



# Henkilöstösuunnitelman esiselvitys

## Case: Finanssialan Keskusliitto



Simola, Oona

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Henkilöstösuunnitelman esiselvitys Case: Finanssialan Keskusliitto

Oona Simola  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2009

Oona Simola

Henkilöstösuunnitelman esiselvitys  
Case: Finanssialan Keskusliitto

Vuosi 2009

Sivumäärä 35

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstösuunnitelman esiselvitys. Työ tehtiin toimeksiantona organisaation henkilöstösuunnitelmaa varten. Esiselvityksen tehtävänä on helpottaa tulevaa prosessia, jonka lopputuloksena on organisaation vuosittain tarkastettava henkilöstösuunnitelma.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation toimintaa. Työn teoriaosuudessa tarkastellaan henkilöstön suunnittelussa huomioitavia asioita ja välineitä, jotka ovat tärkeässä osassa henkilöstöressusseja ja niiden kehittämistä mietittäessä.

Ikäjohtaminen on otettu mukaan teoriaosuuteen henkilöstön ikäjakaumasta johtuvien huomioiden takia ja sitä pyritään soveltamaan henkilöstösuunnitelman esiselvityksessä.

Esiselvityksessä läpikäytäviä asioita ovat henkilöstön määrä ja ikäjakauma, henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi. Kaikessa pyritään huomioimaan ikäjohtaminen ja sen pohjalta tehtävät toimenpiteet. Henkilöstösuunnitelman esiselvitys on laadittu organisaation strategisten painotusten ja päämäärien pohjalta. Esiselvitystä tehdessä on pyritty ottamaan huomioon se, miten organisaation henkilöstö tunnettaisiin arvostettuna ja asiantunteva henkilöstönä ja organisaatio olisi vetovoimainen työnantaja.

Ikäjohtamisen huomioivina keittämistoimenpiteinä ovat tulevaisuuden rekrytoinnit ja mento-roinnin käyttöön otto koulutuksessa seniorityöntekijöitä motivoimaan. Rekrytointia tulee myös kehittää siten, että tulevaisuudessa organisaatiossa olisi tasaisesti kaikenikäisiä työntekijöitä. Organisaatiossa on tehtävä osaamiskartoitus ja sen pohjalta avainhenkilöiden seuraajasuunnitelma. Koulutusta varten laaditaan seurantajärjestelmä, jolla hyödynnetään koulutuksesta saatavaa palautetta. Tarkoituksena on jatkossa tehdä työhyvinvointikysely vuosittain.

Asiasanat: strategia, henkilöstöstrategia, henkilöstösuunnitelma, ikäjohtaminen

Oona Simola

**Preliminary Study of a Staff Plan.  
Case: Federation of Finnish Financial Services**

Year 2009

Pages

35

---

The topic of this Bachelor's thesis is a preliminary study of a staff plan. The work was done as an assignment for the organisation's future staff plan. The goal of this preliminary study was to ease the future process, which final result is a staff plan that can be audited every year.

The purpose of this thesis is to develop target organisation's operations. The theoretical part of this thesis includes facts and tools that have to be noticed in personnel planning and which are very important when it is time to plan human resources and developing.

Age management is included into the theoretical background, because of observations that have been made based on the organisation's age distribution. The plan is to apply age management in this preliminary study.

Facts in this preliminary study are the number and age distribution of staff, staff development and work welfare. The aim is to observe age management and make actions based on it. The preliminary study has been made based on the organisation's strategy and goals. Intention of this preliminary study has also been to consider organisation's human resources to be as recognized and specialized as possible, and also that the organisation would be seen as a knowledgeable employer.

Developing plans that observe age management is a future recruitment and mentoring in education to motivate senior workers. One development plan is also to make sure that there are employees from every age group. Organisation has to make a survey to gather shared knowledge of its know-how and based on this survey it has to devise a supporter plan for its key personnel. For education, shall be developed a follow-up system that helps to benefit most of the given feedback. The aim is also to make well-being questionnaire annually.

Key words: strategy, staff strategy, staff plan, age management

## Sisällys

|  |    |
|--|----|
| 1 Johdanto .....   | 6  |
| 2 Finanssialan Keskusliitto.....                                       | 6  |
| 3 Keskeiset käsitteet .....  | 6  |
| 3.1 Strategia .....  | 7  |
| 3.2 Henkilöstöstrategia .....  | 8  |
| 3.3 Henkilöstösuunnitelma .....  | 10 |
| 3.4 Rationalistinen henkilöstösuunnittelu.....                         | 12 |
| 3.5 Henkilöstöjohtaminen .....   | 13 |
| 3.6 Strateginen henkilöstöjohtaminen.....                              | 14 |
| 4 Ikäjohtaminen.....   | 15 |
| 4.1 Väestön ikääntyminen ikäjohtamisen taustalla.....                  | 15 |
| 4.2 Uudenlaiset johtamisnäkökulmat ikäjohtamisen mahdollisuutena ..... | 16 |
| 5 Nykytilanteen analyysi.....  | 17 |
| 5.1 Henkilöstön määrä ja rakenne .....                                 | 18 |
| 5.2 Työntekijöiden ikäjakauma ja eläkkeelle siirtyvät .....            | 19 |
| 5.3 Sairauspoissaolot .....  | 19 |
| 5.4 Koulutusjakauma .....  | 20 |
| 6 Tavoitetilan kuvaus .....  | 20 |
| 7 Toimenpiteiden suunnittelu .....                                     | 21 |
| 8 Toimenpiteiden toteutus.....   | 22 |
| 9 Henkilöstösuunnitelman esiselvitys.....                              | 23 |
| 9.1 Tulevaisuuden rekrytoinnit .....                                   | 24 |
| 9.2 Osaaminen.....   | 25 |
| 9.3 Osaamisen saatavuus ja jatkuvuuden arviointi .....                 | 26 |
| 9.4 Henkilöstön kehittäminen.....                                      | 27 |
| 9.5 Työhyvinvointi .....   | 28 |
| 10 Kehittämisehdotukset .....  | 30 |
| 11 Arviointi ja oma oppiminen.....                                     | 31 |
| Lähteet .....  | 33 |
| Liitteet .....   | 35 |

## 1 Johdanto

Kehittämishankkeen tavoitteena on laatia Finanssialan Keskusliitolle henkilöstösuunnitelman esiselvitys. Kohdeorganisaatio antoi hankkeen minulle toimeksiantona, jota minun oli tarkoitus tehdä työharjoitteluni yhteydessä kyseisessä organisaatiossa. Keskusliitto perustettiin 2007 ja sen nuoren iän takia sillä ei ole vielä valmista henkilöstösuunnitelmaa. Tarkoituksena on tehdä selvitys suunnitelman sisällöstä ja antaa kehittämisehdotuksia asiaan liittyen.

Henkilöstösuunnitelman esiselvitys pyritään tekemään sellaiseksi, että se pohjautuu organisaation strategisiin tavoitteisiin ja sitä on helppo käyttää pohjana organisaation henkilöstösuunnitelmaa laadittaessa. Hankkeessa on tarkoitus ottaa huomioon yhteistoimintalain 16.1§ mukaiset vaatimukset henkilöstösuunnitelman sisällöstä.

## 2 Finanssialan Keskusliitto

Finanssialan Keskusliitto (myöhemmin käytetään lyhennettä FK) on etujärjestö, joka edustaa lähes kaikkia Suomessa toimivia pankkeja ja vakuutusyhtiöitä. Osa jäsenistä hoitaa lakisääteeseen sosiaaliturvaan kuuluvia työeläke- ja työtapaturmavakuutuksia. Finanssialan Keskusliitto aloitti toimintansa vuoden 2007 alussa, kun Suomen Pankkiyhdistys, Suomen Vakuutusyhtiöiden Keskusliitto, Finanssityönantajat ja Rahoitusyhtiöiden yhdistys yhdistivät toimintansa. Finanssialan Keskusliitto perustettiin alalla tapahtuvien rakennemuutosten vuoksi. Järjestöjen yhdistymisen tavoitteena on toiminta, joka on yhdessä järjestössä tehokkaampaa ja jäsenten kannalta yksinkertaisempaa. Uuden järjestön on tarkoitus olla vahva edunvalvoja, jolla on merkittävä rooli alan toimintaympäristön kehittämisessä. (Finanssialan Keskusliiton strategia 2008-2015, 2.)

Jäseniä oli tammikuussa 2009 yhteensä 461 ja jäsenyhtiöissä on yhteensä noin 40 000 työntekijää ja niiden asiakkaita ovat käytännöllisesti katsoen kaikki suomalaiset yritykset ja kuluttajat. Finanssialan Keskusliitto edustaa finanssialaa Elinkeinoelämän Keskusliitossa ja on jäsenmaksuiltaan mitattuna sen viidenneksi suurin jäsenliitto. Tehokkaiden vaikuttamismahdollisuuksien varmistamiseksi FK toimii myös aktiivisesti eurooppalaisissa pankki- ja vakuutusalan edunvalvontajärjestöissä. Keskusliiton tavoitteena on turvata alalle hyvä toimintaympäristö, toimivat finanssimarkkinat ja tehokas maksujenvälitysjärjestelmä sekä edistää vahingon torjuntaa ja turvallisuutta. (Finanssialan Keskusliiton strategia 2008-2015, 5.)

## 3 Keskeiset käsitteet

Kirjallisuuden avulla pyrin tarkastelemaan asioita, joita täytyy huomioida esiselvitystä tehdessä. Keskeiset käsitteet koostuvat henkilöstön suunnittelussa tärkeässä osassa olevista

prosesseista, kuten strategia, henkilöstöstrategia ja henkilöstösuunnitelman tekeminen. Olen myös tarkastellut itse henkilöstöjohtamisen käsitettä, jonka avulla olen luonut yleistä pohjaa projektilleni. Rationalistisen henkilöstösuunnittelun mallin olen ottanut mukaan kirjallisuuteen siksi, että olen sen avulla pyrkinyt osoittamaan, mitä henkilöstösuunnitelman esiselvityksessä pitää huomioida.

### 3.1 Strategia

”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa” (Kamensky 2004, 20). ”Tänä päivänä liikkeenjohdolle strategia tarkoittaa toimintasuunnitelmaa, joka koskee yritystä tai muuta laajempaa toimintakokonaisuutta ja ulottuu pidemmälle ajanjaksolle” (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 90-91). Organisaation perustavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot liittyvät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi toimintastrategiassa. Suurissa organisaatioissa toimintastrategia on yleensä kirjallinen ja ainakin tiivistettynä henkilöstön saatavilla. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä toimintastrategia on usein vain omistajien ja ylimmän johdon tiedossa. (Kauhanen 2006, 19-21.)

Strategialla on kolme tasoa, jotka ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnalliset eli operatiivisen tason strategiat. Yritysstrategiassa määritellään, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana. Liiketoimintastrategia määrittelee, miten yritys varmistaa menestymisen valituilla markkinoilla. Operatiivisia strategioita laaditaan liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. Niitä ovat esimerkiksi henkilöstöstrategia, markkinointistrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia sekä tuotantostrategia. (Viitala 2007, 61.)

Strategia on joukko valintoja, joiden avulla päästään visioon. Tänä päivänä visio ei voi pysyä koko ajan samanlaisena, johtuen jatkuvasti muuttuvasta toimintaympäristöstä. Strategiset suunnitelmat ovat kuitenkin niitä yrityksen toiminnan kivijalkoja, jotka pysyvät vuosia suunnilleen samanlaisena. Strategiassa määritellään muun muassa, millä toimialoilla, millä maantieteellisillä alueilla, millä liiketoimintakonsepteilla ja millaisilla voimavaroilla yritys aikoo toimia. Strategiassa otetaan huomioon yrityksen voimavarat ja mahdollisuudet niiden kasvatamiseen sekä toimintaympäristössä havaitut mahdollisuudet ja uhat. Strateginen ajattelu johtamisessa on hakenut eri aikoina hieman erilaisia painopisteitä. Aikaisemmin lähtökohtana pidettiin tuotteita ja asiakkaiden tarpeita, mutta nykyään on nojaututtu myös resurssilähtöiseen ajatteluun. Siinä punnitaan ensin yrityksessä olevat inhimilliset voimavarat eli työvoima ja sen kyvykyys. Strateginen eteneminen tapahtuu ydinosaamisen varassa. Strategisen johtamisen tavoitteena on luoda suuntaviivoja ja valintoja, joiden avulla yrityksen elinvoimaisuus tulevaisuudessa voidaan parhaiten turvata. Yleensä strategiat nojaavat yrityksessä jo olevaan osaamiseen ja sen kehittämiseen, sillä vain harva yritys voi rakentaa strategiaansa

sillä oletuksella, että strategiassa valittu uudentyyppisen toiminnan sisältöä vastaava osaaminen voidaan hankkia helposti ja nopeasti. (Viitala 2003, 52-53.)

Koko yrityksen strateginen arkkitehtuuri lähtee organisaation itselleen määrittelemästä elämän tehtävästä, joka jakautuu toiminta-ajatukseen, arvopohjaan ja visioon. Toiminta-ajatus määrittelee sen, miksi organisaatio on olemassa ja mitä tehtävää se täyttää. Toisena oleva organisaation arvopohja kertoo, mitä arvoja organisaatio haluaa toiminnassaan noudattaa. Kolmantena oleva visio on näkymä siitä, millainen yritys kuvittelee olevansa muutaman vuoden päästä. Elämän tehtävän määrittelyn jälkeen tehdään toimintaympäristön analyysit ja laaditaan skenaariot. Keskeisiä arviointikohteita ovat asiakkaat, kilpailijat ja muu ympäristö. Strategiset liiketoiminta-alueet määrittävät sen, missä liiketoiminnoissa yritys haluaa olla mukana, kun kunkin toimialan menestystekijät on määritelty. Sisäisten menestystekijöiden tarkastelun jälkeen voidaan tehdä synteesi ja muotoilla strategiset tavoitteet. (Kauhanen 2006, 21.)

Kaplan ja Norton kehittivät 1990-luvun alussa balanced scorecardin eli tulokorttitarkastelun, jonka viitekehyksellä voidaan kuvata strategiakartta. Siinä käytetään neljää eri tarkastelunäkökulmaa, joita ovat talous, asiakas-, prosessi- sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Taloudellisessa näkökulmassa mietitään, miltä yritys näyttää organisaation silmissä, mikäli yritys onnistuu tavoitteessaan. Asiaksnäkökulmassa otetaan huomioon se, miltä yrityksen työntekijän tulee näyttää asiakkaan silmissä, jotta visio toteutuisi. Prosessinäkökulmassa mietitään, missä prosesseissa olisi kunnostauduttava, jotta asiakas olisi tyytyväinen ja oppimisen ja kasvun näkökulmassa tärkeää on selvittää, mitä organisaation tulisi oppia ja miten sen tulee kehittyä, jotta visio toteutuisi. Viime vuosina tulokorttipohjalle rakennettu strateginen ja taktinen johtaminen on saanut suurta jalansijaa niin suurissa kuin keskisuurissa ja pienissäkin organisaatioissa. (Kauhanen 2006, 23.)

### 3.2 Henkilöstöstrategia

Yrityksen strategisen johtamisen yksi keskeinen osa-alue on henkilöstöstrategian luominen. Henkilöstöstrategiassa luodaan suuntaviivat, joiden avulla se omalta osaltaan varmistaa liiketoimintastrategian onnistumisen. Siinä otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen. Henkilöstöjohtamisen tulisi viedä aina yrityksen visiota kohti. Kiinnotopisteeksi olisi hyvä luoda myös henkilöstön visio, jossa otetaan täsmälleen kantaa, minkälaisien voimavarojen ja osaamisen varassa liiketoimintavisio aiotaan toteuttaa. Henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. Suurissa organisaatioissa laaditaan yleensä liiketoiminta- tai tulosaluekohtaiset henkilöstöstrategiat. Pienemmissä ja yksitoimialaisissa



yrityksissä laaditaan sen sijaan usein yksi keskitetty henkilöstöstrategia. Strategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikalla, joka määrittelee käytännön toiminnan sekä vastuut ja aikataulun, jolla strategiaa toteutetaan. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat esimerkiksi rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. (Viitala 2007, 61-62.)

Ulkoisen ja sisäinen toimintaympäristö kytkeytyvät vahvasti henkilöstöstrategiaan. Ulkoisen ympäristön kartoituksen on tarkoitus selvittää ulkoiseen ympäristöön liittyvät uhat ja mahdollisuudet. Ulkoisesti vaikuttavia asioita ovat markkina-alueen taloudellinen suhdannevaihe, toiminnan suhdannevaihe globaalisti, poliittinen tilanne, lainsäädäntö väestörakenne ja yhteiskunnan rakenne. Työmarkkinat ja kilpailu työvoimasta, ammattiyhdistysliike, toimiala ja sen kulttuuri, yritysmaailma ja muut sidosryhmät toimivat myös ulkoisesti vaikuttavina tekijöinä. Taloudellinen suhdannevaihe antaa viitteitä siitä, miten tuotteiden tai palveluiden kysyntä kehittyy lähitulevaisuudessa. Poliittinen tilanne vaikuttaa siihen, mitä lakeja säädetään ja kuinka paljon muutokset koskevat työelämän lainsäädäntöä. Teknologian kehityksen suunta on usein melko hyvin ennakoitavissa jokaisella toimialalla, mutta sen nopeus on vaikeammin nähtävissä. Tietotekniikan ja tietoliikenteen alalla viimeaikainen kehitys on ollut paljon ennakoitua nopeampaa ja ohjelmisto-osaaminen on noussut monella alalla keskeiseksi kulmaksi. (Kauhanen 2006, 24.)

Kansalaisten arvomaailma ja sen muutokset vaikuttavat lyhyelläkin aikavälillä yhteiskunnan kehittymiseen, mutta ne ovat usein vaikeasti ennakoitavissa ilman perusteellista selvitystä. Kansalaisten suhtautuminen osa-aikatyöhön, määräaikaisiin työsuhteisiin, itsensä kehittämiseen ja joustavaan työkäyttäytymiseen ovat merkittäviä asioita henkilöstösuunnittelussa. On otettava huomioon se, että nuorten asenteet työtä ja työelämää kohtaan ovat erilaiset kuin vanhemmalla sukupolvella. Samoin hyvin koulutettujen arvot ovat erilaiset kuin peruskoulutuksen saaneiden. Työmarkkinoiden kysyntä ja tarjonta vaikuttavat kaikilla aloilla työvoiman saantiin ja sen vaihtuvuuteen sekä palkkatasoon. Ammattiyhdistysliike on Suomessa edelleen vahvassa asemassa ja sen rooli eri toimialoilla eroaa lähinnä poliittisuutensa vuoksi. 1990-luvun puolivälin jälkeen ammattiyhdistysliikekin on ottanut joustavamman kannan. Ulkoisessa ympäristössä on tärkeää ottaa huomioon kullakin toimialalla oleva toimintakulttuuri, sillä se saattaa poiketa paljonkin muiden alojen kulttuurista. Toimialakohtaiset kulttuurit muuttuvat hyvin hitaasta ja siksi organisaatio on tavallaan oman kulttuurinsa vanki. (Kauhanen 2006, 24-25.)

Organisaation sisäinen ympäristö jakautuu organisaation henkilöstön ominaisuuksiin ja organisaatorisiin tekijöihin. Henkilöstöstrategiassa tärkeää on selvittää henkilöstövoimavarojen vahvuuksia ja heikkouksia ja silloin tarkasteltavana ovat henkilöstön rakenne, tieto- ja taitotaso, asenteet, tuottavuus ja suoritustaso, kehityskyky, sitoutuneisuus, työtyytyväisyys ja yhteistyökyky ja -halu. Kun edellä mainitut tiedot ovat käytettävissä, voidaan muodostaa käsitys

nykyisen henkilöstön mahdollisuuksista vastata organisaation tuleviin henkilöstötarpeisiin. Henkilöstöstrategiaan vaikuttavat myös monet organisatoriset tekijät, joita ovat organisaation koko ja elinkaaren vaihe, käytettävä teknologia, organisaation rakenne ja organisaatiokulttuuri. Organisaation koko on merkityksellinen siksi, että suuret organisaatiot eivät ole yhtä joustavia kuin pienemmät ja toisaalta suuret tarvitsevat enemmän erilaisia välittäviä mekanismeja, kuten tietojärjestelmiä ja hallinnollisia henkilöitä organisaation ylläpitämiseksi. (Kauhanen 2006, 26.)

Elinkaaritarkastelu on hyvä ajattelun väline erityisesti organisaation aloitus- tai kasvuvaiheessa. Käytettävä teknologia taas määrittelee tarvittavan henkilöstön laadun ja osin organisaation rakenteen hierarkisuuden. Organisaation rakenne puolestaan tarkoittaa sitä, millaisessa suhteessa organisaation työtehtävät ovat toisiinsa nähden. Rakennetta kuvataan sillä, kuinka monta organisaatiotasoa on ja kuinka monta alaista yhdellä esimiehellä on. Organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli, jonka on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt jokin ryhmä käsitelläkseen ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen vaikuttavia ongelmia. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavia keskeisiä asioita ovat sen ikä ja elinkaari, toimiala, kilpailutilanne, omistajuus, sijaintipaikka ja henkilöstörakenne. (Kauhanen 2006, 26-28.)

### 3.3 Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelmaksi voidaan nimittää sitä osa-aluekohtaisten henkilöstösuunnitelmien kokonaisuutta, jossa on ennakoitu koko lyhyen aikajänteen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Suunnitelma on työkalu, jonka avulla henkilöstöjohtamisen kentällä tunnistetaan lyhyellä aikajänteellä henkilöstönstrategian periaatteet ja linjaukset. (Viitala 2007, 70.)

Yhteistoimintalain mukaan yrityksessä on vuosittain laadittava henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Suunnitelman tarkoitus on luoda katsaus yrityksen sen hetkiseen työvoimaan ja esittää arvio seuraavan vuoden aikana tapahtuvista muutoksista ja niiden aiheuttamista koulutustarpeista. Henkilöstösuunnitelman tekeminen on jatkuva prosessi ja sitä päivitetään vuosittain sitä varten kehitetyllä seuranta mekanismilla. Henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden laatiminen lähtee yrityksen tarpeista. Yhteistoimintalaki luettelee ne asiat, joita yrityksen henkilöstösuunnitelman tulisi vähintään sisältää. Yrityksen koko ratkaisee myös mitä suunnitelmaan sisällytetään. Pienessä yrityksessä ei ole välttämättä käytettävissä erityistä asiantuntemusta henkilöstöasioiden hoidossa, laadittavalta suunnitelmalta ja koulutustavoitteilta ei vaadita samanlaista laajuutta kuin suurelta yritykseltä. Vähimmäisvaatimukset ovat kuitenkin samat kaikille yrityksille. Työn ja perhe-elämän tasapainottamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Skurnik-Järvinen 2008, 7.)

Henkilöstösuunnitelmaa tehdessä on hyvä ottaa huomioon ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeet. Ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeiden huomioonottamisvaatimus oli olemassa jo vanhan lain aikaan. Siihen kuuluu eri työmuotojen käyttö ja esimerkiksi osa-aikaeläkkeen mahdollisuus. Se ei kuitenkaan ole velvoite työnantajalle. Ikääntyvät työntekijät voidaan huomioida työajan lyhentämisellä sosiaalisista tai terveydellisistä syistä. (Skurnik-Järvinen 2008, 11.)

Henkilöstösuunnitelman sisältö:

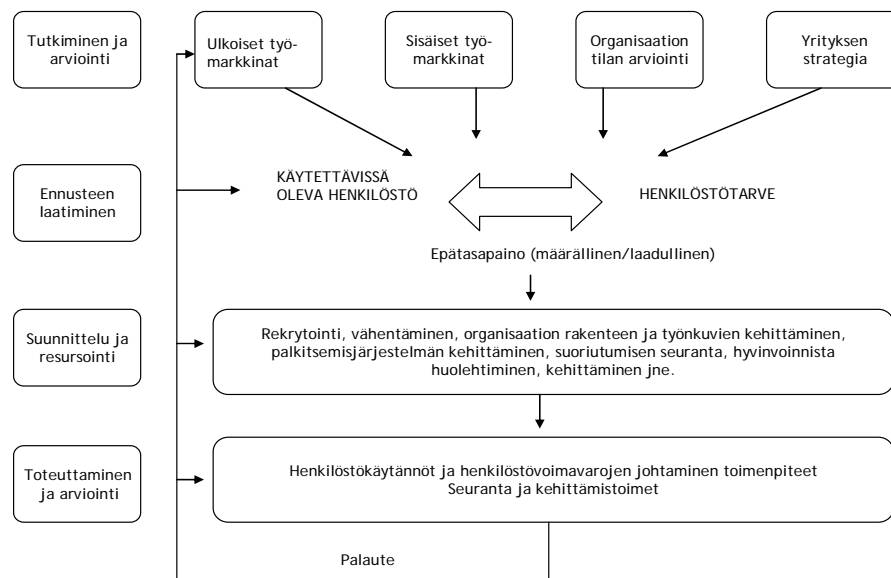
Henkilöstösuunnitelmasta tulee yrityksen koko huomioiden käydä ainakin ilmi yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä sekä arvio niiden kehittymisestä. Työntekijät voidaan jakaa eri henkilöstöryhmiin, kuten esimerkiksi työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt. Myös ammattiryhmittäinen jaottelu voi olla tarpeellinen. Tärkeää on muistaa, ettei työntekijöitä saa ryhmitellä ammattiliittoihin järjestäytymisen mukaan, sillä siinä on kyse arkaluonteisesta henkilötiedosta. Ikäjakauma on todella tärkeä siksi, että ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin tulee henkilöstösuunnitelmassa erityisesti kiinnittää huomiota. Sukupuolijakaumaa käytetään lähinnä siinä tapauksessa, jos tasa-arvosuunnitelma otetaan osaksi henkilöstösuunnitelmaa. Henkilöstösuunnitelmaa laatiessa on sen hetkisen henkilöstötarpeen lisäksi otettava huomioon seuraavan vuoden tarpeet. Siihen liitetään työnantajan arvio henkilöstön määrän ja rakenteen kehittymisestä tulevan vuoden aikana, ottaen huomioon esimerkiksi eläköitymisen. Huomioon on otettava sellaiset ennakoitavissa olevat muutokset, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön rakenteeseen, määrään ja ammatilliseen osaamiseen. Näitä ovat esimerkiksi tuotannon ja palvelurakenteen muutokset sekä työn uudelleen järjestelyt. (Skurnik-Järvinen 2008, 8.)

Suunnitelmaan liitetään myös työsuhdemuotojen käytön periaatteet. Käsiteltäviin asioihin kuuluvat määräaikaiset ja toistaiseksi voimassa olevat työsuhteet, kokoaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet, etätö ja yleiset periaatteet työntekijöiden mahdollisuuksista lyhennettyyn työaikaan ja osa-aikaeläkkeeseen. Erityisiä arvioita työntöön muotojen käytöstä ei tarvitse tehdä, eikä uusia työntöönmuotoja tarvitse ottaa käyttöön. (Skurnik-Järvinen 2008, 9.)

Kolmantena kohtana henkilöstösuunnitelmassa on henkilöstön ammatillinen osaaminen ja koulutustavoitteet. Tässä kohdassa arvioidaan työntekijöiden ammatillista osaamista ja sen vaatimuksissa tapahtuvia muutoksia ja arvioon liitetään vuosittaiset koulutustavoitteet. Kyse ei ole kuitenkaan yksittäisen työntekijän kouluttamisesta. Se on työntekijän ja työnantajan välinen koulutus päätös, joka ei kuulu henkilöstösuunnitelmaan. Kollektiivinen koulutus voidaan vahvistaa henkilöstösuunnitelmassa ja koulutustavoitteissa. Henkilöstösuunnitelmaan liitetään myös toteuttamisen seuranta. Kyseessä ei kuitenkaan ole yhteistoimintalain rikkomus, jos todettaisiin, ettei edellisen vuoden suunnitelma toteutunut. Uusia suunnitelmia laadittaessa toteuttamisen seuranta voi kuitenkin olla hyvä työkalu. (Skurnik-Järvinen 2008, 10.)

### 3.4 Rationalistinen henkilöstösuunnittelu

Hankkeen suunnittelu pohjautuu Riitta Viitalan rationalistisen henkilöstösuunnittelun malliin, joka on sovellettu J. Brahamin vuoden 1994 mallista. Siinä henkilöstön suunnittelun lähtökoh- tana ovat yrityksen strategia ja päämäärät, joista riippuvat tulevaisuuden toimintatavat ja käytännön ratkaisut. Valitsin tämän mallin kuvaamaan hankkeen henkilöstösuunnittelua, sillä mielestäni kohdeorganisaation esiselvityksen toteutus mukautuu parhaiten tähän rationalisti- seen henkilöstösuunnitteluun. Strategian avulla pystytään esimerkiksi selvittämään, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta visio toteutuisi. Sen avulla voidaan myös ennustaa tuleva henkilöstön tarve, tutkimalla juuri osaamista, sekä organisaation ikärakennetta ja mahdollisia eläkkeelle jääntejä. Viitalan mallissa ovat myös tärkeässä osassa henkilöstön ke- hittämisen ja työhyvinvoinnin suunnittelu ja resursointi, kuten esiselvityksessäni. (Viitala 2007, 52.)



Kuvio 1: Rationalistisen henkilöstösuunnittelun malli (Viitala 2007, 53).

### 3.5 Henkilöstöjohtaminen

”Henkilöstövoimavarojen johtamisen lähtökohtana on yhteinen resurssitarpeinen näkemys yrityksen liiketoiminnasta ja tulevaisuuden vaihtoehtoista” (Lankinen-Miettinen-Sipola 2004, 22). Henkilöstöstä riippuu koko yrityksen olemassaolo. Henkilöstö on voimavarana hauras, sillä jos se vaihtuisi kerralla kokonaan, yrityksen toiminta todennäköisesti loppuisi. Myös henkilöstön osaamisen puutteet tai työn huono laatu näkyvät välittömästi ulospäin yrityksen toiminnan puutteellisuutena. Henkilöstöjohtaminen koskettaa yrityksen toiminnan ydintä. Yrityksen kaikki muut toiminnot ovat mahdollisia ihmisten kautta ja avulla. (Viitala 2003, 10.)

Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kolmeen pääalueeseen, joita ovat johtajuus (Leadership), työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relationship) ja henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management). Johtajuus ja johtaminen ovat esimiestyön keskeisiä osa-alueita. Johtajat ja esimiehet johtavat yksilötasolla. Heidän tehtävänä on rohkaista ja kannustaa, motivoida ja innostaa, ohjata, arvioida, kehittää, neuvoa ja tukea yksiköidensä työntekijöitä sekä määritellä tavoitteita. Ryhmätasolla johtajat kokoavat ja johtavat tiimejä. Lisäksi johtajat johtavat yksikkönsä tasolla luomalla ja ylläpitämällä yrityskulttuuria. Työelämysuhteiden hoitaminen käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon. Sen tärkeitä osa-alueita organisaatiossa ovat työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely ja nykyään yhä useammin paikallinen sopiminen työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. (Viitala 2003, 10.)

Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat nojaavat henkilöstöpolitiikkaan. Se jaetaan usein rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan sekä muihin periaatteisiin, joiden varassa päivittäisiä päätöksiä voidaan tehdä siten, että yhtenäisyys säilyy. Henkilöstöjohtamisen päätehtävät voidaan jakaa neljään alueeseen. Jakoperusteena voidaan käyttää aikajännettä ja toiminnan kohdetta. Aikajänne voi vaihdella pitkän aikavälin strategisesta tarkastelusta lyhyemmän välin operatiiviseen tarkasteluun. Henkilöstöjohtamisen kohdalla tarkastelussa on huomioitava molemmat. Operatiiviseen eli päivittäiseen toimintaan liittyvien ratkaisujen on tuettava strategisia tavoitteita. Toiminnan kohde puolestaan vaihtelee henkilöstöjohtamisen prosesseista ihmisiin. Prosesseja on kehitettävä ja ylläpidettävä esimerkiksi erilaisten henkilöstöhallinnon järjestelmien ja toimintamallien avulla. Välitön vuorovaikutus ihmisten kanssa kuuluu myös henkilöstöjohtamisen kenttään. Neljä henkilöstöjohtamisen keskeistä roolia ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistuminen ja muutoksen johtaminen. (Viitala 2003 14-16.)

### 3.6 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen (HRM) ja strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) välillä ei ole selvää jakoa ja siksi selkeää määritelmää ei ole onnistuttu luomaan kummallekaan. Termejä käytetään hyvin usein päällekkäin ja osin korvaamaan toisiaan. Tyypillisesti strateginen henkilöstöjohtaminen kuvataan sillaksi liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välille. Sitä voidaan pitää myös yläkäsitteenä, joka yhdistää sekä johdon että työntekijät liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön. Tämän määritelmän mukaan henkilöstöjohtaminen nähdään toteutavana alakäsitteenä. (Kotila 2005, 9.)

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen eli Strategic Human Resource Management (SHRM) pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan valittu kilpailustrategia voi toteutua vain riittävän osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta toimintaa toteuttaa aina ihminen tai joukko ihmisiä. Heistä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena valittu strategia toteutuu ympäristön suomissa puitteissa. Henkilöstö on ratkaiseva tekijä. (Viitala 2003, 10.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen ajatuksena on myös, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, kun ennen se nähtiin vain pakollisena kustannuksena. Henkilöstö oli yritykselle vain yksi suuri muuttuva kustannus ja tätä näkökulmaa tukivat myös yrityksen menettelytavat ja johtamiskulttuuri. Henkilöstön kehittämiseen ei tuolloin investoitu, rekrytoinnin suunnitteluun ei panostettu ja johtamiskulttuuri oli vahvasti hierarkkinen. Viimeisen kahdenkymmenenviiden vuoden aikana strateginen henkilöstöjohtaminen on ollut yksi vaikuttavimmista ideoista liiketalouden ja johtamisen alalla. (Salaman, Storey & Billsberry 2005, 1.)

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen korostaa erilaisten henkilöstötoimien yhteensopivuutta ja integroitumista strategiaan. Se tukee ja kirkastaa yritysstrategiaa ja sitoutumista osaamista lisäämällä ja on jäsentynyt ajatus henkilöstöjärjestelmän suunnittelusta ja sen avulla henkilöstön johtaminen yhdistetään organisaation strategiaan. Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM) eroaa perinteisestä HRM -ajattelusta tehtäväkokonaisuudeltaan. SHRM toteutetaan eri aikajänteellä ja eri johtamisen tasolla. Sillä on kaksi linjaa, makrostrateginen ja operationaalinen. Makrostrategisessa linjassa osaaminen nähdään strategisena kilpailuetuna ja se on osa liiketoimintastrategiaa. Operationaalisessa linjassa strateginen johtaminen ja HRM linkitetään käytännöntasolle. Nykyään strateginen henkilöstöjohtaminen keskittyy organisaation muutoksen mahdollistamiseen ja tukemiseen ja siten jatkuvaan tulevaisuuden luomiseen. (Salojärvi 2008, 1.)

## 4 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen on käsitteenä suhteellisen uusi. Sana ikäjohtaminen viittaa sekä ihmisen elämään että organisaatioiden johtamiseen. Ikäjohtamisen yhteiskunnallinen merkitys ei ole läheskään aina sopusoinnussa sen merkitykseen organisaation saati yksittäisen ihmisen kannalta. Ikäjohtaminen on noussut merkitykselliseksi oikeastaan vasta nyt, kun on huomattu, että teollisuusmaiden väestö ikääntyy nopeasti. Kysymys ikäjohtamisesta on ollut yhteiskunnan kannalta lähinnä kansantaloudellinen, kun on pyritty miettimään, miten selvitä väestön ikääntymisen aiheuttamasta kansantalouden kuormituksesta. Organisaatioissa ikääntyminen tarjoaa sekä mahdollisuuksia että uhkia. Ehkä keskeisin uhkatekijä on mahdollinen vaje osaamisessa, jos suuri määrä avainhenkilöistä siirtyy kerralla eläkkeelle. Organisaatiolle ikääntyminen tarjoaa potentiaalisen mahdollisuuden kokemuksen lisääntymisen ja inhimillisten voimavarojen entistä joustavammassa käytössä, esimerkiksi osa-aikaeläkkeen muodossa. (Juuti 1998-2002, 6.)

### 4.1 Väestön ikääntyminen ikäjohtamisen taustalla

Ikäjohtamisessa huomioitavana on suomalaisten aina vain varhaisempi työelämästä poistuminen. Ainakaan tällä hetkellä ihmiset eivät vaikuta valmiilta työssäoloajan pidentämiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että noin 60 prosenttia yli 35-vuotiaista työssäkäyvistä on ajatellut siirtyä eläkkeelle ennenaikaisesti. Vakavia siirtymisajatuksia on etenkin 55-59-vuotiailla. Suurin syy ennenaikaiselle eläkkeellesiirtymiselle on pelko terveyden ja työkyvyn menettämisestä sekä houkutus lisätä vapaa-aikaa. Työssä jaksamisessa auttaisivat työmäärän ja työn aikapaineen vähentäminen sekä kuntoutusmahdollisuus ja työympäristön olosuhteiden parantaminen. Ennenaikaista eläkkeellesiirtymistä edesauttavat myös joustavat eläkejärjestelyt, jotka otettiin käyttöön vuosina 1986 ja 1989. Ikäjohtaminen on nykyään erittäin tärkeässä asemassa, sillä ikääntyvien eläkkeelle siirtymistä ei voida suoranaisesti pysäyttää ilman suu-rehkoja muutoksia työelämässä. Tätä korostaa se, että yrityskulttuurin kehittyneisyyden asteella on vahva yhteys ihmisten ajatuksiin ennenaikaisesta eläkkeelle siirtymisestä. Onneksi tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, ettei esimerkiksi oppimisessa tai työsuorituksissa ole ikään liittyviä eroja, mikä on vähentänyt ikääntyviin kohdistuvaa syrjintää työyhteisöissä. (Juuti 1998-2002, 9.)

Pidentynyt elinikä on aiheuttanut kilpailua työpaikoista eri ikäryhmien välille. Ikäjohtamisen hyvä toteuttaminen edellyttäisi työyhteisöjen kulttuurin muutosta, jossa ikääntyvien voimavarat tunnistettaisiin, eikä heitä käytettäisi vain marginaaliryhmänä työyhteisöjen kohdatessa kriisejä. Tähän mennessä ikäjohtamisen toimenpiteinä on käytetty pääosin työkykyä ylläpitävää toimintaa, joka on pääosin kohdistunut fyysisen kunnon ylläpitämiseen ja kohottamiseen. Tämä johtuu siitä, että fyysisellä kunnolla on niin suuri vaikutus fyysisen olemuksen lisäksi

myös itsetuntoon ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa korostetaan terveyttä sekä toiminta- ja työkykyä tukevia toimia niin varhaisessa vaiheessa kuin mahdollista. Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa on huomattu, että parhaiten vaikuttavat toimenpiteet ovat sellaisia, jotka kohdistuvat terveisiin. Hyviä tuloksia saadaan, jos terveiden henkilöiden työ ja työympäristö sekä työkäytännöt ja elintavat pyritään saamaan sellaisiksi, että riskitekijät minimoidaan. Työkykyä ylläpitävät toimet kohdistuvat siis työntekijään ja työryhmään, työympäristöön ja työhön sekä työyhteisöön ja organisaatioon, jossa työtä tehdään. Kyseenalaista on kuitenkin se, miten voidaan muuttaa niitä kulttuurisia vääristymiä, joita yhteiskunnassamme on. Nämä vääristymät ovat jo ohjanneet ja saattavat jatkossakin ohjata entistä tehokkaammin ikääntyviä henkilöitä marginaaliseen asemaan työyhteisöissä. (Juuti 1998-2002, 14.)

#### 4.2 Uudenlaiset johtamisnäkökulmat ikäjohtamisen mahdollisuutena

Johtamisen kannalta ikä on mahdollisuus, jos vain onnistutaan tunnistamaan ikääntyvien kokemuksen ja hiljaisen tiedon tuoma arvo. Esimiesten olisi muutettava rooliaan yhä enemmän valtuuttavaan, valmentavaan ja mentorinomaiseen suuntaan. Tällöin ikääntyvän henkilön hiljainen tieto voidaan saada organisaatiossa esille ja ikääntyvien asenne muuttumaan myönteisemmäksi työssä tapahtuvia muutoksia kohtaan. Uudenlaisten johtamismenetelmien ja tapojen käyttöä edellyttävät myös yritystoiminnan kansainvälistyminen sekä tietotekniikan tarjoamat uudet mahdollisuudet. Tarvitaan uudenlaista, entistä vuorovaikutteisempaa otetta johtamiseen. Näin saadaan ihmiset aktiivisina toimijoina mukaan organisaation toimintaan. Hyvä johtajuus edistää ihmisten itsenäisyyttä ja kykyä kasvaa ihmisenä. Johtajan on työssään yhdistettävä sekä ulkoinen että sisäinen todellisuus ja johdettava ikään kuin niiden rajalla. Hänen on kyettävä ottamaan etäisyyttä ryhmän toimintoihin, mutta myös tunnettava ryhmän työn sisältö ja kokemuksellinen todellisuus. Valmentavassa johtamisessa pyritään kehittämään ihmisten suorituskykyä luomalla kannustava ilmapiiri ja auttamalla henkilöä hänen ongelmaratkaisuissaan esittämällä kysymyksiä ja antamalla palautetta. Valmentaja tuo omat kokemuksensa työvälineiksi ja resursseiksi ja niiden avulla valmennettavan henkilön kokemuksia pyritään yhdessä organisoimaan uudelleen. (Juuti 1998-2002, 19-21.)

Myös ikääntyvän on mahdollista toimia työyhteisössä mentorina ja valmentajana. Senioreille räätälöidyt asiantuntijatehtävät antavat heille entistä suuremmat mahdollisuudet jakaa osaamistaan ja tietämystään sekä keskittyä niihin projekteihin, joihin tuntee vetoa. Ikääntyvien johtamisessa käytännössä huomioitavia asioita olisi myös pyrkimys vähentää työn fyysistä rasittavuutta ja painottaa tehtävien sisällön henkisiin vaatimuksiin. Työajan joustot, tauot, päivätyö, työtehtävien järjestyksen muutokset, työmenetelmien ja toimintatapojen valinta, työnopeuden säätely ja mahdollisten matkatöiden vähentäminen voisi olla myös harkitsemisen arvoisia. Oppimismenetelmistä voisi valita ikääntyville sopivia tapoja ja oppimista organisoida



uudelleen. Työterveydenhuolto voi järjestää työkykyä tukevia erityistoimenpiteitä, kuten esimerkiksi kuntoutusta. Tärkeää olisi kuitenkin ikääntyvien työntekijöiden arvostaminen työyhteisössä. Juuri osaamisen jakamisen tarve mentoroinnin ja valmentamisen avulla voikin lisätä seniorin arvostusta sekä nuorempien kollegojen että senioreiden omista silmistä. Ikästrategia voidaan siis tietoisesti rakentaa työyhteisöön, jolloin tilanearvion jälkeen suunnitellaan kehittämistoimenpiteitä. Näitä ovat:

- ikääntymistä koskevan tiedon lisääminen ja asenteiden muokkaus
- henkilöjohtaminen, palkitseminen, kehityskeskustelut ja palautteen antaminen
- työnjaon muutokset ja uudet tehtävät
- kaikenikäisten osaamisen ja ammattitaidon jatkuva kehittäminen
- työvälineiden, työergonomian ja työympäristön oikea mitoitus
- työaika- ja sijaintijoustojen mielekäs soveltaminen.

Työkokemuksen, koulutustason ja ammatin merkitys on ikää suurempi. Siksi kaavamaiset ja kaikille samanlaiset ratkaisut eivät toimi ikääntyvien töiden järjestelyissä ja kuormituksen mitoituksessa. (Piili 2006, 91-92.)

## 5 Nykytilanteen analyysi

Ikäjohtamiseen ja finanssialaan liittyvät asiat ovat tällä hetkellä esillä eläkeyhtiöissä, kuten esimerkiksi Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varmassa ja Ilmarisessa. Yhtiöissä ollaan sitä mieltä, että eläkejärjestelmä saattaa romahtaa, jos työssäoloaikaa ei pidennetä 67 ikävuo-teen. Myös Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) on tullut esiin samanlaisella ehdotuksella. Toimialan tavoitetta tukisi, jos työntekijät olisivat pidempään työelämässä. Mikäli halua löytyy, annettaisiin mahdollisuus olla pidempään töissä, sillä ainakaan terveelle ihmiselle ei toimialaan liittyvää liiallista työn rasittavuutta finanssialalla ole, kuten esimerkiksi ruumiillisesti raskaissa töissä. Mielestäni tätä asiaa tulisi tarkastella myös kohdeorganisaatiossa, sillä se liittyy vahvasti alaan ja sen muutoksiin.

Tällä hetkellä organisaatiossa on hyvin vähän henkilöstöön perustuvia asiakirjoja, joten suurimmaksi osaksi esiselvitykseni pohjautuu strategiasta saatuihin tietoihin. Muuten olen käyttänyt materiaalina toimintakertomusta 2008, jossa on myös henkilöstön johtamisessa huomi-oitavia asioita, HR-tietojärjestelmän tietoja, sekä keskustellut toimitusjohtajan, henkilöstöpäällikön ja hallintojohtajan kanssa henkilöstöön liittyvistä asioista.

Kaikissa strategisissa asiakirjoissa on henkilöstön osalta mainittu samat asiat kuin strategias-  
sa, joten käytän esiselvityksessäni siitä poimittuja mainintoja. Organisaatiossa käydyissä kes-  
kusteluissa olemme miettineet, mihin asioihin olisi ensisijaisesti painotettava ja millaista

osaamista henkilöstö tällä hetkellä tarvitsisi. Henkilöstön ikäjakaumaa tarkastellessani olen myös huomannut työntekijöiden korkean keski-ikä ja sen takia työhyvinvointiin ja tulevaisuuden rekrytointeihin liittyvät asiat nousevat vahvasti esille.

Hr-tietojärjestelmistä löytyy paljon hyödyllistä tietoa henkilöstön ikäjakaumasta, eläkkeelle siirtävistä, eri työsuhdemuodoista ja koulutuksesta. Työhyvinvointiin liittyen on myös dataa sairauspoissaolojen määristä ja niiden syistä.

### 5.1 Henkilöstön määrä ja rakenne

Vuonna 2009 FK:ssa on työskennellyt kokoaikaisesti 60 henkilöä, kolme 66 työntekijästä on osa-aikaisia ja kolme osa-aikaeläkkeellä. Suurin osa henkilöstöstä on siis töissä kokoaikaisena organisaatiossa. Työyhteisössä työskentelee 43 naista ja 23 miestä.

Henkilöstön työntekijäryhmitykset ovat vielä kesken, joten niitä ei voi ottaa mukaan 2009 vuoden suunnittelussa. Ryhmitysten ja organisaation muutosten olisi kuitenkin tarkoitus valmistua lähitulevaisuudessa.

| Ikä      | Henkilöä | Naisia/Miehiä |
|----------|----------|---------------|
| Alle 26  | 1        | 1m            |
| 26-35    | 10       | 9n/1m         |
| 36-44    | 10       | 7n/3m         |
| 45-54    | 22       | 15n/7m        |
| 55-65    | 23       | 11n/12m       |
| Yhteensä | 66       | 43n/23m       |

Taulukko 1: Henkilöstön määrä ja rakenne ikäryhmittäin (N=66)

## 5.2 Työntekijöiden ikäjakauma ja eläkkeelle siirtyvät

Vuonna 2009 mahdollisesti eläkkeelle jääviä on kaksi. Vuonna 2010 eläkeikään tulee kolme ja aikavälillä 2011-2013 heitä on yhteensä kahdeksan. Vuosina 2014 - 2017 eläkkeelle jää yhteensä kymmenen henkilöstöön kuuluvaa. Nämä luvut perustuvat oletamaan, jossa eläkeikä on 63 vuotta. Yli 55-vuotiaita on noin 30 prosenttia koko henkilöstöstä ja tämä on tärkeä tekijä ikäjohtamisessa.

Jokaisen eläkkeelle siirtyvän kohdalla katoaa paljon kriittistä osaamista ja näin menetetään paljon tärkeää tietoa. Sen johdosta eläkkeelle jäävän on tarpeeksi ajoissa ilmoitettava aikeistaan, jotta siihen pystyttäisiin varautumaan. Tässä kohtaa tulee erittäin tärkeäksi juniorin ja seniorin välinen yhteistyö.

| Henkilöiden ikä | Henkilöiden lukumäärä | Merkittävän tai kriittisen osaamisen sisältö |
|-----------------|-----------------------|--|
| Alle 50 vuotta  | 33                    |  |
| 50-54           | 10                    |  |
| 55-59           | 17                    |  |
| 60-             | 6                     | ruotsin ja englannin kääntäjät               |

Taulukko 2: Ikäjakauma (N=66)

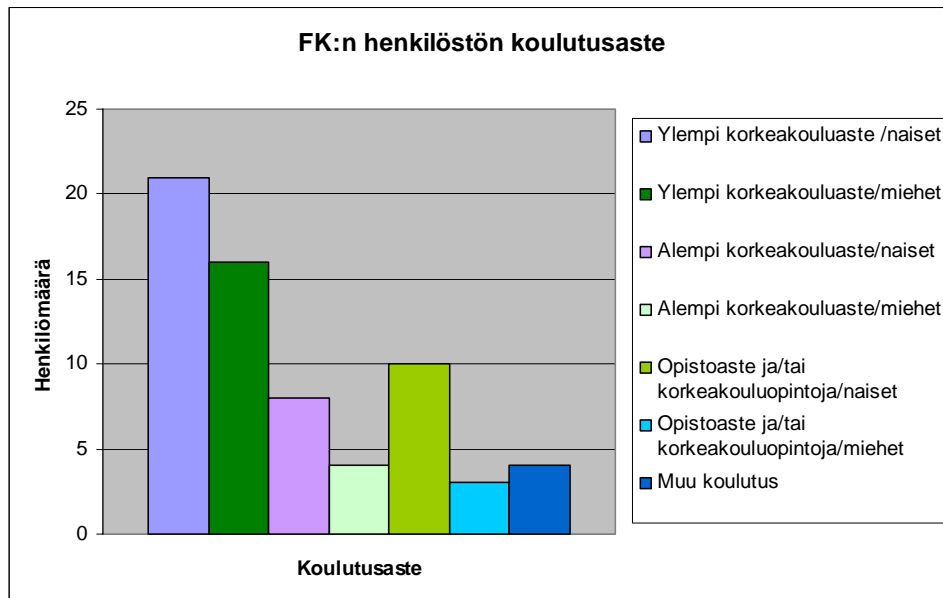
## 5.3 Sairauspoissaolot

Viime vuonna 2008 sairauspoissaolopäiviä oli FK:ssa yhteensä 190. Eniten poissaoloja oli hengityselinsairauksien, kuten esimerkiksi flunssien vuoksi. Toisena poissaolosyynä olivat vammat ja tapaturmat ja kolmantena tartuntataudit, kuten esimerkiksi vatsatauti. Pitkiä sairauslomia (yli 20 päivän) oli vain muutama. Tässä tilastossa on vain Diacorista myönnetyt sairauspoissaolot. (Diacor 2009, 4.)

Terveystarkastuksiin liittyviä asioita viime vuonna olivat terveystoritapahtuma toukokuussa, työfysioterapeutin ergonomiaselvitykset, influenssarokotukset työpaikalla, pilatesryhmän aloitus ja kuntosaliohjausta. Tänä vuonna 2009 työterveyshuolto sisältää ikäryhmätarkastukset, joihin on kutsuttu 26 henkilöä, työfysioterapeutin ergonomiaselvitykset, jotka ovat käytössä jatkuvasti, ja pilatesryhmä jatkuu. Suunnitelmissa on myös järjestää asiantuntijaluentoja, liittyen esimerkiksi työnhallintaan, työssä jaksamiseen, vireyteen ja uniongelmiin. (Diacor 2009, 16.)

## 5.4 Koulutusjakauma

Finanssialan Keskusliitossa ylempi korkeakoulututkinto on 37 henkilöllä, heistä naisia on 21 ja miehiä 16. Alempi korkeakoulututkinto on 12, kahdeksalla naisella ja neljällä miehellä. Opistoaste ja/tai korkeakouluopintoja on naisista kymmenellä ja miehistä kolmella. Muita opintoja on kuudella.



Kuvio 2: FK:n koulutusjakauma maaliskuussa 2009

## 6 Tavoitetilan kuvaus

Tavoitteena on tehdä esiselvitys vuosittain tarkastettavaa henkilöstösuunnitelmaa varten. Tarkoitus on kerätä tietoa organisaatiosta ja antaa kehittämissuhteita sekä pyrkiä löytämään toimenpiteet, kuinka tavoitteisiin päästäisiin. Tarkoitus on tarkastella henkilöstön ikää, osaamista, kehittämistä ja työhyvinvointia.

Ikätarkastelusta voi päätellä monenlaisia asioita, kuten esimerkiksi aiemmin mainittu henkilöstön korkea keski-ikä, johon olisi pyrittävä vaikuttamaan siten, että työntekijät saataisiin pidettyä mahdollisimman pitkään talossa, heidän työkuuntensa olisi mahdollisimman hyvä ja heidän osaamisensa tunnistettaisiin tärkeänä voimavarana, joka olisi saatava pysymään talossa vielä työntekijöiden eläkkeelle siirtymisen jälkeenkin. Tavoitteena on löytää keinot, joilla osaamisen katoamista saataisiin ainakin hidastettua.

Osaamistarkastelussa on otettava huomioon strategian vaatimukset sekä toimialalla vallitsevat osaamistarpeet. Teknologian kehitys ja kansainvälistyminen tuovat omat vaatimuksensa alalle. Finanssialan Keskusliitolle on myös tärkeää painottaa finanssiosaamista, säädösympä-

ristön kehittämistä ja hyvää työnantajakuva. (Finanssialan Keskusliiton strategia 2008-2015.) Näiden asioiden huomioiminen auttaa henkilöstön kehittämistä ja organisaatio pystyy tarjoamaan mahdollisimman hyvää asiantuntemusta asiakkailleen ja näin henkilöstö saa haluttua arvostusta ja luottamusta alalla.

Työhyvinvointi on aina tärkeä osa henkilöstöasioita tarkasteltaessa. Erityisesti henkilöstön korkea keski-ikä antaa suuren merkityksen työhyvinvoinnille. Tavoittila olisi sellainen, että työntekijät olisivat työkyisiä mahdollisimman pitkään ja onnistuttaisiin ehkäisemään sairauksista johtuvaa varhais- tai sairauseläkkeelle siirtymistä.

## 7 Toimenpiteiden suunnittelu

Toimenpiteet pyrittiin suunnittelemaan niin, että esiselvityksen tavoitteisiin päästäisiin ja suuntaamaan energia oikeisiin asioihin henkilöstöä kehitettäessä ja sen hyvinvoinnista huolehdittaessa. Ikäjohtamisen näkökulma oli tarkoitus näkyä kehittämissuunnitelmassa.

Esiselvitys pyrittiin ideoimaan niin, että siinä näkyisivät strategiset painopisteet, jotka vaikuttavat henkilöstöön. Suunnittelussa tärkeät osa-alueet ovat henkilöstö määrään ja ikään liittyvä tarkastelu sekä osaaminen, ottaen huomioon ikäjohtaminen. Laadullisesti pyrittiin tarkastelemaan henkilöstön kehittämistä ja työntekijöiden hyvinvointia. Näiden painopisteiden pohjalta henkilöstösuunnitelman esiselvitys rakennettiin.

Suunnittelun kulku:

Projektin helpottamiseksi laadittiin suunnittelu- ja seuranta-kaavio (Liite 1.). Sen mukaisesti ensimmäinen palaveri oli 23.2.2009. Samalla oli ohjaajan tapaaminen, jonka kanssa keskusteltiin projektista ja sen tarkoituksesta organisaatiolle. Tapaamisesta alkoi projektin suunnittelu, joka kesti noin kaksi viikkoa. Suunnittelu, tiedonkeruu ja kirjoittaminen alkoivat näiden kahden viikon sisällä.

Tiedonkeruun ensimmäisessä osassa oli tarkoitus tutkia henkilöstötietojärjestelmien avulla tämän hetken henkilöstön määrää, ikärakennetta ja millä työmuodoilla työtä organisoidaan. Sen avulla sain selville, että organisaatiossa työskentelevien keski-ikä on melko suuri, jonka takia on ryhdyttävä toimenpiteisiin, jotta eläkkeelle siirtymiseen osattaisiin varautua etukäteen. Tässä vaiheessa oli tarkoitus miettiä myös tulevaisuuden rekrytointeihin liittyviä asioita.

Tiedonkeruun toisessa osassa tavoitteena oli selvittää henkilöstön tämän hetken osaaminen ja millä keinoilla se saataisiin pidettyä talossa. Tässä osiossa otettiin erityisesti huomioon mentorointi mahdollisena koulutuskeinona ja hiljaisen tiedon siirtäminen.

Kolmannessa tiedonkeruuosiossa oli tarkoitus pohtia, millaista koulutusta koko henkilöstö tarvitsisi, jotta strategiassa määritellyt asiat toteutuisivat, tai ainakin kehityksen suunta olisi oikea. Tärkeää oli ottaa huomioon kansainvälistyminen, teknologian kehitys ja säädösympäristön kehittäminen sekä yleinen finanssiosaaminen talossa.

Esiselvityksessä oli tavoitteena ottaa kantaa työhyvinvointiin liittyviin asioihin, tarkastella syitä poissaoloihin ja pyrkiä niiden pohjalta edistämään työhyvinvointia sekä erityisesti tutki-  
maan vanhenevan henkilöstön työn rikastamisen keinoja.

Projektin etenemistä oli tarkoitus seurata viikoittain ja ohjaajan tai jonkun muun projektissa mukanaolevista piti tarkastaa työ kerran kuussa. Projektin viimeinen luovutusaika ja tarkastus olivat 15.5.2009 ja sitä ennen oli tarkoitus käyttää pari viikkoa viimeistelyyn.

## 8 Toimenpiteiden toteutus

Ensimmäisellä viikolla sain organisaation strategian tarkasteltavaksi ja muutenkin perustietoja henkilöstöstä, kuten henkilöstön määristä, heidän koulutustaustoistaan ja työtehtävistä. Näiden tietojen avulla pääsin alkuun ja sain tutustua organisaation asiakirjoihin. Koska henkilötiedot ovat salaisia, oli aluksi vaikea tietää mitä tietoja kysyä, kun itse järjestelmiin ei minulla tietenkään ollut oikeuksia. Kun pääsin työssäni pidemmälle, tiedon haku helpottui, kun oli muodostunut jonkinlainen visio siitä, mihin halusin hankkeessani päästä.

Ensimmäisen palaverin jälkeen kävin keskustelua työn suunnasta ja painotuksista hallintojohtajan kanssa, joka toimi ohjaajanani koko hankkeen ja työharjoittelun ajan. Häneltä oli helppo kysyä ohjeita tarvittaessa ja häneltä sain suoraa palautetta, kun olin menossa väärään suuntaan projektissani. Hallintojohtaja tarkasti työtäni muutamaan otteeseen ja antoi ehdotuksia, jos jostain asiasta piti saada lisää tietoa tai jos jotain puuttui.

Toimitusjohtajan kiireellisyyden vuoksi pääsin keskustelemaan hänen kanssaan vasta maaliskuun lopussa, jolloin sain selville organisaation strategisista päämääristä. Toimitusjohtajan kanssa käytiin hyvin paljon läpi jo strategiassa esille tulleita asioita, mutta keskustelu hänen kanssaan avasi minulle enemmän strategiaa ja selkeytti asioita. Puhuimme hänen kanssaan myös siitä, millaisia asioita hän halusi henkilöstösuunnitelmassa painottaa ja päätimme huomioida henkilöstösuunnitelman esiselvityksessä erityisesti ikääntymiseen liittyvät asiat.

Henkilöstöpäällikön kanssa pääsin käymään usein keskusteluja suunnitelmaan liittyen ja häneltä oli helppo käydä kysymässä neuvoja ja materiaalia tarvittaessa. Erityisesti kävimme hänen kanssaan läpi työhyvinvointiin liittyviä asioita ja mietimme yhdessä mitä kehittämistoimenpiteitä organisaatio tarvitsisi ja millaisia henkilöstön hyvinvointiin liittyviä asioita pitäisi

huomioida. Hänen kanssaan tarkastelimme myös työntekijöiden sairauspoissaoloja, niiden ajankohtia ja syitä ja sain häneltä Diacorin tekemän yhteenvedon niihin liittyen, tietenkään mainitsematta kenenkään nimiä missään tilanteessa.

Muun ajan käytin henkilöstösuunnitelman esiselvityksen kirjoittamiseen ja aiheeseen liittyvän aineiston tarkasteluun. Aineisto-osuus perustui muiden organisaatioiden henkilöstösuunnitelmien tarkasteluun, henkilöstösuunnitelmassa vaadittavien tietojen etsintään, henkilöstönkehittämiseen tarvittavien asioiden tutkimiseen ja työhyvinvointiin ja ikäjohtamiseen liittyvien asioiden tarkasteluun. Pyrin myös selvittämään tämän hetken koulutustarvetta alalla, jossa sain paljon apua Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksesta, jossa oli käyty läpi tulevaisuuden näkymiä ja osaamista pankki- ja vakuutusalailla. Teoriaosuudessa tutkin organisaation strategisia prosesseja, henkilöstöjohtamisen käsitettä, henkilöstön suunnitteluun liittyviä asioita ja ikäjohtamista.

## 9 Henkilöstösuunnitelman esiselvitys

Henkilöstön suunnittelu perustuu organisaation strategiaan valintoihin. Henkilöstösuunnitelman esiselvitykseni pohjautuu FK:n strategiaan ja visioon. Strategiassa mainittuja henkilöstösuunnitelmassa huomioitavia asioita ovat muun muassa säädösympäristön kehittäminen, arvostettu henkilöstö, finanssiosaaminen sekä organisaation vetovoimaisuus työnantajana sekä hyvä työnantajakuva, joka vaikuttaa työvoiman saatavuuteen ja omien työntekijöiden sitoutumiseen työpaikkaansa. (Finanssialan Keskusliiton strategia 2008-2015.) Keskusliitossa työskentelevien korkean keski-ikänsä takia suunnitelmassa on tarkoitus erityisesti huomioida ikään-tymisen vaikutukset ja pyrittävä hidastamaan ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä. Kansainvälistyminen ja teknologian kehitys on tärkeitä tarkastelun kohteita, erityisesti koulutuksen suunnittelun kannalta. (Finanssialan Keskusliiton strategia 2008-2015, 9.)

Henkilöstösuunnitelman minimi sisältö sopii hyvin organisaatiolle, sillä työntekijöitä on vain 66. Suunnitelmassa pitää tarkastella henkilöstön määrää ja rakennetta ja tehdä arvio niiden kehittymisestä. Myös periaatteet eri työsuhtemuotojen käytöstä tulee mainita tulevassa suunnitelmassa. Erityisen tärkeää on huomioida henkilöstön ammatillinen osaaminen ja tehdä suunnitelma henkilöstön kouluttamisesta. Lopuksi laaditaan toimenpiteille seurantajärjestelmät.

Johtoryhmän on tarkoitus toimia vuosittain tarkastettavan henkilöstösuunnitelman laatijana. Henkilöstö on kuitenkin otettava alusta lähtien mukaan suunnitteluun. Tasa-arvosuunnitelmaa ei sisällytetä henkilöstösuunnitelmaan, sillä se on jo olemassa oleva erillinen asiakirja.

## 9.1 Tulevaisuuden rekrytoinnit

Lähitulevaisuuden rekrytoinneista ei ole tietoa, mutta organisaatiossa pitää tehdä toimintasuunnitelma eläkkeelle siirtyvien tiedon ja kokemuksen siirtämisestä. On otettava huomioon millaista osaamista on poistumassa ja pyrittävä siirtämään sitä jo olemassa oleville työntekijöille esimerkiksi mentoroinnin avulla tai muulla tavalla ohjaamalla. Organisaatiossa pitää jo nyt miettiä, mistä rekrytoida eläkkeelle siirtyvien tilalle uutta työvoimaa ja jopa palkata heidät taloon, jotta olisi mahdollisimman kauan aikaa perehdyttämiseen ja seniorityöntekijällä aikaa siirtää omaa tietämystään uudelle työntekijälle. Poislähtevien työntekijöiden näkemykset kirjataan ylös lähtöhaastattelussa, jolloin kaikki niin positiiviset kuin negatiivisetkin asiat organisaation toiminnasta olisivat oppina tulevaisuutta ajatellen. Näin ei tehdä samoja virheitä uudestaan.

Hyvän työnantajakuvan aikaansaaminen ja ylläpitäminen on yksi tärkeimpiä rekrytointikeinoja. Finanssialan työnantajakuvatutkimus on tehty vuonna 2008. FK:ssa pitää miettiä miten hyvän työnantajakuvan saavuttamisesta ja sen ylläpitämisestä aiotaan pitää huolta ja miten strategiassa ilmoitettu ”työntekijät ylpeitä työpaikastaan” -kohta toteutetaan. Tärkeintä organisaatiolle ovat tyytyväiset työntekijät, sillä heidän mielipiteensä ja asenteensa työpaikastaan siirtyvät talon ulkopuolelle heidän mukanaan.

Tällä hetkellä ei vapautuvista työpaikoista ilmoiteta Intrassa, mutta tulevaisuudessa se voi olla hyvä keino, jolloin koko henkilöstöllä on mahdollisuus tietää vapautuvasta paikasta ennen ulkoista julkistamista. Tämä tapa motivoi ehdottomasti henkilöstöä ja yleensä järkevintä olisi rekrytoida ensin talon sisältä jo ihan kustannusten takia.

Kysyin vuoden sisällä taloon tulleilta mielipiteitä saamastaan perehdytyksestä. Heidän mielestään perehdytys on pääosin onnistunut hyvin ja uudet työntekijät ovat saaneet ohjausta oikeilta henkilöiltä. Joskus yhteisten aikataulujen yhteensovittamisessa on ollut ongelmia. Perehdyttämisessä molemminpuolinen aktiivisuus on tärkeää. Työnantajan ja työntekijän on oltava yhtäläillä mukana perehdyttämisessä ja vastuussa sen onnistumisesta. Viimeisimmät taloon tulleista ovat olleet sitä mieltä, että he ovat tervetulleita ja heidän sopeutumisestaan on pidetty huolta.



## 9.2 Osaaminen

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) vuonna 2006 tehdyssä tutkimuksessa on tarkasteltu finanssialantulevaisuuden näkymiä, jotka kuvaavat hyvin myös FK:ssa tarvittavaa osaamista. On arvioitu, että 2020 rahoitus- ja vakuutusalan markkinat ovat globaalit ja vielä globalisaatiota enemmän markkinoihin vaikuttaa euroalueiden rahoitusmarkkinoiden yhdentyminen. Kansalliset maksujärjestelmäinfrastruktuurit korvataan Euroopan laajuisilla standardeilla ja lainsäädäntö ja valvonta muuttuvat yhä enemmän ylikansallisiksi. Tulevaisuus tuo lisää asiakaskuntaa yli kansallisten rajojen. Osaamistarpeita tarkastellessa on syytä ottaa huomioon teknologian kehitys ja digitalisointi, verkostoituminen, joka näkyy rahoitus- ja vakuutuslalla entistä tiiviimpänä yhteistyönä sekä ikääntyminen.

EK:n (2006) mukaan erityisesti asiantuntijatehtävissä finanssialalla tarvittavaa tulevaisuuden osaamista ovat esimerkiksi muutosvalmius, ihmisten johtaminen, kyky analysoida tietoa, yhteistyökyky, ruotsin-, englannin- ja venäjänkielen taito, ongelmanratkaisukyky ja aiemmin mainittu kyky jakaa osaamista ja ymmärtää toisten osaamista. Asiakkaiden palveluun liittyvää osaamista ovat erityisesti asiakasprosessin kokonaisuuden hallinta ja asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi. Globalisaatioon liittyvää tulevaisuuden osaamista on esimerkiksi Euroopan alueen laintuntemus ja globaalien kehityksen ja kansainvälisen kilpailun kiristyessä markkinoiden tuntemus.

Säädösympäristön kehittäminen on yhdistyksen päätehtävä. Henkilöstö koostuu asiantuntijoista jotka toimivat vaikutuskanavana, jotta yhdistyksen eri jäsenten tavoitteet saataisiin läpi. (Kauppi, 30.3.2009.) Finanssialan Keskusliiton edustajat ovat tavallaan asiantuntijoiden asiantuntijoita. Siksi heidän osaamisensa ja sen jatkuva kehittäminen on erittäin tärkeää. FK haluaa olla arvostettu, asiantunteva ja osaava henkilöstö ja siksi heidän on koko ajan pysyttävä mukana alan muutoksessa ja kehitettävä itseään. Finanssiosaamisen parantaminen niin yhdistyksen sisällä kuin ulkopuolellakin, vaikuttamalla alan koulutukseen, lisäävät niin alan tunnettuutta kuin parantavat työnantaja kuvaa. Tämä lisää esimerkiksi nuorten kiinnostusta työskentelemään finanssialalla. Ikääntyvä väestö avaa tulevaisuudessa runsaasti paikkoja alalla ja siksi sen kiinnostavuuteen on panostettava. Tärkeää on myös miettiä keinoja, joilla vanhat työntekijät saataisiin pysymään talossa. Kansainvälistyminen ja teknologia tuovat esille uusia osaamistarpeita ja ne olisi huomioitava henkilöstön suunnittelussa sen kehittämisen osalta. Ikääntyvien työntekijöiden kannalta huomioitavaa on esimerkiksi erilaiset oppimisen keinot uusien teknologioiden tullessa käyttöön.

### 9.3 Osaamisen saatavuus ja jatkuvuuden arviointi

Keinoja henkilöstön osaamisen saatavuuden turvaamiseksi ovat esimerkiksi oman henkilöstön uudelleen koulutus, rekrytointi, toimenkuvan laajennus ja tehtävien uudelleen järjestäminen. Mahdollisia välineitä on myös vuokratyövoiman käyttö ja ulkoisena hankitut toiminnot. Tällä hetkellä näitä kahta välinettä ei FK:n organisaatiossa käytetä, mutta ne ovat mahdollisia esille otettavia vaihtoehtoja.

Ei riitä, että tunnustetaan tämän hetkinen osaaminen, vaan on syytä tarkastella osaamista eteenpäin tulevaisuuden kannalta. FK:ssa pitää tehdä osaamiskartoitus, jossa on kuvattu nykytilanne ja sen lisäksi tarkastella tulevaisuuden osaamistarvetta. (Rajakangas, 15.4.2009.) Tässä kehittämissuunnitelmassa täytyy ottaa koko henkilökunta mukaan suunnitteluun, sillä heiltä löytyy varmasti paras tieto aiheesta. Ulkopuolisista konsulteista on apua osaamisalueiden määrittämisessä. Osaamisen kehittämisen tueksi kehitetään tietojärjestelmä, joka valitaan vasta, kun ollaan selvillä, mitä halutaan tehdä ja miten järjestelmän toivotaan palvelevan osaamisen johtamista.

Henkilöstön ikääntymisen vuoksi finanssialalla halutaan panostaa osaavan työvoiman saatavuuteen, sillä lähitulevaisuudessa henkilöstöä siirtyy yhä enemmän eläkkeelle. Eläköitymiseen on varauduttava tarpeeksi varhain, jotta saadaan uutta ammattitaitoista väkeä eläkkeelle siirtyvien tilalle. Arvio on, että henkilöstöstä eläköityy kolmasosa vuoteen 2017 mennessä. (Finanssialan Keskusliiton strategia 2008-2015, 22.) On tärkeää, että heidän ammattitaitonsa pysyy talossa, jotta asiakkaat saavat samantasoista asiantuntemusta tulevaisuudessakin. Eri-tyisesti hiljaisen tiedon siirtyminen on tärkeää FK:lle, jotta vanhojen työntekijöiden kokeemukseen perustuva tieto olisi jatkossakin sen käytössä. Miten sitten eläkkeelle siirtyvät saataisiin pysymään kauemmin talossa?

Erilaisia motivoijia työnteon jatkamiselle on mahdollisuus toimia mentorina, jolloin vanhempi työntekijä saa ansaitsemaansa arvostusta ja paljon puhuttu hiljainen tieto siirtyy. Tietenkään kaikkien työtehtävien kohdalla FK:ssa ei mentorointi ole tarpeellista, mutta jotkut tehtävät vaativat pidempiaikaista opastusta ja silloin tällainen ohjaus on tarpeellista.

Tulevaisuuden osaamista kannattaisi FK:ssa tarkastella roolien kautta, jolloin osaaminen kuuluu rooliin ja siinä on eri henkilöitä. Tällöin ei jouduttaisi vaikeuksiin osaajan lähtiessä pois talosta, eli vältettäisiin tilanteita, joissa niin sanottu kriittinen osaaminen katoaisi talosta. Tärkeää on, että asiantuntijat keskustelisivat keskenään, eivätkä pysyisi vain omissa lokeroissaan, jolloin asiakkaalle saataisiin paras mahdollinen hyöty osaamisesta. EU näyttää mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tulevaisuuden osaamista ajatellen voi tulla tarve rekrytoida lisää väkeä, jos talon sisältä puuttuu tärkeää osaamista.

#### 9.4 Henkilöstön kehittäminen

Vuonna 2007 tehdyssä FK:n henkilöstön visiossa näkyvät ne painopisteet, mihin aiotaan tulevina vuosina paneutua henkilöstön kehittämisessä. Vuoteen 2017 asti tehdyssä suunnitelmassa on tarkoitus aktiivisesti panostaa henkilöstöön ja kehittää siihen liittyviä toimintatapoja, jotta ne olisivat parhaita mahdollisia. Myös sisäisen yhteistyön kehittäminen on nähty tärkeäksi ja työyhteisöstä halutaan saada toimiva ja arvostava. (Kauppi, 30.3.2009.) Henkilöstön kehittämiseen panostamisella tarkoitetaan esimerkiksi kansainvälisten valmiuksien kehittämistä. Kun strategian painopisteet otetaan huomioon, henkilöstön kehittämiseen käytettäviä keinoja ovat kehityskeskustelut, ennakoiva henkilöstön kehittäminen, työnkierto, henkilöstön perehdyttäminen, hiljaisen tiedon siirtäminen, etätöyöskentelyn hyödyntäminen ja edistyskellisyys teknologian hyväksikäytössä.

Tällä hetkellä FK:ssa käytettäviä henkilöstön kehittämisen välineitä ovat strategia, jossa henkilöstö osana, uuden työntekijän työhön perehdyttämiskuvaus, henkilökohtaiseen osaamiseen liittyvät kehityskeskustelut ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeä työilmapiiri- ja henkilöstötutkimus.

Toimielimiin kuuluvan henkilöstön kehittämistoimikunnan tavoitteena on saada alalle osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä ja luoda edellytyksiä alalla jo olevan henkilöstön kehittämiseen. Tavoitteena on vaikuttaa koulutuksen laatuun ja sisältöön ja seurata kansainvälisen koulutuksen kehitystä. FK:n strategiatyössä määritellyt alan trendit ovat kansainvälistyminen, teknologian kehitys ja ikääntyminen ja niihin voisi vaikuttaa seuraavin tavoin:

Kansainvälistä tunnettavuutta tavoiteltaessa, tärkeässä asemassa on kielitaito. FK:ssa on pyrittävä lisäämään kielten opiskelua, jotta henkilökunnalla olisi halutessaan mahdollisuutta kehittää kielitaitoaan. Tällä hetkellä opiskeluun ei löydy tarpeeksi aikaa, mutta tulevaisuuden osaamisen kannalta siihen on löydettävä resursseja. Tärkeää on myös seurata maailman tapahtumia ja olla erityisesti perillä finanssialaa koskevista tapahtumista. Tätä tietoisuutta FK:ssa parannetaan erilaisilla asiantuntijoiden pitämillä tietoisuuksilla. Kansainvälisyyttä tavoiteltaessa ei riitä vain kielitaidon parantaminen vaan on myös tultava toimeen vieraiden kulttuurien parissa. Tämä kulttuurituntemus on erittäin tärkeää nykytyöelämässä. Tulevaisuudessa on otettava huomioon ulkomaalaisen lainsäädännön tunteminen ja verkostoitumistaidot. Kansainvälistymiseen liittyvää koulutusta voisi ainakin osittain tarjota erilaisilla tehokkailta pikakursseilla, joihin varmasti jokaisella löytyy aikaa.

Henkilöstön on oltava perillä oman osaamisensa lisäksi, myös muiden organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden osaamisesta (Kauppi, 30.3.2009.). Tämä tarkoittaa sitä, ettei pysyttäisi vain oman roolin sisällä, vaan tietämystä löytyisi myös muista osaamisalueista, eli oman

roolin rajojen yli. Tällainen osaaminen antaisi suurta lisäarvoa organisaatiolle ja sitä voisi yrittää toteuttaa esimerkiksi työnkierron avulla. Kun ollaan perillä muiden työtehtävistä, tiedetään, millaisesta osaamisvajasta on kysymys, kun joku siirtyy eläkkeelle.

On hyvä pysyä jatkuvasti muuttuvan teknologian mukana ja esimerkiksi tarkistettava henkilöstön sähköisen tiedon käsittelytaidot. Saattaa olla, että samalla löytyy myös parantamisen varaa ihan tavallisten tietojenkäsittelyohjelmien hallinnassa. Ohjelmat uusiutuvat koko ajan ja välillä on vaikea pysyä teknologian kehityksen vauhdissa.

Ikääntymiseen liittyvää koulutusta FK:ssa voisi olla esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtäminen seniorityöntekijältä tulevalle, samaan paikkaan siirtyvälle työntekijälle. On erittäin tärkeää, että uusi työntekijä on mahdollisimman paljon mukana käytännötyössä, esimerkiksi palaverissa, jotta oppiminen ei perustuisi vain annettuihin ohjeisiin. On huomattu, että mestarin ja oppilaan yhdessä viettämä aika luo hyvät olosuhteet myös toimintakulttuurien, ajattelutapojen, arvojen, asenteiden ja tunteiden syvälliseen ymmärtämiseen. Koulutusta on tuettava niin, että FK:ssa saadaan korvaavia henkilöitä eläkkeelle siirtyvien tilalle.

Jokaisella työntekijällä on tietenkin oltava lisäksi koulutussuunnitelma omaa alaansa liittyvää oppimista varten. Näistä koulutustavoitteista työntekijä kuitenkin keskustelee yksityiskohtaisesti esimiehensä kanssa.

Esimiehet ovat keskeisessä asemassa edistämään työyhteisönsä kehittämistä ja työskentelyn tuloksellisuutta sekä laatua. Esimiehet ja työntekijät yhdessä panostavat erityisesti osaamisen kehittämiseen. Esimiestyön kehittämiseen ja esimiesten tukemiseen on FK:ssa kiinnitettävä jatkuvasti huomiota. (Rajakangas, 15.4.2009.) Johtamis- ja esimiestehtävissä toimivia kannustetaan osallistumaan työnohjaukseen, joka auttaa esimiestä kehittymään henkilökohtaisissa johtamistaidoissa. Uuden palkkajärjestelmän mukana tuleva koulutus on seuraava FK:n johdon osaamista edesauttava toimenpide. Tarkoitus on järjestää kehityskeskusteluihin liittyvää koulutusta esimiehille, jotta keskusteluista saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti. Erittäin hyväksi henkilöstön kehittämisen menetelmäksi on huomattu coaching, jota on käytetty paljon finanssialalla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008, 23.) Tätä henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmää olisi syytä harkita käytettäväksi myös FK:ssa. Tavoitteena on kehittää valmentavaa johtamistapaa eli esimiesten valmiuksia tuoda esiin henkilöstön kyvyt ja valmentaa henkilöstöä optimaaliseen suoritukseen.

## 9.5 Työhyvinvointi

Sairauspoissaolot ovat FK:ssa tavallista alhaisempia eikä poissaoloja lasten sairauden takia juuri ole, ikäjakaumasta johtuen. Tämän hetken ongelma on se, etteivät työntekijät malta

pysyä sairauslomalla ja syynä on esimerkiksi töiden kasaantuminen sinä aikana. Puolikuntoisena työskentely ei kuitenkaan kannata, sillä riskinä on muiden sairastuttaminen ja työtehon ja tarkkaavaisuuden heikentyminen, sekä sairauden pahentuminen. Tähän asiaan pitää kiinnittää erittäin paljon huomiota ja toimenpiteenä on huolehtia, etteivät työt kasaantuisi niin paljon, ettei henkilö yksinkertaisesti voi sairastaa rauhassa. Apuna on töiden jakaminen tasaisesti muille sairauden ajaksi. Pitkien sairauslomien ja muiden poissaolojen kohdalla kannattaa harkita esimerkiksi sijaistamista, sillä töiden jakaminen ei siinä vaiheessa välttämättä enää riitä.

Stressin vähentämiseen FK:ssa voidaan vaikuttaa siten, että perustehtävät määritellään, organisoidaan ja johdetaan selkeästi. Siihen vaikuttavat myös perehdytys, sopiva kuormitus, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, reiluksi koettu palkitseminen, oikeuden mukainen työnjako ja kohtelu sekä ammattitaidon kehittäminen. Erityisesti johdon on tärkeää seurata, että työntekijöiden ammattitaito vastaa työtehtävien vaativuutta. Siitä voi huolehtia asiantuntevalla rekrytoinnilla ja toimivalla perehdyttämisellä. Stressin lievittämisen keinoina on myös virkistystoiminta ja mahdollisuus henkilökohtaisen vapaa-ajan suunnitteluun ja sen viettoon.

Koko työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteena on pyrkiä vähentämään stressin syntyyn vaikuttavia tekijöitä ja kehittää toimenpiteitä työn kuormittavuuden vähentämiseksi ja parantaa työssä jaksamista. Monet FK:n työntekijät ovat sitä mieltä, että työtä on erittäin paljon, tekemättömät työt vain kasaantuvat ja kiire tuntuu olevan jatkuvaa. Kehittämistarpeena on siis edelleen henkisen kuormittumisen vähentäminen.

Työhyvinvoinnin kannalta on myös erittäin tärkeää tukea työyhteisöä muutoksessa. Varsinkin nyt, kun on tulossa muutoksia FK:n toimintamalliin ja uusi palkkajärjestelmä, sisäinen tiedottaminen ja mahdollisuus tuoda mielipiteensä esille antavat suurta arvoa henkilöstön toiminnalle. Avoimeen keskusteluun on panostettava ja työilmapiiritutkimuksia tehtävä. Tutkimuksen voisi tehdä vuosittain suppeana kyselynä sähköpostitse, jolloin kysymyspohja olisi sama ja esimerkiksi kolmen vuoden välein kannattaisi tehdä laajempi ja yksityiskohtaisempi työhyvinvointiselvitys. Työhyvinvoitiin liittyvä työpisteiden ergonomiatarkastus on henkilökohtainen ja tarpeellinen jokaiselle, ja se tehdään uusille työntekijöille sekä työpisteen olosuhteiden muuttuessa.

Työhyvinvoinnissa on tärkeä ottaa erityisen huomion alle iäkkäämmät työntekijät, joilla alkaa olla jo eläkkeelle siirtyminen suunnitelmissa. Työterveydenhuolto voisi järjestää työkykyä tukevia erityistoimenpiteitä ja mahdollisuuden työkunnon parantamiseen. Työn fyysistä rasittavuutta pitää myös vähentää. Tähän apukeinoina ovat työajan joustot, tauot, työtehtävien muutokset, uusien työmenetelmien ja toimintatapojen valinta ja matkatöiden vähentäminen, jos mahdollista. Kannustimena voisi myös olla osa-aikaeläke ja palkitseminen. (Piili 2006, 91.)

## 10 Kehittämisehdotukset

Ikääntyvä henkilöstö pitää huomioida tulevaisuuden rekrytoinneissa. Finanssialan Keskusliitossa pitäisi tehdä rekrytointisuunnitelma, jossa otetaan huomioon tulevaisuudessa tarvittava asiantuntemus. Ikääntyvien työntekijöiden työn rikastaminen on myös huomioitava, jotta he olisivat motivoituneempia ja jaksaisivat pidempään työelämässä. Kehittämisehdotuksena on seniorityöntekijöiden toimiminen mentorina sitä vaativissa tehtävissä.

Rekrytoinneissa tulee huomioida, että talossa on tasaisesti kaiken ikäistä henkilöstöä, jolloin ei jouduta tilanteeseen, jossa esimerkiksi monet organisaation avainhenkilöstöstä siirtyvät samaan aikaan eläkkeelle ja näin paljon tärkeää osaamista poistuu talosta. Rekrytointeja täytyy suunnitella myös riittävän aikaisessa vaiheessa.

Talossa pitää tehdä kattava osaamiskartoitus ja avainhenkilöille seuraajasuunnitelmat, jolloin kaikilla on selkeä käsitys millaista osaamista talosta löytyy ja tiedetään, kuka on vastuussa ja mistä. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on huomioida ja turvata monimuotoiset yksilöiden ja työyhteisön koulutus- ja kehittymismahdollisuudet. Osaamiskartoituksessa on lainsäädäntöasioiden kannalta huomioitava asiantuntijat, jotka toimivat säädösympäristön vaikutuskanavana ja siksi heidän osaamisen tarkastelu on tärkeää. Lainsäädäntöasioiden tuntemisen lisäksi on huomioitava myös heidän sosiaalinen osaamisensa. Sillä, miten asiat tuodaan esille ja kuinka eri tilanteissa käyttäydytään, on erittäin suuri vaikuttamisen keino. Osaamista voi kehittää erilaisin kurssein, sekä antaa työntekijöille mahdollisuus työn ohessa opiskeluun tai opintovapaan pitämiseen.

Finanssialan Keskusliiton henkilöstön koulutuksen kehittämistoimenpiteitä ovat tällä hetkellä henkilöstökäsikirjan päivittäminen. Käsikirja on siis olemassa, mutta siellä on kohtia, jotka kaipaavat päivittämistä. Työhön perehdyttämistä on organisoitava niin, että siihen löytyy aikaa niin kouluttajalta kuin koulutettavalta. Näin pidetään huoli siitä, ettei käy niin, että joku asia on jäänyt käymättä läpi ajan puutteen takia, vaikka kyse olisi pienestäkin asiasta. Organisaation eri yksiköiden tunnetuksi tekeminen on myös yksi henkilöstön kouluttamisen kehittämistoimenpide ja kanavana tämän tiedon välittämiseen on koko henkilöstölle pidettävät tietoisuuskäytännöt. Työntekijöiden koulutusta ja sen edistymistä on hyvä seurata. FK:lle pitää kehittää koulutuksen seurantarjestelmä, jonka avulla voidaan hyödyntää koulutuksesta saatua palautetta. Koulutuksen seurantaan auttaa myös henkilöstökysely, joka on suunniteltava tehtäväksi tasaisin väliajoin tai sellaisissa tilanteissa, kun suunnitellaan henkilöstön lisäkoulutusta ja tehdään koulutussuunnitelmaa.

Kansainvälistyminen on koko ajan pinnalla. Enää ei riitä pelkästään kotimainen lainsäädännön ja finanssialan tuntemus, vaan asioita on tarkasteltava globaalisti. Erityisesti on seurattava

alan kansainvälistä koulutusta ja ottaa siitä mallia. Aiemmin mainitsemani kielitaidon parantaminen ja ulkomaisen lainsäädännön muutosten sekä maailman tilanteen seuraaminen ovat keinoja henkilöstön kansainvälisten valmiuksien kehittämisessä.

Muita henkilöstöön liittyviä kehittämistoimenpiteitä on työhyvinvointiin panostaminen. FK:ssa on vuosittain säännöllisesti tehtävä työhyvinvointikysely, jotta pysyttäisiin ajan tasalla. Myös tasa-arvosuunnitelman päivittäminen ja siitä viestiminen kuuluu seuraavana huomioitaviin toimenpiteisiin. Stressin kasaantuminen on monessa työtehtävässä yleistä ja sen vähentäminen on yksi työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Toimenpiteenä stressin vähentämiseksi ja työhyvinvoinnin parantamiseksi on harkita sijaistamista ainakin pidempien sairauslomien yhteydessä. Sijaistamisella työt tulisivat hoidetuksi, eivätkä ne aiheuttaisi lisävaivaa muille työntekijöille, kun sairaana olevien työt siirtyvät sijaisen taakaksi. Organisaatiossa on tapahtunut myös paljon muutoksia, joka on erittäin stressaavaa. Oikeanlainen viestintä tarpeeksi varhaisessa vaiheessa pehmentää muutoksen voimaa. On myös hyvä kuulostella säännöllisesti työntekijöiden mielipiteitä muutoksesta ja saatava heidät osallistumaan suunnitteluun, jolloin tilanne ei ole niin stressaava ja tule täytenä yllätyksenä kenellekään.

## 11 Arviointi ja oma oppiminen

Olemme käyneet hankkeen aikana työtäni läpi säännöllisesti ja olen saanut sen aikana jatkuvasti palautetta henkilöstöpäälliköltä tai hallintojohtajalta. Olen tehnyt heidän pyytämänsä korjaukset sitä mukaa, kun korjauspyyntöjä on tullut. Sain esiselvityksen valmiiksi toukokuun alussa, jolloin esitin sen toimitusjohtajalle, joka hyväksyi sen omien korjausehdotustensa jälkeen. Olen saanut hankkeen aikana toimeksiantaja organisaatiolta hyvää palautetta ja se hyväksyi esiselvitykseni tulevan henkilöstösuunnitelman pohjaksi. Toteutin hankkeen sovitun ajan sisällä ja toimeksiantaja oli tyytyväinen tulokseen. Yllättävää oli, että sain työn valmiiksi suunniteltua nopeammin, vaikka olin arvioinut viimeistelyvaiheen paljon lyhyemmäksi.

Uskon, että organisaation työntekijöille on paljon hyötyä tekemästäni esiselvityksestä, sillä sen avulla heidän on helppo aloittaa organisaation henkilöstösuunnitelman tekeminen. Olen mielestäni onnistunut kaivamaan tarpeeksi tietoa tulevaa henkilöstösuunnitelmaa varten. Näillä tiedoilla olen pyrkinyt osoittamaan, mitä Finanssialan Keskusliiton pitää huomioida henkilöstön toimintaa kehittäessään, kuten esimerkiksi millaista koulutusta heidän tulee harkita tulevaisuutta ajatellen, jotta he pysyvät mukana niin kansallisilla kuin kansainvälisilläkin finanssimarkkinoilla. Olen myös tarkastellut asioita ikäjohtamisen kannalta, johtuen organisaation korkeasta keski-ikästä ja pyrkinyt osoittamaan, kuinka tärkeää olisi ottaa käyttöön erilaisia ikäjohtamisessa käytettäviä henkilöstön kehittämisen ja ikääntyvien työntekijöiden työkuoron parantamisen menetelmiä. Mentorointi ja hiljaisen tiedon siirtäminen, sekä tulevaisuuden rekrytoinnit nousevat erittäin tärkeään asemaan Keskusliiton henkilöstösuunnittelussa.

Oman oppimiseni kannalta projekti on ollut erittäin tärkeä. Olen oppinut paljon henkilöstön suunnitteluun ja johtamiseen liittyvistä asioista, sekä siitä kuinka suuri merkitys tarkkaan harkituilla strategioilla on yrityksessä ja kuinka tärkeää on, että myös henkilöstö tietää strategian ja on sitoutunut sen päämääriin. Prosessi on ollut erittäin vaikea, eikä minulla ole alun perin ollut sitä osaamista, mitä organisaation suunnitteluasiakirjan tekoon tarvitaan. Olen kuitenkin hankkeen aikana oppinut paljon aiheesta ja oman pohdinnan ja muiden ammattilaisten avulla päätyntä henkilöstösuunnitelman esiselvitykseen, joka on niin kattava kuin tällä tietämyksellä voi olla. Yleisesti olen huomannut parannusta tiedonhankintataidoissani sekä teorian ymmärtäminen ja erityisesti sen sisäistäminen on opinnäytetyöprojektin aikana parantunut huomattavasti. Myöskään analysointi ja johtopäätösten tekeminen ei enää ole vierasta.



## Lähteet

### Kirjallisuus

Helsila, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Juuti, P. Ikäohjelma 1998-2002. Ikäjohtaminen. JTO-tutkimuksia, nro 13.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu - HeSE print.

Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - Hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Salaman, G., Storey, J. & Billsberry, J. 2005. Strategic Human Resource Management, Theory and Practice. 2 edition. SAGE Publications

Salojärvi, S. 2008. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia. Johtamistaidon opisto.

Skurnik-Järvinen, H. 2008. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat. Helsingin seudun Kauppakamari.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue -Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vanhala, S. Laukkanen, M. Koskinen, A. 2002. Liiketoiminnan johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: KY- Palvelu OY.

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

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita prima Oy.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

### Elektroniset lähteet

Elinkeinnoelämän keskusliitto 2006. Palvelut 2020. (Viitattu 2.4.2009).

[http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/2006/18\\_10\\_2006\\_Palvelut2020\\_loppuraportti.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf)

Henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2008. EK:n henkilöstö -ja koulutustiedustelu. (Viitattu 2.4.2009) [http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2009/henko\\_08\\_22042009.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/henko_08_22042009.pdf)

Työterveyslaitos. Ikäjohtaminen - kaiken ikäiset voimavarana. (Tulostettu 7.9.2009)

[http://www.nk.chamber.fi/fi/document.cfm?doc=show&doc\\_id=145](http://www.nk.chamber.fi/fi/document.cfm?doc=show&doc_id=145)

#### Muut lähteet

Finanssialan yhteinen ääni - Finanssialan Keskusliiton strategia 2008-2015.

Diacor. Toimintasuunnitelmapalaverin asiakirja 2009.

#### Haastattelut

Kauppi, P. Toimitusjohtaja. Finanssialan Keskusliitto. 30.3.2009.

Rajakangas, U. Hallintojohtaja. Finanssialan Keskusliitto. 10.3.2009.

Rajakangas, U. Hallintojohtaja. Finanssialan Keskusliitto. 15.4.2009

## Liitteet

## SUUNNITTELU &amp; SEURANTA

Finanssialan Keskusliiton henkilöstösuunnitelman esiselvitys  
PVM 23.2.2009

PROJEKTI

Laatija: Oona Simola

— Suunniteltu (sininen)

— Aloitettu (violetti)

— Päättynyt (vihreä)

◆ Tarkastus

| Tunnus | Tehtävä  | Viikko   |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |     |     | Työmäärä |      |     |
|--------|--|----------|---|---|-----------|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|----------|----|----|-----|-----|----------|------|-----|
|        |  | Helmikuu |   |   | Maaliskuu |    |    |    |    | Huhtikuu |    |    |    |    | Toukokuu |    |    |     |     | Suunn.   | Tot. | Ero |
|        |  | 6        | 7 | 8 | 9         | 10 | 11 | 12 | 13 | 14       | 15 | 16 | 17 | 18 | 19       | 20 | 21 |     |     |          |      |     |
| 0.     | Projektin suunnittelu<br>- luovutus ohjaajalle |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    | 61  | 60  | -1       |      |     |
| 1.     | VAIHE 1 (Palveri)                              |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |     |     | 0        |      |     |
| 1.1.   | Tehtävä A (tiedon keruu)                       |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    | 100 | 90  | -10      |      |     |
| 1.2.   | Tehtävä B                                      |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |     |     | 0        |      |     |
| 1.3.   | Tehtävä C                                      |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |     |     | 0        |      |     |
| 1.4.   | Tehtävä D                                      |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |     |     | 0        |      |     |
| 2.     | VAIHE 2 (Kirjoittaminen)                       |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |     |     | 0        |      |     |
| 2.1.   | Tehtävä E                                      |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    | 150 | 142 | -8       |      |     |
| 2.2.   | Tehtävä F                                      |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |     |     | 0        |      |     |
| 2.3.   | Tehtävä G                                      |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |     |     | 0        |      |     |
| 3.     | VAIHE 3 (Tarkastus)                            |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    | 10  | 8   | -2       |      |     |
| 3.1.   | Tehtävä H                                      |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |     |     | 0        |      |     |
| 3.2.   | Tehtävä I                                      |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |     |     | 0        |      |     |
| 3.3.   | Tehtävä J                                      |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |     |     | 0        |      |     |
| 4.     | Viimeistely<br>- luovutus viim. 15.05.2009     |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    | 30  | 40  | 10       |      |     |
|        |  |          |   |   |           |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    | 351 | 340 | -11      |      |     |

| Lyhenne | Resurssi                   | Suunniteltu työmäärä tuntia/viikko |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   | Yht. |
|---------|----------------------------|------------------------------------|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|------|
| OS      | Opiskelijan nimi           | 0                                  | 0 | 0 | 1 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 0 | 331  |
| KP      | Työpaikan mentorin nimi    | 0                                  | 0 | 0 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 | 12   |
| UMR     | Työn ohjaajan nimi         |                                    |   |   | 1 |    |    |    | 2  |    |    |    | 2  |    |    | 1  |   | 6    |
| PNK     | Mahdolliset muut resurssit |                                    |   |   |   |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    | 1  |   | 2    |

|                                     |   |   |   |   |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-------------------------------------|---|---|---|---|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Suunniteltu työmäärä yhteensä       | 0 | 0 | 0 | 3 | 31 | 31 | 31 | 33  | 32  | 31  | 31  | 33  | 31  | 31  | 33  | 0   | 351 |
| Kumulatiivinen suunniteltu työmäärä | 0 | 0 | 0 | 3 | 34 | 65 | 96 | 129 | 161 | 192 | 223 | 256 | 287 | 318 | 351 | 351 |     |

| Lyhenne | Resurssi                   | Toteutunut työmäärä tuntia/viikko |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |     | Yht. |
|---------|----------------------------|-----------------------------------|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|-----|------|
| OS      | Opiskelijan nimi           | 0                                 | 0 | 0 | 1 | 30 | 30 | 30 | 30 | 22 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 0 | 323 |      |
| KP      | Työpaikkamentorin nimi     | 0                                 | 0 | 0 | 1 | 3  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1 | 11  |      |
| UMR     | Työn ohjaajan nimi         |                                   |   |   | 1 |    | 1  |    |    |    |    |    | 1  |    |    | 1 | 4   |      |
| PNK     | Mahdolliset muut resurssit |                                   |   |   |   |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    | 1 | 2   |      |

|                              |   |   |   |   |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|------------------------------|---|---|---|---|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Toteutunut työmäärä yhteensä | 0 | 0 | 0 | 3 | 33 | 32 | 30 | 31  | 32  | 23  | 30  | 32  | 30  | 31  | 33  | 0   | 340 |
| Kumulatiivinen työmäärä      | 0 | 0 | 0 | 3 | 36 | 68 | 98 | 129 | 161 | 184 | 214 | 246 | 276 | 307 | 340 | 340 |     |