Is and Why It Is Important. Blogi. Saatavilla: <https://www.meltwater.com/en/blog/competitor-benchmarking-what-it-is-and-why-it-is-important> [viitattu 24.8.2024].

Niva, M., Tuominen, K. 2021. Benchmarking in Practice - self-assessment workbook. Turku: Benchmarking Ltd.

Noste s.a. Mitä on tuotteistaminen? WWW-dokumentti. Päivitetty 22.9.2016. Saatavissa: <https://noste.fi/tuotteistaminen/> [10.9.2024].

Paanetoja, J. & Salminen, J. 2023. Uudistunut yhteistoimintalaki. Helsinki: Edita.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Parnila, K. 2022. Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos: Helsinki: Kauppakamari.

Procounor s.a. Taloushallinnon sanakirja. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://procounor.fi/taloushallinnon-sanakirja/benchmarking/> [28.8.2024].

PWC. 2022. Yt-laki muuttui – tiedetäänkö yrityksessäsi, mitä käytännön toimia tästä seuraa. WWW-dokumentti. Päivitetty 16.2.2022. Saatavissa: <https://uutishuone.pwc.fi/yt-laki-muuttui-tiedetaanko-yrityksessasi-mita-kaytan-non-toimia-tasta-seuraa> [viitattu 30.8.2024].

Pyökäri, L. 2023. Työyhteisön kehittämissuunnitelma – mitä, miten ja miksi. WWW-dokumentti. Päivitetty 21.3.2023. Saatavissa: <https://leckle.fi/leckle-media/artikkelit/tyoyhteison-kehittamissuunnitelma-mita-miten-ja-miksi/> [viitattu 1.11.2024].

Ryödi, J. 2010. Tuotteistaminen mainostoimistossa. Turun ammattikorkeakoulu. Viestinnän koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/14133/ryodi_joona.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 13.9.2024].

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

- Tirkkonen, T. 2013. Palvelun tuotteistaminen. WWW-dokumentti. Päivitetty 12.12.2013. Saatavissa: <https://terhotirkkonen.com/2013/12/12/palvelun-tuotteistaminen/> [viitattu 15.9.2024].
- Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Ekirja. Helsinki: Tammi. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789520400118> [viitattu 6.11.2024].
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J. Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/e28a24d7-a962-4cc2-a147-fe286705f936/content> [viitattu 20.9.2024].
- Valtioneuvosto. 2021. Uusi yhteistoimintalaki voimaan vuoden 2022 alusta. Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. Päivitetty 30.12.2021. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/uusi-yhteistoimintalaki-voimaan-vuoden-2022-alusta> [viitattu 28.8.2024].
- Verohallinto. 2022. Työnantajan koulutusvähennys. WWW-dokumentti. Päivitetty 9.3.2022. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48458/ty%C3%B6nantajan-koulutusv%C3%A4hennys2/> [viitattu 11.9.2024].
- Yhteistoiminta-asiamies s.a. Työyhteisön kehittämissuunnitelma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yt-asiamies.fi/kehittamissuunnitelma> [viitattu 5.9.2024].
- Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333.
- Yritysjuristi s.a. Muutosneuvottelut työnantajan näkökulmasta. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/2022/03/yt-lain-soveltamisohje-2_2022.pdf [viitattu 6.9.2024].

Sisällys

1.	JOHDANTO	1
2.	HENKILÖSTÖN NYKYTILA JA KEHITYSKULUT	1
2.1	Henkilöstön kehitys ja henkilöstötoimenpiteet	2
2.2	Osaamisen kehittäminen ja koulutukset	3
2.3	Työhyvinvointi ja työterveyshuollon palvelut	4
3	TAVOITTEET JA TOIMENPITEET	5
4	VASTUUNJAKO, AIKATAULU JA SEURANTATOIMENPITEET	6
5	ULKOPUOLISEN TYÖVOIMAN KÄYTTÖÄ KOSKEVAT PERIAATTEET	6
6	TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMAN YLLÄPITO	7

1. JOHDANTO

Tämä on yhteistoimintalain (1333/2021) 9 §:n mukainen *työyhteisön kehittämissuunnitelma*, jonka [lisätään työnantajayhteisön nimi] ("Työnantaja") ja [työntekijät / henkilöstön edustaja[t]] yhdessä laativat.

Työyhteisön kehittämissuunnitelman tarkoituksena on edistää työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä sekä tukea työnantajan ja [henkilöstön edustajien/henkilöstön] välistä vuoropuhelua. Henkilöstösuunnittelun avulla määritellään yrityksen palvelutuotannon vaatima määrällinen ja laadullinen henkilöstötarve.

Tavoitteena on keskittyä kehittämään toimintaa ja organisaatiota pohjautuen yrityksen strategiaan ja arvoihin. Näihin tavoitteisiin pohjautuu myös henkilöstön kehittämisen ja hyvinvoinnin keskeiset tavoitteet. Toiminta-ajatuksenamme on auttaa asiakkaitamme... (KERRO YRITYKSEN TOIMINTAJATUUS). Tässä kaikessa tärkeimpänä tekijänä on motivoitunut ja asiantunteva henkilöstö.

Pyrimme siihen, että yrityksessä työskentelee aina oikea määrä henkilöstöä oikeaan aikaan oikeissa tehtävissä/liiketoiminnossa. Tavoitteena on tukea henkilöstön suunnittelua ja kehittämistä, jotta henkilöstöllä olisi oikeanlaista osaamista ja motivaatiota yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen, halua itsensä ja työnsä kehittämiseen sekä hyvinvointia jatkaa työelämässä mahdollisimman pitkään, vähintään henkilökohtaiseen eläkeikään saakka.