

Henkilöstösuunnitelma XXX:lle

Jasmina Toric

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2015

22.5.2015

Tekijä(t) Jasmina Toric	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Henkilöstösuunnitelma XXX	Sivu- ja liitesivumäärä 43+10
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Personnelplan for XXX	
<p>Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan toimeksiantajayrityksen XXX henkilöstön nykyisiä voimavaroja sekä osaamista, jonka pohjalta lähdetään rakentamaan henkilöstösuunnitelma sopeutettuna yrityksen tarpeisiin. Toimeksiantajayritys on vielä uusi suomen markkinoilla, mutta kovaa vauhtia kasvamassa sekä laajentamassa toimintaansa. Tulevaisuuden päälimmäisenä visiona on yritystoiminnan vakauttaminen Suomen markkinoilla. Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää yrityksen tarpeita vastaava henkilöstösuunnitelma, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstösuunnittelusta, osaamisesta ja sen kehittämisestä, Toteutus tehdään toimeksiantajayritykselle produktiivisesti.</p> <p>Opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua, johon on olleet osallisina yrityksen neljä työntekijää. Haastatteluiden päätarkoituksena oli selvittää henkilöstön nykyinen osaaminen ja potentiaali, sekä heidän oma motivaationsa osaamisen kehittämiseen. Lisäksi työssä käytetään hyväksi osaamiskartoitusta, jotka teetetään haastatteluun osallistuneille henkilöille. Haastattelun sekä osaamiskartoitusten pohjalta pyritään löytämään sopivia keinoja kehittää henkilöstön osaamista. Yritys on esitelty opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa. Tällä hetkellä yrityksen työntekijät vastaavat itse kaikista yrityksen operaatioista, mutta henkilöstömäärän lisääminen on suunnitelmissa.</p> <p>Opinnäytetyön produktia ei julkaista toimeksiantajan pyynnöstä.</p>	
Asiasanat osaaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstösuunnittelu	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön sekä produktin tavoitteet ja rakenne	1
1.2	Tutkimusmenetelmien valinta	2
2	Toimeksiantaja yrityksen esittely (salainen).....	2
2.1	Tietoa Bitcoinista.....	2
2.2	Bitcoinin hyvät ja huonot puolet.....	3
3	Henkilöstösuunnittelu osana henkilöstöstrategiaa	4
3.1	Henkilöstösuunnittelu	4
3.2	Henkilöstösuunnittelun prosessit.....	7
3.3	Rationaalinen lähestymistapa	8
3.4	Henkilöstösuunnitelma	8
4	Henkilöstön osaaminen	9
4.1	Osaamisen johtaminen	10
4.2	Osaamisen kehittäminen.....	11
4.3	osaamistarve analyysi.....	12
4.4	Henkilöstön kehittämismenetelmät.....	14
5	Haastattelu ja sen toteutus (salainen)	16
6	Osaamiskartoitus (salainen)	16
7	Tutkimustulokset (salainen).....	16
7.1	Haastattelun tulokset.....	16
7.2	Osaamiskartoitusten tulokset	16
7.3	kehitysehdotukset	17
8	Tutkimusaineiston laatu ja luotettavuus (salainen)	17
9	Pohdinta (salainen)	17
	Lähteet	18
	Kuviot	19
	Liitteet.....	19
	Liite 1- Henkilöstösuunnitelma (salainen).....	19
	Johdanto.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
	Henkilöstön määrä	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
	Henkilöstöbudjetointi	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
	Henkilöstön osaamisen kehittäminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
	Työhyvinvointi	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

1 Johdanto

Jokaisessa yrityksessä tulee vaihe, jolloin päätös liiketoiminnan laajentamisesta tulee ajankohtaiseksi. Jotta tehty päätös olisi oikea ja tuottoisa, suurennuslasin alle joutuvat henkilöstö ja sen osaaminen. Ilman taitavaa henkilöstöä yrityksen kasvu ja vakauttaminen markkinoilla on todella vaikeaa. Tässä opinnäytetyössä toteutetaan henkilöstösuunnitelma toimeksiantajayrityksen XXX pyynnöstä. Henkilöstön osaamista on tarkoitus arvioida haastattelun sekä osaamiskartoituksen avulla. Tulosten perusteella rakennetaan henkilöstösuunnitelma, jotta oikeaa määrä ihmisiä, oikealla osaamisella saadaan oikeaan aikaan.

1.1 Opinnäytetyön sekä produktin tavoitteet ja rakenne

Henkilöstöhallintoon erikoistuneena liiketalouden opiskelijana tuntui luonnolliselta tehdä opinnäytetyö, joka käsittelee kyseistä aihetta. Onnekseni mahdollisuus työhön tarjoutui ja sain tehtäväkseni laatia henkilöstösuunnitelman liiketoimintaa juuri laajentavalle toimeksiantajayritykselle. Tämä tekee produktista ajankohtaisen. Lisäksi oma oppimiseni ja aito kiinnostukseni alaa kohtaan tekevät työn tekemisestä mielenkiintoista. Tähtäimenäni on kehittää realistinen ja helposti toteutettavissa oleva suunnitelma, jota yritys voi hyödyntää tulevaisuudessa nykyisten resurssien pohjalta. Valmiin henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on liiketoiminnan edistämisen lisäksi, kiinnittää huomiota henkilöstöön ja parantaa sen laatua osaamisen kautta. Produktin tärkeimpänä tavoitteena pidän toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan tuottavuutta ja henkilöstöön liittyvien päämäärien täyttymistä, sekä omaa ammatillista kehitystä.

Opinnäytetyössä keskitytään henkilöstösuunnitteluun, osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Teoriaosuuden ulkopuolelle jäävät henkilöstöjohtaminen ja johtamisstrategiat. Osaamiseen kiinnitetään erityistä huomiota. Osaamiskartoitukset ja haastattelu ovat myös tärkeä osa opinnäytetyötä, joita käytetään hyväksi produktia tehdessä, sillä yrityksen henkilöstö on pääosin nuorta ja työkokemus yritystoiminnasta vähäistä. Tästä johtuen produktissa keskeisessä asemassa ovat myös kehitysehdotukset tavoitteiden saavuttamista varten. Lisäksi käsitellään tulevia rekrytointi tarpeita, sillä liiketoiminnan laajentuessa tämä on väistämätöntä. Kustannuksien hallinnointi ja niiden pitäminen mahdollisimman vähäisinä on suunnitelmassa priorisoitu, kuitenkin suunnitelman laatua huonontamatta. Produkti pohjautuu omiin ajatuksiin, teoriaan sekä toimeksiantajan toiveisiin. Lopullinen työ lähetetään toimeksiantajayritykselle hyödynnettäväksi.

Lähteinä on käytetty erilaisia henkilöstöhallintoon pohjautuvia teoksia, verkkosivuja sekä artikkeleita. Opinnäytetyö kuitenkin pohjautuu suurelta osin Viitalan, Kauhasen ja Ojalan teoksiin. Opinnäytetyössä esiintyvä tieto toimeksiantajayrityksestä sekä digitaalisesta valtuutuksesta on peräisin toimeksiantajayrityksen omilta verkkosivuilta, yritykseltä itseltään sekä muista sähköisistä lähteistä.

Opinnäytetyön laajuus olisi tarkoitus pitää tiiviinä, tietorikkaana ja monipuolisena. Tehty henkilöstösuunnitelma on sisällöltään ja rakenteeltaan lainsäädännön asettamien vaatimusten sekä toimeksiantajayrityksen toiveiden mukainen. Toimeksiantajayrityksen pyynnöstä työ toteutetaan salassapitosopimuksen nojalla, niinpä valmis produkti sekä teoriaosuus pidetään jyrkästi erillään.

1.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelu, jonka tavoitteena on ollut saada parempi käsitys työtehtävästä ja sen sisällöstä, sekä tarvittavasta osaamisesta. Johtajistolle on tehty myös osaamiskartoitus kyselylomakkeen muodossa perustuen Ojalan (2008) teokseen yksilötason osaamisesta. Tarkoituksena oli kartoittaa tietoja ja taitoja. Haastatteluiden ja osaamiskartoitusten pohjalta olen laatinut muutamia kehitysehdotuksia, jotka tukevat yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Kehitysehdotukset ovat helposti toteutettavissa, jonka vuoksi pidän niiden implementointia välttämättömänä. Myös henkilöstön omia toiveita ja tavoitteita liittyen omaan työnkuvaan on käsitelty.

2 Toimeksiantaja yrityksen esittely (salainen)

2.1 Tietoa Bitcoinista

Bitcoin on maailman ensimmäinen hajautettu digitaalinen valuutta, jonka kehittäjän uskotaan olevan Satoshi Nakamoto. Sen käyttöä varten ei tarvita kolmatta osapuolta, kuten pankkeja tai valtiota, vaan 100% hallinta on bitcoinin käyttäjillä itsellään. Tämä taas tuo mukanaan suuren vastuun. Bitcoinin kehitys tapahtuu yhteisvoimin avoimen yhteisön toimesta. Tunnetuin esimerkki tämän tapaisesta tuotteesta on Linux, maailman yleisin palvelinkäyttöjärjestelmä. (Bittiraha.fi)

Käyttäjän näkökulmasta Bitcoin ei ole sen ihmeellisempi kuin kännykkäsovellus tai tietokoneohjelma. Kulissien takana Bitcoin – verkko on jaettu julkisen reskontran toimesta, johon on kirjattu jokainen tapahtuma mitä on koskaan käsitelty. Tästä seurauksena on liiketoimen todenperäisyys Bitcoinien siirrossa. Tapahtumien todenperäisyys on suojattu digitaalisilla ”allekirjoituksilla”, jotka täsmäävät vastaanotettavan osoitteeseen. Tämä siis mahdollistaa jo edellä mainitun käyttäjän 100 % hallinnan omiin siirtoihinsa. Kaiken lisäksi kuka tahansa voi käsitellä siirtotapahtumia käyttäen laskentateho erikoislaitteita, joiden palvelusta palkkiona on Bitcoineja. Tätä toimintaa kutsutaan ”louhinnaksi” Bitcoin käyttäjien keskuudessa. (Bitcoin.org)

2.2 Bitcoinin hyvät ja huonot puolet

Myös bitcoineissa, kuten kaikissa muissakin asioissa on hyvät ja huonot puolensa. Alla on listattuna bitcoinin hyödyt ja haitat.

- Maksuvapaus – Käyttäjä voi lähettää ja vastaanottaa bitcoineja missä vain. Käyttäjällä on siis täysi kontrolli omiin rahoihin vuoden jokaisena päivänä.
- Pienet tai olemattomat palvelumaksut- Käyttäjien ei tarvitse maksaa palvelumaksuja siirroistaan.
- Pienemmät riskit kaupan käynnissä – Liiketoimet ovat turvallisia, peruuttamattomia, eivätkä sisällä kauppiaan arkaluonteisia tai henkilökohtaisia tietoja. Tämä suojaa esimerkiksi mahdollisilta petoksilta tai takaisinperinnöistä.
- Turvallisuus ja täysi kontrolli- Bitcoin käyttäjillä on täysi kontrolli omiin siirtoihinsa. Ei toivotut tai huomaamattomat maksut ovat täysin mahdottomia, niin kuin voi tapahtua muita maksutapoja käyttämällä. Lisäksi siirrot on voi tehdä ilman että omat henkilötiedot ovat sidottuina niihin.
- Läpinäkyvä ja neutraali- Kaikki tiedot Bitcoineista ovat saatavilla ja kaikkien nähtävillä reaaliajassa. Bitcoin- protokollan hallinta tai manipulointi on mahdotonta minkään yksilön tai tahon toimesta, mikä tekee siitä luotettavan sekä läpinäkyvän. (Bitcoin.org)

Bitcoinin haitat

- Tietoisuus – Monet ihmiset ovat vielä epätietoisia Bitcoineista ja sen mahdollisuuksista.
- Haihtuvuus- Bitcoinien määrä, sekä sitä maksuvälineenä käyttävien yritysten määrä on vielä pieni. Teoriassa haihtuvuus pienenee kun Bitcoinin käyttö yleistyy
- Kehitys- Bitcoin ohjelmisto on vielä kehitteillä eikä saavuttanut täyttä potentiaaliaan. Esimerkiksi Bitcoinin tämän hetkinen rakenne ei sovi kaikkien yritysten käyttöön. (Bitcoin.org)

Tällä hetkellä bitcoineista on enemmän hyötyä kuin haittaa. Tilanne voi kuitenkin muuttua milloin vain, sillä bitcoinin mahdollisuudet ovat rajattomat.

3 Henkilöstösuunnittelu osana henkilöstöstrategiaa

Henkilöstöstrategia on suunnitelma henkilöstöressurssien johtamisesta pitkällä aikavälillä. Se voidaan nähdä tukijalkana liiketoimintastrategian onnistumiselle. Sen pohjalta arvioidaan henkilöstöressurssien nykyistä tilaa, henkilöstön määrällisiä ja laadullisia tulevaisuuden tarpeita sekä toimintasuunnitelmia näiden tarpeiden ja henkilöstöstrategian toteuttamisen edellytykseksi. (Österberg 2014, 25.)

Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, henkilöstön hyvinvointi sekä johtamisen kehittäminen. Erilaista suunnittelua tehdään myös liittyen muihin yrityksen alueisiin jos ne vain koskettavat henkilöstöä. Konzernin koosta riippuen, henkilöstöstrategia voi olla joko keskitetty tai tulosaluekohtainen. Keskitettyä henkilöstöstrategiaa käytetään usein pienemmissä yrityksissä kun taas suuret organisaatiot suosivat tulosaluekohtaista henkilöstöstrategiaa. (Viitala 2009, 61-62.)

Österberg (2014, 25-26) esittelee teoksessaan "Henkilöstöressurssien strategisen suunnittelun mallin", jossa kuvataan kuinka erilaiset tekijät vaikuttavat yrityksen henkilöstöstrategian muotoutumiseen. Vaikuttavia asioita ovat sisäinen sekä ulkoinen ympäristö. Sisäisiä tekijöitä ovat henkilöstön määrä, ikä- ja koulutusrakenne, osaaminen, kehityskyky, motivaatio sekä tyytyväisyys ja sitoutuneisuus. Ulkoisiksi tekijöiksi mielletään taloudelliset suhdannevaihtelut, kilpailutilanne markkinoilla, poliittiset päätökset sekä vallitsevat arvot ja asenteet. Henkilöstöstrategiaan vaikuttaviin tekijöihin luetaan myös henkilöstöressurssien uhat ja mahdollisuudet sekä liiketoimintastrategia. Ottamalla huomioon edellä mainitut tekijät, voidaan asettaa tavoitteita ja muodostaa henkilöstöstrategia pidemmälle aikavälille.

Henkilöstöpolitiikan avulla toteutetaan henkilöstöstrategiaa. Sen tehtävänä on määrittää operatiivisen tason toimenpiteet, jotta strategian toteutuminen olisi mahdollista. Rekrytointi, henkilöstön kehittäminen, palkka asiat ovat henkilöstöpolitiikan osa-alueita.

3.1 Henkilöstösuunnittelu

Tärkeänä osana liiketoimintastrategiaa, henkilöstösuunnittelu on kehittynyt merkittävästi. Aikoinaan se sisälsi erilaisia laskelmia työvoimatarpeesta suhteutettuna ennalta määrättyihin työkuviin ja eläköitymisennusteisiin. Vaikka kehitys on ollut merkittävä, on monella yrityksellä käytössä vielä rekrytointikeinona Ad hoc- menettely. Käytännössä tämä tarkoittaa rekrytinnin toteutuvan tilapäisratkaisuin. Tämän tapaiset impulsiiviset ratkaisut aiheuttavat organisaatioille haittaa pidemmän päälle, siksi ennakoiva ja tarkoituksellinen henkilöstösuunnittelu on tarpeen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 120.)

Henkilöstösuunnittelun osalta on tärkeää pohtia erilaisia vaihtoehtoja, joiden avulla voidaan varmistaa oikeanlainen henkilöstö oikeanlaisella osaamisella palvelemaan yrityksen tarpeita. Österberg (2008, 26-27) painottaa teoksessaan tätä Jim Collinsin (2002) tutkimustyöhön perustuvalla esimerkillä, jossa henkilöstön vaikutus yritysten kehittymiseen "hyvistä parhaiksi" nousi yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi. Näiden yritysten menestymisen laukaisijana oli palkata oikeanlainen henkilöstö, ennen kuin päätös yrityksen kehittymisen suunnasta oli tehty.

Henkilöstösuunnittelussa pätee kysynnän ja tarjonnan laki organisaation näkökulmasta katsottuna. Tarkoituksena on organisaation henkilöstötarpeiden täyttäminen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä organisaation tehokkuuden ja menestyksen takaamiseksi. Henkilöstön ennakoitavuus nähdään kuitenkin paljon haasteellisempänä sen nopean muutoksen takia, kuin esimerkiksi organisaatiossa käytettävien laitteistojen, rahan tai materiaalien tarpeiden määrittäminen. Syy tähän on erityisesti henkilöstön eläköitymisessä, sairauspoissaoloissa sekä vaihtuvuudessa. Esimerkiksi työmarkkinoilta saataviin ennusteisiin perustuu ulkoisen henkilöstön saatavuus. Osaamisprofiilit sekä kehityssuunnitelmat perustuvat taas sisäisen henkilöstön hankintaan. (Kauhanen 2009, 62-64.)

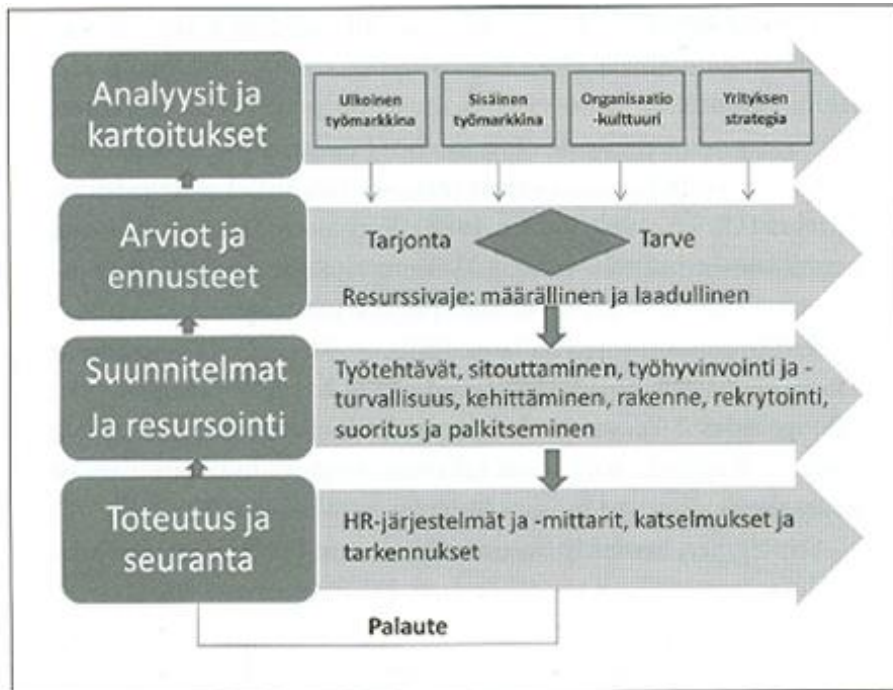
Henkilöstösuunnittelu on jaettavissa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun, vaikka useimmissa tapauksissa henkilöstösuunnittelussa ovat molemmat osa-alueet samanaikaisesti edustettuina. Syynä tähän on henkilöstön määrän läheinen riippuvuus sen laatuun. Oletuksena on, että laatu voi parhaassa tapauksessa korvata määrän, mutta ei toisinpäin. (Kauhanen 2009, 62–64.) Määrällisen ja laadullisen suunnittelun lisäksi on tavanomaista jakaa henkilöstösuunnittelu myös kovaan ja pehmeään suunnitteluun, mikä mainitaan Riitta Viitalan (2013) teoksessa. Tässä jaottelussa kova henkilöstösuunnittelu edustaa strategista suunnittelua, missä henkilöstö nähdään kustannuseränä. Toimintatapa on tiukka ja yhtenäinen kaikille. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa yrityksen henkilöstö on pääoma ja sen muutoksiin kiinnitetään enemmän huomiota (Viitala 2013, 58.)

Strategisen henkilöstösuunnittelun tavoitteena on henkilöstösuunnittelun liittäminen osaksi koko organisaation strategiaa. Tämän pohjalta voidaan luoda määrällisiä tai laadullisia tavoitteita henkilöstön suhteen nykyisten resurssien tarkastelun jälkeen.

Strateginen henkilöstösuunnittelu sisältää suunnitelmat resursoinnista, osaamisen kehittämisestä, tuottavuudesta, poistumasta ja vähennyksistä. Sekä Österberg (2014) että Helsilä & Salojärvi (2009) nostavat pinnalle näiden toimintojen ajoittamisen tärkeyden, jotta organisaation tulevaisuuden tarpeisiin voitaisiin vastata mahdollisimman hyvin.

Erilaiset henkilöstösuunnitteluun liittyvät kysymykset on otettava huomioon eri tavalla yrityksen tilanteesta riippuen. Sillä, onko yritys kasvamassa, supistumassa vai vakauttamassa toimintaansa on suuri merkitys. Esimerkiksi yrityksen kasvaessa mietitään millä aikavälillä tämä toteutuu ja mitä se edellyttää nykyisen henkilöstön ja mahdollisen tulevan henkilöstön osalta. Yrityksen vakauttaessa toimintaansa tavoitteena on sen hetkisen aseman säilyttäminen, joten vaihtuvuuden minimointi sekä henkilöstön eläkkeelle siirtymisen ja sairauspoissaolojen ennakointi ovat tärkeässä asemassa. (Österberg 2014, 27-28.)

Tavoitteellisen henkilöstösuunnittelun yleispätevänä viitekehyksenä pidetään Brahamin (1994) mallia. Sitä käytetään erityisesti toimialoilla, joissa luotettavia ennusteita on mahdollista tehdä. Malli ottaa huomioon ulkoiset työmarkkinat, sisäiset työmarkkinat, organisaatio kulttuurin sekä yrityksen strategian suhteutettuna erilaisiin yhteiskunnallisiin, taloudellisiin, teknologisiin sekä lainsäädännöllisiin ennusteisiin. Malli ottaa huomioon myös demografiset tekijät. Analyysien ja arvioiden pohjalta voidaan luoda kuva tarjonnasta sekä myös omasta tarpeesta. Resurssivajeen ilmetessä, olisi aiheellista laatia suunnitelmat toimenpiteille asian korjaamiseksi. Tilannetta tulisi seurata tiivisti ja päivittää suunnitelmia sekä analyyseja tarpeen vaatiessa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 122 -123.)



KUVIO 1. Tavoitteellisen henkilöstösuunnittelun malli (Braham 1994)

Nykypäivänä henkilöstösuunnittelu koetaan tarpeelliseksi yrityksen koosta riippumatta. Pienikokoisissa yrityksissä sen hoitaminen on pääosin toimitusjohtajan vastuulla, mutta suuremmissa organisaatioissa sen hoitamiseen tarvitaan tietojärjestelmiä, tietokantaa sekä osaavaa henkilöstöä (Österberg 2014, 26-27). Edellä mainituista tehokkaista työvälineistä huolimatta, toimintaympäristö on nopeasti muuttuvaa. Tämä edellyttää taitavaa ennakointia, mikä koetaan yritystoiminnan haasteeksi. Muutosten perässä pysyminen altistaa riskeille, joista yleisin on kustannusten nousu. (Viitala 2013, 74.)

3.2 Henkilöstösuunnittelun prosessit

Henkilöstösuunnittelun prosessin tarkoituksena on kuvata tarvittavia toimenpiteitä organisaation henkilöstövoimavarojen vahvistamiseksi tulevaisuutta varten. Se voidaan myös nähdä rationaalisena ajatteluna, jolloin prosessin eri vaiheissa korostuu kustannusten kontrollointi. Prosessi on jaettavissa neljään osaan.

Prosessin ensimmäinen vaihe käsittää nykytilanteen tarkastelun eli henkilöstön osaamisen kartoituksen, määrän, kustannukset, rakenteen sekä saatavuuden työmarkkinoilta. Tarkoituksena on tehdä arvio nykytilanteesta ottamalla huomioon organisaation liiketoimintastrategia.

Prosessin toinen vaihe käsittää markkinatilanteen tulevaisuuden tarkastelun, jonka pohjalta osataan arvioida esimerkiksi henkilöstön tarvittava osaaminen ja määrä. Tämän jälkeen laaditaan ennuste ja suunnitelma, joka implementoidaan henkilöstöstrategiaan. Prosessin kolmas vaihe käsittää suunnitelmassa esiintyvien muutosten hoitamisen organisaatiossa. Viimeisessä vaiheessa suunnitelma toteutetaan ja sen toimivuutta arvioidaan erilaisten käytäntöjen avulla. (Viitala 2013, 62.)

3.3 Rationaalinen lähestymistapa

Yleisin henkilöstösuunnittelun lähestymistapa on rationaalinen lähestymistapa, jonka perusajatuksena on henkilöstösuunnitelman johtaminen liiketoimintastrategiasta ja eteneminen yksityiskohtaisempiin, työvoimaa koskeviin asioihin. Jotta henkilöstövoimavaroja on mahdollisuus suunnitella, tulee liiketoimintastrategian toteutua. Tällöin mikään ei ole sattuman kauppaa vaan liiketoimintastrategia nähdään suunniteltuna ja tavoitteellisena. Yksi rationaalisen ajatussuunnan keskeisiä tavoitteita on kustannusten kontrollointi henkilöstösuunnittelussa. Päämääränä on työllistää oikeat ihmiset oikeaan aikaan, jotta ylimääräisiltä kustannuksilta vältyttäisiin.

Suunnitelmallinen etenemistapa on yrityksissä paljon yleisempi epävarmuuksista johtuen, kuin reagoiminen asioihin vasta kun ne ovat jo tapahtumassa. (Viitala 2007, 53;54) Tulevaisuuden toimintatavat ja ratkaisut riippuvat yrityksen nykypäivän strategiasta ja päämäärästä. Tämän vuoksi pääpaino rationaalisessa ajatusmallissa on nykyisessä henkilöstövarassa: määrä, osaaminen, rakenne ja poistumat (eläkkeelle jäännit, irtisanoutumiset ym.) Tärkeää on myös määrittää, kuinka paljon tästä määrästä ja osaamisesta on käytössä strategian toteuttamisen aikajaksolla, mikä on tulevaisuuden mahdollinen tarve sekä kuinka tämä tarve aiotaan toteuttaa. (Viitala 2007, 54.)

3.4 Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelma vaihtelee organisaation mukaan, erityisesti tulevaisuudennäkymät ja mahdolliset muutostarpeet vaikuttavat sen sisältöön. On tärkeää huomioida ja kartoittaa nykyinen osaaminen sekä ennakoida sen tarve tulevaisuudessa.

Henkilöstösuunnitelmalla on mittava rooli yrityksen laajenemisen ja kehityksen kannalta. Tulevaisuus vaatii suunnittelua sekä ennakointia, joten liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta työvoiman määrän tarvetta, motivaatiota ja osaamista on osattava arvioida. Erilaisiin toimenpiteisiin on ryhdyttävä tilanteen vaatiessa, siksi henkilöstösuunnitelma sisältää

osaamisen kehittämistarpeet, henkilöstön lisäys- ja vähennystarpeet ja aiheutuvat kustannusarviot (Viitala 2007, 52;72.)

4 Henkilöstön osaaminen

Lyhyesti kuvaamalla, osaaminen on tietoa, taitoa ja tahtoa (Hyppänen 2009,97). Organisaation menestymisen kannalta henkilöstön osaamisella sekä tietopääomalla on suuri rooli ja se nähdään tärkeänä voimavarana. Henkilöstön osaaminen voidaan luokitella organisaation menestystekijäksi, joka parantaa yrityksen kilpailuasemaa (Boudreau & Ramstad 2008, 19–20.)

Sitä voidaan hankkia joko henkilöstöä kehittämällä tai rekrytoimalla uutta. Työtehtävän niin vaatiessa, on henkilökunnan osaamista hyvä kehittää. Etenkin oppivan organisaation ajatusmalli on monen organisaation perustana (Kauhanen 2009, 143). Oppiva organisaatio kuvaa organisaatiota, jossa henkilöstö saavuttaa tuloksia sekä kehittyy. Oppimista tapahtuu yksilötasolla, tiimitasolla sekä organisaatiotasolla. Hyppänen (2009) kuvaa teoksessaan Sengen (1990) mallia oppivasta organisaatiosta, jossa oppivalle organisaatiolle on lueteltu viisi tyypillistä osatekijää:

-Systeemiajattelu: organisaatio on kokonaisuus, missä jokainen työtehtävä on sidoksissa jollakin tavalla toiseen

Mentaaliset mallit: kuvataan uskomuksia, olettamuksia ja mielikuvia, joilla on vaikutus omaan käyttäytymiseemme.

- Itsehallinta; kuvaa yksilön kasvua ja kehittymistä.

-Tiimioppiminen: dialogiin perustuva vuorovaikutus, jossa kumpikin osapuoli toimii sekä kuuntelijana että ajatusten esittäjänä. Tarkoituksena on yhteisen tulkinnan saavuttaminen.

-Yhteinen visio: jaettu näkemys tulevaisuudesta ja tavoitteista

Sengen (2009) näkemyksessä avoimuutta pidetään korkeassa arvossa ja ongelmatilanteita lähestytään erilaisin lähestymistavoin. Hyppänen (2009) myös kuvailee Ojalan (2008) näkemystä oppivasta organisaatiosta, jossa organisaatio on valmiustilassa. Näin reagoiminen mahdollisiin muutoksiin oppivassa organisaatiossa on paljon nopeampaa. Osatekijöinä pidetään visioita, tavoitteita, yrityksen kulttuuria, johtajuutta, tiedon hallintaa ja tuloksia (Hyppänen 2009, 101-102).Oppiminen organisaatiossa nähdään prosessina, joka kuvaa tarkasti henkilö-pääoman muuttamista yrityksen pääomaksi. Tätä ns. osaamisen johtamista voidaan pitää tärkeänä esimiehen vastuualueena (Ojala, 2008, 47.)

4.1 Osaamisen johtaminen

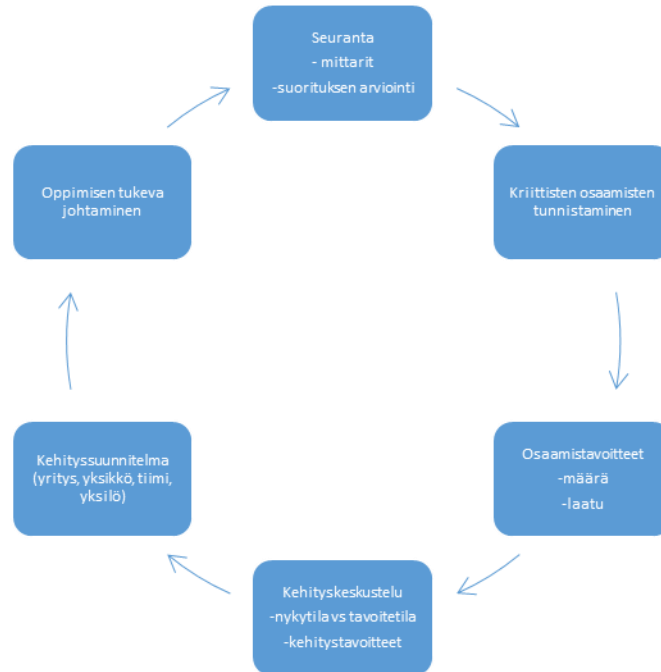
Kun puhutaan osaamisesta, tarkoitetaan työntekijän kykyä suoriutua työtehtävistään ja ratkaista ongelmia. Usein yksilö ei ole yksin vastuussa tehtävien suorittamisesta, vaan monesti se on koko tiimin tai organisaation aikaansaannos. Tällöin voidaan sanoa osaamisen olevan organisaation osaamista, eli osaamispääomaa.

Osaamispääoma voidaan jakaa kolmeen osaan: henkilöpääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Kaikilla näillä osa-alueilla on merkittävä rooli osaamisen johtamisessa. Syynä tähän on sen rooli organisaation toiminnan määräämisessä. Kun osaamispääomaa johdetaan, on vastattava keskeisiin kysymyksiin, kuten mitä johdetaan, mitä osaaminen tarkoittaa meidän organisaatiossa tai miten osaamista muodostuu? (Ojala 2008, 47-48.)

Osaamispääoman johtamisen tarkoitus on olemassa olevan osaamisen oikeanlainen keskittäminen palvelemaan yrityksen tarpeita. Se on nähtävä strategisena resurssina, josta on liiketoiminnalle hyötyä sen tavoitteiden saavuttamisessa vain oikein johdettuna. (Ojala 2008, 81.)

Tästä syystä osaamisen johtaminen on vahvasti yhteydessä yrityksen strategiaan, sillä se varmistaa oikeanlaisten osaamisalueiden kehityksen organisaatiossa (Hyppänen 2009, 96). Kokonaisuudessaan osaamisen johtaminen sisältää osaamistarpeiden tunnistamisen, nykytilan arvioinnin, tavoitteiden asettamisen, kehityssuunnitelmien tekemisen, menetelmien valinnan, sekä esimerkiksi yhteistyökumppaneiden valinnan (Hyppänen 2009, 96.)

Osaamisen johtamisen prosessi voidaan kuvata seuraavalla tavalla:



kuvio 3. Osaamisen johtamisen prosessi

Prosessi alkaa tunnistamalla kriittiset osaamisalueet yrityksen liiketoimintastrategian kannalta. Näille osaamisalueille laaditaan osaamistavoitteet perustuen organisaation tulevaisuuden tarpeisiin. Nykytilan arviointi henkilö, tiimi sekä organisaatiossa on tärkeää. Kysymyksiin, kuten mihin on kiinnitettävä eniten huomiota, on etsittävä vastaus. Tämän jälkeen kehityssuunnitelman tekeminen helpottuu ja sen täyttymistä voidaan seurata ennalta asetettujen mittareiden avulla. (Hyppänen 2009, 102.)

Tilanteessa, jossa organisaatiolla ei ole prosesseja tai työkaluja osaamisen johtamiseen, on se pelkästään Ad-hoc-toiminnan varassa. Tämänlainen toimintatapa usein nostaa yrityksen henkilöstökustannuksia. Siksi osaamisen johtamisella on suuri merkitys yrityksen strategia prosesseissa. Kun osataan ennakoida osaamistarpeita, sitä paremmin voidaan varautua hankkimalla tarvittavaa osaamista tai kehittää nykyistä. (Ojala 2008, 82.)

4.2 Osaamisen kehittäminen

Kilpailukyvyn säilymiseksi muuttuvilla markkinoilla organisaatioiden on jatkuvasta panostettava osaamisen kehittämiseen ja sen uusimiseen. Elämme aikaa, jossa muutos on pysyvä olotila, mikä vaatii jatkuvaa sopeutumista ja opitun päivittämistä. Nopeudesta omak-sua uutta onkin tullut valttikortti työmarkkinoilla. Ei ihme, sillä vuosittain kaikesta tiedos-

tamme uusiutuu noin 15-20 prosenttia. Tällä on epäsuora vaikutus henkilöstön työsuhteiden keston, sillä työtehtävien muuttuessa työntekijän tietotaidot eivät välttämättä pysy mukana. Tulevaisuudessa onkin kaavailtu osaamistarveprofiilin käyttöönottoa, jonka tarkoituksena on verrata työntekijän tietotaitoja työnantajan tarpeeseen. (Kauhanen 2009, 145, 146.)

Hyppänen (2009) kuvailee teoksessaan osaamisen kehittämistä organisaatioissa. Nykyisen osaamisen tunnistaminen ja sen määrittely on tärkeää. Tämän avulla tiedetään millaisia taitoja kehitetään ja millä keinoilla. Kauhasen (2009) tapaan, myös Hyppänen (2009) painottaa nykyisen osaamisen vertaamista tulevaisuuden tarpeisiin. Valittuja kehittämistoimenpiteitä ja henkilöstön oppimista tuetaan, sekä tuloksia seurataan ja arvioidaan. Kehittämismenetelmiä valittaessa on otettava huomioon mm. oppimistavoite, aikataulut sekä resurssit. Esimiehellä on tässäkin tehtävässä tärkeä rooli, sillä on hänen vastuullaan selvittää henkilöstön kehittämistarpeet. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kehityskeskusteluiden tai osaamiskartoitusten avulla. Kehitettäessä henkilöstön osaamista esimiehen on oltava kannustava ja valmis antamaan rakentavaa palautetta. (Hyppänen 2009, 110-111.)

4.3 osaamistarve analyysi

Henkilöstön osaamistarve vaihtelee työtehtävien mukaan. Yksilön niin sanottuun pätevyteen vaikuttavat monet seikat, joista suuren merkityksen ovat saaneet tietotekniset taidot, kielitaidot ja sosiaaliset taidot. Erityisesti viime vuosikymmenen aikana ihmissuhdeverkkojen ja niiden ylläpitämisen taito on saanut yhtä suuremman merkityksen projektien ja tiimien vaihtuessa nopeasti. Työtehtävien hoitamiseen tarvittava perusosaaminen ei enää riitä vaan yksilöltä vaaditaan tämän lisäksi oikeanlaista asennetta, organisaation toimien kuvaan soveliaita arvoja sekä motivaatiota. Motivaatiolla on suuri merkitys yksilön suorituskykyyn ja sitä pidetään tärkeänä työhön ottaessa. (Kauhanen 2009, 147,148.)

Henkilöstö nähdään organisaation kalliona, siksi sen pätevyyden mittaaminen on usein aiheellista. On hyvä tietää, mikä on yksilön osaamisen nykytilanne ja potentiaali. Tätä varten on käytössä erilaisia menetelmiä, joiden on tarkoitus mitata yksilön osaamistarvetta. Tätä menetelmää kutsutaan osaamiskartoitukseksi.

Nämä menetelmät ovat käytössä organisaatioissa seuraavista syistä:

- Henkilöstön kehittämiseksi
- Rekrytoinnin suunnittelemiseksi













- Työkierron suunnittelemiseksi
- Kasvupolkujen suunnittelemiseksi
- Vuosilomien ja muiden sijaisuuksien suunnittelemiseksi
- Työkuormituksen jakamiseksi
- Palkitsemisen perustaksi






Myös yksilö hyötyy osaamiskartoituksista. Oma työnkuva muodostuu paremmin ja suunnitelma omasta kehityksestä organisaatiossa selvenee.

Osaamiskartoituksen tulisi sisältää seuraavat seikat:

- Listata työtehtävät ja osaamisalueet
- Määritellä arviointikriteerit eri osaamistasoille (objektiiviset tai numeeriset mittarit)

(Viitala 2007, 184.)

	Osaamisalue A	Osaamisalue B	Osaamisalue C
Työntekijä 1			
Työntekijä 2			
Työntekijä 3			
Työntekijä 4			

 = ei tiedä asiasta
 = tietää asiasta
 = osaa asian
 = hallitsee asian
 = on spesialisti ko. tehtävässä

Taulukko1. Ryhmän kehitystarpeiden kuvaus

Osaamiskartoitusten avulla organisaatio saa kokonaiskuvan oman henkilöstönsä osaamisesta ja tulevaisuuden tavoitteet selkiytyvät. On yleistä, että kartoitus tehdään ensimmäiseksi tiimi tai yksikkö tasolla, jonka jälkeen siirrytään yksittäisiin työntekijöihin. Tuloksia

on tapana käydä lävitse esimerkiksi kehityskeskusteluissa, joissa myös mietitään tarvittavia toimenpiteitä. Ne käsittävät usein koulutusta tai itseopiskeluun tarkoitettuja verkkokursseja. (Viitala 2007, 184)

4.4 Henkilöstön kehittämismenetelmät

On tavallista, että kehittämisen vastuu on yrityksissä annettu yksilöille. Heidän oletetaan itse panevan merkille oma kehityksensä tarve. Tästä johtuen voidaan sanoa, että oman tietotaidon ajan hermolla pitäminen on jo osa työkuvaan nykypäivänä. (Viitala 2007, 185.)

Kokemuksia pidetään lähtökohtana oppimiselle, siksi se koetaan tärkeänä kehittäessä osaamista henkilötasolla. Työyhteisöissä kokemuksia käytetään oppimismenetelmänä. Tämänlaista oppimismenetelmää kutsutaan reflektioksi ja se tarkoittaa koetun peilailmistä, eli jokaista toimintaa seuraa seuraamus. Parhaimmillaan kokemukset helpottavat pääsemään irti huonoista käytännöistä ja edistävät oppimista. (Viitala 2007, 185.)

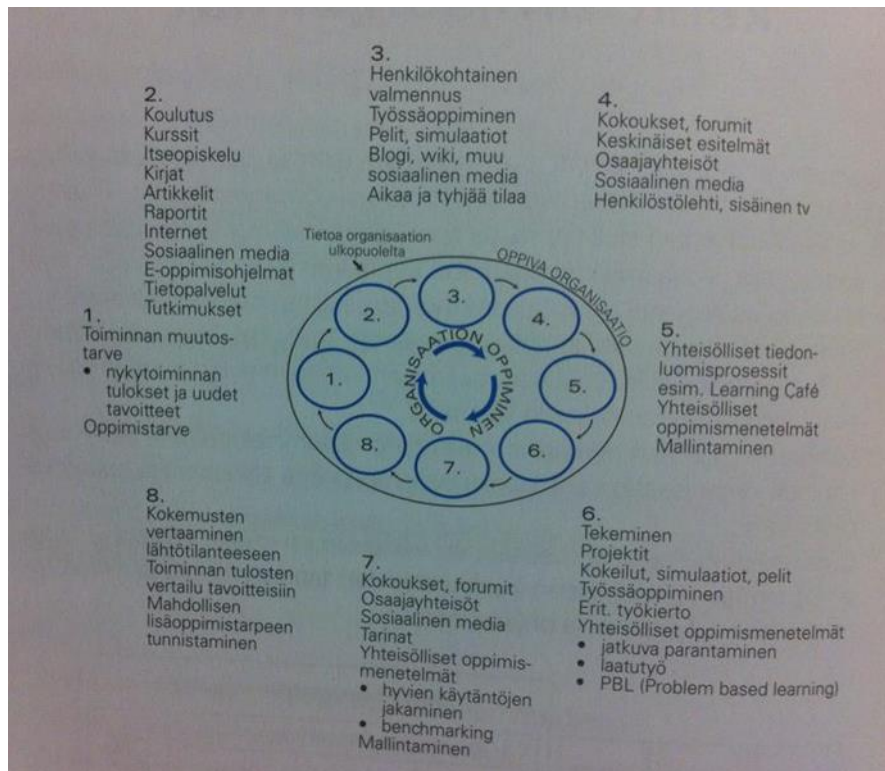
Koulutukset ovat yleisin menetelmä henkilöstöä kehitettäessä. Erityisesti organisaatioiden sisäiset koulutukset ovat suosiossa, koska niissä voidaan keskittyä organisaation käytäntöihin ja puhua avoimesti. Sisäisten koulutusten ohella, myös ulkoisilla koulutuksilla kehitetään henkilöstöä. Niiden etuna nähdään mahdollisuus verkostoitua ja tutustua muiden organisaatioiden työtapoihin. Yhä useammin myös suoritetaan työn ohella rinnakkaistutkintoja, jatkotutkintoja ja ammatillisia tutkintoja.

Edellä mainittujen menetelmien lisäksi, on olemassa erilaisia työssä oppimisen menetelmiä. Esimerkkejä näistä ovat sijaisuuksien hoitaminen, työnkuvan monipuolistaminen, vastuualueiden lisääminen, sekä Action learning- menettely. Action learning- menettelyssä työntekijä siirretään toiseen yksikköön ja erilaisiin työtehtäviin. Näiden kaikkien menetelmien päämääränä on kehittää työntekijän osaamista antamalla hänelle uudenlaisia työtehtäviä. (Hyppönen 2009, 111-116.)

Esimies- ja johtamiskokemusta lisätään antamalla työntekijöille mahdollisuus osallistua erilaisiin projekteihin tai hankkeisiin. Myös yksilölliset kehittämismenetelmät ovat kasvattaneet suosiotaan, kuten mentorointi, sparraus ja coaching. Näiden menetelmien tavoitteena on ensisijaisesti suorituksen parantaminen. (Hyppönen 2009, 111-116.)

Myös Otalan (2008, 214) teoksessa on tarkasti kuvattuna henkilöstön kehittämismenetelmät. Prosessi lähtee alulle kehittämistarpeen tunnistamisesta, jonka jälkeen osaamista

kehitetään erilaisin menetelmin. Prosessin lopuksi tuloksia vertaillaan lähtötilanteeseen ja asetettuihin tavoitteisiin.



Kuvio 3. Henkilöstön kehittämismenetelmät

Otala (2008) korostaa tiedon jakamisen tärkeyttä. Yksilöiden tulisi jakaa oppimaansa, jotta tiedoista ja osaamisista voitaisiin kiteyttää yhteinen näkemys. Tätä näkemystä tulisi soveltaa omaan organisaatioon ja siten parantaa sen toimintaa. Erilaisten kehittämismenetelmien käyttäminen on suositeltavaa, kunhan välitetään myös hiljaista tietoa. (Otala 2008, 214-215.)

Suunnittelu on tärkeä osa jokaisen toiminnan kehitystä, eikä asia ole toisin kun kyseessä on henkilöstö. Osaamiskartoitusten ja kehityskeskusteluiden avulla saadaan selville nykytilanne, arvioidaan tarve ja yksilön motivaatio. Jotta yllä mainittuja Otalan (2008) sekä Hyppäsen (2009) menetelmiä voidaan toteuttaa onnistuneesti, on tehtävä kehittämissuunnitelma. Niissä otetaan kantaa seuraaviin kysymyksiin:

- Missä asioissa halutaan kehittyä?
- Mikä on osaamistaso, jota tavoitellaan?
- Mitä keinoja käytetään tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Ketkä osallistuvat kehittämistoimintaan?
- Mikä on aikataulu?

-Miten tuloksia seurataan?

-Keskä ovat kehittämisen vastuuhenkilöitä?

-Mikä on budjetti?

Esimiehen tehtävä on kannustaa ja mahdollistaa kehittyminen. (Hyppänen 2009, 116.)

5 Haastattelu ja sen toteutus (salainen)

6 Osaamiskartoitus (salainen)

.

7 Tutkimustulokset (salainen)

7.1 Haastattelun tulokset

7.2 Osaamiskartoitusten tulokset

7.3 kehitysehdotukset

8 Tutkimusaineiston laatu ja luotettavuus (salainen)

9 Pohdinta (salainen)

Opinnäytetyössä on otettu huomioon kaikki toimeksiantajayrityksen toiveet ja näkemykset liittyen henkilöstösuunnitelman sisältöön. Suunnitelmasta tuli suppeampi, kuin mitä alkuperäisesti oli suunniteltu. Se vastaa kuitenkin sille asetettuja tavoitteita ja se on laadittu lain vaatimusten mukaisesti.

Teoreettisen osuuden pääpaino on osaamisessa ja sen kehittämisessä. Lisäksi työ sisältää toimeksiantajayrityksen henkilöstön haastattelun sekä osaamiskartoituksen. Haastattelusta koen saaneeni paljon tietoa opinnäytetyötä varten, mutta osaamiskartoituksessa olevat osaamisalueet olisi ollut hyvä eritellä.

Aloitin opinnäytetyöni työstämisen helmikuussa 2015. Työni valmistui toukokuun loppupuolella ja vaati ajallisesti paljon työtunteja. Erillisen henkilöstösuunnitelman tekeminen ja sen pohjustus vaati useita käyntejä toimeksiantajayrityksessä ja näin teki koko prosessista monivaiheisen. Koen itse työn aiheen olleen todella mielenkiintoinen, pääosin koska erikoistun itse henkilöstöhallintoon. Tämän lisäksi sain todella paljon tietoa digitaalisista valtuustoista ja niiden rajattomista mahdollisuuksista.

Koko opinnäytetyöprosessi oli minulle monella tavalla uusi kokemus. Teoriaosuutta työstäessäni kohtasin monta minulle ennestään tuntematonta käsitettä, jota jouduin käymään ensiksi lävitse ennen kuin pystyin sisältämään ne opinnäytetyöhöni. Lähdekirjallisuutta aiheesta löytyi tarpeeksi, mutta keskityin enimmäkseen Otalan teoksiin. Niissä käsiteltiin opinnäytetyölleni merkityksellisiä asioita, kuten osaamista ja osaamisen kehittämistä. Erityisesti henkilöstösuunnitelman tekeminen oli joltain osin haastavaa. Opinnäytetyöni toimeksiantajalla oli toiveita ja omia ajatuksia henkilöstösuunnitelman suhteen, mikä helpotti sen muokkaamista oikeanlaiseksi. Päättävänä oli saada käytännöllinen suunnitelma, jota toimeksiantaja yritys voisi hyödyntää. Koen henkilökohtaisesti suunnitelman vastaavan yrityksen tämänhetkisiä tarpeita. Näin jälkikäteen kuitenkin toivoisin sisällyttäneeni opinnäytetyöhöni enemmän tietoa henkilöstöstrategiasta ja siihen liittyvistä prosesseista.

Opin paljon uutta opinnäytetyön ansiosta osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja henkilöstösuunnittelusta. Uskon pystyväni tulevaisuudessa hyödyntämään tätä opittua tietoa ammatissani. Koen myös olevani valmis laatimaan henkilöstösuunnitelman täysin itsenäisesti toiselle organisaatiolle tarpeen niin vaatiessa. Kaiken kaikkiaan sain opinnäytetyön tekemisestä paljon irti ja pidän sitä loistavana tapana kasvattaa opiskelijoita ammattilaisesti.

Lähteet

Bitcoin.org –What is Bitcoin? Luettavissa: <https://bitcoin.org/en/faq#what-is-bitcoin/> Luettu 23.4.2015

Bittiraha.fi- Mikä on Bitcoin? Luettavissa: <https://bittiraha.fi/content/mik%C3%A4-bitcoin>

Etera Työhyvinvointi. Luettavissa http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-osat/?WT.mc_id=tyohyvinvointi&WT.srch=1/
Luettu 16.5.2015

Boudreau J. & Ramstad P. 2008.Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Gummerus Kirjapaino Oy.Helsinki

Helsilä M. & Salojärvi S. 2009.Strategisten henkilöstöjohtamisen käytännöt. Kariston Kirjapaino. Hämeenlinna.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutki ja kirjoita. Yliopistopaino. Helsinki

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna

Hyppänen R. 2009. Esimiesosaaminen- Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki

Hänninen K. 2013. Kauppalehti ”Suomi on digitaalisen valuutan mahtimaa” Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomi-on-digitaalisen-valuutan-mahtimaa/twwWchuf/> Luettu 21.2.2015

Kauhanen J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.

Otala L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Wsoy Bookwell pro. Helsinki

Sakasti. Osaamiskartoitus selvittää työntekijöiden osaamista. Luettavissa: <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content2E112A>

Luettu 1.5.2015

Tilikeskus : Työnantajan palkat ja sivukulut. Luettavissa :

<http://www.tilikeskus-yhtiot.fi/yrittajan-muistilista/palkan-sivukulut-2014/>

Luettu 16.5.2015

Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen- Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki

Viitala R. 2009. Henkilöstön johtaminen. Edita. Helsinki

Viitala R. 2013. Henkilöstön johtaminen- Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki

Österberg M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja Meedia Zoone. Viro

Kuviot

Kuvio 1. Tavoitteellisen henkilöstösuunnittelun malli (Braham 1994)

Kuvio 2. Osaamisen johtamisen prosessi

Kuvio 3. Henkilöstön kehittämismenetelmät

Taulukko1. Ryhmän kehitystarpeiden kuvaus

Liitteet

Liite 1- Henkilöstösuunnitelma (salainen)

