

Susanna Koskinen

# Oikeen kaltaisia ihmisiä

Henkilöstösuunnittelun merkitys asiantuntijaorganisaatioissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Susanna Koskinen Oikeen kaltasia ihmisiä. Henkilöstösuunnittelun merkitys asiantuntijaorganisaatioissa 41 sivua + 1 liite Kesäkuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaista henkilöstösuunnittelun tulisi olla suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstösuunnittelun haasteita ja tulevaisuudennäkymiä. Työn tuloksena oli tarkoitus tarjota kattava yleiskuvaus asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstösuunnittelusta.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Tutkimusta varten haastateltiin henkilöstöalan ammattilaisia kolmesta eri asiantuntijaorganisaatioista.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että asiantuntijaorganisaatioiden tärkein henkilöstösuunnittelun osa-alue liittyy asiantuntijoiden osaamisen ylläpitoon, siirtämiseen ja kehittämiseen. Henkilöstösuunnittelun suurimpana haasteena on ennakointi ja pitkän tähtäimen suunnitelmien tekeminen. Tämä liittyy sekä henkilöstön määrälliseen että laadulliseen ennakointiin, kuten henkilömäärän ja osaamistarpeen arviointiin. Haasteena on myös henkilöstön osallistaminen mukaan suunnitteluprosessiin ja henkilöstösuunnitelmien viestintä henkilöstölle. Tulevaisuudessa henkilöstösuunnittelussa korostuu ennakoinnin ja pitkän tähtäimen suunnitelmien tarve, suunnittelun strategialähtöisyys ja osaamisen kehittämiseen panostaminen.</p> <p>Tutkimus osoitti, että henkilöstösuunnittelu on tärkeä osa asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan suunnittelua. Henkilöstösuunnittelu johdetaan organisaation strategiasta käsin ja siihen käytetään jo nyt paljon resursseja, mutta varsinkin pidemmän aikavälin suunnitelmiin täytyisi panostaa nykyistä enemmän. Asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstösuunnittelussa on vielä paljon kehitettävää, mutta tulevaisuus näyttää valoisalta, sillä organisaatiot ovat halukkaita tekemään parempaa henkilöstösuunnittelua ja kehittämään sitä eteenpäin.</p>	
Avainsanat	henkilöstösuunnittelu, henkilöstöstrategia, osaamisen kehittäminen

Author Title Number of Pages Date	Susanna Koskinen Right kind of people. Human Resource Planning in Expert Organizations 41 pages + 1 appendix June 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to explore what human resource management should be like in Finnish expert organizations. Additionally the purpose was to examine the challenges and prospects of human resource planning in expert organizations. The main objective of this research was to give a broad overview of the topic under study.</p> <p>Qualitative research methods were used in this research. For the research, three human resource professionals were interviewed, each from a different expert organization.</p> <p>In the research it was found that the organizations' most important part of human resource management is associated with ensuring that the skills of the experts are constantly updated, transferred and developed. The biggest challenge of human resource management is predicting and creating plans in the long term. This challenge is related to forecasting the needed number of personnel and the specific need of expertise. Other challenges are engaging the personnel in the planning process and communicating about human resource planning to the personnel.</p> <p>This research indicated that human resource management is a vital part in the planning of operative action in expert organizations. A great deal remains to be improved in planning and then implementing the plans.</p> <p>Human resource planning is led from organizations' strategy and a lot of resources are invested in it, but organizations should invest even more especially in long-term plans. Still, the future looks bright, because organizations are willing to make better human resource planning and improve it further.</p>	
Keywords	human resource planning, HR strategy, know-how development

## Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Työn taustaa	1
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.3 Tutkimusmenetelmä	2
1.4 Työn rajaus ja viitekehys	3
1.5 Keskeiset käsitteet	4
2 Lainsäädäntö	5
2.1 Henkilöstösuunnittelu lainsäädännössä	5
2.2 Lain mukaiset vähimmäisvaatimukset	5
2.3 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	7
2.4 Toteuttamisen seuranta	8
3 Tavoitteet ja niiden mittaus	8
3.1 Henkilöstösuunnittelun tavoitteet	8
3.2 Tavoitteiden mittauksesta	10
3.3 Balanced scorecard tavoitteiden mittarina	11
4 Henkilöstösuunnittelu prosessina	12
4.1 Miten henkilöstösuunnittelu syntyy	12
4.2 Henkilöstöstrategia henkilöstösuunnittelun pohjana	13
4.3 Kova vs. pehmeä suunnittelu	15
4.4 Erilaisia henkilöstösuunnitelmia	16
4.5 Henkilöstösuunnittelun merkitys työntekijöille	16
4.6 Henkilöstösuunnittelun merkitys sidosryhmille	17
5 Henkilöstön kehitys	18
5.1 Henkilöstön kehittämisen tärkeys	18
5.2 Osaamisen kehittäminen	18
5.3 Kehittämisen ja koulutuksen vaikutukset	19
5.4 Oppiva organisaatio	20
5.5 Osaamisen siirto	21
6 Viestinnän tärkeys henkilöstösuunnittelussa	22
7 Henkilöstösuunnittelun haasteet, tulevaisuus ja trendit	24

7.1 Haasteita ja tulevaisuuden näkymiä	24
7.2 Trendit	25
8 Tutkimuksen toteutus	26
8.1 Teemahaastattelu	26
8.2 Haastateltavien valinta	27
8.3 Teemahaastattelujen toteutus	27
9 Haastattelututkimuksen tulokset	28
9.1 Tulosten jäsentäminen	28
9.2 Henkilöstösuunnittelu prosessina	29
9.2.1 Tavoitteet	29
9.2.2 Strategia	31
9.3 Osaamisen kehittäminen	31
9.4 Henkilöstön näkökulma	32
9.5 Haasteet ja tulevaisuuden näkymät	33
10 Yhteenveto	35
10.1. Johtopäätökset	35
10.2. Työn arviointi	38
Lähteet	41
Liitteet	
Liite 1. Haastattelukysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn taustaa

Österbergin (2009) mukaan henkilöstösuunnittelun ydin on ratkaista kuka-kysymys ennen mitä-kysymystä. Ensin on palkattava oikeat ihmiset ja vasta sitten mietittävä, mihin suuntaan organisaatiota lähdetään viemään. Sen lisäksi, että organisaation on pystyttävä tuottamaan ennusteita tulevan työvoiman tarpeesta, sillä on oltava käsitys ulkoisesta ja sisäisestä työvoiman tarjonnasta. Henkilöstösuunnittelua tarvitaan yrityksen koosta riippumatta. Henkilöstösuunnittelulliset kysymykset täytyy ottaa huomioon eri tavalla organisaation erilaisissa strategiavaiheissa.

Elämän ja bisneksen rytmin käydessä yhä kiihkeämmäksi myös yrityksen ylintä päätösvaltaa ja johtamista voi leimata nopeitten voittojen tavoittelu ja pinnallinen, näköalaton ajattelu. Sellaisella johtamisella on tapana pilkkoa kokonaisuudet pieniin osiin, unohtaa syy-seurausketjut ja luottaa siihen, että ihmisen muisti käy lyhyeksi ja että hänen tarpeensakin muuttuvat pinnallisiksi. Johdon kyky ajatella pitkiä kaaria, uskoa lujasti itseensä ja ymmärtää laajasti omat vaikutusmahdollisuutensa on arvokasta voimaa, jota monista yhteisöistä valitettavasti näyttää puuttuvan. (Valvisto 2005, 14.)

Henkilöstösuunnittelussa työvoiman kysyntää ja tarjontaa tarkastellaan organisaation näkökulmasta. Tavoitteena on, että organisaatiolla olisi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä oikeassa paikassa tarkoituksenmukaisin kustannuksin. Yleensä organisaatiot pystyvät huomattavasti tarkemmin määrittelemään laitteistojen, materiaalin ja rahan tarpeensa kuin työvoiman tarpeensa. (Kauhanen, 2009, 62.)

Henkilöstösuunnittelu on yrityksille lain mukaan pakollista, mutta se voi silti esiintyä hyvin erinäköisenä eri yrityksissä. Tämän opinnäytetyön taustalla on halu selvittää, miten henkilöstösuunnittelusta saadaan mahdollisimman toimivaa ja hyödyllistä ja miten henkilöstösuunnitelmasta otetaan kaikki irti, niin ettei se ole irrallista vaan että se on mukana organisaatioiden jokapäiväisessä toiminnassa. Parhaallakaan suunnitelmalla ei ole mitään virkaa, jos se ei toimi käytännössä, joten myös henkilöstösuunnittelun kohdalla on tärkeää, että suunnitelma saadaan viestittyä selkeästi koko organisaatiolle ja varsinkin yrityksen työntekijöille, joita suunnittelu eniten koskettaa.

Kun henkilöstösuunnitelma on työntekijöille selkeä ja he ymmärtävät, mistä siinä on kysymys, suunnitelman toteuttaminen on paljon helpompaa. Tämä auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin yrityksessä mahdollisesti tapahtuvia henkilöstömuutoksia ja syitä muutosten taustalla.

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän työn tavoitteena on luoda kattava yleiskatsaus henkilöstösuunnitteluun asiantuntijaorganisaatioissa. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Varsinkin tietotyötä tekevissä asiantuntijaorganisaatioissa sen rooli korostuu. Oikeanlaisella henkilöstösuunnittelulla voidaan luoda yritykselle kilpailuetua. Tällä opinnäytetyöllä pyrin tuomaan esiin henkilöstösuunnittelun etuja monipuolisesti. Työssä käsitellään myös henkilöstösuunnittelun haasteita ja trendejä ja luon näkymää henkilöstösuunnitteluun tulevaisuudessa.

Tutkimusongelmana on selvittää, millaista henkilöstösuunnittelun tulisi olla suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimusongelmaan haetaan vastausta seuraavien kysymysten avulla:

- Millaista henkilöstösuunnittelua tehdään asiantuntijaorganisaatiossa?
- Mitkä ovat henkilöstösuunnittelun haasteet?
- Mitkä ovat henkilöstösuunnittelun tulevaisuuden näkymät?

Työn tuloksena pyritään antamaan tilannekuvaus henkilöstösuunnittelusta nykypäivänä ja ehdotuksia siitä, mikä on henkilöstösuunnittelun suunta tulevaisuudessa.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä

Työn tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus, sillä se soveltuu työn tarkoitukseen parhaiten. Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan syvempää ja monipuolisempaa tietoa, kuin kvantitatiivisella tutkimuksella. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin ilmiön ymmärtämiseen ja tutkimaan sitä, mistä ilmiöstä on kyse.

Kvalitatiivinen tutkimus noudattaa yleistä tutkimuksen prosessikaaviota. Tutkimus alkaa tutkimusongelmasta ja sen määrittämisestä ja tätä seuraavat tutkimuskysymykset, joihin

hankitaan vastaus aineistolla. Tutkimusprosessi voidaan myös vaiheistaa suunnittelu-, tiedonkeruu-, analyysi- ja tulkintavaiheisiin. (Kananen 2010, 36.)

Kanasen (2010) mukaan kvalitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten seuraaviin tilanteisiin:

- 1) Ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai tutkimusta.
- 2) Ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys.
- 3) Luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja.
- 4) Käytetään triangulaatiota eli ns. mixes-tutkimusstrategiaa.
- 5) Halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus

(Kananen 2010, 41).

Tässä työssä käsitellään laajaa ilmiötä, henkilöstösuunnittelua, josta on jo olemassa laajasti teorioita ja tutkimuksia. Ilmiöstä on lähes mahdotonta esittää syvälinistä näkemystä, mutta työn tarkoituksena on antaa siitä hyvä, yleisluontoinen ja helposti ymmärrettävä katsaus, sekä eritellä ilmiön tämän hetken tärkeimpiä teemoja.

#### 1.4 Työn rajaus ja viitekehys

Tämä työ käsittelee henkilöstösuunnittelua suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Työn kohteena ovat asiantuntijaorganisaatiot, sillä tietotyö lisääntyy koko ajan ja asiantuntijaorganisaatiot ovat merkittäviä työllistäjiä Suomessa nyt ja tulevaisuudessa. Työ käsittelee henkilöstösuunnittelun merkitystä asiantuntijaorganisaatiossa, sillä onnistuneen henkilöstösuunnittelun avulla voidaan kehittää yrityksen kilpailukykyä ja lisätä työntekijöiden työhyvinvointia.

Henkilöstösuunnittelu on hyvin laaja aihealue ja työllä pyritäänkin antamaan kattava yleiskuvaus siitä, mitä kaikkea henkilöstösuunnitteluun kuuluu. Työn ulkopuolelle jää henkilöstösuunnittelun toteutus ja työssä keskitytään siihen, mitä henkilöstösuunnittelu-prosessi pitää sisällään, mitä henkilöstösuunnittelussa tulee ottaa huomioon sekä miten henkilöstösuunnitelma viestitään eteenpäin muun muassa henkilöstölle.

Työn taustana käytetään henkilöstöstrategiaa, henkilöstön resurssointia ja henkilöstön koulutusta sekä kehittämistä käsittelevää kirjallisuutta. Teoreettinen viitekehys muodostuu asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstösuunnitteluun vaikuttavista keskeisistä asioista. Hyödynnän työssä Gary Desslerin (2013) Strategisen henkilöstöjohtamisen mallia henkilöstösuunnitteluprosessin kuvaamiseen sekä Robert Kaplanin ja David Nortonin (1992) kehittämää tasapainotettua tuloskorttia henkilöstösuunnittelun tavoitteiden mittaamiseen. Keskeisiä lähteitä ovat Riitta Viitalan (2013) Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä sekä Juhani Kauhasen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kumpikaan kirja ei käsittele suoraan pelkästään henkilöstösuunnittelua, vaan henkilöstöjohtamisen kenttää laaja-alaisemmin. Henkilöstösuunnittelu kuuluu kuitenkin olennaisena osana henkilöstöjohtamisen työkenttään ja molemmissa kirjoissa henkilöstösuunnittelu onkin edustettuna omana osa-alueenaan.

Kauhasen ja Viitalan teokset kirjat käsittelevät henkilöstösuunnittelun lisäksi muun muassa henkilöstöstrategiaa, työn organisointia, osaamisen kehittämistä ja sisäistä viestintää. Nämä aiheet ovat tärkeitä myös henkilöstösuunnittelun kannalta.

Työssä perehdytään henkilöstösuunnitteluprosessin lisäksi tarkemmin henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstösuunnittelun tulevaisuuteen sekä trendeihin. Henkilöstön kehittäminen on tärkeä osa asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstösuunnittelua, sillä näiden yritysten kilpailukyky on yhtä kuin sen henkilöstön osaaminen.

Myös itse henkilöstösuunnittelun kehitys on tärkeää, sillä työmarkkinat muuttuvat muun muassa taloudellisten haasteiden ja globalisaation myötä. Henkilöstösuunnittelun on vastattava muuttuvia olosuhteita ja organisaatioiden on tärkeää ottaa työmarkkinoiden trendit ja tulevaisuuden näkymät huomioon henkilöstösuunnittelussa.

### 1.5 Keskeiset käsitteet

Työssä käytetyt käsitteet liittyvät organisaation liiketoiminnan suunnitteluun ja henkilöstöhallintoon. Ne ovat usein asiantuntijaorganisaation toiminnan suunnittelussa käytetyjä termejä.

**Henkilöstösuunnitteluun** kuuluu kaikkien niiden vaihtoehtojen pohtiminen, joiden avulla organisaatiossa varmistetaan oikea ja riittävä osaaminen sekä oikein resursoitu henkilöstö. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena onkin tarkastella organisaation näkökulmasta oikeanlaisen osaamisen oikeassa paikassa olemista oikeaan aikaan.

(Österberg 2009, 24–25.)

**Asiantuntijaorganisaatiolla** tarkoitetaan useimmiten yritystä, joka myy lähinnä tietoa ja ratkaisuja asiakkaiden monenlaisiin ongelmiin. Henkilöstön osaamis- ja koulutustaso ovat näissä organisaatioissa yleensä korkeita. (Vilanen, 2012.)

**Strategia** on ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat tavoitteensa. Strategia on ohje organisaatiolle siitä, miten sen tulee toimia. Liiketoimintastrategiassa otetaan kantaa esimerkiksi asiakkuuksien, tuotteiden ja resurssien kehittämiseen sekä tavoiteltuun tulokseen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 27.)

**Henkilöstöstrategia** on liiketoimintastrategiaan läheisesti liittyvä suunnitelma henkilöstöresurssien johtamisesta pitkällä aikavälillä (Österberg 2009, 25).

## 2 Lainsäädäntö

### 2.1 Henkilöstösuunnittelu lainsäädännössä

Henkilöstösuunnittelu on tärkeä osa yrityksen perusliiketoimintaa yhtä lailla kuin vaikkapa strategia, mutta sen tekee tärkeäksi myös se, että siitä on säädetty laissa. Yrityksen on siis tehtävä henkilöstösuunnittelua ainakin lain vähimmäisvaatimusten verran.

Henkilöstösuunnittelusta säädetään laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Lain 16 § sisältää normeja sekä henkilöstö- että koulutussuunnitelmasta. Koulutussuunnitelma on yleensä osana henkilöstösuunnitelman kokonaisuutta ja lainsäädäntö osoittaa, että se on yksi henkilöstösuunnitelman tärkeimpiä osia.

### 2.2 Lain mukaiset vähimmäisvaatimukset

Lain mukaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman vähimmäisvaatimuksia ovat

- 1) suunnitelman laatiminen kerran vuodessa.
- 2) ennakoitavien, yrityksen toiminnassa tapahtuvien, muutoksien huomiointi.

(Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007 4 luku 16 §.)

Suunnitelmasta on käytävä ilmi seuraavat asiat

- 1) henkilöstön rakenne ja määrä sekä määräaikaisten työsopimusten määrä ja arvio niiden kehittämisestä.
- 2) periaatteet eri 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.

(Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007 4 luku 16 §.)

Suunnitelmassa on lisäksi kerrottava, miten edelliset kohdat aiotaan toteuttaa ja miten toteutuksen sujumista aiotaan seurata. Laissa on myös määritelty, mihin asioihin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmissa on erityisesti kiinnitettävä huomiota. Laki on säädetty vuonna 2007, mutta lain 16 §, joka sääntelee henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa, on vielä tuoreempi; se on säädetty joulukuussa 2013 ja tullut voimaan 1.1.2014. Siksi laissa määritellyt, suunnitelmissa erityisesti huomioon otettavat asiat, ovat erittäin ajankohtaisia

- 1) ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeet
- 2) keinot ja mahdollisuudet, joilla työntekijät voivat tasapainottaa työ- ja perhe-elämää
- 3) osatyökykyisten työllistämisen periaatteet
- 4) joustavat työaikajärjestelyt.

(Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007 4 luku 16 §.)

Yhteistoimintalaki on yrityskohtainen, joten myös henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat on laadittava yrityskohtaisesti. Tämä ei estä kuitenkaan konsernia laatimasta yhteistä suunnitelmaa, kunhan varmistutaan siitä, että velvollisuudet täytetään jokaisessa

erillisessä yrityksessä. Suunnitelmien nimellä ei ole ratkaisevaa merkitystä, kunhan lain edellyttämät sisällölliset vaatimukset on täytetty. (Skurnik-Järvinen 2010, 27.)

### 2.3 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Yhteistoimintalaissa luetellaan asiat, jotka henkilöstösuunnitelman ja koulutussuunnitelman tulee vähintään sisältää. Lain vähimmäisvaatimukset tulee täyttää kaikissa yrityksissä, mutta sisältö voi vaihdella yrityksen mukaan paljonkin. Suunnitelman sisältöön vaikuttavat muun muassa yrityksen koko sekä käytettävissä olevat voimavarat. (Skurnik-Järvinen 2010, 27.)

Yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon ennakoitavat, yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla ilmeisesti on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä.

Yrityksessä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 20 mutta vähemmän kuin 30, voidaan henkilöstöryhmän tai -ryhmien edustajien kanssa sopia, että edellä tässä pykälässä tarkoitetut asiat käsitellään yrityksen koko henkilöstölle järjestettävässä yhteisessä tilaisuudessa.

Jos työnantaja irtisanoo työntekijöitä taloudellisin tai tuotannollisin perustein, on henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tehtävä tarvittavat muutokset 8 luvussa tarkoitetun, irtisanomisia koskevan yhteistoimintamenettelyn yhteydessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007 8 luku.)

Vähimmäisvaatimusten lisäksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat voivat sisältää paljon muitakin asioita yrityksestä riippuen. Skurnik-Järvisen (2010) mukaan ei voida esittää yleisiä periaatteita siitä, millaisia suunnitelmien tulisi olla.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat ovat nimensä mukaisesti vain suunnitelmia, eivätkä ne muodosta työntajalle sitovia velvoitteita. Työnantaja ei siis joudu vastuuseen siitä, että se laiminlyö koulutuksen. Eri asia kuitenkin on, jos suunnitelmiin kirjataan joi-takin sitovasti sovittuja asioita. Nämä sopimuksen velvoittavat työnantajaa, eikä niitä voi yksipuolisesti muuttaa. Sitova sopimus voi olla esimerkiksi sopimus koulutuksesta

tietylle henkilöstöryhmälle, minkä ajankohdasta ja sisällöstä on jo sovittu. (Skurnik-Järvinen 2010, 28.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma kannattaa ottaa joka tapauksessa vakavasti, sillä jos suunnitelmat tehdään joka vuosi pintapuolisesti eikä niissä mainituista tavoitteista pidetä kiinni, työilmapiiri huononee. Työnantajan kannattaa mieluummin välittää työntekijöille viestiä siitä, että heidän koulutuksestaan ja kehittämisestään ollaan kiinnostuneita. Tämä onnistuu panostamalla henkilöstö- sekä koulutussuunnitelmiin ja eritoten suunnitelmien toteutukseen.

## 2.4 Toteuttamisen seuranta

Yhteistoimintalaissa edellytetään myös henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden seurantamenettelyä. Laissa ei kuitenkaan anneta tarkempia määräyksiä siitä, kuinka seuranta tulisi suorittaa, mutta Hallituksen esityksessä todetaan, että edellisen vuoden tavoitteiden toteutumisen seuranta on osa henkilöstösuunnitelman laatimista.

Skurnik-Järvinen (2010) ehdottaa, että edellisvuoden suunnitelmaa voidaan tarkastella kriittisesti sekä arvioida sitä, minkä vuoksi siinä esitetyt tavoitteet ovat joko toteutuneet tai jääneet toteutumatta. Samalla voidaan miettiä, ovatko tavoitteet jääneet toteutumatta jonkin esteen vuoksi vai siksi, että ne eivät ole olleet yritykselle tarkoituksenmukaisia. (Skurnik-Järvinen 2010, 33.)

## 3 Tavoitteet ja niiden mittaus

### 3.1 Henkilöstösuunnittelun tavoitteet

Henkilöstösuunnittelun päätavoitteena on yrityksen työvoimatarpeen määrällinen ja laadullinen ennakointi. Henkilöstösuunnittelussa määritellään myös osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia tukevat toimenpiteet sekä suunnitelman toteuttamisen aiheuttamat kustannukset. Henkilöstökustannusten budjetoinnissa otetaan huomioon sekä henkilöstötoimien aiheuttamat kustannukset että mahdollisesti vapautuva pääoma. Lisäksi voidaan tehdä suunnitelmia työtä koskevista muutoksista ja organisaation kehittämistoimenpiteistä. (Viitala 2013, 59.)

Kauhasen mukaan henkilöstösuunnittelun keskeisenä tavoitteena on huolehtia siitä, että organisaatiolla on tulevaisuudessakin oikea määrä oikeanlaisia henkilöitä oikeissa tehtävissä. Siksi organisaation on hänen mukaansa pystyttävä tuottamaan kolmenlaisia ennusteita:

- ennuste ulkoisesta työvoiman tarjonnasta
- ennuste työvoiman tarpeesta yksiköittäin, alueittain jne.
- ennuste sisäisestä työvoiman tarjonnasta

(Kauhanen 2009, 64).

Henkilöstösuunnittelun osana voidaan asettaa henkilöstölle esimerkiksi tieto- ja taitotasoon liittyviä tavoitteita. Tämä voi tuntua henkilöstöstä ahdistavalta, mutta siihen liittyy myös vaatimus toiseen suuntaan; yrityksen on tarjottava lain nojalla henkilöstölle koulutusta ja tehtävä koulutussuunnitelma. Organisaatio ei voi olettaa, että henkilöstö kehittyi itsestään, vaan sen on tarjottava resurssit tähän.

Kauhasen, 2009, mukaan nykyään yrityksen johdolta tulee paineita siihen, että henkilöstön kehittämistoiminnot tukisivat yrityksen liikestrategiaa. Tämä on kuitenkin aivan loogista, sillä kaikki yrityksen kehittämistoimenpiteet tulisi johtaa strategiasta käsin. Henkilöstön kehittämisen ja kehittymisen tavoitteet kuuluvat henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstösuunnittelu taas johdetaan yrityksen strategiasta käsin.

Henkilöstölle asetettavat tavoitteet liittyvät henkilöstön kehittämiseen ja sekä työntekijät että yritys hyötyvät siitä, että henkilöstö kehittyi ammattilaisina. Tavoitteet on kuitenkin mietittävä huolellisesti, jotta ne voisivat toteutua. Viitala (2013) luettelee Heneman ja Wernerin (2005) asettamia kriteerejä tavoitteille. Nämä kriteerit pätevät myös henkilöstösuunnittelun tavoitteiden asettamisessa:

Viitala (2013) esittelee SMART-periaatteen Heneman & Wernerin (2005) mukaan. Tavoitteiden on oltava

- *Specific* eli yksiselitteisiä
- *Measurable* eli mitattavissa
- *Achievable* eli saavutettavissa
- *Realistic* eli järkeviä ja mahdollisia

- *Time based* eli aikatauluun perustuvia

Valvisto (2005) vie SMART-periaatetta vielä eteenpäin huomioimalla, että tavoitteiden tulee olla lisäksi kytkettynä yrityksen strategiaan.

Yksi tärkeimmistä tavoitteista henkilöstö- ja koulutussuunnittelulle on henkilöstön oppiminen ja kehittyminen. Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön osaaminen on suurimpia kilpailutekijöitä ja osaamista täytyy kehittää jatkuvasti. On siis tärkeää, että organisaation henkilöstö oppii uutta.

### 3.2 Tavoitteiden mittauksesta

Tavoitteiden mittaus on tärkeää, sillä ilman mittausta ei saada tietää tarkasti, onko asetettuihin tavoitteisiin päästy. Tällöin on aivan sama, olisiko tavoitteita asetettu ollenkaan, sillä niiden tarkoitus on asettaa päämäärä tekemiselle. Jos ei tiedetä, onko päämäärä saavutettu, on vaikea arvioida tekemisen tasoa ja sitä, onko toimittu oikein vai ei. On myös vaikea suunnitella tulevaa, jos ei tiedetä missä tällä hetkellä ollaan ja onko edelliset tavoitteet saavutettu vai pitääkö niihin pyrkimistä jatkaa.

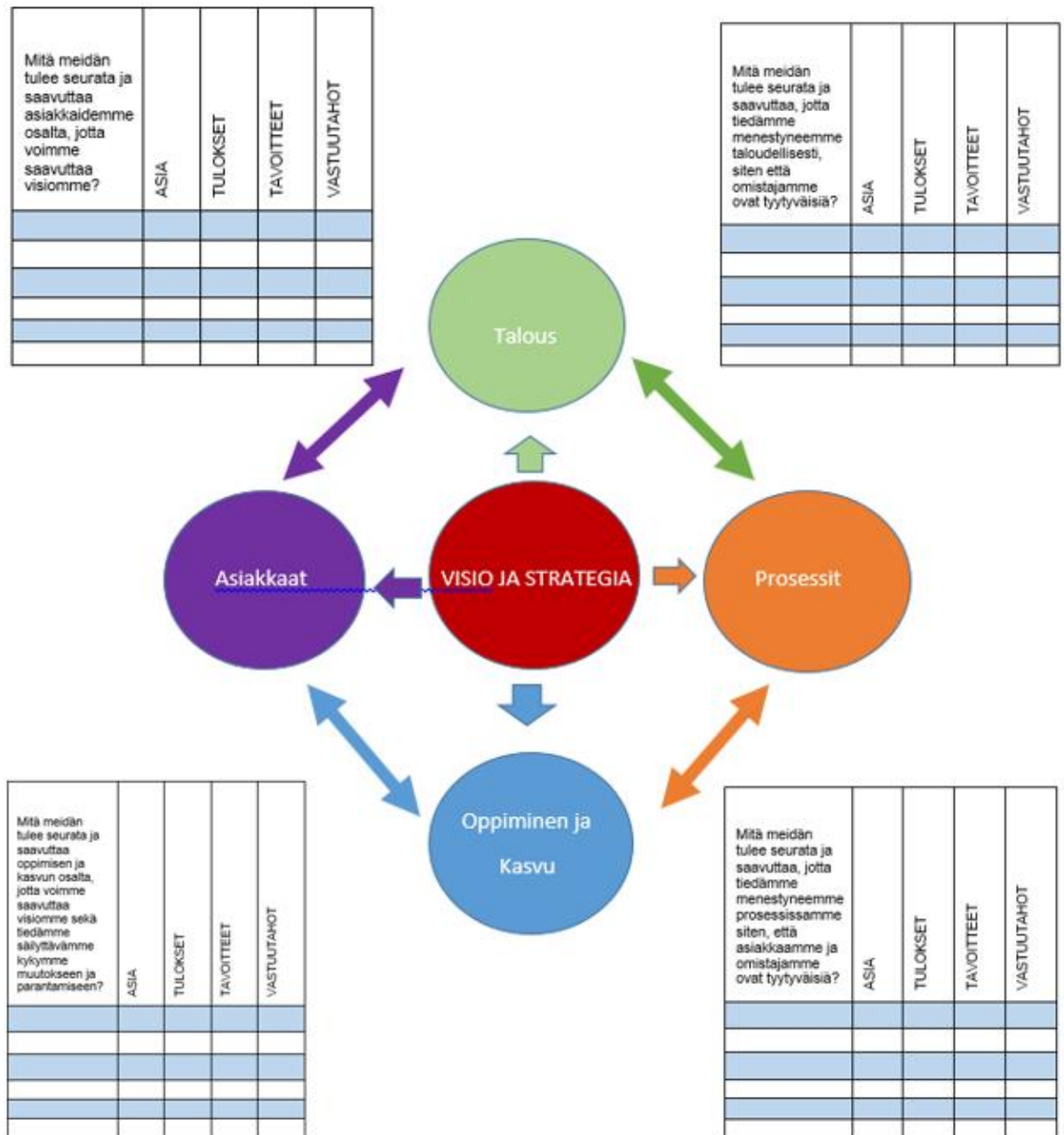
Tavoitteiden mittaaminen on tärkeää kaikessa tekemisessä, eikä henkilöstösuunnittelu ole poikkeus. Henkilöstösuunnittelun tavoitteiden tulisi olla selvillä koko organisaatiolle, sillä ne joka tapauksessa vaikuttavat organisaation kaikkiin yksilöihin.

Liukkosen (2009) mukaan työntekijät tulisi ottaa mukaan keskusteluun, kun mietitään, millaisilla mittareilla heidän toimintaansa mitataan. Itsenäiset osaamistyöskentelijät, kuten asiantuntijat, arvioivat ja punnitsevat itseään ja työpanostaan jatkuvasti asettamalla omalle kehitykselleen tavoitteita. Useat vanhanaikaiset teollisuustyöstä peräisin olevat mittarit ovat käyttökelvottomia uudenlaisten töiden kuvaajina. Mittauksen tulokset arvioidaan jokapäiväisessä työssä sillä tuella, jonka ne päätöksentekoon antavat. Mittauksella haetaan päätöksentekoon tarvittavaa merkityksellistä tietoa. (Liukkonen 2009, 257.)

Henkilöstösuunnittelun tueksi tarvitaan mittareita, jotka mittaavat esimerkiksi työhyvinvointia ja työssä onnistumista, henkilöstön kehittymistä ja oppimista. Tarvitaan kuitenkin myös mittareita, jotka antavat niin sanotusti kylmiä faktoja, eli kertovat yrityksen vaihtuvuudesta tai tarvittavista henkilötyövuosista- sekä päivistä.

Henkilöstöä ja työhyvinvointia mittaavilla menetelmillä ja luvuilla on suuri merkitys yrityksen kilpailukyvyyn takaajina, mutta näiden mittareiden käyttö vaatii kannustusta ja jatkuvaa kehitystä muuttuvan työn tahdissa. Tarvitaan myös aivan uudenlaisia fyysisiä ja henkisiä areenoja, joilla näistä yrityksen toimintaa ohjaavista arvoista keskustellaan, ja vuorovaikutuksella kehitetään sekä ihmisten osaamista että organisaatio-osaamista. (Liukkonen 2009, 258.)

### 3.3 Balanced scorecard tavoitteiden mittarina



Kuvio 1. Tasapainotettu tuloskortti (Blomberg 2013).

Strategisen johtamisen mittaristoa, Balanced scorecardia (Kaplan & Norton 1992), jossa mukana myös henkilöstöjohtamisen mittarit, voidaan käyttää henkilöstösuunnittelun tavoitteiden mittaamisessa.

Blombergin (2013) mukaan Balanced scorecardia, suomeksi tasapainotettua tulokorttia, käytetään yrityksen strategisen johtamisen työkaluna ja mittarina (kuvio 1). Balanced scorecardin avulla yritykset pystyvät seuraamaan oman suorituskykynsä kehittymistä ja mittaamaan sekä taloudellisten että ei-taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Balanced scorecardissa otetaan huomioon neljä eri ulottuvuutta, jotka ovat

- talous
- prosessit
- asiakkaat
- oppiminen ja kasvu.

(Kuvio 1.)

Balanced scorecardin ideana on, että jokaiselle eri ulottuvuudelle tehdään oma tulokortti, jonka avulla voidaan seurata tavoitteiden toteutumista. Korttiin merkitään asia jota seurataan sekä sen tavoitteet, vastuunjaot ja lopuksi tulokset. Seurattavaa asiaa mietittäessä on pohdittava, mitä täytyy ottaa huomioon, jotta kullakin osa-alueella voidaan saavuttaa strategian ja vision mukainen lopputulos. Kun henkilöstösuunnittelun tavoitteita johdetaan ja mitataan tasapainoisen tulokortin avulla, ne saadaan kytkettyä yrityksen liiketoimintastrategiaan ja varmistetaan, että henkilöstösuunnittelua toteutetaan strategian mukaisesti.

## **4 Henkilöstösuunnittelu prosessina**

### **4.1 Miten henkilöstösuunnittelu syntyy**

Vaikka markkinat ovat epävarmat ja muuttuvat nopeasti eikä tulevaisuutta voida ennustaa kovin pitkälle, yrityksissä tehdään kuitenkin pidemmän aikavälin henkilöstösuunnittelua. Lain määräämän vähimmäissuunnitelman lisäksi yritysten henkilöstösuunnitteluun kuuluu paljon muutakin. Henkilöstösuunnittelua johdetaan liiketoimintastrategiasta käsin ja edetään loogisesti kohti henkilöstöä koskevia

yksityiskohtaisempia suunnitelmia. (Viitala 2013, 61.) Henkilöstösuunnittelua ei voida erottaa organisaation strategiasta ja henkilöstösuunnitteluprosessin voidaankin sanoa alkavan yrityksen strategian suunnittelusta, sillä henkilöstösuunnittelu on yksi strategisen suunnittelun osa-alueista.

Kaikilla henkilöstövoimavarojen eri osa-alueilla on tärkeitä aloittaa asioiden suunnittelu organisaation strategiasta. Tämä koskee luonnollisesti erityisesti henkilöstösuunnittelua. Organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö ovat keskeiset lähtökohdat. Lisäksi organisaation pitää ottaa huomioon tarkastelun aikajänne. Esimerkiksi teollisuusyritykselle 2–3 vuotta voi olla lyhyt aikaväli, mutta esimerkiksi IT-välineiden kaupassa se on jo pitkä, ellei peräti liian pitkä, aikaväli henkilöstövoimavarojen suunnittelemiseksi. (Kauhanen 2009, 63.)

#### 4.2 Henkilöstöstrategia henkilöstösuunnittelun pohjana

Gary Dasslerin (2013, 107) mukaan tietyt henkilöstöjohtamisen linjauksia ja käytäntöjä, joita käytetään tukemaan strategisia tavoitteita, kutsutaan henkilöstöstrategioiksi.

Henkilöstöstrategia on liiketoimintastrategiaan läheisesti liittyvä suunnitelma henkilöstöressurssien johtamisesta pitkällä aikavälillä (Österberg 2009, 25). Yrityksillä ei välttämättä ole erikseen henkilöstöstrategiaa, vaan se on osana liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen muodostamaa kokonaiskäsitystä siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa organisaation kilpailukykyyn ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi varmistamiseksi (Valvisto 2005, 205).

Maritta Österbergin (2009) mukaan henkilöstöstrategiassa arvioidaan

- nykyistä henkilöstöressurssien tilaa
- henkilöstön määrällisiä ja laadullisia tulevaisuuden tarpeita
- suunnitelmia näiden tarpeiden toteuttamiseksi
- kykyä varmistaa henkilöstöstrategian toteuttamisen edellytykset.

Valvisto (2005, 205–206) kyseenalaistaa koko erillisen henkilöstöstrategian olemassaolon. Hänen mukaansa se, että yrityksessä on erikseen markkinointi-, viestintä-, tietohallinto-, ja henkilöstöstrategioita on viesti niiden irrallisuudesta. Hän

epäilee, että nämä erilliset strategiat on kirjoitettu asianomaisten yksikköjen toimesta ja että ne ovat ennemminkin toimintasuunnitelmia kuin pitkän tähtäimen strategioita.

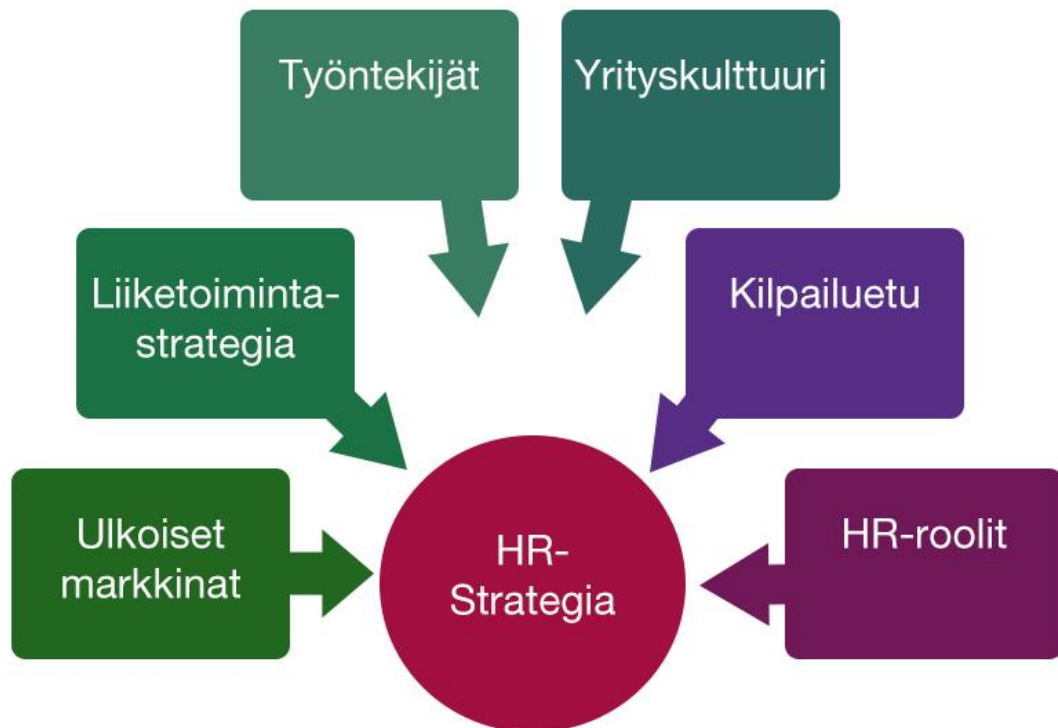
Kaikki strategiat tulisi johtaa aina liiketoimintastrategiasta ja suunnitella samanaikaisesti sen kanssa. Jos henkilöstöstrategia tai asiakkuusstrategia suunnitellaan irrallaan liiketoimintastrategiasta, suunnitelmista tulee helposti keskenään ristiriitaisia ja ohjaa yrityksen toimintaa eri suuntiin.

Kun liiketoimintastrategia syntyy ja sitä päivitetään koko johdon yhteistyönä, niin että se sisältää linjaukset myös henkilöstöön – markkinointiin, viestintään, tietohallintoon – liittyvissä näkökohdissa, voi olla varma, että ne on työstetty yrityksen liiketoiminnan elimellisenä osana. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että henkilöstöjohtaja on strategiatyössä mukana siinä missä talousjohtajakin. Vain sillä tavoin hän ymmärtää, miten kaikki painotukset ja valinnat ovat syntyneet, siis millä kartalla ollaan. Hän pystyy itsekin työn kuluessa pala palata sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja samalla pohtimaan, miten hänen yksikkönsä voi niihin nähden parhaiten toimia. (Valvisto 2005, 206.) Edellä mainittu pätee myös muuhun henkilöstöön. Mitä paremmin he ovat sisällä suunnitteluprosessissa, sitä paremmin he ymmärtävät suunnitelmat ja sitoutuvat siihen.



Kuvio 2. Strateginen henkilöstöjohtaminen (mukaillen Dassler 2013, 107).

Vaikka erillistä henkilöstöstrategiaa ei tehtäisikään, on hyvä miettiä henkilöstöjohtamisen strategiset linjaukset ja liittää ne osaksi liiketoimintastrategiaa. Dasslerin (2013, 107) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen (Kuvio 2) perusidea on, että kun henkilöstöjohtamisen linjauksia ja käytäntöjä muodostetaan, tavoitteena tulee olla saada aikaan työntekijöissä sellaista käytöstä ja kehittymistä, joita yritys tarvitsee saavuttaakseen strategiset päämääränsä.



Kuvio 3. Henkilöstöstrategiaan vaikuttavat tekijät (mukaiillen HR Management Guide, 2012).

Henkilöstöstrategian syntyyn vaikuttavat monet niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät (Kuvio 3). Vaikka henkilöstöstrategia johdetaankin usein liiketoimintastrategiasta, siinä tulisi ottaa huomioon muitakin seikkoja. Vaikka liiketoimintastrategiaa tehdessä olisi otettu huomioon ulkoiset markkinat, kilpailuetu ja yrityskulttuuri, näiden asioiden vaikutus tulisi pohtia erikseen henkilöstöstrategiaa laatiessa. Kyse on kuitenkin erillisestä strategiasta.

#### 4.3 Kova vs. pehmeä suunnittelu

Henkilöstötyö jaetaan usein karkeasti kovaan ja pehmeään henkilöstötyöhön. Kovalle henkilöstötyölle on ominaista nähdä työntekijät pelkästään yhtenä suurimpana kulueränä

yritykselle. Pehmeä henkilöstösuunnittelu keskittyy taas näkemään työntekijät resurssina ja koko yrityksen toiminnan mahdollistajana. Jaottelu pehmeään ja kovaan henkilöstötyöhön on kuitenkin liian mustavalkoinen ja yrityksissä tarvitaankin molempia näkökulmia. Sekä taloutta, että työntekijöiden hyvinvointia täytyy ajatella.

Työntekijöiden tuottavuus on suoraan verrattavissa heidän hyvinvointiinsa ja toisin päin; jos työntekijät voivat huonosti, heidän tuottavuutensa ja työkykynsä laskee ja se vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulokseen. On tosiasia, että terveessä työyhteisössä työskentelevät, hyvinvoivat työntekijät tekevät töitä tehokkaammin.

#### 4.4 Erilaisia henkilöstösuunnitelmia

Viitala (2013) erittelee henkilöstösuunnitelman eri kokonaisuuksiin. Vuosisuunnitelma on niistä laajin, se sisältää vuoden ajanjaksolle tehdyt henkilöstön määrää ja laatua koskevat suunnitelmat ja sisältää muita henkilöstösuunnitelman kokonaisuuksia.

Kokonaisuuksia voivat Viitalan mukaan olla

- henkilöstö- ja koulutussuunnitelma
- projektikohtainen henkilöstösuunnitelma
- henkilöstön hankintasuunnitelma
- osaamisen siirtosuunnitelma (tämä tehdään usein eläkkeelle jäämisen yhteydessä) sitouttamissuunnitelma
- joustavan työvoimankäytön toimenpidesuunnitelma (aloilla, joissa on suuri työvoiman vaihtuvuus, ja tarvitaan esimerkiksi vuokra- tai osa-aikatyöläisiä), palkitsemissuunnitelma
- henkilöstön vähentämissuunnitelma (vaikeassa taloustilanteessa tai alan murroksessa)
- hyvinvoinnin edistämissuunnitelma

(Viitala 2013, 68–74).

#### 4.5 Henkilöstösuunnittelun merkitys työntekijälle

Hyvästä henkilöstösuunnittelusta hyötyvät niin yritys, esimiehet kuin työntekijätkin.

Yksi hyvän työpaikan tunnusmerkeistä on toimiva henkilöstösuunnittelu. On työntekijän etu, että yrityksessä pidetään huolta siitä, että työvoimaresursseja käytetään tehokkaasti hyödyksi ja työvoimaa on oikea määrä oikeissa tehtävissä. Hyvän henkilöstösuunnittelun avulla työntekijä pysyy hyvin koulutettuna ja pystyy etenemään urallaan.

Työntekijöiden tulisi hyödyntää sitä mahdollisuutta, että heillä on joka vuosi henkilöstö- ja koulutussuunnitelma saatavillaan ja jos yrityksessä ei tästä tiedoteta, siitä tulisi ottaa selvää. On jokaisen työntekijän laillinen oikeus, että he saavat kuulla yrityksen vuosittaisista suunnitelmista henkilöstön suhteen, koulutuksista rekrytointeihin, vuokra- ja vuorotyöntekijöiden käytöstä mahdollisiin vähennystarpeisiin ja eläkkeelle jäävien henkilöiden korvaamiseen liittyen.

Österbergin (2009) mukaan jokaisen yksittäisen työntekijän tulee tuntea olevansa arvostettu organisaation jäsen. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla ja jokaisen työntekijän henkilökohtaista kehitystä ja uraa tukemalla tähän tavoitteeseen päästään.

#### 4.6 Henkilöstösuunnittelun merkitys sidosryhmille

Henkilöstösuunnittelu vaikuttaa välillisesti muihinkin, kuin vain yrityksen työntekijöihin. Huono henkilöstösuunnittelu vaikuttaa esimerkiksi asiakaspalveluun, tavarantoimituksiin, tilauksiin, viestintään ja työnlaatuun sekä lukemattomiin muihin asioihin negatiivisesti.

Yrityksen liiketoiminnan lähtökohtina ja olemassaolon tarkoituksina ovat asiakas- ja omistajahyöty. Organisaation kilpailukyky muodostuu sen kyvystä tuottaa hyötyä asiakkaille sekä kyvystä toimia kyseiselle organisaatiolle asetetun perustehtävän mukaisesti. (Lindroos & Lohivesi 2010, 20–21.)

Jotta yrityksen liiketoiminta pyörisi sidosryhmien näkökulmasta hyvin ja tuottaisi organisaatiolle kilpailuetua, on yrityksen henkilöstön oltava osaavaa, ammattitaitoista ja riittävää. Koulutuksen ja seuraajasuunnittelun tulee olla ajan tasalla, jotta yrityksen liiketoiminta ei pysähdy siihen, että henkilöstöä jää eläkkeelle eikä osaavaa seuraajaa ole, tai että henkilöstön osaaminen ei vastaa alan kehityskulkua ja heidän tietotaitonsa on käynyt vanhentuneeksi.

## 5 Henkilöstön kehitys

### 5.1 Henkilöstön kehittämisen tärkeys

Henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen ovat yrityksen kilpailukyvyyn kannalta oleellisia asioita. Maailma ja markkinat muuttuvat ympärillä jatkuvasti, mikä muuttaa nopeasti myös yrityksen kilpailutilannetta. Tiedon määrä lisääntyy valtavasti, ja teknologian nopea kehitys muuttaa toimintatapoja ja työtehtäviä. – - Osaaminen, se mitä yrityksestä löytyy tänään, ei varmista menestymistä enää huomenna.

(Österberg, 2009, 143.)

Henkilöstön kehittämisen tärkeys korostuu varsinkin tietotyössä, eli asiantuntijaorganisaatioissa, joissa yrityksen toiminnan ydin nojaa siihen, mitä työntekijät tietävät ja miten he osaavat hyödyntää tätä tietoa. On siis tärkeää, että henkilöstön tietämystä ja osaamista pidetään yllä ja kehitetään jatkuvasti. Yrityksissä onkin tätä varten pakollisena henkilöstön koulutussuunnitelma, mutta suppea lain vaatima suunnitelma ei välttämättä vastaa tarpeita. Ajan tasalla olevissa yrityksissä tulisikin olla tarkkaan mietitty henkilöstön kehityssuunnitelma ja mielellään yksittäisille työntekijöille tai ainakin tiimeille tehty henkilökohtainen kehityssuunnitelma.

Jotta kehityssuunnitelmat voisivat olla kyllin hyviä, on tärkeää, että tiedetään nykytilanne. Nykyinen tiedon taso voidaan määrittää osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartoituksen avulla saadaan helposti selville henkilöstön nykyinen osaamisen taso sekä se, mitä osaamista yrityksessä on ja mitä ei ole. Kartoituksen tuloksia voidaan verrata organisaation ydinosaamiseen. Österbergin mukaan yrityksen toimintaa rakennetaan ydinosaamisen varaan. Henkilöstön kehittämisen tulee olla ydinosaamisen huomioivaa, suunniteltua ja hyvin toteutettua toimintaa, jotta se tuo kilpailukykyä ja lisäarvoa niin henkilöstölle, yritykselle kuin asiakkaallekin. (Österberg 2009, 144.)

### 5.2 Osaamisen kehittäminen

Organisaation kulloisetkin kehitys- ja koulutustarpeet olisi hyvä voida johtaa strategiasta: millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan? Näitä osaamistarpeita tulee verrata jo olemassa olevaan osaamiseen. Erilaisilla osaamiskartoituksilla voidaan selvittää, millaista osaamista kullakin työntekijällä on ja millaisia osaamisaukkoja on olemassa. Osaamisen kehittäminen edellyttää, että organisaation käsitys sen henkilöstön

nykyisistä taidoista on kohdallaan. Käsitys voidaan päivittää esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla. Siinä jokaiselle henkilölle luodaan hänen yksilöllinen taitoprofiilinsa. Näin toimimalla voidaan usein vähentää erilaisia koulutustarpeita, koska kyetään hyödyntämään aiempaa paremmin jo olemassa olevaa osaamista esimerkiksi siirtämällä henkilöitä sellaisiin tehtäviin, joihin heillä on jo tarvittava osaaminen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 167–168.)

### 5.3 Kehittämisen ja koulutuksen vaikutukset

Tulosten ja vaikutusten arvioinnin tarkoituksena on arvioida koulutuksen kokonaisvaikutuksia organisaatioon ja antaa tietoa siitä, millaisia vaikutuksia koulutuksella tai kehittämisellä on ollut organisaation toimintaan ja miten organisaatio on hyötynyt koulutuksesta. (Kirkpatrick 1998.) (Frisk 2005, 40.)

Dasslerin (2009, 299) mukaan voidaan mitata neljää eri tekijää, joihin henkilöstön kehittäminen vaikuttaa

1. reaktiota
2. oppimista
3. käytöstä ja
4. tuloksia.

Kauhanen on samoilla linjoilla, mutta erittelee viisi eri tasoa, joilla kehittämistoiminnan tuloksia voidaan mitata: reaktioiden, oppimisen, soveltamisen, operatiivisten tulosten ja vaikutusten eli organisaation menestymisen tasolla (Kauhanen 2010, 160).

Henkilöstökoulutuksen tuloksellisuus on yhteydessä seuraaviin tekijöihin:

- koulutuksen liittyminen organisaation toimintaan ja johtamiseen
- koulutukseen osallistuvan henkilöstön omaehtoisuuteen ja motivoituneisuuteen
- koulutustulosten seurantaan
- esimiesten tukeen
- koulutuksen laatuun
- opittujen asioiden hyödyntämiseen työssä
- oppimateriaaleihin

(Kantanen 1996, teoksessa Frisk 2005, 41).

Jotta pystytään osoittamaan henkilöstön kehittämisen operatiivisia tuloksia ja vaikutuksia organisaation menestymiseen, Kauhasen (2010, 161) mukaan tarvitaan selkeitä osoituksia panostusten vaikutuksista erilaisiin tuotoksiin.

Henkilöstön kehittämisen vaikutuksia operatiiviseen tulokseen voidaan Kauhasen (2010, 161) mukaan konkreettisesti mitata tunnuslukujen, asiakaskyselyjen ja haastattelujen perusteella ja vaikutuksia organisaation menestymiseen asiakas-, henkilöstö-, ja omistajakyselyjen avulla, sijoitetun pääoman tuoton avulla sekä arvonnousun avulla.

Tärkeimpiä arvioinnin tarkoituksia henkilöstön kehityksen kannalta ovat ennen kaikkea tiedon tuottaminen osaamisesta ja edellytyksistä toimia tietyllä tavalla, jotta saadaan tietää, miten oppimistavoitteet on saavutettu. Lisäksi arvioinnilla tuotetaan tärkeää tietoa, jotta oppimista voidaan edelleen edistää ja ohjata, sekä jotta koulutusta voidaan kehittää. (Frisk, 2005, 40)

Friskin (2005, 45) mukaan oppimistavoitteiden saavuttamisen arviointiin parhaita tapoja ovat mm. osaamisen näytöt, keskustelut, haastattelut sekä itsearviointi eri menetelmien avulla. Henkilöstösuunnittelussa määriteltävien osaamistavoitteiden saavuttamista voidaan siis arvioida parhaiten esimerkiksi teettämällä henkilöstöllä itsearviointi tai haastattelemalla ja keskustelemalla heidän kanssaan.

Henkilöstön kehittäminen vaikuttaa paljon muuhunkin, kuin pelkkään kehittämisen kohteeseen, eli henkilöstöön. Kehittäminen vaikuttaa niin koko organisaatioon kuin työntekijöihin yksilöinä sekä yrityksen sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja omistajiin. Onnistuneesta henkilöstön kehittämisestä on hyötyä kaikille osapuolille ja se vaikuttaa positiivisesti niin työhyvinvointiin, asiakastyytyväisyyteen kuin operatiivisiin tuloksiinkin.

#### 5.4 Oppiva organisaatio

Henkilöstön osaaminen on nykyään keskeinen osa organisaation menestystä. Yksilön ja tiimin pätevyyttä verrataan tehtävän vaatimaan osaamiseen, minkä pohjalta löydetään kehittämistarpeet ja keinot näiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Oppivan organisaation periaatteet ovat monen organisaation kehittämisen tavoitteena tai perustana.

(Kauhanen 2010, 143.)

Ensimmäisenä oppivan organisaation käsitteen toivat esiin organisaatiotutkijat Cris Argyris ja Donald Schön jo 1970-luvun lopulla. Organisaation oppiminen ei ole sama asia kuin yksilöiden oppiminen. Vaikka yksilöt oppisivat hyvinkin, organisaatio ei ehkä uudistu, elleivät yksilöt opi toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamistaan. Organisaatioiden oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppiminen: se on organisaation kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhtenäisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kauhanen 2010, 158–159.)

Kauhasen (2010) mukaan oppivalle organisaatiolle ei ole yhtä ja oikeaa määritelmää. Hänen mukaansa yhteistä eri tutkijoiden tekemille määritelmille oppivasta organisaatiosta on se, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, toiminta- ja työskentelytavan muuttumista, päätöksentekoon osallistumista ja tällaisia asioita edistävää johtamistapaa.

### 5.5 Osaamisen siirto

Paula Liukkosen (2009, 225) mukaan osaamisen siirtoon kannattaa panostaa. Nykyään työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, ihmisiä jää entistä enemmän eläkkeelle ja huono markkinatilanne pakottaa yritykset irtisanomaan työntekijöitään tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Toisaalta myös työntekijät vaihtavat omatoimisesti työpaikkaa herkemmin. Työntekijöiden vaihtuminen vaikuttaa työnantajan talouteen monella tapaa.

Poistuva työntekijä täytyy korvata sekä ammattiosaajana että sosiaalisena työryhmään osallistujana. Usein monia hallintoluonteisia asioita tärkeämpää on se, miten hyvin lähtevän työntekijän osaaminen, hänen taitonsa ylläpitää ja kehittää yhteisiä arvoja sekä kumppanuutensa yhteistyöverkostoissa pystytään ottamaan talteen. (Liukkonen 2009, 225.)

Huonosti hoidettu osaamisen siirto tulee Liukkosen mukaan esille usein siinä vaiheessa, kun aletaan ihmetellä, miksi työ ei suju virheettömästi, vaikka töitä tehdäänkin aivan ohjeiden mukaisesti. Ongelma on hänen mukaansa siinä, että työohjeisiin on kirjattu pelkästään perusasiat, mutta ei sitä hiljaista tietoa, jota tarvitaan työprosessin todelliseen hallitsemiseen. Virhekustannukset nousevat ja työn tuottavuus voi laskea, jos poistuvien työntekijöiden osaamista ei osata arvostaa, tai heitä ei korvata uusilla työntekijöillä (Liukkonen 2009, 225).

## 6 Viestinnän tärkeys henkilöstösuunnittelussa

Viestintä on tärkeää henkilöstösuunnittelun jokaisessa vaiheessa. Henkilöstösuunnittelua tulee toteuttaa avoimesti ja vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa, sillä vain tällä tavoin henkilöstö saadaan sitoutumaan suunnitelman toteutukseen. Sama pätee myös muuhun yrityksen toimintaan. Kaikista suunnitelmista tulisi viestiä henkilöstölle avoimesti ja mahdollisuuksien mukaan ottaa henkilöstön mielipiteet huomioon jo suunnitteluvaiheessa.

Juhani Kauhanen (2009) luettelee hyvän sisäisen viestinnän ominaisuuksia. Hänen mukaansa sisäinen viestintä

- antaa henkilöstölle yhteisen tietoperustan
- lisää työmotivaatiota
- vaikuttaa työtyytyväisyyteen
- vaikuttaa oleellisesti työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin

(Kauhanen 2009, 180).

On siis tärkeää, että viestintä ja vuorovaikutus toimivat henkilöstösuunnittelua tehdessä sekä suunnitelmia toteuttaessa.

Lindroos ja Lohivesi (2010, 162–163) kertovat strategian viestinnästä henkilöstölle. Henkilöstösuunnittelu liittyy tiiviisti strategiaan, sillä sen lähtökohta on yrityksen strategiassa, joten strategiaviestinnän ohjeita voidaan soveltaa myös henkilöstösuunnittelun viestintään.

Lindroosin ja Lohiveden mukaan perinteisimpiä tapoja viestiä organisaation henkilökunnalle on tehdä se johdon erilaisten informaatiopäivien tai vastaavien yhteydessä. Tällöin johto esittelee viestittävän asian ja henkilöstö kuuntelee yleisönä. Lindroosin ja Lohiveden mukaan tämän tyyppisessä mallissa suurin osa kuulijoista ei kuitenkaan sisäistä esityksen sanomaa tai jos sisäistää, se tapahtuu kunkin omien henkilökohtaisten tulkintojen mukaisesti. Viestin sisällön tulee olla tarpeeksi yksinkertainen ja viestinnässä käytettävän kielen täytyy olla selkeää. Viestinnän

helpottamiseksi kannattaakin tehdä lyhyt yhteenveto strategian, henkilöstösuunnitelman, tai muun viestittävän asian keskeisistä asioista. Mitä useampi on saanut olla mukana selkeyttämässä ja täsmentämässä suunnitelmaa jo sen työstövaiheessa, sitä helpompi sellaista on myöhemmin myös jalkauttaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 162–163.)

Henkilöstösuunnittelusta voidaan viestiä monella tapaa. Kun esimerkiksi valmis henkilöstöstrategia, henkilöstösuunnitelma tai koulutussuunnitelma halutaan esitellä henkilöstölle, on hyvä miettiä, mikä on tehokkain tapa saada asia viestittyä. Lindroosin ja Lohiveden mukaan on hyvä tuottaa esitysmuotoista aineistoa esimerkiksi Powerpoint-kalvoina. Tämä aineisto palvelee heidän mukaansa hyvin silloin, kun johto tai muut avainhenkilöt esittelevät aineiston keskeisimpiä kohtia eri sidosryhmille ja henkilöstölle. Sen avulla voidaan havainnollistaa esitystä, mutta se ei kuitenkaan kelpaa luettavaksi sellaisenaan ilman aiheeseen perehtynyttä esittäjää, sillä silloin liian moni seikka jää avoimeksi ja virhetulkintojen riski on suuri.

Paras tapa viestiä henkilöstösuunnittelusta on Lindroosin ja Lohiveden (2010, 165) mukaan sellainen, jossa aihe esitellään vuorovaikutuksessa yleisön kanssa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi henkilöstösuunnitelma esiteltäisiin koko henkilöstön sijaan pienemmille ryhmille kerrallaan. Tällöin kysymyksiä on helpompi esittää ja tilaisuus tarjoaa paremmat mahdollisuudet vastavuoroiseen viestintään. Lindroos ja Lohivesi muistuttavat viestinnän perussäännöstä: vasta kun ihmisten välillä on luottamus, viesti voi mennä toimivasti perille.

Esitettävästä aiheesta on myös hyvä tuottaa sellaista materiaalia, johon voi palata esityksen jälkeen. Esimerkiksi henkilöstösuunnitelmasta olisi hyvä tehdä lyhyt, tiivis ja selkeä materiaali, joka voidaan joko jakaa kaikille työntekijöille tai laittaa organisaation intranettiin sekä internet-sivuilla kaikkien saataville. Näin kuka tahansa voi palata tietoihin niitä tarvitessaan tai niin halutessaan.

Viestinnän toimivuus vaikuttaa oleellisesti työn tuottavuuteen. On tärkeää, että henkilöstö on perillä henkilöstöstrategiasta, henkilöstösuunnitelmista tai henkilöstön koulutussuunnitelmasta. Kun työntekijät tietävät oman roolinsa kokonaisuuden rakentamisessa, työn jälki on parempaa. Tämä lisää myös työskentelymotivaatiota, tyytyväisyyttä sekä parantaa työilmapiiriä. Ihmiset ovat tyytyväisempiä ja toimivat

paremmin keskenään, kun kaikki ovat perillä yhteisistä tavoitteista ja siitä, mitä heidän täytyy tehdä niiden saavuttamiseksi.

## **7 Henkilöstösuunnittelun haasteet, tulevaisuus ja trendit**

### **7.1 Haasteita ja tulevaisuudennäkymiä**

Tämän päivän suurimpana henkilöstösuunnittelun haasteena on Viitalan (2013, 74) mukaan liiketoiminnan nopeasyklisyys. Henkilöstösuunnittelun tulisi olla pitkäjänteistä ja suunnitelmat tehdäänkin yleensä vuodeksi eteenpäin, mutta samalla henkilöstösuunnittelun tulisi reagoida nopeisiin muutoksiin. Viitalan mukaan henkilöstöasioissa on kuitenkin kohtalokasta elää ”kädestä suuhun”, joten tapahtumia pitäisi pystyä ennakoimaan etukäteen, eikä vasta sitten kuin tilanne on jo päällä.

Kaikkeen ei voi valmistautua, mutta kun henkilöstösuunnittelua toteutetaan samassa linjassa ja samaan aikaan kuin muunkin liiketoiminnan suunnittelua, jolloin se on ajan tasalla yrityksen toiminnan kanssa ja tuleviin muutoksiin pystytään varautumaan mahdollisimman hyvin.

Liiketoiminnan nopeasyklisyys vaatii henkilöstösuunnittelulta myös joustavuutta. Atkinson ja Meager (1986, teoksessa Viitala 2013, 74–75) ovat määritelleet joustavuuden neljä eri ulottuvuutta, jotka ovat ajallinen, toiminnallinen, taloudellinen ja maantieteellinen joustavuus. Leopold (2001, teoksessa Viitala 2013, 75) on tehnyt näiden ulottuvuuksien perusteella erittelyn siitä, miten joustavuuden vaatimus asettaa haasteita henkilöstön määrälle, henkilöstön osaamiselle ja käytettävyydelle, henkilöstökustannuksille sekä työnteon maantieteelliselle sijainnille. Vaatimukset voivat olla ristiriitaisia keskenään, sillä kun esimerkiksi sekä henkilöstön kustannusten että käytettävyyden tulisi olla joustavaa, on jossain kohden tehtävä kompromissi. Jos työntekijältä vaaditaan joustavuutta työaikojen suhteen, ei hän ole valmis joustamaan palkastaan, vaan vaatii enemmän palkkaa, joka kattaa työaikojen häilyvyydestä johtuvan vaivan. Tässä tapauksessa työnantajan on siis joustettava palkassa, jos hän haluaa työntekijän joustavan työajassa.

Paula Liukkonen (2009, 164) korostaa verkostojen ja verkostojen tuntemisen merkitystä tulevaisuudessa, sekä henkilöstöä itsellisinä osajina ja elämäntapatyöläisinä.

## 7.2 Trendit

Gary Dessler (2013, 36–37) määrittelee työelämän trendejä, jotka tulevat vaikuttavat organisaatioihin riippumatta siitä, missä päin maailmaa ne sijaitsevat. Ne vaikuttavat siis myös suomalaisiin asiantuntijaorganisaatioihin. Organisaatioiden on otettava yleiset, yhteiskunnassa vallitsevat sekä tulevat trendit huomioon, sillä ne muokkaavat yhteiskuntaa ja sitä kautta vaikuttavat organisaatioiden toimintaympäristöön. Trendit täytyykin ottaa huomioon kaikessa yrityksen toiminnan suunnittelussa, varsinkin pitkälle tähtäävässä strategisessa suunnittelussa, johon myös henkilöstösuunnittelu pohjaa.

Desslerin (2013, 37) mukaan trendejä ovat muun muassa

- globalisaatio
- kilpailun kasvaminen
- sääntelyn purkaminen ja lisääntynyt velkaantuminen
- taantuma, joka alkoi vuosina 2007–2008
- talouskasvun hidastuminen
- teknologiset innovaatiot ja korkean teknologian alan työpaikkojen lisääntyminen
- palvelutyön lisääntyminen
- asiantuntijatyön lisääntyminen
- työvoiman ikääntyminen.

Trendejä tarkastellessa voidaan havaita, että asiantuntijaorganisaatioilla voi olettaa menevän hyvin, sillä asiantuntijatyötä tullaan tarvitsemaan myös tulevaisuudessa. Työvoimamarkkinat ovat kuitenkin nyt murroksessa ja useilla aloilla vaaditaan muutoksia toimintatapoihin, jotta työpaikat säilyisivät. Kilpailu kiristyy varsinkin asiantuntija-aloilla, joissa omaa tuotetta on vaikea markkinoida, sillä se perustuu pelkästään työntekijöiden tietoihin ja taitoihin.

Asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstösuunnittelussa korostuukin työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja ylläpito.

Taantuma ja työntekijöiden ikääntyminen vaikuttavat puolestaan kaikkiin toimialoihin. Ne ovat myös aiheuttavat osaltaan ristiriitoja henkilöstösuunnittelulle, sillä talouden laskukausi vie yrityksiltä asiakkaita ja näin ollen rahaa ja useat yritykset joutuvatkin

säästökuurille. Suuren työntekijämäärän ikääntyminen taas luo paineita miettiä työntekijöille mahdollisia seuraajia ja jopa uuden työvoiman palkkaamista. Rekrytointi on kuitenkin kallis ja aikaa vievä prosessi, joten taloudellisesti tiukkoina aikoina eläkkeelle jääneen työt delegoidaan jäljelle jääneiden kollegoiden hoidettavaksi. (Dessler 2013, 37–38)

Trendit vaikuttavat siis yritysten toimintaan ja yritysten täytyy mukautua vallitseviin globaaleihin trendeihin joko ennemmin tai myöhemmin. Dessler (2013, 37) määrittelee, millaisia yritysten tulisi olla, jotta ne pystyvät varautumaan tuleviin, aiemmin lueteltuihin, trendeihin. Yritysten täytyy olla muun muassa

- kilpailukykyisempiä
- nopeampia ja herkempiä
- kustannustehokkaampia
- työntekijäorientoituneempia
- laatutietoisempia
- tiimiorientoituneempia.

Jotta yritykset voisivat toteuttaa edellä mainitut odotukset, sen työntekijöiden täytyy olla sitoutuneita niihin. Henkilöstösuunnittelussa on otettava huomioon, millä tavoin työntekijöitä voidaan tukea odotuksien mukaiseen toimintaan ja minkälaisia toimenpiteitä organisaation henkilöstössä on toteutettava, jotta odotukset täyttyvät.

## **8 Tutkimuksen toteutus**

### **8.1 Teemahaastattelu**

Valitsin teemahaastattelun kvalitatiivisen tutkimukseni menetelmäksi. Teemahaastattelun avulla saa määriteltyä rajat haastattelun aihepiireille, mutta haastattelussa ei ole tarkoitus käydä läpi vain tiettyjä, ennalta määriteltyjä kysymyksiä, vaan keskustella tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä aihepiirien ohjaamana. Nimensä mukaisesti teemahaastattelussa on siis määritelty etukäteen teemat, jotka käydään haastattelussa läpi, mutta keskustelua voidaan käydä ilman tiukkoja rajoja teemojen sisällä.

Jorma Kanasen (2010) mukaan teemahaastattelussa urkitaan asian ydin kyselemällä ja näin paljastetaan totuus. Teemahaastattelu on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelu voidaan suorittaa yksilö – tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelulla saadaan tiivistettyä tietoa (kun useamman henkilön haastattelut tehdään samanaikaisesti), mutta yksilöhaastattelulla saadaan tarkempaa ja luotettavampaa tietoa.

Haastateltavat valitaan niin, että ilmiö liittyy heihin, eli valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa. Joskus voi olla hankala määritellä niitä henkilöitä, jotka kuuluvat ilmiön piiriin ja ilmiö koskettaa. Teemat valitaan niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko ilmiön. Ilmiö liittyy ympäristöönsä jollakin tavalla ja se koostuu tekijöistä/elementeistä ja niiden välisistä riippuvuussuhteista/prosesseista. Kysymyksillä pitäisi varmistaa kaikkien ilmiön osa-alueiden mukaantulo. (Kananen 2010, 54–55.)

## 8.2 Haastateltavien valinta

Haastateltavat on valittu sen perusteella, että he edustavat oman alansa asiantuntijoita. Tässä tapauksessa he ovat eri asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstöosaston edustajia. Haastattelin kolmea eri asiantuntijaa, jotka olivat omissa yrityksissään johtotasolla. Yritykset olivat suomalaisia asiantuntijaorganisaatioita, joissa kaikissa oli useampi kuin yksi liiketoimintayksikkö. Yritysten henkilöstön koko vaihteli hieman alle sadasta hengestä hieman yli tuhanteen henkeen.

Valitsin haastateltaviksi tässä asemassa olevia henkilöitä, sillä heillä on paras ja laajin näkemys oman organisaationsa henkilöstösuunnittelusta ja sen toteuttamisesta. Henkilöstösuunnittelua tehdään edelleen ”ylhäältä annettuna” eli johtoportaan käsien, joten valitsin haastateltavikseni johtotason henkilöitä. Henkilöstösuunnittelun suunta on kuitenkin se, että henkilöstöä osallistetaan siihen mukaan enenevässä määrin.

## 8.3 Teemahaastattelujen toteutus

Määrittelin haastatteluja varten neljä eri teemaa ja tein jokaisen teeman alle useamman tarkentavan kysymyksen (liite 1). Kävin kysymyksiä läpi vapaamuotoisesti haastateltavien kanssa niin, että ne eivät rajanneet haastateltavien vastauksia tai niiden monipuolisuutta. Halusin myös jättää tilaa sellaisille haastateltavien näkemyksille, jotka

eivät tulisi välttämättä esiin tarkkaa kysymysrunkoa noudattaessa. Haastatteluteemoja olivat

- henkilöstösuunnittelun tavoitteet
- henkilöstösuunnittelu prosessina
- henkilöstösuunnittelu käytännön työelämässä
- henkilöstösuunnittelun haasteet ja tulevaisuuden näkymät.

Tavoite-osiossa kävin läpi henkilöstösuunnittelun tavoitteiden asettamista ja niiden taustaa, tavoitteissa onnistumisen mittaamista sekä henkilöstöstrategiaa. Seuraavassa osiossa kävin läpi henkilöstösuunnittelua prosessina, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä aikasykliä. Henkilöstösuunnittelu käytännön työelämässä -teema käsitteli työntekijöiden näkökulmaa, kuten sitä, miten hyvin organisaation henkilöstö on perillä henkilöstösuunnittelusta ja miten siihen suhtaudutaan. Haasteet ja tulevaisuuden näkymät -teema käsitteli henkilöstösuunnittelun haasteita ja tulevaisuutta sekä organisaatiokohtaisesti että yleisluonteisesti.

Tein kaksi kolmesta haastattelusta kasvotusten ja yhden sähköpostin välityksellä. Haastateltavat saivat tutustua haastatteluteemoihin ja kysymyksiin etukäteen. Nauhoitin kaksi kasvotusten tekemääni haastattelua ja litteroin ne eli kirjoitin puhtaaksi nauhalta.

## **9 Haastattelututkimuksen tulokset**

### **9.1. Tulosten jäsentäminen**

Tutkimuksen tulokset on jäsennetty hieman eri tavalla, kuin teemahaastattelun kysymykset. Tulokset on jäsennetty niiden teemojen alle, jotka nousivat haastatteluja tehdessäni tärkeimpinä esille. Tutkimustulosten teemoina ovat

- henkilöstösuunnittelu prosessina
  - tavoitteet
  - strategia
- osaamisen kehittäminen
- henkilöstön näkökulma
- haasteet ja tulevaisuuden näkymät.

Näistä teemoista on koottu huomioita, jotka ovat toistuneet tekemissäni henkilöstöasiantuntijoiden haastatteluissa.

## 9.2 Henkilöstösuunnittelu prosessina

Henkilöstösuunnitteluprosessi on kaikissa haastateltavien organisaatioissa samankaltainen. Henkilöstösuunnittelu on näissä yrityksissä strategialähtöistä ja strategiaprosessi lähtee tavoitteiden määrittelystä. Strategiset tavoitteet määrittävät kaikkea suunnittelua, niin myös henkilöstösuunnittelua.

### 9.2.1 Tavoitteet

Haastateltavien vastauksista nousi yksimielisesti esiin henkilöstösuunnittelun tärkeimpänä tavoitteena se, että

- organisaatiossa työskentelee oikeankaltaisia ihmisiä, jotka
  - ovat päteviä, osaavia ja ammattitaitoisia
  - tekevät asioita, jotka ovat myös heille itselleen tärkeitä ja oleellisia.

Tavoitteena on myös tehdä sellaista henkilöstösuunnittelua, joka on ennakoivaa ja vastaa muutos- ja uudistumistarpeisiin. Nämä tarpeet muodostuvat esimerkiksi taloudellisista paineista. Henkilöstösuunnittelun tulisi olla myös jatkuvaa eikä vain kerran vuodessa tapahtuvaa toimintaa. Tämä takaisi henkilöstösuunnitelmien joustavuuden, kun niitä voisi päivittää tarpeen tullen. Tilanteet muuttuvat, toimintaympäristössä voi tapahtua äkillisiä muutoksia tai niitä voi tulla vastaan yrityksen sisällä. Henkilöstösuunnittelun ollessa jatkuvaa yllättäviinkin tilanteisiin voitaisiin varautua hiukan paremmin.

Loput tavoitteet voidaan erotella määrällisiin ja laadullisiin. Henkilöstön tärkeimpinä määrällisinä tavoitteina nousivat esiin

- henkilöstön määrä
- henkilöstön rakenteen monipuolisuus; ikärakenne ja osaamisrakenne
- maltillinen vaihtuvuus.

Tärkeimpinä laadullisina tavoitteina nousivat esiin

- monimuotoisuus osaamisessa, variaatiot ja toisiaan täydentävää osaaminen
- työn kierto, mahdollisuus tehdä erilaisia tehtäviä
- työssä onnistuminen, esimerkiksi projektin onnistuminen
- hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen huomioiminen
- hyvä viestintä.

Henkilöstösuunnittelussa onnistumista voidaan **mitata** monella tapaa ja haastateltavien organisaatioissa onkin useita erilaisia mittareita käytössä. Niillä mitataan sekä määrällisissä että laadullisissa tavoitteissa onnistumista.

*”Henkilöstösuunnittelu on onnistunutta, kun liiketoiminnalle asetetut tavoitteet on saavutettu. Nämä tavoitteet ovat yleensä taloudellisia.”*

Vaikka henkilöstösuunnittelulle asetetaan omiakin tavoitteita, liiketoiminnan yleiset strategiset tavoitteet ajavat usein niiden ohi ja henkilöstösuunnittelu katsotaan onnistuneeksi, kun näihin tavoitteisiin on päästy. Henkilöstösuunnittelun tulee tosin olla linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa, joten myös henkilöstösuunnittelun tavoitteiden tulisi samankaltaisia. Haastateltavien organisaatioissa käytetään seuraavia mittareita henkilöstösuunnittelun tavoitteisiin pääsyn mittaamisessa

- liikevoiton mittaaminen yksiköittäin
- liikevaihdon vertaaminen liikevaihtotavoitteeseen
- projekteissa liikevoitto ja asiakastyytyväisyys
- työkykyselvitykset
- ilmapiirin ja henkilöstökokemuksen mittaaminen
- työterveyden kustannuksien ja sairauspoissaolojen mittaaminen.

Mittaamisen tulokset käsitellään johtoryhmässä, ja ainakin yhden haastateltavan organisaatioissa myös työyhteisöissä, ja tulosten perusteella tehdään kehittämistoimenpiteitä.

## 9.2.2 Strategia

Henkilöstösuunnittelun suuntaviivat johdetaan haastateltavien organisaatioissa yrityksen strategisista linjauksista käsin. Tärkeimpinä huomioina haastatteluista nousi henkilöstöstrategiaan liittyen seuraavaa:

- Kaikessa suunnittelussa lähtökohtana ovat strategian painotukset ja kaikki tekeminen nojaa strategiaan.
- Strategisista linjauksista johdetaan tarpeet, minkälaista henkilöstöä tarvitaan, minkä verran ja mihin rooleihin.
- Henkilöstösuunnittelua tehdään yhtä pitkälle tulevaisuuteen kuin strategiaa suunnitellaan. Henkilöstösuunnittelun kausi on siis yhtenäinen strategiakauden kanssa ja se vaihteli haastateltavien yrityksissä kolmesta viiteen vuoteen.
- Maailma muuttuu kuitenkin nopeasti, joten strategia halutaan pitää yleisenä ja väljänä, jotta suunnitelmia voi tarpeen tullen muuttaa strategian puitteissa.
- Vuosittain tehdään strategiaa tarkemmat vuosisuunnitelmat, jossa tarkennetaan konkreettiset tavoitteet ja strategiset kehityshankkeet kyseiselle vuodelle.
- Henkilöstösuunnittelua valmisteltaessa asiat käsitellään ennakoiden ja arvioiden niiden vaikutuksia ja niistä aiheutuvia toimenpiteitä koko yrityksen henkilöstölle.
- Strategiaa jalkautetaan asettamalla liiketoiminnoille lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita.
- Henkilöstökustannukset huomioidaan strategiaprosessissa.
- Lainmukaiset henkilöstösuunnitelmat tehdään koko organisaatiolle yhteisesti, osaamisen kehittämiseen liittyvät suunnitelmat tehdään yksikkökohtaisesti.
- Suunnittelussa seurataan ikärakennetta, työkykyä, sairauspoissaoloja sekä henkilöstöriskejä, kuten mahdollisia työkykyhaasteita.

## 9.3 Osaamisen kehittäminen

*”Me eletään meidän ammattilaisten sillä osaamisella ja sillä ammattituntemuksella”*

Osaamisen kehittäminen nostettiin omaksi teemaksi, sillä se toistui kaikkien haastateltavien vastauksissa useasti ja vaikutti olevan tärkein osa-alue asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstösuunnittelussa tällä hetkellä. Kaksi haastateltavaa mainitsi oppiva organisaatio – ajattelumallin käytön, jonka mukaan yritys oppii, kun sen henkilöstö oppii. Osaamisen kehittäminen on myös osa pakollista

henkilöstösuunnittelua, kun yritysten on vuosittain laadittava henkilöstön koulutus- ja kehityssuunnitelma. Haastatteluissa nousi esiin seuraavia huomioita osaamisen kehittämisestä:

- Yrityksissä tehdään osaamiskartoituksia, joissa käydään läpi nykyinen osaaminen, tavoiteosaaminen sekä suunnitelmat ja toimenpiteet, miten osaamista lähdetään kasvattamaan.
- Jokaiselle työntekijälle vuosittain omat osaamisen kehittämisen suunnitelmat, jotka tehdään kehityskeskustelujen yhteydessä.
- Henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan vuosittain ja niitä seurataan kehityskeskustelujen avulla.
- Organisaatioissa tarjotaan työntekijöille henkilökohtaisia kehitys- ja kasvupolkuja.
- Yrityksissä käytetään työn kiertoa, mentorointia sekä osaamisen siirtämistä
- Useamman henkilön osaamisen kehittäminen samanaikaisesti nousi uutena asiana esille. Organisaatioissa on käytössä, tai tulossa käyttöön, tiimikohtainen osaamisen kehittäminen tai ryhmäkeskustelut.
- Haasteena osaamisen kehittämisessä ja henkilöstön kouluttamisessa on resurssien niukkuus. Kaikkia halukkaita ei voida kouluttaa ja henkilöstön koulutusmahdollisuuksia karsitaan sen mukaan, mikä on organisaatioiden tavoitteiden mukaista ja mikä ei.
- Yksilön omat kehitystavoitteet vs. yrityksen tavoitteet

#### 9.4 Henkilöstön näkökulma

Henkilöstön näkökulma henkilöstösuunnittelussa on tärkeä, sillä suunnittelu koskee suoraan henkilöstöä ja suunnitelmien toteuttamisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö on sitoutunut suunnitelmiin. Henkilöstö saadaan sitoutettua henkilöstösuunnitelmien toteutukseen, kun heidän mielipiteensä otetaan huomioon suunnitelmia tehdessä.

*”Henkilöstösuunnittelu on osa liiketoiminnan suunnittelua, joten se on osa arkipäivää ja päivittäistä tekemistä. Tällöin se ei nouse mitenkään erikseen esille henkilöstölle.”*

- Henkilöstösuunnittelu on yleensä abstraktia, eikä juuri näy arjessa työntekijöille.
- Kehittämiseen ja kouluttamiseen liittyvät asiat ovat henkilöstöllä hyvin selvillä, mutta strategiset tavoitteet ja linjaukset eivät.

- Henkilöstö on kiinnostunut kehittämään itseään, mutta organisaation tavoitteet saattavat unohtua ja omat tavoitteet ajaa niiden edelle.

*”Voidaan lähteä siitä, että henkilöstön tulee seurata oman työpaikkansa intranettiä”*

- Henkilöstösuunnittelun tehokas viestintä henkilöstölle on haasteellista ja viestinnän haasteellisuus voi aiheuttaa väärinymmärryksiä. Henkilöstöllä voi olla käsitys, ettei jotain henkilöstösuunnitteluun kuuluvaa asiaa tehdä, vaikka se todellisuudessa tehtäisiinkin.
- ”Kova henkilöstösuunnittelu”, kuten resurssien kartoitus, voi aiheuttaa huolta henkilöstössä. Tämän tyyppinen toiminta mielletään yleensä negatiiviseksi, koska henkilöstöllä on käsitys, että se johtaa henkilövähennyksiin.

*”Lakisääteiset henkilöstösuunnitelmat käsitellään neuvottelukunnassa ja luottamushenkilöt voivat, ja on suositeltavaakin, keskustella ja jakaa tietoa henkilöstölle”*

- Henkilöstön edustajat ovat mukana tekemässä henkilöstösuunnittelua ja henkilöstön palaute otetaan huomioon koulutus- ja kehityssuunnitelmassa
- Henkilöstöä pyritään aktivoimaan ja ottamaan mukaan suunnitteluun keskustelutilaisuuksien avulla.

*”Työterveys, työhyvinvointi, virkistys-, liikunta- ja työpaikkaedut ovat meillä huippulaatua ja hyvällä tasolla.”*

- Henkilöstöstä halutaan pitää huolta ja haastavina taloudellisina aikoina pyritään pitämään kiinni henkilöstöetuuksista.

## 9.5 Haasteet ja tulevaisuuden näkymät

*”Tietynlainen profiiliin ylläpitäminen. Ettei ihan niinku paineta maanrakoon, kun niitä säästöjä haetaan.”*

Tämän opinnäytetyön tärkeimmät havainnot liittyvät henkilöstösuunnittelun haasteisiin ja tulevaisuuden näkymiin. On tärkeää tiedostaa, mikä henkilöstösuunnittelussa koetaan haasteelliseksi, jotta sitä voidaan kehittää. Tulevaisuuden näkymien pohtiminen auttaa

tekemään henkilöstösuunnittelua pidemmälle aikavälille ja sen avulla voidaan varautua siihen, minkälaista henkilöstösuunnittelua tullaan tarvitsemaan seuraavina vuosina.

Henkilöstösuunnittelun yleiset haasteet ovat seuraavia:

- Organisaatioissa halutaan tehdä kauaskantoisempia henkilöstösuunnitelmia, mutta on hankalaa tehdä ennustuksia pidemmälle kuin kolmen vuoden päähän.
- Ennakointi koetaan vaikeaksi tai mahdottomaksi.
- Haasteita tuovat sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön nopeat muutokset, kuten äkilliset irtisanoutumiset tai markkinoiden taloudelliset käänteet.
- Osaamisen siirto on vaikeaa varsinkin irtisanomistilanteessa. Miten saadaan hiljainen tieto siirrettyä seuraavalla tekijälle?
- Osaavien henkilöiden löytäminen erikoistehtäviin on vaikeaa.

Työkykyyn liittyvät haasteet

*”Tuotteesta täytyy pitää huolta”*

- Miten henkilöstö pidetään työkykyisenä eläkeiän noustessa?
- Miten henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia pidetään yllä vaikeina aikoina?

Viestintään liittyvät haasteet

*”Et niinku kaikki puhaltais yhteen hiileen”*

Eri toimipisteiden yhteydenpito koetaan hankalaksi ja työyhteisö tämän takia rikkonaiseksi.

- Toimipisteiden välillä on vastakkainasettelua.
- Tiedon kulku tulisi saada toimivammaksi eri yksiköiden sekä henkilöstön ja johdon välillä.
- Mikä on paras viestintätapa, miten saada henkilöstö etsimään tietoa oikeasta paikasta?

Työn luonne muuttuu

- **Tulevaisuudessa** työsuhteet tulevat olemaan joustavampia ja sisältävät enemmän osa-aikaisuuksia ja projektiluontoista työtä.
- Organisaatiot ostavat asiantuntijatyötä mieluummin alihankintana, kuin palkkaavat vakituista henkilöstöä.
- Etätyö lisääntyy.
- Verkostojen merkitys kasvaa.

Työsuhteen alku- ja loppupää on mietittävä uudestaan

- Rekrytointi on aina suuri riski, rekrytointiprosessiin ja henkilöarviointeihin tulee panostaa entistä enemmän. Rekrytointia harkitaan pitkään.
- Eläköitymiskeskustelu muuttunut, ei olla huolissaan siitä, että tekijöitä lähtee vaan pohditaan, pitääkö paikkaa ylipäätään täyttää.

Millaista henkilöstösuunnittelua vaaditaan tulevaisuudessa

- Henkilöstösuunnittelusta täytyy saada ennakoivampaa, muutostarpeeseen ja uudistumiseen vastaavaa.
- Strategialähtöisyys korostuu.
- Tulevaisuudessa on entistä enemmän panostettava henkilöstön osaamiseen, sillä tulospaineet ja kilpailu on kovaa.

## 10 Yhteenveto

### 10.1. Johtopäätökset

Tämän päivän henkilöstösuunnitteluun heijastuu vahvasti markkinoiden hankala taloudellinen tilanne. Pehmeä henkilöstösuunnittelu, kuten työhyvinvointi ja työssä viihtyminen ovat nostaneet päätään, mutta yhtä tärkeää tuntuu olevan kova henkilöstösuunnittelu. Henkilöstöresursseja mietitään tarkoin ja osaamiskartoituksia tehdään, jotta saataisiin maksimoitua hyöty nykyisestä henkilöstöstä. Rekrytointeja harkitaan tarkkaan, sillä niiden riskit halutaan minimoida. Uuden henkilön palkkaamista vältetään, sen sijaan yritetään löytää tarvittava osaaminen nykyisestä henkilöstöstä tai tarpeen mukaan kouluttaa olemassa olevaa henkilöstöä, jotta osaamista ei tarvitsisi etsiä

organisaation ulkopuolelta. Eläkkeelle jäävän tai muun syyn takia organisaatiosta poistuvan henkilön tilalle ei välttämättä palkata ketään, vaan vapautuneet tehtävät jaetaan jäljelle jäävän henkilöstön kesken tai mietitään, tarvitaanko tehtävää organisaatiossa enää ollenkaan.

Henkilöstöressurssien suunnittelussa otetaan myös uusia vaihtoehtoja huomioon. Asiantuntijaorganisaatioissa tehdään usein töitä projektiluontoisesti, jolloin osa-aikatyöt, määräaikaosuudet, sekä asiantuntijoiden osaamisen hyödyntäminen alihankintana tulevat varteenotettaviksi vaihtoehdoiksi perinteisille työsuhteille. **Henkilöstösuunnitteluprosessin** tulee olla kauaskantoisempaa ja suunnittelua tulisi tehdä pitkällä aikavälillä. Toisaalta suunnitelmien tulisi olla hyvin joustavia, jotta niitä voidaan muokata tarpeen ja tilanteen mukaan. Suunnitelmiin täytyy voida tehdä muutoksia esimerkiksi yllättävien taloudellisten käännekohtien sattuessa.

Asiantuntijaorganisaatioiden heräämisestä **osaamisen kehittämiseen** on paljon hyötyä yksittäiselle työntekijälle. Osaamiskartoitusten työntekijän potentiaali tulee paremmin esille ja hän pääsee hyödyntämään osaamistaan kokonaisvaltaisemmin. Osaamiskartoitus auttaa hahmottamaan, miten työntekijän osaamista tulisi kehittää, jotta se olisi sekä organisaation että työntekijän oman urapolun ja intressien mukaista. Osaamisen kehittäminen korostuu asiantuntijaorganisaatioissa, vaikka yrityksellä menisikin taloudellisesti heikommin. Organisaatioissa halutaan satsata henkilökunnan osaamiseen ja laittaa heidän kehittämiseensä resursseja, jotta kilpailukyky säilyy.

Vaikka koulutussuunnitelma onkin lain mukaan pakollinen suuremmille organisaatioille Suomessa, haastattelututkimuksen perusteella tuntuu siltä, että **työntekijät** eivät tiedosta, minkälaista koulutusta heidän organisaatiossaan olisi tarjolla ja mihin koulutukseen organisaatio koulutussuunnitelman ja strategisten linjausten mukaan panostaa. Työntekijöillä on halukkuutta kehittää itseään ja nostaa arvoaan työmarkkinoilla, mutta työntekijän haluama koulutus ja organisaation osaamistarve voivat usein olla ristiriidassa keskenään.

Henkilöstösuunnittelun **viestinnässä** on vielä ongelmia. Organisaatioiden ongelmana on, miten saada henkilöstösuunnittelu tehokkaasti viestittyä työntekijöille. Vastaavasti työntekijät voivat olla asian suhteen passiivisia, eivätkä ota oma-aloitteisesti henkilöstösuunnitelmista selvää, vaan odottavat, että kaikki tarpeellinen tieto tuodaan heidän eteensä. Organisaatioiden tulisi tukea ja rohkaista työntekijöitään entistä

enemmän kouluttautumaan ja kehittämään itseään organisaation osaamistarpeen mukaisesti paremman viestinnän avulla.

Suurimpana johdon **haasteena** henkilöstösuunnittelussa on tulevan ennustaminen. Henkilöstösuunnittelun tulisi olla tarpeeksi pitkälle mietittyä, jotta yllättäviinkin tilanteisiin osattaisiin varautua. Tulevien henkilöstömäärien ja osaamistarpeen arvioiminen sekä markkinoiden muutosten tunnustelu on vaikeaa, mutta se täytyy silti tehdä. Suuripiirteinenkin suunnitelma on tyhjää parempi.

Suurimmat organisatoriset **kehityskohteet** liittyvät trendien huomioon ottamiseen ja pitkän aikavälin suunnitelmien ja ennusteiden tekemiseen. Haastateltavat eivät maininneet, että trendeillä olisi suurta vaikutusta heidän edustamiensa organisaatioiden henkilöstösuunnittelussa. Taloudelliset seikat otettiin kyllä huomioon, mutta muiden trendien huomioiminen jäi vähemmälle. Kaikkien haastateltavien mukaan henkilöstösuunnittelu nojaa kuitenkin aina liiketoimintastragiaan. Jos trendit otetaan huomioon liiketoimintastrategian suunnittelussa, kuten on tapana, ne voivat tätä kautta vaikuttaa välillisesti myös henkilöstösuunnitteluun. Organisaatioiden suurimpana sisäisenä haasteena on henkilöstön osallistaminen suunnitteluun ja suunnitelmista tiedottaminen henkilöstölle. Haastateltavat mainitsivat nämä asiat kehityskohteiksi ja toivoivat, että henkilöstösuunnittelua saataisiin näiltä osin parannettua. Osallistamalla henkilöstö mukaan suunnitteluun valmiin suunnitelman sisäistäminen on työntekijöille helpompaa. Tämä ratkaisee omalta osaltaan myös henkilöstösuunnittelun viestinnän ongelmaa.

Pitkän aikavälin suunnitelmat antavat kehykset ja suuntaviivat lyhyen aikavälin henkilöstösuunnittelulle. Kun organisaatiossa on strategiaan nojaava pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelma, joka on onnistuttu viestimään henkilöstölle, henkilöstä ymmärtää paremmin myös lyhyen aikavälin suunnitelmia ja henkilöstöä koskevia päätöksiä. Henkilöstösuunnittelu on tärkeässä roolissa asiantuntijaorganisaatiossa. Se otetaan vakavasti ja siihen panostetaan, sillä toimiva henkilöstösuunnittelu auttaa luomaan yritykselle kilpailuetua. Asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstösuunnittelussa on vielä paljon kehitettävää, mutta tulevaisuus näyttää valoisalta, sillä organisaatiot ovat halukkaita tekemään parempaa henkilöstösuunnittelua ja kehittämään sitä eteenpäin.

**Tulevaisuudessa** henkilöstösuunnitteluun vaikuttavat työmarkkinoiden kansainvälistyminen, taloudellinen turbulenssi ja kilpailun kiristyminen työmarkkinoilla, eläköityminen ja sen vaikutukset osaamisen siirtämiseen ja työtehtävien uudelleen

järjestelyyn, työsuhteiden muuttuminen joustavammiksi ja lyhemmiksi ja henkilöstön kehittämisen merkityksen kasvaminen.

#### Henkilöstösuunnittelun muistilista

- Johda henkilöstösuunnittelu aina strategiasta käsin.
- Muista lainsäädännön vaatimukset ja noudata niitä.
- Muista selkeä ja avoin viestintä henkilöstölle ja sidosryhmille.
- Ota henkilöstön mielipide ja sidosryhmät huomioon henkilöstösuunnittelussa.
- Tee kauaskantoisia suunnitelmia.
- Ota huomioon toimintaympäristö ja mahdolliset tulevat muutokset.
- Kiinnitä huomiota henkilöstön kehittämiseen.
- Älä suunnittele liian pikkutarkasti vaan jätä joustonvaraa.

Hyvässä henkilöstösuunnittelussa yhdistyvät siis strategialähtöisyys, lainsäädäntö, henkilöstön ja sidosryhmien intressit, yleisten työmarkkinatrendien ja muiden ulkopuolisten vaikutteiden huomioiminen, pitkäjänteisyys, tulevan mahdollisimman hyvä ennakoiminen ja siihen varautuminen sekä joustavuus. Suunnittelun tulee vahvistaa yrityksen kilpailukykyä. Asiantuntija-aloilla toimivien organisaatioiden tuleekin muita aloja enemmän panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen, koulutukseen, tietotaidon ylläpitoon ja osaamisen siirtoon.

#### 10.2. Työn arviointi

**Validiteetissa** on kyse siitä, onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät ”oikeita”. Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi: kuinka hyvin tutkijan konstruktio, eli oppimisprosessissa syntyneet ajatusmallit, vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä konstruktio ymmärrettäviksi myös muille. Tutkimus voi kuitenkin aina vain raapaista tutkittavan ilmiön pintaa, eikä se voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisessa tutkimuksessa otanta on aina pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta ilmiötä pyritään tutkimaan syvällisemmin. Kävin haastateltavien kanssa laajasti läpi henkilöstösuunnittelua sekä yleisesti asiantuntijaorganisaatioiden tasolla, että juuri heidän edustamassaan organisaatiossa. Nostin tutkimustuloksista esille selkeät,

vastauksissa toistuvat, huomiot henkilöstösuunnittelusta. Tutkimuksen validiteettia olisi voitu parantaa suuremmalla otannalla. Haastateltavat edustivat kuitenkin oman alansa ammattilaisia ja pystyin rakentamaan heidän näkemyksistään ajatusmalleja henkilöstösuunnittelun nykytilasta ja tulevaisuuden suunnasta.

**Reliabiliteetilla** käsitetään tutkimuksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta. Sitä pohdittaessa on Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan mietittävä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe vaikuttavat siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet haastateltavat ovat vastanneet. Tutkimustuloksiin tulee aina suhtautua kriittisesti ja pohtia sitä, mitä ja mistä ne oikein kertovat.

Teemahaastattelututkimuksessa haastateltavat esittävät aina subjektiivisen näkemyksensä tutkittavaan asiaan. Tutkimusaihe sivusi osittain heidän omaa tehtäväänsä ja siinä onnistumisestaan heidän edustamassaan organisaatiossa, joten sillä saattoi olla vaikutusta haastateltavien vastauksiin. Tutkimus toteutettiin kuitenkin luottamuksellisesti, eikä organisaatioita tai haastateltavia julkistettu. Tämä loi haastattelutilanteeseen turvallisen ilmapiirin vastata myös henkilöstösuunnittelun haasteita ja kehittämiskohteita koskeviin kysymyksiin.

Tämän työn tavoitteena oli luoda kattava kuvaus henkilöstösuunnittelusta asiantuntijaorganisaatioissa. Tavoitteena oli myös käydä läpi, mitkä ovat henkilöstösuunnittelun haasteita nyt ja tulevaisuudessa ja arvioida, minkälaista henkilöstösuunnittelua tarvitaan tulevaisuudessa. Työssä loin katsauksen siihen, mitkä ovat henkilöstösuunnittelun tärkeimpiä osa-alueita, mitä henkilöstösuunnittelussa tulee ottaa huomioon ja mitkä asiat vaikuttavat henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstön rooli korostuu varsinkin tietotyötä tekevissä asiantuntijaorganisaatioissa ja sen vuoksi henkilöstösuunnittelu on yrityksen toiminnan suunnittelun tärkeä osa.

Tutkimusongelmana oli selvittää, millaista henkilöstösuunnittelun tulisi olla suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimusongelmaan haettiin vastausta seuraavien kysymysten avulla:

- Millaista henkilöstösuunnittelua tehdään asiantuntijaorganisaatiossa?
- Mitkä ovat henkilöstösuunnittelun haasteet?
- Mitkä ovat henkilöstösuunnittelun tulevaisuuden näkymät?

Työn tuloksena pyrin antamaan tilannekuvaus henkilöstösuunnittelusta nykypäivänä ja ehdotuksia siitä, mikä on henkilöstösuunnittelun suunta tulevaisuudessa.

Työ loi selkeän kokonaiskuvan siitä, mitä henkilöstösuunnittelu asiantuntijaorganisaatioissa on. Työssä kävin läpi, minkälaista henkilöstösuunnittelua tulee tehdä lain vähimmäisvaatimusten mukaan ja otin kantaa siihen, minkälaista henkilöstösuunnittelun tulisi olla, jotta se vastaisi sekä organisaation, työntekijöiden ja yrityksen sidosryhmien intressejä.

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että henkilöstösuunnittelu koetaan yrityksissä tärkeänä asiana, mutta siihen ei panosteta tällä hetkellä tarpeeksi. Halukkuutta henkilöstösuunnittelun kehittämiseen löytyy, mutta aika tai muut resurssit koetaan rajallisiksi.

Teemahaastatteluista kävi ilmi tämän hetken henkilöstösuunnittelun keskeisimpiä haasteita ja sain haastatelluilta asiantuntijoilta näkemyksiä siitä, minkälaisia haasteita ja trendejä he uskovat henkilöstösuunnittelun kohtaavan tulevaisuudessa ja miten suunnittelulla ja suunnittelun kehittämisellä pitäisi näihin vastata.

Tulevaisuuden näkymien ennakoiminen on aina haastavaa, eikä varmoja ennustuksia voi tehdä. Työssäni olen kuitenkin pystynyt esittämään valistuneita arvauksia siitä, minkälaiset asiat vaikuttavat henkilöstösuunnitteluun tulevina vuosina ja miten henkilöstösuunnittelun luonne tulee muuttumaan.

## Lähteet

Blomberg, Martti 2013. Laatu järjestelmät selkeäksi -blogi. [Http://www.pky-laatu.fi/blogi/balanced-scorecard-bsc-tasapainotettu-mittaristo/](http://www.pky-laatu.fi/blogi/balanced-scorecard-bsc-tasapainotettu-mittaristo/). Luettu 5.3.2014.

Dessler, Gary 2013. Human Resource Management. 13<sup>th</sup> edition, Pearson Education Inc., Harlow.

Frisk, Tarja 2005. Koulutuksen arviointi kouluttajan ja henkilöstön kehittäjän työssä. 2. painos, Educa-Instituutti, Hyvinkää.

HR Management Guide, 2012. [Http://www.simplehrguide.com/hr-strategy-and-hr-planning.html](http://www.simplehrguide.com/hr-strategy-and-hr-planning.html). Luettu 10.3.2014.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro, Helsinki.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 20.3.2007/334. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334). Luettu 4.3.2014.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos, WSOYpro, Helsinki.

Liukkonen, Paula 2009. Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum Media, Helsinki.

Puusniikka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus). Luettu 2.5.2015.

Skurnik-Järvinen, Hanna 2010. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat. Helsingin Kamari, Helsinki.

Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum, Helsinki.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. 4. painos, Edita, Helsinki.

Vilanen, Pia 2012. Asiantuntijan johtaminen ja asiantuntijatyön palveluinnovaatiot. [Http://www.luotain.net/asiantuntijan-johtaminen-ja-asiantuntijatyon-palveluinnovaatiot/](http://www.luotain.net/asiantuntijan-johtaminen-ja-asiantuntijatyon-palveluinnovaatiot/). Luettu 2.5.2015.

Österberg, Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari, Helsinki.

## **Teemahaastattelukysymykset**

Suuntaa antavat kysymykset teemahaastatteluja varten

### **Henkilöstösuunnittelun tavoitteet**

Minkälaisia tavoitteita teidän yrityksessänne on henkilöstösuunnittelulle?

Miten mittaatte henkilöstösuunnittelun tavoitteiden onnistumista?

Onko henkilöstösuunnittelu mielestäsi linjassa yrityksenne strategian kanssa, eli toimiiko henkilöstösuunnittelu osana strategian jalkauttamista?

### **Henkilöstösuunnittelu prosessina**

Millaisia henkilöstösuunnitelmia teidän yrityksestänne löytyy?

Kuinka pitkälle tulevaisuuteen teette henkilöstösuunnittelua, mikä on henkilöstösuunnittelun aikasykli?

Mitä erilaisia muuttujia otatte henkilöstösuunnittelussa huomioon, onko jotain, mitä pitää erityisesti huomioida?

(Demografiset tekijät, trendit, taloudelliset tekijät, yritykseen liittyvät tekijät)

### **Henkilöstösuunnittelu käytännön työelämässä**

Miten hyvin työntekijät tiedostavat, millaista henkilöstösuunnittelua toteutate yrityksessänne?

Miten työntekijät suhtautuvat henkilöstösuunnitteluun?

### **Henkilöstösuunnittelun haasteet ja tulevaisuuden näkymät**

Mitä haasteita teillä on henkilöstösuunnittelussa ja suunnitelman toteutuksessa?

Millaisena näet henkilöstösuunnittelun tulevaisuuden yrityksessäsi pidemmällä tähtäimellä?