

Petteri Husa

HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSUUNNITELMAN LAATIMINEN

Lain mukaisen suunnitelman laatiminen kohdeyritykselle

HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSUUNNITELMAN LAATIMINEN

Lain mukaisen suunnitelman laatiminen kohdeyritykselle

Petteri Husa
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Petteri Hussa

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen. Lain mukaisen suunnitelman laatiminen kohdeyritykselle.

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 32 + 14 liitesivua

Tämän laadullisen opinnäytetyön lähtökohtana oli toimeksiantajayrityksen kasvun myötä syntynyt tarve tehdä yhteistoimintalain mukainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Johdon tekemä strateginen suunnittelu on henkilöstö- ja koulutussuunnitelman perusta. Tämän perusteella voidaan luoda kehykset ja linjaukset, joilla ohjataan osaamisen johtamista ja kehittämistä toivottuun suuntaan. Suunnitelman tekeminen on näin ollen tehokas tapa yrityksen johdolle tukea esimiehiä ja luoda henkilöstölle ohjeistus osaamisen kehittämiseen.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin työelämän arvioitua muutosta tulevaisuudessa ja sen myötä tarvittavia taitoja. Tulevaisuuden tarvittavien taitojen yhtenäisyyttä toimeksiantajan luovan organisaation piirteiden kanssa tarkasteltiin osaamisen kehittämisen näkökulmasta ja selvitettiin, onko mahdollista sen perusteella suunnitella osaamisen kehittämisen ja saada lisää hyötyä yritykselle.

Suunnitelman laatimista varten selvitettiin lakien asettamat vaatimukset ja yrityksen lähtökohdat suunnitelman käyttöönottoa varten. Selvitystyö koostui avoimista haastatteluista toimeksiantajan edustajan kanssa sekä yrityksen johdolle järjestetystä teemoitetusta työpajasta.

Opinnäytetyön kehitystehtävän tuloksena valmistui luonnos henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta toimeksiantajalle luovutettavaksi. Suunnitelman lisäksi koostettiin ohjeita koulutusvähennyksen tekemiseen. Toimeksiantajayritys on toivonut yritystä ja sen toimintaa koskevien tietojen salaamista.

Asiasanat: henkilöstösuunnittelu, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Management and HRM

Author: Petteri Husa

Title of thesis: Staff establishment and education plan: Creating a staff establishment and education plan for a client

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020

Number of pages: 32 + 14

The starting point for this qualitative thesis was the client's need to create a staff establishment and education plan. The bases to the staff establishment and education plan is the management's strategic planning. Based on this, frameworks and policies can be created to guide competence management and development in the right direction. Thus, the drawing of the staff establishment and education plan is an effective way for the management to create guidelines for supervisors and instructions to the staff to develop their skills.

The theoretical part deals with the estimated change in working life in the future and the expected skills needed on account of it. The needed skills in the future were similar on the ones found in the client's creative organization and were reflected from the perspective of competence management and planning training.

In Finland, the labor legislation requires companies to draw staff establishment and education plans when the number of staff exceeds a certain threshold. Creating the staff establishment and education plan requires knowledge of labor legislation as well as knowledge about the client company's starting point for implementing the plans. The client's needs were clarified in interviews and a themed workshop.

As a result of the thesis, a draft of the staff establishment and education plan was completed and released to the client. In addition to the plan, guidelines for making tax deductions allowed by the Finnish labor legislation were compiled. As the client has requested the confidentiality of information about the company and its key figures, it remains anonymous in this thesis.

Keywords: staff establishment plan, competence management, competence development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Kehittämistehtävän kuvaus.....	6
1.2	Toimeksiantajan lähtökohta.....	7
2	TYÖELÄMÄ ON MURROKSESSA JA SUURTEN MUUTOSTEN EDESSÄ.....	9
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN LUOVASSA ORGANISAATIOSSA	12
4	LAKI YHTEISTOIMINNASTA YRITYKSISSÄ	16
4.1	Henkilöstösuunnitelma	17
4.2	Henkilöstösuunnitelman sisältö	17
4.3	Koulutussuunnitelma	20
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS.....	22
5.1	Käytetyt menetelmät.....	22
5.2	Aineiston keruu.....	23
5.3	Työpajan purku ja jälkitehtävä	24
6	HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN LAATIMINEN TOIMEKSIANTAJALLE	26
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
8	POHDINTA	30
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET	34

1 JOHDANTO

Tämän laadullisen opinnäytetyön aiheen lähtökohtana on ollut toimeksiantajayrityksen tarve laatia lain vaatima henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Alustavien keskustelujen perusteella aloitettiin yhteistyö, jonka tuloksena opinnäytetyön kehittämistehtävänä syntyi henkilöstö- ja koulutussuunnitelma ja siihen liittyvää ohjeistusta toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön aihe päätettiin rajata käsittelemään henkilöstöhallinnon ja osaamisen kehittämisen näkökulmaa. Opinnäytetyössä tarkastellaan, miten henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimisen prosessista voidaan saada toimeksiantajalle hyödyllinen työkalu. Kehittämistehtävän lisäksi opinnäytetyössä tarkastellaan, löytyykö yrityksen kehittämistarpeista yhtenäisyyksiä tulevaisuuden arvioituista osaamisvaatimuksiin.

1.1 Kehittämistehtävän kuvaus

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat perustuvat ajantasaiseen lakisäädäntöön ja sen puolesta lähteet ovat hyvin selkeitä. Henkilöstösuunnitelmaa koskeva muutos laissa yhteistoiminnasta yrityksissä astui voimaan vuonna 2014 ja lakimuutoksen jälkeen on ilmestynyt aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja ohjeistusta. Henkilöstösuunnitelmien tekemiseen tuli lakimuutoksen yhteydessä tarkentavia ja tiukentavia muutoksia koskien muun muassa osaamisen kehittämistä. Vuoden 2014 jälkeen on ilmestynyt myös useita opinnäytetöitä, joissa käsitellään henkilö- ja koulutussuunnitelman sisältöä ja niiden laatimista toimeksiantajayrityksille.

Työmarkkinat ovat ennennäkemättömässä murroksessa; eri tutkimuksissa ja uudessa kirjallisuudessa ennustetaan tulevaisuuden tuovan suuria muutoksia työelämään lyhyellä aikavälillä. Muutoksien arvioidaan koskevan sekä työn tekemisen muotoja että sisältöä ja muutoksen ennustetaan asettavan uusia vaatimuksia työntekijöiden osaamisiin ja taitoihin.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on lain näkökulmasta henkilöstön osaamisen kehittämisen edistämistä varten. Henkilöstösuunnitelma on myös osa johdon ja henkilöstöhallinnon strategista

työskentelyä. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat toimeksiantajayrityksen strategiset tarpeet, joten lain vaatiman suunnitelman tekeminen edellyttää muun muassa yrityksen toimintaan, rakenteisiin ja strategiaan tutustumista.

Aineiston keruu on toteutettu haastattelemalla toimeksiantajan henkilöstöhallinnon edustajaa. Avointen haastattelujen kautta saatu tieto on ollut hyödynnettävissä suunnitelmien sisällön tuottamiseen ja johdon edustajille pidetyn työpajan suunnitteluun. Työpajan tuloksia on pystytty hyödyntämään suunnitelmien sisällön tarkentamiseen ja täydentämiseen.

Prosessin aikana opinnäytetyön tekijä on saanut mahdollisuuden tarkastella toimeksiantajayrityksen rakenteita ja käytäntöjä. Alustavien keskustelujen ja työpajan tulosten perusteella on ilmennyt, että toimeksiantajayrityksessä on matala hierarkia ja se on luova organisaatio. Toimeksiantajayritystä kuvaavat asiat ja ominaisuudet osoittautuivat monelta osin olevan samoja kuin mitä viime aikoina tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on nostettu kuvaamaan tärkeiksi kehittämiskohteiksi, joilla yritykset voivat selvitä tulevaisuuden työelämässä.

Opinnäytetyön edetessä toimeksiantajalle valmistui luovutettavaksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelman luonnos ja ohjeita koulutusvähennyksen tekemiseen. Opinnäytetyössä tarkastellaan muutuvassa työelämässä tarvittavien muutosten asettamia vaatimuksia työntekijöille ja organisaatioille, ja onko mahdollista osaamisen kehittämistä suunnittelemalla vahvistaa yksilön ja organisaation asemaa tulevaisuudessa.

1.2 Toimeksiantajan lähtökohta

Toimeksiantaja on vuonna 2018 aloittanut ohjelmistojen suunnittelun ja valmistuksen startup -yri-
tys. Toimeksiantajayritys on luova organisaatio, jossa tehdään projektiluonteista tiimityötä ja uuden oppiminen tapahtuu suurelta osin työtä tekemällä ja muilta oppimalla.

Kahden vuoden toiminnan jälkeen konsernin henkilöstö on kasvanut viidestä henkilöstä 26:een henkilöön. Tulevalle vuodelle odotetaan voimakasta kasvua ja arvioidun henkilöstön lisäyksen mukaan vuoden 2020 lopulla on tavoitteena työllistää 50–60 henkilöä. Kasvun arvioidaan kohdistuvan lähes kokonaan tuotantoon ja palkattava henkilökunta tulee sen arvion mukaan olemaan tuotekehityksen koodaajia ja erityisesti käyttöliittymien Front End developer -osaajia.

Toimeksiantajayritys on siirtymävaiheessa ja on siirtymässä startup -yrityksestä kasvuyritykseksi. Henkilökunnan määrän kasvaessa yrityksen henkilöstö- ja taloushallinnosta vastaava on ennakkoivasti käynnistänyt Suomen työlainsäädännön vaatimien toimenpiteiden valmisteluja. Henkilöstön kasvaessa ja määrän ollessa vähintään 20–30 työntekijää, yritys on velvollinen soveltamaan lakia yhteistoiminnasta yrityksissä: yleisesti tunnettu yhteistoiminta- tai YT-lakina. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä mahdollistaa koulutusvähennyksen, joka on veroilmoituksessa tehtävä tulokseen vaikuttava vähennys. Koulutusvähennyksen edellytyksenä on henkilökunnan osaamisen kehittämisen edistäminen heidän nykyisissä ja tulevaisissa tehtävissä. Lain vaatimuksena koulutusvähennyksen saamiseen on henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tekeminen. Yrityksen kasvu on arvioitu olemaan suurempi ja henkilöstön määrä on arvioitu ylittävän 30 työntekijää, joka on lähtökohta myös muiden lakien soveltamiselle.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen on kasvun keskellä mahdollisuus toimeksiantajalle ottaa tarkasteluun strategisia ja henkilöstöhallinnollisia asioita laajemmin. Yrityksessä on mahdollisuus pohtia ja punnita, mitä lain vaatimista suunnitelmista sekä niihin liittyvistä asioista ja prosesseista pystyy hyödyntämään liiketoiminnan arjessa. Toimeksiantajaa kiinnostakin henkilöstösuunnitelman lisäksi tarkastella, miten lain vaatimaa henkilöstösuunnitelmaa voidaan hyödyntää arjen työkaluna.

Toimeksiantajan toiveesta yrityksen tiedot on salattu ja opinnäytetyössä ei mainita yrityksen nimeä, eikä esitetä yritystä koskevia tietoja ja tilastoja. Toimeksiantajalle syntynyttä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa ei ole tästä syystä lisätty opinnäytetyön liitteeksi.

2 TYÖELÄMÄ ON MURROKSESSA JA SUURTEN MUUTOSTEN EDESSÄ

Teknologia muuttaa työtä ja maailmalla arvioidaan vuoteen 2030 mennessä olevan tarve kouluttaa uudelleen miljardi ihmistä. Lyhyemmällä tarkastelulla pelkästään nykyisten työtehtävien hoitamiseen vaadittavat perustaidot odotetaan muuttuvan 42% vuoteen 2022 mennessä. Teknologiaosaamisen lisäksi varsinkin ihmisten väliset vuorovaikutustaidot tulevat olemaan merkittävässä asemassa. (Zahidi 2020, viitattu 12.2.2020.)

Sitran Megatrendit -julkaisun (2020, 46, 48) mukaan työelämä tulee monipuolistumaan: vanhat tavat toimia eivät katoa, mutta niiden rinnalle tulee uusia. Jatkuvan osaamisen kehittämisen tarve lisääntyy ja uuden oppimisen, luovuuden, kokonaisuuksien hahmottamisen ja taitojen merkitys kasvaa. Työelämän muuttuessa epävarmuus tulee kasvamaan ja tällä hetkellä toimeentulon ratkaisut ja jatkuvan osaamisen kehittämisen rakenteet ovat keskeisiä kysymyksiä. (Dufva 2020, viitattu 12.2.2020.)

Digitalisaation myötä työtehtäviä siirtyy entistä enemmän ihmisiltä tekoälylle. Tehtävien tekemisen siirtyminen ihmisiltä tekoälylle tulee muuttamaan ja korvaamaan työtehtäviä osittain tai kokonaan. Muutoksen myötä työn tekeminen muuttuu ja nousee lisääntyvä tarve vanhojen toimintamallien haastamiselle ja kyseenalaistamiselle. Työntekijöiltä tämä edellyttää kykyä itsenäisesti ajatella ja arvioida käytössä olevia käytäntöjä ja menetelmiä. Organisaatioon voi näin syntyä kilpailuetua älykäästä yhteistoimintaa käyttämällä ja suurin kilpailuetu syntyy niihin organisaatioihin, joissa teknologiaa opitaan hyödyntämään parhaalla tavalla. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 33, 35, 41.)

Uudistumiskyky onkin yksi tärkeimmistä nykyorganisaation ominaisuuksista. Teknologiset innovaatiot tai yksittäiset muutosprojektit eivät kuitenkaan ole ratkaiseva tekijä, vaan kyseessä on ennemmin tarve muutoksesta koko organisaation ajattelutavassa. Yritysten ja organisaatioiden tarpeet määrittelevät uusien teknologioiden käyttöönotot ja niiden tuomat muutokset asettavat työntekijöille vaatimuksia uusille taidoille. Tulevaisuudessa taitojen ei arvella olevan staattisia, vaan toiminnan ja toimikentän muuttuessa yrityksessä myös työntekijöiden on uudistettava osaamistaan. (Hiila ym. 2019, 40–43.)

Työ muuttuu tulevaisuudessa enemmän asiantuntijatyöksi; rutiinityöt vähenevät ja osaamisvaatimukset kasvavat. Tällä hetkellä käytössä olevalle heikolle tekoälylle täytyy opettaa tehtävät ja sen

suoritusta täytyy valvoa. Perustehtävä täytyy olla hallussa, jotta prosessin pettäessä asiantuntijat pystyvät varmistamaan, että työ tulee suoritetuksi. Vielä on matkaa siihen, että vahva tekoäly käsittelee neuroverkkoja, jotka yhdistävät tietoja ja tekee niiden perusteella päätelmiä tai syväoppimista kokemuksista ja kehittää itse itseään. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 26–28.)

Työn tekemisen muotojen ennustetaan muuttuvan pois perinteisestä työsuhteesta enemmän yrittäjämäiseksi eri organisaatioiden, yhteisöjen ja tiimien kanssa. Työ tulee olemaan enemmän pirstaloitunutta ja aika- ja paikkariippumattomampaa, jonka myötä itsensä johtamisen, oman ajankäytön ja projektinhallinnan taitojen merkitys nousee; hyötyinä muutoksesta voi toisaalta olla mahdollisuus joustavampaan ja sisällöllisesti monipuolisempaan ja opettavaisempaan työhön. Lisääntyneen tiimityöskentelyn arvioidaan lisäävän yhdessä oppimista ja osaamisen kehittymistä. Tiimityöskentelyssä byrokraattiset hierarkiat eivät ole vallassa, vaan vastuu kannetaan yhdessä. Tiimeissä tehdyn työn onnistuminen edellyttää tulevaisuudessa hyviä kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja. (Hiila ym. 2019, 27–28, 44.)

Menneillään olevan muutoksen arvioidaan vaikuttavan sekä työntekijä- että organisaatiotasolla. Digitalisaation myötä johtajuus tulee sisältämään toisten valtuuttamista luomaan ja myös johtamaan itseohjautuvia tiimejä, jotka optimoivat suorituksiaan. Hierarkkiset rakenteet purkaantuvat ja johtamiseen tarvitaan osallistumista ja panostusta kaikilta tahoilta. (Dubey 2019, viitattu 21.2.2020.) Muutokseen sopeutuminen tulee edellyttämään johdolta oikean avoimen asenteen jalkauttamista organisaatioon. Työntekijöiden ja tiimien taidoissa arvioidaan nousevassa merkityksessä korostuvan muutoskyky- ja vuorovaikutustaidot. (Umbach 2020, viitattu 21.2.2020.) Tulevaisuuden työelämässä ihmisen tehtävä muuttuu suhteessa teknologiaan ja työstä vähenee rutiinitehtäviä ja asiantuntijuuden merkitys ja painoarvo nousee. Teknologian muuttaessa ja korvaten työtehtäviä yhä enenevässä määrässä, ihmisen tehtäväksi muodostuu tuottaa älykästä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. (Hiila ym. 2019, 221.)

Ilmarisen teettämässä Future Score -tutkimuksessa mitataan itsetuntemusta, sen mukaan tunnistettua osaamista ja uudistumiskykyä (Ilmarinen 2017, viitattu 24.2.2020). Tutkimuksen mukaan tulevaisuuden työntekijöiden ja yritysten muutoskykyä edistäviä taitoja ovat muun muassa itsetuntemus, vuorovaikutus ja muutoskyky. Tutkimuksessa esitetyistä kymmenestä tulevaisuudessa tarvittavista taidoista ei yksikään liittynyt tekniseen osaamiseen. Tarvittavat taidot ovat ihmisten kanssa toimimisesta yksin ja yhdessä. (Hiila ym. 2019, 47.)

Kirjassaan Tiimiäly Hiila, Tukiainen & Hakola (2019, 60–61) nostavat tiimiällyn ominaisuuden ratkaisevaksi kilpailutekijäksi digitalisaation aiheuttamassa murroksessa. Perinteiset pysyvät tiimit eivät toimi digitalisaation murroksessa enää yhtä hyvin. Tähän osoitetaan kolme syytä: tiimityö on muuttunut ja pysyvien tiimien tilalle on tullut projektitiimejä sekä työskentely ja vuorovaikutus on muuttunut kasvavassa määrin virtuaalisemmaksi. Virtuaalitiimeissä tiimien muoto on useammin muuttuva ja osallistajat osallistuvat usein erikoisosaamisen työpanoksella. Tiimijäsenyys on virtuaalisuuden myötä myös mahdollistanut osallistumaan useampaan tiimiin; tiimityötä tehdään nykyään enemmän. Tulevaisuuden työelämässä tarvittava tiimiäly koostuu viidestä taidosta: itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa ja vastuu toimia sekä viidentenä taitona rikastava vuorovaikutus. Tiimiällyn taidot vaikuttavat sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla. (Hiila ym. 2019, 80–82.)

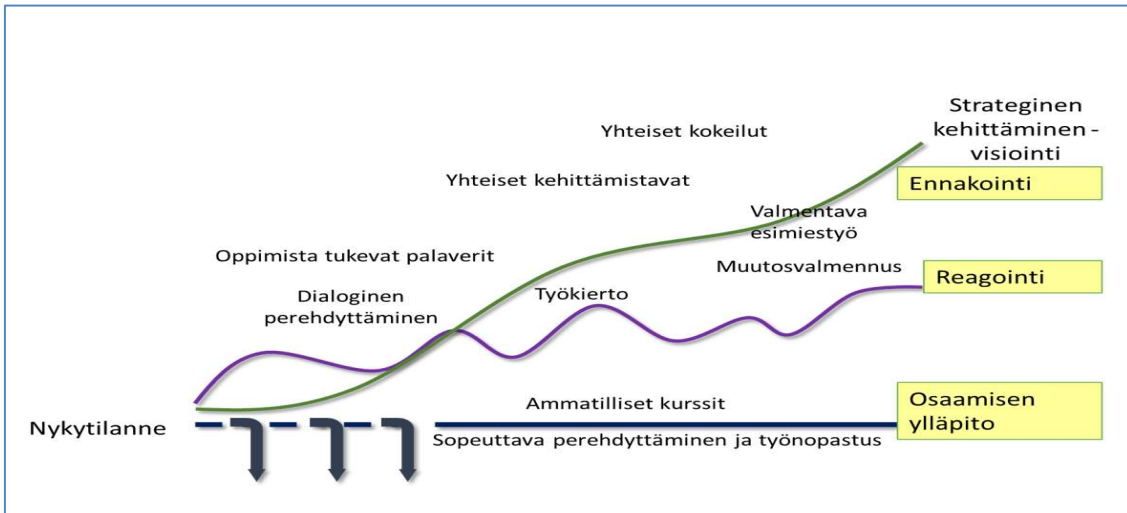
3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN LUOVASSA ORGANISAATIOSSA

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä on tarkoitus varmistaa riittävä ja oikea osaaminen valitun strategian toteuttamiseen. Henkilöstöstrategian mukainen henkilöstösuunnittelu on eri vaihtoehtojen pohtimista, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Suunnittelussa tehtävät valinnat vaikuttavat muun muassa osaamisen kehittämiseen vaikuttaviin ratkaisuihin, jotka määrittelevät nykyisten työntekijöiden koulutustarpeet ja rekrytoinnin kautta hankitun uuden osaamisen tarpeen. (Joki 2018, 22.) Yrityksen on suunnitelmallisesti pidettävä huoli ydinosaamisestaan ja ydinkyvykkyyksistään, joilla tarjotaan kilpailuetua ja ovat asiakkaan näkökulmasta ratkaisevia (Viitala & Jylhä 2019, 209–210). Lähtökohtana tähän on tieto organisaation tavoitteista ja arvioiduista suunnista. Osaamisen kehittämisen suunnittelussa tehdään oletuksia tulevaisuudesta ja tärkeiksi arvioiduista osaamisalueista. Näiden oletusten perusteella suunnitellaan henkilökunnan osaamisen kehittämiseen tarvittavia toimenpiteitä ja keinoja. (Hätönen 2011, 6.)

Osaamisen johtaminen sisältää yrityksessä ja sen toiminnassa käytetyt osaamisen kehittämiseen ja hyödyntämiseen edistävät toimenpiteet. Osaamisen johtamisessa on kyse ihmisen taidon ja osaamisen ylläpidosta ja lisäämisestä siten, että organisaation tavoitteet saavutetaan paremmin. Luomalla osaamisen kehittämistä tukevia rakenteita, järjestelmiä, johtamista ja ilmapiiriä, vaikutetaan ja mahdollistetaan tehokkaamman tiedon hankkimisen ja uuden tiedon luomisen, hyödyntämisen ja levittämisen organisaatioon. Osaamisen johtamisella varmistetaan, että yrityksessä tiedetään mikä osaaminen on toiminnan kannalta tärkeää ja riittävää. (Viitala & Jylhä 2019, 208–209.) Henkilöstön hyvä strategisten tavoitteiden tuntemus ja ymmärrys mahdollistaa työtehtävissä toimimisen yrityksen liiketoimintaa kehittäen. Johdon henkilöstöasiantuntijuudella voidaan näin ollen parhaimmillaan tukea liiketoiminnan tuloksellisuutta ja kilpailukykyä henkilöstöä kehittämällä. (Joki 2018, 141.)

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa koostuu Kupiaksen & Peltolan (2019, 210–212) mukaan osaamisen ylläpitämisestä, muutokseen reagoinnista ja tulevaisuuteen valmistautumisesta ennakoinnilla. Nämä vaativat tilanteen mukaan eri toimenpiteitä. Nykytilanteen perustehtävän hoitamiseen tarvitaan osaamisen ylläpitoa ja yrityksissä täytyy pystyä reagoimaan muuttuviin ja odottamattomiin tilanteisiin. Ilman tulevaisuuden suunnittelua yrityksen toiminta on reaktiivista ja osaamisen kehittäminen koostuu pääasiassa muuttuvan tiedon päivittämisestä ja muutokseen reagoimisesta. Osaamisen johtamisella on mahdollista luoda raameja ja määritellä tapoja sekä osaamisen

ylläpitämiseksi että tulevaisuuden tarpeita varten uuden oppimiselle ja kehittämiseksi. Tiedostamalla osaamisen kehittämisen eri tilanteet ja niiden tarpeet mahdollistetaan kohdistamaan oikeat toimenpiteet oikeaan aikaan (kuva1).



Kuva 1 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa (Kupias & Peltola 2019)

Osaamisen kehittämisen käsitteeseen kuuluu liiketoimintastrategian edellyttämän osaamisen ylläpito. Mahdollisia osaamisen kehittämismenetelmiä ovat uuden osaamisen tuominen organisaatioon alihankintana tai rekrytoinnilla (Viitala & Jylhä 2019, 276). Uuden henkilön tuominen organisaatioon voi joissakin tilanteissa olla nopein tai ainoa tapa saada oikea ja riittävä osaaminen yrityksen käyttöön. Rekrytointi ja alihankinta ovat vaihtoehtoja tilanteissa, joissa yrityksellä on mahdollisuus palkata uusi henkilö. Tilanteissa, joissa henkilökunnan lisäys ei ole ajankohtaista, täytyy



Kuva 2 Eri kehittämismahdollisuudet (Kupias, Peltola & Pirinen 2014)

punnita muita keinoja saada tarvittava osaaminen organisaation käyttöön. Henkilökunnan osaamisen kehittämiseen on useita eri käytäntöjä ja menetelmiä, ja yrityksen valittavaksi tulee sisäisen tai ulkoisuuden tuella tapahtuva kehittäminen (kuva 2).

Kurssien ja koulutusten merkitys mielletään usein suureksi, mutta käytännössä niiden osuus osaamisen kehittämisessä ovat pieni suhteessa muihin kehittämisen menetelmiin. Työtä tekemällä oppiminen muodostaa suurimman osan oppimistilanteista. Vuorovaikutuksessa muiden kanssa käydään keskusteluja työstä ja kehitetään usein samalla yhdessä. Oppimistilanteita havainnollistava 70-20-10 malli kuvaa hyvin (kuva 3), miten oppimisen käsitetään tapahtuvan perinteisessä organisaatiossa.



Kuva 3 70-20-10 malli työssä oppimisessa (mukaillen Kupias & Peltola. 2019)

Nykyisissä luovissa organisaatioissa sekä tiimi- ja verkostotyöskentelyissä arvioidaan kuitenkin työtä tekemällä oppimisen ja vuorovaikutuksen sulautuvan yhteen ja vuorovaikutuksen olevan suhteessa huomattavasti 20 %:a suuremmassa osassa. (Kupias & Peltola 2019, 23–28.) Uudet ja hyödylliset ajatukset luodaan enenemässä määrässä Malmelinin & Puotasen (2017, 90–91) mukaan yhteisöllisesti; luovuus ei ole pelkästään yksilöllinen ominaisuus. Luovaa ajattelua tarvitaan varsinkin ongelmien tunnistamisessa ja ratkaisemisessa. Vuorovaikutuksella on merkitystä ongelmien tunnistamisessa, määrittelemisessä ja ratkaisemisessa. Työ on nykyään vuorovaikutteisempaa ja verkottuneempaa ja luovat projektit edellyttävät usein monien eri asiantuntijoiden panosta ja sitoutumista. Monet toimet ovat tämän lisäksi erikoistuneita ja luova työ nojautuu usein yhteistyöhön muiden alojen ammattilaisten kanssa. Projektiperusteiset tiimit ja toiminnot edellyttävät kehittyneitä

yhteistyötaitoja ja monialaista osaamista. (Malmelin & Poutanen 2017, 138, 143.) Luovan työskentelyn peruspilareita voi näin ollen sanoa olevan vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.

Viitala (2019, 297) tarkastelee myös luovuutta edistäviä organisaatiokäytänteitä. Vaikka hänen luovuutta edistävissä organisaatiotekijöissä ei ole erikseen mainittu vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä, eri tekijät ovat lähes suoraan järjestettävissä niiden alle. Viitalan yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä ovat avoin keskustelu ja tiedonvaihto, liikkuvuus tiimien, osastojen ja toimintojen välillä, aktiivinen toimintaympäristöjen seuraaminen ja sidosryhmiltä oppiminen ja uuden luomiseen kannustavat palkitsemisjärjestelmät. Kuudesta tekijästä kaksi ei järjesty suoraan niiden alle, mutta eivät toimi ilman toista: luovuutta ilmentävien tekojen ja tulosten näkyvä arvostaminen rakentaa parhaimmillaan yhteisöllisyyttä ja ilman vuorovaikutusta ei pystytä soveltaa henkilöstöä laajasti osallistavaa ja kehittämiseen aktivoivaa johtamista.

4 LAKI YHTEISTOIMINNASTA YRITYKSISSÄ

Työlainsäädäntö Suomessa koostu useista laeista, joita on valmisteltu kolmikantaisesti yhteistyössä työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen kanssa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a, viitattu 3.2.2020). Eri laeilla säädetään erikseen käytäntöjä ja olosuhteita työelämässä, kuten työsopimuslaissa, työaikalaissa ja vuosilomalaissa. Muita lakeja, joiden sääntely koskee tarkemmin ihmisten kohtelua työelämässä, ovat yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Laeista muodostuu kokonaisuus, joka toimii viitekehyksenä työmarkkinoiden eri toimitsijoille Suomessa.

Osana työlainsäädäntöä on laki yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334), joka käsittelee henkilöstön kuulemista ja tiedottamista. Lain tarkoitus on edistää vuorovaikutusta yrityksessä henkilöstön kanssa ja näin mahdollistaa työntekijöiden vaikuttamista päätöksentekoon asioissa, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b, viitattu 3.2.2020.) Yhteistoimintalakia tulee soveltaa kevennetysti yrityksissä, joiden säännöllinen työntekijämäärä on vähintään 20 henkilöä ja kokonaisuudessaan yrityksissä, joissa säännöllinen työntekijämäärä on vähintään 30 henkilöä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3/2007 1.2 §).

Yhteistoimintalain piiriin kuuluu monia asioita. Lain tarkoitus on muun muassa edistää ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä ja mahdollistaa työntekijöitä paremmin selviämään muuttuvista työtehtävistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020c, viitattu 3.2.2020.) Yleisesti tunnetuin asia lain vaikutuksesta on henkilöstön määrän vähentämisestä koskevat neuvottelut, joka on aiheuttanut sen, että lakiin yhdistetään pääasiallisesti kielteisiä tapahtumia ja tunteita. Yhteistoimintalakiin kuuluu kuitenkin vuorovaikutuksen ja tiedonannon parantamisen lisäksi myös tulevaisuutta ajatellen henkilöstöä kehittäviä asioita. Lakiin tehtiin vuoden 2014 alussa muutoksia, jotka ovat osaa isompaa työmarkkinajärjestöjen tekemää sopimusta osaamisen kehittämisen toimintamallista. Lakiuudistuksilla pyritään edistämään henkilöstön osaamisen kehittämistä tukemalla yrityksiä mahdollisuudella verovähennyksiin. (Skurnik-Järvinen 2014, 38.)

Yhteistoimintalain neljäs luku käsittelee yrityksen yleisiä periaatteita ja suunnitelmia. Kyseiseen lakiin kuuluva suunnitelma on henkilöstösuunnitelma ja siihen sisällytetyt koulutustavoitteet. Yrityksessä käytössä olevat yleiset periaatteet on kirjattava ja sisällytettävä henkilöstösuunnitelmaan.

Periaatteiden kirjaaminen kuvastaa yrityksen käytäntöjen nykytilaa. Suunnitelmat laaditaan yrityksen tarpeeseen ja ne voivat sisältää lain vähimmäisvaatimusten lisäksi muutakin ohjeistusta. (Skurnik-Järvinen 2014, 41.) Henkilöstösuunnitelman koulutustavoitteet voidaan tarvittaessa laatia erilliseksi koulutussuunnitelmaksi.

4.1 Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelma on osa henkilöstöstrategian toteuttamista, jolla tarkennetaan menetelmät ja toimet tavoitteisiin pääsemiseksi. Yhteistoimintalaissa (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3/2007) osana osaamisen kehittämistä on velvoite tehdä henkilöstösuunnitelma sisältäen koulutustavoitteet. Yhteistoimintalain mukaisen henkilöstösuunnitelman vähimmäisisältö määritellään 4. luvun 16§:ssa.

Henkilöstösuunnitelmat voidaan laatia konsernitasolla, mutta seuranta ja vähennysten haku tulee tehdä yhtiökohtaisesti. Henkilöstösuunnitelma on tarkoitettu kuvaamaan yrityksen lähtötilannetta ja toimenpiteitä tulevan vuoden suunnitelmia varten. Laatimishetkellä tehdään arvio vuoden aikana tapahtuvista muutoksista, joiden arvioidaan vaikuttavan toimintaan ja henkilöstöön. Suunnitelman avulla varaudutaan henkilöstöön kohdistuviin osaamis- ja koulutustarpeisiin. Laatimisen jälkeen suunnitelman päivittäminen on vähintään vuosittain tehtävä toimenpide, jonka yhteydessä tarkastellaan toteutunutta ja päivitetään tulevan vuoden arvio. (Skurnik-Järvinen 2014, 40.)

4.2 Henkilöstösuunnitelman sisältö

Yhteistoimintalain mukaiset suunnitelmien ulkonäköä ja sisältöä ei ole tarkkaan määritelty, joten ne voidaan toteuttaa eri tavoilla yrityksen tarpeen mukaan. Suunnitelman laatimista ohjaa yhteistoimintalaki ja tärkeintä on, että lain edellyttämät sisällölliset vaatimukset täyttyvät. (Skurnik-Järvinen 2014, 40.)

Yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä

Suunnitelmasta tulee käydä ilmi henkilöstön määrä ja henkilöstön rakenne. Tämä osio kuvaa nykytilannetta ja tulisi tarkoituksenmukaisella tavalla antaa kuvaus merkityksellisistä organisaation rakenteista ja henkilöstöryhmistä. Nykytilanteen kuvausta käytetään tulevaisuuden arvioiden lähtö-

ja vertauskohteena. Yrityksen tarpeen mukaan mahdolliset huomioitavat henkilöstön rakenteelliset seikat ovat muun muassa kokoaikaiset, osa-aikaiset, määräaikaiset, osastojen koko, tiimien koot, ylemmät toimihenkilöt, toimihenkilöt, työntekijät, sukupuolijakauma tai ikäjakauma. (Skurnik-Järvinen 2014, 43.)

Arvio yrityksen henkilöstön rakenteen ja määrän kehittymisestä

Tulevalle vuodelle tehdään arvio ennakoitavissa olevista tapahtuvista muutoksista. Yrityksen tarpeiden mukaan katsotaan, mikä on järkevä tapa kuvata organisaation rakenteita. Ennakoitujen muutosten mukaan arvioidaan miten muutokset kohdistuvat eri osastoille ja mikä vaikutus muutoksilla on. Muutos voi koskea henkilöstön määrää yhtä lailla kuin työsuhdemuotoja ja työn tekemisen muotoja. (Skurnik-Järvinen 2014, 43.)

Määräaikaiset työsopimukset

Henkilöstösuunnitelmaan tulee kirjata mistä syistä ja millä periaatteilla yrityksessä käytetään määräaikaisia työsopimuksia. Kuluneen vuoden aikana toteutuneiden määräaikaisten sopimusten määrä ilmoitetaan ja suunnitelmaan tehdään myös arvio tulevalle vuodelle käytettävistä määräaikaisista työsopimuksista ja perusteluista. (Skurnik-Järvinen 2014, 44.)

Eritystä huomiota kiinnitettävät asiat

Yhteistoimintalaissa on erikseen mainittu neljä osa-aluetta, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Toimenpiteet on tarkoitettu mahdollistamaan työssä olemista vahvistamalla työkykyä osaamisen ja jaksamisen kannalta. Laissa mainitut asiat ovat: ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeet, työn ja perhe-elämän tasapainottaminen, osatyökykyisten työllistämisen periaatteet ja joustavat työaika-järjestelyt. (Skurnik-Järvinen 2014, 46.)

Yleiset periaatteet: työkyvyttömyysuhka, ikääntyneisyys ja työttömyysuhka

Henkilöstösuunnitelmaan tulee kirjata yrityksessä käytössä olevat lakiin ja hyviin käytäntöihin perustuvat periaatteet, jotka vaikuttavat henkilöstöön. Näitä on mainittu yhteistoimintalaissa erikseen periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä sekä periaatteet, joilla ylläpidetään työkykyä ja

työmarkkinakelpoisuutta työkyvyttömyysuhan alaisten, ikääntyneiden työntekijöiden ja työttömyysuhan alaisten kohdalla. (Skurnik-Järvinen 2014, 48–49.) Suunnitelmassa voi viitata työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan, tasa-arvosuunnitelmaan ja muihin suunnitelmiin, mikäli niitä on tehty.

Periaatteet eri työsuhdemuotojen käytöstä

Henkilöstösuunnitelmaan kirjataan yrityksessä säännönmukaisesti käytössä olevat eri työsuhde- ja työskentelymuodot ja missä tilanteissa niitä käytetään. Työsuhde- ja työskentelymuoto ei ole laissa määritelty tarkkaan ja on tässä tapauksessa väljä käsite ja sisällyttää koko- ja osa-aikaisten sopimusten lisäksi myös työskentelyn eri muotoja, kuten etä- ja e-työskentely. Periaatteet työsuhdemuotojen käytöstä sisältää myös eri mahdollisuudet joustavaan ja lyhyempään työaikaan. (Skurnik-Järvinen 2014, 45–46.)

Henkilöstön ammatillinen osaaminen ja koulutussuunnitelma

Keskeinen osa henkilöstösuunnitelmaa on arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta. Suunnitelmassa tehdään arvio tapahtuvista muutoksista osaamisvaatimukseen ja niistä syistä, jotka aiheuttavat muutokset. Tähän arvioon perustuen tehdään vuosittain koko henkilöstöä käsittelevä koulutussuunnitelma. Koulutussuunnitelmaan kirjataan kehityskohteet ja osa-alueet, joihin katsotaan olevan tarvetta kohdistaa koulutusta tulevana vuotena. Tarvittavia koulutuksia tulisi kirjata henkilöstöryhmittäin tai osaamisalueittain työntekijöitä yksilöimättä ja koulutuksia liikaa tarkentamatta. Tällä tavalla ei rajata liian tarkkaan eikä sitouduta yksittäisiin koulutuksiin ja mahdollistetaan myös muuta työsuoritusta edistävää koulutusta kuin substanssiosaamiseen liittyvää. (Skurnik-Järvinen 2014, 50–51.)

Suunnitelman toteuttaminen ja seurantamenettelyt

Suunnitelman laatimisen yhteydessä määritellään keinot suunnitelman toteuttamiselle ja sen seurannalle. Toteutumista seurataan ja arvioidaan vähintään kerran vuodessa. Useammin tapahtuvaa arviointia ja suunnitelman päivittämistä voi tehdä tarvittaessa. Uusien tavoitteiden asettamisessa ja muuttuneiden asioiden kohdalla on mahdollista ottaa huomioon kuluneen vuoden toteutumisen esteitä ja muita vaikuttavia asioita. Suunnitelman toteutumisen arviointi toimii uuden suunnitelman pohjana. (Skurnik-Järvinen 2014, 51–52.)

4.3 Koulutussuunnitelma

Yhteistoimintalain mukaisen koulutussuunnitelman tarkoitus on edistää henkilökunnan osaamista vahvistaakseen yrityksen kilpailukykyä ja samalla vahvistaa työntekijän asemaa työssään ja työmarkkinoilla. Koulutussuunnitelma perustuu henkilöstösuunnitelmassa arvioituihin toiminnan muutoksiin, joiden odotetaan vaikuttavan henkilöstön ammatillisiin osaamistarpeisiin. Koulutussuunnitelman tulee kattaa koko henkilöstö. (Skurnik-Järvinen 2014, 50–51.)

Koulutussuunnitelmaa varten on tehtävä henkilöstön osaamisen arviointi. Suunnitelman tekeminen edellyttää arvion henkilöstön nykyisen osaamisen tilasta ja arvion ennakoituista muutoksista ja syistä, jotka vaikuttavat osaamisvaatimuksiin. Arvioiden perusteella määritellään tulevan vuoden kehitystarpeet. Kehitystarpeet voivat liittyä nykyisten osaamisten vaatimuksiin tai arvioituihin tuleviin osaamisvaatimuksiin. Osaamisen vaatimuksiin tulevien arvioitujen muutosten mukaan on mahdollista suunnitella ja suunnata koulutusta muutosten mukaisesti tarvittaville henkilöstöryhmille tai osastoille. (Skurnik-Järvinen 2014, 50–51.)

Työnantajalla on oikeus päättää koulutuksista ja yleisellä tasolla tehty suunnitelma ei velvoita kouluttamaan yksittäisiä työntekijöitä. Henkilökohtaisella tasolla tarvittavat kehitys- ja koulutussuunnitelmat tulee tehdä esimies-alaiskeskustelujen yhteydessä, jolloin tavoitteet on asetettu tarkemmin yksilön tarpeen ja tilanteen mukaan. (Skurnik-Järvinen 2014, 50–51.)

Koulutussuunnitelmaa ja sen toteutumista tulee seurata ja päivittää henkilöstösuunnitelman yhteydessä vähintään kerran vuodessa. Tarpeen mukaan suunnitelmaa voi päivittää useamminkin. Suunnitelman toteutumisen seurannan menettelyt tulisi ilmetä henkilöstösuunnitelmasta. Seurannan yhteydessä on mahdollista tarkastella suunnitelman toteutumista estäviä ja edistäviä seikkoja ja hyödyntää näitä kokemuksia seuraavan vuoden suunnitelman laatimisessa. Suunnitelman toteutuminen joka kohdan osalta ei ole vaatimus eikä lakirikkomus sen toteutumatta, vaan suunnitelman tarkoitus on osaamisen kehittämisen edistämistä pitkällä tähtäimellä. (Skurnik-Järvinen 2014, 50–51.)

Koulutusvähennys ja sen vaatimukset

Koulutusvähennyksestä ja sen laskentatavoista säädetään laissa Elinkeinotulon verottamisesta 24.6.1968 IV osan 56 § erityisissä säännöksissä (30.12.2013/1258). Koulutusvähennys ei vaikuta

EVL 7§ säädetyissä muihin tulonhankintaan liittyviin vähennyksiin, vaan on lisäkannuste työnantajille. Lakisäättäjien tavoite on kannustaa työnantaja kouluttamaan työntekijöitensä enemmän. (Verohallinto 2020, Viitattu 7.2.2020.)

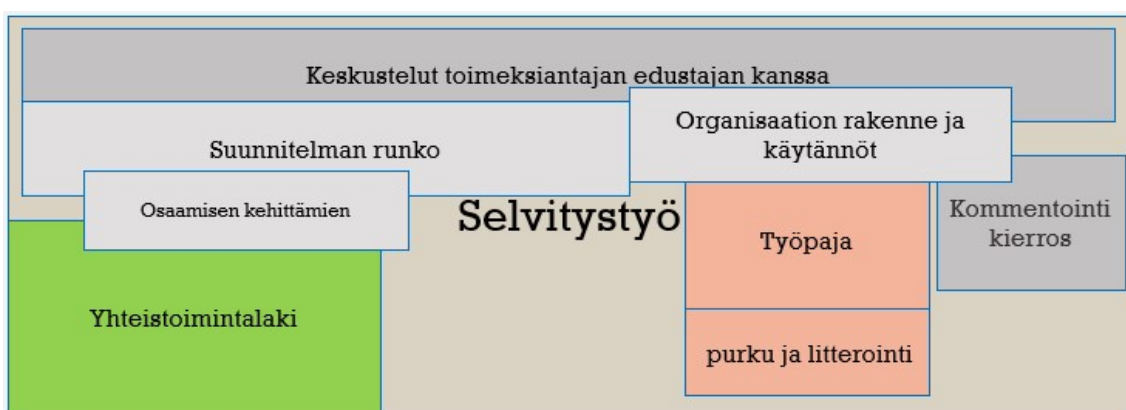
Verottajan ohjeet koulutusvähennykseen

Verottajan syventävissä ohjeissa työnantajan koulutusvähennyksestä ei anneta tyhjentävää listaa vähennykseen oikeuttavista koulutuksista. Lähtökohtana hyväksyttäviin koulutuksiin on, että ne liittyvät työntekijän ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen tai työhyvinvointiin, ajankäytön hallintaan tai muuhun yleiseen työssä suoriutumiseen. Hyväksyttävät koulutukset voivat myös sisällöltään olla osaa työntekijän perus- tai jatkotutkintoa. Perehdytys ja työnopastus ei oikeuta koulutusvähennykseen ja niistä ei saa tehdä koulutusvähennystä. Perehdyttämiseksi katsotaan työsuhteen alkuun ja uusiin työtehtäviin siirtymisen yhteydessä tapahtuva ohjeistus ja opastus. Työnopastukseksi katsotaan varsinaisen työtehtävän tekemisen opastusta, työn oikean teke- mistavan opastusta ja työohjeiden opettamista. (Verohallinto 2020, Viitattu 7.2.2020.)

Koulutusvähennyksen edellytyksenä on olemassa oleva koko henkilöstöä koskeva koulutussuunnitelma. Käyty koulutus täytyy sisältyä koulutussuunnitelmaan. Koulutuksen käynyt työntekijä täytyy olla työsuhteessa ja palkkakulut eivät voi olla tuettuja esimerkiksi palkkatuella. Koulutuksen täytyy olla käyty palkallisella työajalla. Koulutusvähennystä ei siten voi tehdä toimitusjohtajan ja vuokratyövoimalle maksetusta koulutuksesta. Vähennystä ei voi myöskään tehdä työntekijän lomalla tai vapaa-ajalla käydyistä koulutuksista. Koulutusvähennyksen edellytys on työntekijäkohtainen laadittu kirjallinen selvitys käydyistä koulutuksista ja niihin käytetystä ajasta. Koulutus täytyy olla todennettavissa koulutusohjelmalla tai vastaavalla ja käytetty aika tulee olla vähintään 60 minuuttia. Koulutuspäivän pituus on vähintään kuusi tuntia. Koulutusvähennystä tehdessä koulutuspäivä voi muodostua useasta vähintään 60 minuutin kestoisista koulutuksista. Työntekijää kohden koulutusvähennystä voi tehdä korkeintaan kolmen kuuden tunnin päivän edestä. (Verohallinto 2020 viitattu 7.2.2020.)

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Tämän laadullisen opinnäytetyön kehittämistehtävän toiminnallinen osuus on luoda toimeksiantajalle henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Opinnäytetyöntekijä oli opinnäytetyöprosessin alussa aloittanut selvitystyön lain asettamista vaatimuksista henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimista varten. Selvitystyön yhteydessä alkoi muodostumaan kuva henkilöstö- ja koulutussuunnitelman eri osa-alueista ja niihin tarvittavista tiedoista (kuva 4). Suunnitelman tekeminen edellyttää laatijalta yhteistoimintalain tuntemuksen lisäksi laajaa ymmärrystä muun muassa toimeksiantajan yrityksen rakenteista, periaatteista ja toimintatavoista.



Kuva 4 Selvitystyön osa-alueita

Kerätyn tiedon ja lähdemateriaalin perusteella opinnäytetyöntekijä loi selvitys- ja laatimistyön tueksi rungon henkilöstö- ja koulutussuunnitelmalle (liite 1). Rungossa huomioitiin henkilöstö- ja koulutussuunnitelman eri osa-alueet ja asiat ja jaettiin otsikoimalla omiksi kappaleiksi. Rungon alkuperäinen tarkoitus oli toimia pohjana suunnitelman laatimisen yhteydessä, mutta se näyttäytyi myös hyväksi työkaluksi, kun luotiin teemoitettua materiaalia työpajaa varten.

5.1 Käytetyt menetelmät

Kehittämistehtävässä aineiston keruun menetelminä on käytetty avointa haastattelua ja työpajaa. Avoimia haastatteluja suoritettiin yhdelle toimeksiantajan edustajalle ja työpaja järjestettiin toimeksiantajayrityksen johdolle.

Avoimessa haastattelussa keskustelu on avointa ja vapaata. Keskustelun aikana on mahdollisuus selvittää asioita ja syventää tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108–109.) Toimeksiantajan edustajalle aihe oli tuttu ja käsitteli hänen omaa ammattialaa ja osaamisaluetta, joten avoin haastattelu oli luonteva valinta.

Työpaja mahdollistaa vuorovaikutteisen tilanteen, jossa osallistujille voi antaa tietoa aihepiireittäin ja aiheesta on mahdollista käydä avointa keskustelua (Hätönen 2011, 101). Työpaja on siten parhaimmillaan joustava valmennus-, toiminta-, työ- ja oppimisympäristö (Hämäläinen & Palo 2014, 11).

Johdon edustajien tapaamiseen mietittiin aluksi heidän haastattelemista; teemahaastattelu ja sen mukainen puolistrukturoitu runko aihepiireittäin olisi ollut tilanteeseen sopiva menetelmä. Teemahaastattelu olisi mahdollistanut aihepiirien mukaisen avoimen keskustelun. (Vilka & Airaksinen 2003, 63–64.)

Johdon työkiireiden vuoksi todettiin haastattelujen järjestämisen haastavaksi. Toimeksiantajan edustajan käytyjen keskustelujen perusteella pääteltiin myös, että osa aiheista olisivat johdon edustajille uusia; aiheena olevat asiat arvioitiin osittain vaativan haastateltavilta pohtimista. Tästä syystä arvioitiin niiden kysymysten kohdalla tyhjentävien vastauksien saaminen haastatteluissa olevan haastavaa ja johdon tapaamiseen päädyttiin pitämään työpaja.

5.2 Aineiston keruu

Perustietojen selvittämistä varten on käyty toimeksiantajan edustajan kanssa aiheeseen liittyviä keskusteluja useaan otteeseen. Alustavissa keskusteluissa käytiin läpi yrityksen perustiedot, yrityksen toimintaa ja henkilöstön rakennetta. Tämän lisäksi keskusteltiin alustavasti yrityksen periaatteista, toimintatavoista ja käytännöistä.

Käydyissä keskusteluissa tuli selväksi, että riittävän tiedon saaminen suunnitelmaa varten edellytti myös johdon edustajien osallistuttamisen selvitystyöhön. Keskustelujen perusteella selvisi asiat ja aihealueet, joihin oli tarvetta saada lisää ja täydentävää tietoa johdon edustajilta. Näistä aiheista ja kysymyksistä opinnäytetyöntekijä teki Powerpoint esityksen johdon edustajille (liite 2), joka lähetettiin työpajan osallistujille ennakoon tutustumista varten. Lähetetyssä Powerpoint -esityksessä oli

hyödynnetty aikaisemmin tehdyn henkilöstösuunnitelman rungon (liite 1) jaottelua ja esitys teemoitettiin vastaamaan aihealueittain tulevaa suunnitelmaa mahdollisimman hyvin.

Työpaja pidettiin yrityksen neuvottelutiloissa. Aikaa oli varattu 1,5 tuntia. Johdon edustajia oli kutsuttu ja tuli paikalle kaksi henkilöä ja kolmantena yrityksen edustajana osallistui toimeksiantajan yhteyshenkilö. Työpaja aloitettiin esittelemällä opinnäytetyön aihe ja opinnäytetyöprosessi. Kaikki eivät olleet ehtineet tutustumaan ennakkomateriaaleihin työkiireiden vuoksi, joten siitä syystä läsnäolijoiden kanssa käytiin läpi lain vaatimaa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa perusasioiden tasolla. Esittelyn jälkeen käytiin keskustelua yrityksen perusasioista, toimintatavoista ja periaatteista. Aika oli käsiteltäviin asioihin nähden lyhyt. Keskustelun perusteella kertyi kuitenkin laajasti tietoa yrityksen tuotannollisesta prosessista ja yrityksen kulttuuriin liittyvistä seikoista. Käydyissä keskusteluissa saatiin hyvin käytyä läpi perusasioita ja helposti kerrottavia toimintaan liittyviä periaatteita.

Osa asioista olivat osallistujille käsiteltävissä ensimmäistä kertaa henkilöstösuunnitelman laatimisen näkökulmasta. Syvempää pohtimista vaativia asioita ei katsottu tarkoituksenmukaiseksi käydä työpajan aikana läpi. Näiden asioiden puolesta sovittiin, että työpajan purun jälkeen opinnäytetyön tekijä koostaa pohdittavista asioista kysymykset ja lähettää ne osallistujille tarkemmin pohdittavaksi.

5.3 Työpajan purku ja jälkitehtävä

Työpajassa saatiin täydentävää tietoa yrityksen perusasioista, toimintatavoista ja periaatteista. Toimeksiantajan edustajan kanssa sovittiin uusi tapaaminen, jossa käytiin tarkentavasti läpi saadut tiedot ja täsmennettiin ammattikäsitteitä ja niiden käyttöä.

Työpajassa selvisi kolme aiheita, jotka todettiin vaativan osallistujien syvempää pohdintaa. Lisää pohdintaa ja asioiden selvittelyä vaativat yrityksen rakenteeseen liittyvä henkilöstön tarkoituksenmukainen ryhmittely: henkilöstösuunnitelmaan tulee ryhmitellä yrityksen henkilöstö tarkoituksenmukaisella tavalla, joka tukee suunnittelua ja helpottaa kokonaisuuden hahmottamista. Toinen asia, joka vaati lisää pohdintaa, oli tulevan vuoden strategian määrittelyä: miten arvioidaan toiminnan kehittyvän tulevana vuotena ja mitä uusia vaatimuksia tämä tuo yritykselle henkilöstön määrään nähden ja yrityksen henkilökunnalle osaamisen näkökulmasta. Kolmas pohdittava asia käsit-

teli organisaation osaamisen arviointia: ensimmäinen arvioitavissa asia on organisaation tämänhetkinen osaaminen henkilöstöryhmittäin tai osastoittain. Tulevaisuusnäkymien perusteella tulee myös arvioida tulevien muutoksien tuomat muutokset henkilöstön osaamisvaatimuksiin. Opinnäytetyöntekijä tarkensi kysymykset käytyjen keskustelujen perusteella ja teki näistä koosteen. Kooste lähetettiin osallistujille sähköpostilla pohdittavaksi. (Liite 3). Jälkitehtävän vastaukset saatiin sovitusti kolmen päivän jälkeen.

6 HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN LAATIMINEN TOIMEKSIANTAJALLE

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa opinnäytetyön tekijä on luonut rungon henkilöstösuunnitelmalle (liite 1). Rungon luomiseen on haettu tietoja eri työlakisäädäntöä koskevista laeista. Henkilöstösuunnitelmaa ohjaa laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja koulutusvähennyksen edellytykset on määritelty laissa elinkeinotulon verottamisesta. Tietoa lakien vaatimuksista ja niiden soveltamisesta on löytynyt sekä virastojen ja liittojen verkkosivuilta että kirjallisuudesta. Laatimisprosessin aikana käytettiin ensisijaisesti Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivuja (viitattu 3.2.2020) ja Skurnik-Järvisen (2014) teosta Työpaikan henkilöstösuunnitelmat.

Toimeksiantajan edustajan kanssa on käyty keskusteluja (kuva 5) läpi prosessin: tämä on mahdollistanut muodostamaan alustava kuva toimeksiantajayrityksestä ja sen tavoista toimia. Tämän lisäksi on pidetty työpaja yrityksen johdon kanssa. Kerätty tieto on prosessin aikana tullut vaiheittain. Tieto on ollut sekä numeraalista tilastollista tietoa että narratiivia yrityksestä. Keskustelujen ja työpajan tehdyn selvitystyön myötä opinnäytetyön tekijälle on muodostunut kuva yrityksen rakenteesta, yrityksen toimintatavoista, yrityksen toimintaa ohjaavista periaatteista ja yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista.



Kuva 5 Suunnitelman laatimisen vaiheet

Työpajasta ja käydyistä keskusteluista saadut muistiinpanot ja muu materiaali on litteroitu ja purettu tema-alueittain. Aineisto on analysoitu ja saatu tieto on sijoitettu tehdyn rungon mukaisesti suunnitelmaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110.) Laatimisprosessin edetessä toimeksianta-

jayrityksen tahtotila ja tarpeet ovat tarkentuneet. Tarkennusten myötä suunnitelman sisältö on muotoutunut toimeksiantajan tarpeita kuvaavaksi ja sisällysluettelon otsikointia on mukautettu vastamaan valmista suunnitelmaa (liite 4).

Suunnitelman laatimisprosessiin oli sovittu toimeksiantajan kanssa kommentointikierrös: opinnäytetyöntekijä ei ollut aikaisemmin ollut tekemisessä kyseisen alan kanssa ja suunnitelman laatimiseen varattu aika oli lyhyt. Kommentointikierröksen tarkoitus oli korjata mahdollisia väärinkäsityksiä, asiavirheitä ja varmistaa alan käsitteiden oikeaa käyttöä. Kommentointikierröksestä oli hyötyä myös sen osalta, että siinä käytiin rakentavaa keskustelua suunnitelmasta toimeksiantajan edustajan kanssa. Kommentointikierröksen myötä saadun palautteen perusteella tehtiin tarvittavat korjaukset ja viimeisteltiin tuotosta. Suunnitelman luonnos luovutettiin toimeksiantajalle muokattavassa Word-muodossa, jotta siihen voi halutessaan tehdä muutoksia ja siirtää yrityksen omille lomakepohjille. Suunnitelma oli luovutushetkellä käytännössä valmis ottamaan käyttöön.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän toiminnallinen osuus on ollut laatia toimeksiantajayritykselle henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Henkilöstösuunnitelman laatimistyö on edellyttänyt yhteistoimintalakiin ja toimeksiantajan yritykseen tutustumista. Yhteistoimintalaki (30.3.2007/334) ja sitä käsittelevä kirjallisuus on selkeyttänyt opinnäytetyön tekijälle yhteistoimintalain mukaisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tarkoituksen: ohjata osaamisen kehittämistä yrityksissä edistämään työntekijöiden työssä selviämistä.

Tulevaisuuden työelämän suurimpia muutoksia ennustetaan olevan digitalisaation jatkuminen ja kehittyminen. Valtavat määrät ihmisiä joudutaan Zahidin mukaan (2020, viitattu 12.2.2020) koulutamaan uudelleen kehityksen myötä. Työtehtävien siirtyessä kehittyvälle tekoälylle kasvavassa määrässä tulee vääjäämättä muutoksia ihmisten työtehtävien sisältöön. Tiedon ja taidon merkitys korostuu ja kyky uuden oppimiseen ja tiedon soveltaminen uusilla tavoilla ja uusissa tilanteissa tulee olemaan tulevaisuuden työelämän vahvuuksia. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 33, 35.) Työn tekemisen muotoihin ennustetaan tulevan perinteisten muotojen rinnalle uusia muotoja. Uusien muotojen myötä vuorovaikutustaitojen merkitys tulee nousemaan, kun työskentely etänä, virtuaalitiimeissä ja yhteisöissä lisääntyy (Hiila, Tukiainen & Hakola 44). Juuri vuorovaikutustaitojen merkitystä korostetaan useassa lähteessä ja sen odotetaan olevan tulevaisuudessa erittäin keskeisessä asemassa (Hiila ym. 2019, 80–82.; Umbach 2020, viitattu 21.2.2020; Zahidi. 2020. viitattu 12.2.2020).

Viitekehysten muodostamisen yhteydessä, kirjallisuuteen tutustumisen myötä, opinnäytetyön tekijä on havainnut, että muuttuvassa työelämässä ja siihen selviytymiseen arvioiduissa työelämätaidoista löytyy yhtäläisyyksiä toimeksiantajan organisaatiota kuvaavien ominaisuuksien kanssa. Ilmarisen Future Score -tutkimuksessa (Ilmarinen 2017, viitattu 24.2.2020) nostetaan ominaisuudet itsetuntemus, uudistumiskyky ja vuorovaikutustaidot merkittäviksi taidoiksi tulevaisuudessa. Samoilla linjoilla ovat Umbach (2020, viitattu 21.2.2020) ja Sitran Megatrendit -julkaisun (2020, 46, 48), jossa nostetaan muutoskyky, vuorovaikutustaidot sekä jatkuvan osaamisen kehittämisen tarve ja uuden oppimisen tärkeiksi ominaisuuksiksi. Tulevaisuuden vahvuuksia Hiila ym. (2019 80–82) ovat nimenneet tiimiälyksi ja niitä on viisi: itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa ja vastuu toimia ja rikastava vuorovaikutus. Viitekehystä tarkastamalla voi todeta, että itsetuntemus,

kyky oppia sekä muuntautua ja vuorovaikutustaidot nostetaan esille varsinkin usein, kun käsitellään tulevaisuuden taitoja.

Toimeksiantajan organisaation rakenteet tukevat jo näitä ominaisuuksia ja käytäntöjä. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman selvitystyön aikana selvisi, että toimeksiantajan organisaatiossa on matala hierarkia ja siellä työskennellään tiimeissä ja eri projekteissa. Työskentelyssä käytetään coacheja valmentamaan suoritusta ja oppiminen tapahtuu pääasiassa työn kautta tekemällä, tietoa hakemalla ja kokeneemmilta kollegoilta oppimisen kautta. Työskentely on avointa ja vuorovaikutteista ja yrityksessä kannustetaan uuden oppimiseen ja luomiseen. Toimeksiantajayrityksessä voi siis todettu olevan käytössä muun muassa vuorovaikutteista työskentelyä, yhteisöllisyyttä, itseohjautuvaa, uuden oppimista ja uuden opitun soveltamista.

Kehittämistehtävän lisäksi opinnäytetyössä on tarkasteltu, löytyykö toimeksiantajan organisaatiosta ja tulevaisuuden arvioituista osaamisvaatimuksista yhtäläisyyksiä, joita voisi hyödyntää osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Yhtäläisyyksiä löytyy ja toimeksiantajan organisaation etu tulevaisuuden taitoja ajatellen on, että siellä jo on, verraten perinteisiä hierarkkisia organisaatioita, aika laajalti käytössä tulevaisuuden tarvittavia taitoja. Osaamisen kehittämisen suunnitteluun tämä vaikuttaa siten, että näitä taitoja ei tarvitse kouluttaa ja opettaa perustasolla. Taitojen kehittäminen on kuitenkin tärkeää, ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta täytyy tällaisessa tilanteessa suunnitella, miten voidaan vahvistaa entisestään näitä hyödyllisiä taitoja. (Joki 2018, 141.)

Opinnäytetyössä tarkastellaan, miten henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimisen prosessista voidaan saada toimeksiantajalle hyödyllinen työkalu. Tässä tapauksessa itse kysymys on käytännössä vastaus: suunnitelman laatiminen ja sen prosessi on HR:n työkalu. Suunnitelman laatiminen on osa strategista työskentelyä, jossa kirjataan arviot tulevasta ja varaudutaan muutoksiin (Hätönen 2011, 6; Joki 2018, 22). Osaamisen kehittämisen suunnittelussa organisaatio ja sen ominaisuudet ovat lähtökohtana suunnitteluun riippumatta siitä, että miten organisaatio luokitellaan. Tärkein on, että työ aloitetaan strategisella tasolla ja osaamisen johtamisella. Vasta siinä vaiheessa voidaan olla varmoja, että osaamisen kehittämisessä aidosti lähdetään yrityksen tarpeista. Oikein tehtynä strateginen suunnittelu ja sen mukainen osaamisen johtaminen parantaa mahdollisuuksia siihen, että oikeat liiketoiminnan tuloksellisuutta tukevat kehittämis- ja kouluttamistarpeet on osattu tunnistaa ja nostaa esille toteutettaviksi. (Joki 2018, 22, 141.) Näin ollen suunnitelman laatiminen on myös *johdon* työkalu, mikäli tätä päätetään hyödyntää.

8 POHDINTA

Korona on vaikeuttanut myös tämän opinnäytetyön syntyä. Työ ehdittiin aloittaa ennen kuin pandemia iski, mutta ohjausseminaarin jälkeinen työsarka on tehty kotoa etänä ja ilman käyntejä kouluilla. Kotiolosuhteissa on ollut haastavampaa saada työrauhaa ja löytää kirjoittamiseen vire ja imu. Suunnitelma ja tahtotila olisi ollut käyttää kirjaston puitteita ja palveluja paikan päällä enemmän ja viitekehysten teoria oli mielessäni hieman eri näköinen.

Viitekehysten ja teorian muodostaminen oli aluksi ongelmallista ja sen kirkastumiseen meni jonkin aikaa. Viitekehykseksi muodostui yhteistoimintalaki ja sen vaatima henkilöstösuunnitelma, osaamisen kehittäminen ja muuttuva työelämä. Toimeksiantajayritys todettiin olevan luova organisaatio, joten osaamisen kehittämistä ajateltiin aluksi tarkastella sen näkökulmasta. Työn edetessä osaamisen kehittämisen osuus muodostui käsittelemään suunnitelman laatimiseen vaikuttavia tekijöitä ja tukea sitä työtä.

Merkittävä oppi on ollut viitekehysten osuus, joka käsittelee muuttuvan työelämän tulevaisuudessa arvioituja tarvittavia taitoja. Kun aloitin tradenomin opiskelut vuonna 2016 oppikirjoissa ja materiaaleissa ei käsitelty työelämän menneillä olevaa murrosta oikeastaan lainkaan. Sen jälkeen ilmentyneessä kirjallisuudessa on alettu nostamaan asiaa esille, ja uusimmat johtamista ja muutosta käsittelevät kirjat huomioivat aihetta tai jopa rakentavat sisällön sen ympärille. Ennakoidut muutokset ovatkin kymmenen vuoden sisällä todella laajasti vaikuttavat ja tulevat todennäköisesti sekä viemään työpaikkoja että työllistämään: oman paikan löytäminen tässä muutoksessa ei ole päivän selvä ja onkin järkevää alkaa suunnittelemaan tulevaisuutta heti. Koronan vaikutusta tässä asiassa on mielenkiintoista tarkastaa; etätyöskentely ja sen myötä lisääntynyt vuorovaikuttaminen on tehnyt suuren harppauksen eteenpäin. Moni on tämän myötä aloittanut hyödyntämään tätä mahdollistavia työkaluja ja odotettavissa on, että osa uusista etätyöskentelijöistä myös jossain määrin tulee jatkossakin työskentelemään paikkariippumattomasti useammin. Uskon kuitenkin, että työelämän murros on tätä isompi ja se, että on opittu käyttämään tämän päivän olemassa olevia työkaluja ei vielä vahvista työntekijöiden taitoja riittävästi tulevaa muutosta ajatellen. Tämä on vasta esimakua ja muutoksen alkuvaihe sai vaan tehostetun alun.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimisen prosessi on ollut opinnäytetyöprosessin tärkein oppi. Prosessin haltuun ottaminen on ollut mieluinen haaste, jossa on saanut hyödyntää aikaisempaa kokemusta ja osaamista laajasti. Suunnitelman laatimista edeltävä selvitystyö on ollut monipuolista ja mielenkiintoista; on ollut tekemistä lakitekstien tulkinnasta lähtien työpajan järjestelyihin asti. Itse suunnitelman laatiminen toimeksiantajalle oli mielenkiintoinen kokemus sen puolesta, että sai ulkopuolisena *konsultin* tapaan tutustua ja astua toimeksiantajan todellisuuteen. Aikaisemmat verrattavat materiaalin tuottamiset on tehty omalle organisaatiolle tai itselleen. Valmiin suunnitelman luonnoksen luovuttaminen toimeksiantajalle tehtiin aikataulussa ja on heillä odottamassa käyttöönottoa. Koronan vaikutukset ovat toki muuttaneet toimintaedellytyksiä ja suunnitelma olisi sisällöltään suurella todennäköisyydellä eri näköinen, jos sen laatimista aloitaisi nyt. Korona ei kuitenkaan estä tehdyn suunnitelman käyttöönottoa sellaisenaan.

Jälkikäteen tarkastellen suunnitelman laatimisen prosessia ja siihen liittyviä lähteitä, voi todeta, että lähdemateriaali on hyvin sisältökeskeistä. Henkilöstösuunnitelman laatimista käsittelevä kirjallisuus ei ota kantaa itse laatimisprosessiin tai sen merkitykseen onnistuneeseen lopputuotokseen.

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta on työn edetessä noussut ja vahvistunut käsitys siitä, että kaikki lähtee ylhäältä päin. Osaamista täytyy johtamalla ohjata määriteltyyn suuntaan ja tästä syystä strategian kirjaaminen johdon ja henkilöstöhallinnon toimesta on tärkeää. Tällä luodaan kehykset ja linjaukset, jonka mukaan on selkeämpi toteuttaa kehittämistoimet organisaatiossa. Strategiatyössä täytyy kuitenkin lähteä laajemmasta tavoitteesta kuin kasvu ja voittoprosentti, jotta osaamista ja osaamisen kehittämistä aidosti pystytään johtamaan. Yhteistoimintalain mukainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma voisi yritysten toiminnassa käytännössä oikeasti olla tuki johdolle ja hyödyllinen työkalu esimiehille.

LÄHTEET

Dubey, A. 2019. World Economic Forum. This is what great leadership looks like in the digital age. Viitattu 21.2.2020. <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/leadership-digital-age-leader>

Dufva, M. 2020. Sitran selvityksiä 162 – Megatrendit. Viitattu 12.2.2020. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hämäläinen, T. & Palo, S. 2014. Työpajapedagogiikka: valmennuksen pedagogisia lähtökohtia työpajalla. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. II. uud. p. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Ilmarinen 2017. Future Score – organisaatiotestin tuloksia 3/19. Viitattu 24.2.2020. https://www.slideshare.net/tyoelake_ilmarinen/future-score-organisaatiotestin-tuloksia

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Laki elinkeinotulon verottamisesta 24.6.1968/360

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea: luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Helsinki: Gaudeamus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Skurnik-Järvinen, H. 2014. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat. 2. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a. Työlainsäädäntö. Viitattu 3.2.2020, <https://tem.fi/tyolainsaadanto>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b. Yhteistoimintamenettely ja muut henkilöstön osallistumisjärjestelmät. Viitattu 3.2.2020. <https://tem.fi/henkiloston-osallistumisjarjestelmat>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020c. Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet. Viitattu 3.2.2020. <https://tem.fi/henkilosto-ja-koulutussuunnitelma>

Umbach, C. 2020. World Economic Forum. How to accelerate digital literacy in the enterprise world, Viitattu 21.2.2020. <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/accelerating-digital-literacy-in-the-enterprise-world/>

Verohallinto 2020. Syventävät vero-ohjeet. Työnantajan koulutusvähennys. Viitattu 7.2.2020. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48458/ty%C3%B6nantajan-koulutusv%C3%A4hennys/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Zahidi, S. 2020. World Economic Forum. We need a global reskilling revolution – here’s why. Viitattu 12.2.2020 <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/reskilling-revolution-jobs-future-skills/>

SISÄLLYS

YRITYKSEN NIMI HENKILÖSTÖSUUNNITELMA 2020	3
1.1 Jondanto: yleinen johdanto henkilöstösuunnitteluun. Voi sisältää painotuksia:	3
1.2 Yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä	3
1.3 Ikäjakautuma voisi olla järkevä ilmoittaa	3
1.4 Ennakoitavat muutokset (budjetin mukaiset): Liiketoiminnot.....	4
1.5 Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä.....	4
1.6 Toistaiseksi olevat ja määräaikaisten työsuhteet	4
1.7 Koulutussuunnitelma.....	5
1.7.1 arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamista	5
1.7.2 arvioon perustuva suunnitelma.....	5
1.7.3 Koulutusvähennys	5
1.8 Työkyvyttömyysuhan alla olevia koskevat periaatteet sekä osatyökykyiset.....	6
1.9 Ikääntyvät työntekijät.....	6
1.10 yrityksessä käytössä olevat joustavat työaikajärjestelyt.....	6
1.11 Seuranta ja päivittäminen.....	6
1.12 Henkilöstösuunnitelman vuosikello	7
LIITTEET].....	23

Yrityksen nimi henkilöstösuunnitelma 2020

Jondanto: yleinen johdanto henkilöstösuunnitteluun. Voi sisältää painotuksia:

- Todetaan yrityksen strategiset tavoitteet ja niiden vaikutus henkilöstöön
- tarvitaanko strategian toteuttamiseen lisää työntekijöitä ja mihin toimintoihin
- mitä osaamisvaatimuksia yrityksessä on ja miten henkilöstöä koulutetaan

Yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä

Henkilöstön rakenne ja määrä

Jakautuminen eri henkilöstöryhmiin (työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt)

Mahdollisesti ammattiryhmittäinen jaottelu

Ikäjakuma voisi olla järkevä ilmoittaa

kuvaus henkilöstöstä kokonaisuudessa

Henkilöstöryhmät	Lukumäärä	Ikäjakuma keskiarvo
Työntekijät	kpl	xx vuotta
Toimihenkilöt	kpl	xx vuotta
ylemmät toimihenkilöt	kpl	xx vuotta
muu		xx vuotta

Henkilöstöä on vuoden 2019 aikana poistunut

Poistuma	Lukumäärä
Eläköityminen	
Irtisanoutuminen	
Irtisanottu	

Ennakoitavat muutokset (budjetin mukaiset): Liiketoiminnot

HENKIÖSTÖMUUTOKSET	Vakituiset	Määräaikaiset
Henkilöstöryhmä 1		
Henkilöstöryhmä 2		
Henkilöstöryhmä 3		
Muutokset yhteensä		

Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä

Miten käytetään erilaisia työsuhdemuotoja ja työnteon muotoja

Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä

Määräaikaiset ja toistaiseksi voimassa olevat

Osa-aikaiset ja kokoaikaiset

Etätyö, e-työ

Toistaiseksi olevat ja määräaikaiset työsuhteet

(Esimerkki)

Yritys oyssä työntekijät palkataan pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin. Määräaikaisia työntekijöitä palkataan lähinnä vakituisen henkilöstön sijaisiksi tai joihinkin projektiluontoihin tehtäviin. Suurimassa määrin määräaikaisia työsuhteita kytetään kausiluontoisissa töissä, joita toiminnan luonteesta johtuen on erityisesti kesäisin.

Seuraavassa taulukossa näkyy määräaikaisten ja toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden kokonaismäärä joulukuussa 2019 henkilöiden lukumäärällä mitattuna.

Työsuhdemuodot	Vakituiset	Määräaikaiset
Tuotekehitys	xx	
koodaus	xx	x
Hallinto	xx	x
Myynti ja markkinointi	xx	

Koulutussuunnitelma

arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamista

ammattillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvat muutokset ja näiden syyt.

Käydään läpi kaikkien työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittäminen (yksilöimättä ketään).

Minkälaisia koulutustarpeita on odotettavissa tulevana vuotena? Johtuuko tarve mistä? (kasvu, uudet työntekijät, uudet projektit vaativat uuden oppimista, lait muuttuvat, uuden asian koulutusta, vanhan vahvistamista, jatkokoulutusta...)

arvioon perustuva suunnitelma

Yleisellä tasolla kuvattu koko henkilöstön kattaen, osaamiset, joita halutaan kehittää edistääkseen työntekijöiden mahdollisuutta suoriutua mahdollisimman hyvin nykyistä tai tulevaa työtehtävää ajatellen.

esimiehille suunnattua

tiimeille suunnattua

asiantuntijoille suunnattua

erityisosajalle kohdennettua

Suunnitelman tarkoitus on kertoa lukijalle, että mitä odotetaan kehittyvän ja millä tavalla uskotaan, että koulutus tukee tätä. Suunnitelma kertoo myös, millä perustein kouluttautuminen tapahtuu: työnantajan järjestämät suunnitellut koulutukset, oma-aloitteisesti löydetyt osaamisensa lisäämisen mahdollisuudet, kuten webinaarit yms.

Koulutusvähennys

Työkyvyttömyysuhan alla olevia koskevat periaatteet sekä osatyökykyiset

käytännöt ja periaatteet, joita yrityksellä on työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyyn ja työhön paluun helpottamiseen.

Työympäristön suunnittelun periaatteet

Koulutuksen ja hyvinvointitoiminnan sisältö ja kohdentaminen

työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden ylläpitäminen

Ikääntyvät työntekijät

Periaatteet: Osa-aikaeläke, työn keventäminen, onko eläkepankki?

ikäntyneiden työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen ja ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin periaatteisiin voidaan kirjata, miten työympäristön suunnittelussa, koulutuksen ja työhyvinvointitoiminnan kohdentamisessa

yrityksessä käytössä olevat joustavat työaikajärjestelyt

Periaatteet Liukuva työaika, etätyö, työaikapankki yms.

Seuranta ja päivittäminen

Suunnitelmat päivitetään vuosittain ja aikaisemman vuoden suunnitelmaa käytetään pohjana uuden suunnitelman laatimisessa. Työnantajan ehdotus uudeksi suunnitelmassa käsitellään henkilöstön edustajan kanssa yhdessä.


Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman toteutumista seurataan vuoden aikana henkilöstön edustajien kanssa. Suunnitelman toteutumista tarkastellaan puolivuositain kesällä sekä uutta suunnitelmaa laadittaessa alkuvuodesta. Seuranta varten työnantaja laati esityksen erityisesti suunniteltujen koulutusten toteutumisen vaiheesta.

Henkilöstösuunnitelman vuosikello

Milloin tulee tehdä asioita

mitä toimenpiteitä kukin asia tarvii (mitä on pitänyt tehdä ennen niitä)

Mitä kukin asia



Henkilöstösuunnitelma

YT-lain vaatima, kun yrityksen koko ylittää 20 henkilöä

Lain vaatiman suunnitelman tarkoitus on (mm.) ylläpitää työntekijöiden työmotivaatiota ja edistämällä osaamista ja mahdollistamalla töissä olemista eri elämän vaiheissa ja tilanteissa.

Henkilöstösuunnitelma laaditaan yhteistyössä OAMK opäkelijä Petteri Hussan kanssa ja se on hänen opinnäytetyönsä yksi produkti.



Käsiteltävät asiat

- Yrityksen ja sen henkilöstön nykytila
- Arvio tulevaisuudesta
 - Muutosten vaikutukset yrityksen henkilöstöön kohdustuvissa vaatimuksissa
- Yrityksessä olevat periaatteet ja käytännöt
 - Työsuhteet/työskentelytavat/työkyvyn ylläpito yms.
- Henkilöstön osaamisen arvio
- Arvio osaamiseen vaikuttavista muutoksista
 - Arvio syistä
 - Koulutussuunnitelma
- Henkilöstösuunnitelman toteuttaminen ja seuranta

Miten henkilöstösuunnitelmaa voi käyttää

Apu henkilöstöresurssien suunnittelussa ja mitoitamisessa

Muutos työkalu

Apu ennakoitfin

Tiedon jako yrityksen sisällä

Varmistaa yhdenvertaisuuden toteutumisen

Lähde: Skurnik-Järvinen, 2014. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat.

Suunnitelmien käyttötarkoitus

Miten teillä halutaan, että suunnitelmaa käytetään?

Onko se:

- Pelkkä paperi
- Työkalu johdon henkilöstöstrategiaan suunnitteluun
- Työkalu HR:lle
- Ohjeet esimiestasolle
- Ohjeet työntekijöille
- Jotain muuta?

Perustiedot

Tieto taulukkoon Sari

- Paljonko on henkilökuntaa konsernissa?
 - Paljonko on henkilökuntaa yrityskohtaisesti?
- Mikä on henkilöstön rakenne?
 - Mitä henkilöstöryhmiä on?
 - Paljonko on henkilöitä kyseisissä ryhmissä?
 - Ikäjakama ja sukupuolijakama
- Paljonko on vakinaisia työsuhteita?
 - Osa-aikaisten osuus
- Paljonko on määräaikaista työsuhteita?
 - Osa-aikaisten osuus

Onko muita työsuhdemuotoja ja onko suunnitteilla muita työsuhdemuotoja?

Mitä muutoksia on ennakoitavissa yrityksen toiminnassa?

- Onko yritykselle ennakoitavissa muutoksia toiminnassa, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön:
 - Rakenteeseen
 - Määrään
 - Ammatilliseen osaamiseen

Arvio kehittämisestä

Arvio henkilöstön kehittämisestä
- Miten arvioidaan määräaikaisten sopimusten kehittyvän?

Periaatteet

Mitä periaatteita/käytäntöjä on erilaisten työsuhteiden käytössä?

- toistaiseksi voimassa oleva
- määräaikainen
- kokoaikainen
- osa-aikainen
- etättyö
- muu
- harkinnassa olevien työsuhteiden periaatteet ja käytännöt
- ?

Miten teillä toimitaan: käytännöt, ohjeistukset, periaatteet.

Periaatteet

Miten teillä toimitaan: käytännöt, ohjeistukset, periaatteet.

Työ ja perhe-elämän tasapainottaminen ja joustavat työaikajärjestelyt

- Miten mahdollistetaan työntekijöitä tasapainottamaan työtä ja perhe-elämää?
 - Mitä keinoja käytetään, jotta mahdollistetaan työntekijöitä tasapainottamaan työtä ja perhe-elämää?
- Mitä joustavia työaikajärjestelyitä on ja mitkä periaatteet ohjaavat niitä?
 - Eritys
 - Työaikaperäiset
 - Osa-aikatyö
 - Osa-aika
 - Opintovapaus
 - Muut

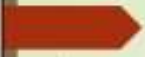


Periaatteet

Miten teillä toimitaan:
käytännöt,
ohjeistukset,
periaatteet

Mitä periaatteita on osatyökykyisten työllistämiseen?

- työkyvyttömyysuhan alaisten työkyvyn ylläpitäminen
 - Onko näitä?
- ikääntyneiden työntekijöiden erityistarpeet ja työkyvyn ylläpitäminen
 - Onko näitä?
- työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden ylläpitäminen



Koulutussuunnitelma

- Tavoitteena on ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen.
- Koulutussuunnitelmassa pyritään arvioimaan, miten yrityksen henkilöstöä on koulutettava, jotta työntekijät selviytyvät muuttuvista työtehtävistä.
- Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta
- Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista, sekä näiden syistä

Hyöty tästä on koulutusvähennys, joka vastaa laskennallisesti noin puolet henkilön palkkakuluista koulutukseen käytetystä ajasta (1-3 pv/vuosi). Vähennys toteutetaan verovähennyksenä.

Osaamisen arviointi

Selvitys henkilöstön osaamisesta

- Minkälainen on henkilöstön ammatillinen osaaminen?
- Miten arvioidaan koko henkilöstön ammatilliseen osaamiseen vaikuttavat asiat kehittyvän?
 - Mitä muutoksia on odotettavissa/ennakoitavissa ammatillisen osaamisen vaativuuksissa?
- Mistä syystä nämä muutokset arvioidaan tapahtuvan?

Arvio

Seuranta ja päivittäminen

Vastuut ja tehtävät

Vastuut ja tehtävät

- Milloin tarkastellaan vuosittain henkilöstön edustajan kanssa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa?
 - Vuosittaisen käsittelyn yhteydessä on käsiteltävä sen toteuttamista ja seurantatapoja
- Miten verrataan toteutunutta asiaa suunnettuun?
 - Suunnitelman seuranta
 - Koulutusten seuranta
- Suunnitelmien päivittäminen tehdään vuosittain yt-menetelmin.
 - kuka päivittää henkilöstösuunnitelman yhteistyömenettelyn yhteydessä?

Muita kysymyksiä

- Onko yrityksessä henkilöstön edustajaa?
- Käsitelläänkö tämä asia (henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadiminen) koko henkilöstön kanssa?

?

Työnantajan aloite yhteistoimintaneuvotteluissa

Työnantaja tekee aloitteen (yhtälain vaatimus, jos henkilökuntaa 20 tai enemmän)

- Ilmoittaa neuvottelujen:

- ajankohdan
- paikan
- Aineen

Neuvotteluissa on käsiteltävä suunnitellun muutoksen

- perusteet
- vaikutukset ja
- vaihtoehdot

Työntekijöiden edustajalla tulee olla riittävä aika valmistautua

- Materiaalit mielellään ilmoituksen yhteydessä

?

Petteri Husa

Tue 04-Feb-20 5:00 PM

More actions

Hei,

kiitos aamupäiväisestä istunnosta.

Nyt kun olette saaneet alkukatsauksen asiaan, niin otetaan aluksi ne sisältöön liittyvät kysymykset, joihin tieto on tultava teiltä. Toivoisin saavani ajatuksenne näihin käsiteltäväksi perjantaihin mennessä.

Vastatkaa mihin mielestänne pystytte. Keskustellaan luonnoksen jälkeen lisää tarvittaessa.

1. Johdanto-osuus henkilöstösuunnitelmaan:

kertoo lukijalle yleisellä tasolla, miten olette ajatelleet tulevan vuoden henkilöstön kehityksen kannalta ja minkä perusteella aletaan laatimaan koulutussuunnitelmaa? Alla olevia voi käyttää, mutta vapaamuotoinenkin käy vallan mainiosti.

- Mitkä ovat yrityksen strategiset tavoitteet?
- mitä osaamisvaatimuksia yrityksessä on?
- Mikä on niiden vaikutus henkilöstöön?
- miten henkilöstöä koulutetaan?
- mihin toimintoihin tarvitaan strategian toteuttamiseen lisää työntekijöitä?

2. Miten ryhmitellään henkilöstö? Mikä on teille tarkoituksenmukaista?

- työtehtävän mukaan?
- organisaation mukaan?
- osaamisen mukaan?
- yhdistelmä?
- Muu?

3. Osaamisen kuvaus: nykytilanne

Arvio koko henkilöstön osaamisesta?

- Kuvataanko osaaminen henkilöstön ryhmittelyn mukaan?
 - eri ryhmien osaaminen
- Ryhmitelläänkö osaaminen?
 - miten henkilöstö sijoittuu osaamisryhmiin?
Mikä muuttuu?
Miten voidaan kehittää henkilöstöä, jotta he suoriutuisivat nykyisessä ja tulevassa tehtävässään mahdollisimman hyvin?
- Mitä uutta koko henkilöstä tulisi hallita, parantaa
- Mitä uutta osaamista kohdennettuna työntekijöille, esimiehille, tiimeille, asiantuntijoille, erityisosajille, joku muu?

Muitakin asioita saa lisätä ja kommentoida.

Yt

Petteri Husa

▲ SISÄLLYS

1	HENKILÖSTÖN RAKENNE, MÄÄRÄ JA MUUTOKSET 31.12.2019.....	3
2	KONSERNIN STRATEGISET TAVOITTEET VUODELLE 2020.....	4
2.1	Kasvutavoitteen arvioidut vaikutukset henkilöstön määrään ja rakenteeseen.....	5
3	YRITYKSESSÄ KÄYTÖSSÄ OLEVAT PERIAATTEET	6
3.1	Joustavat järjestelyt.....	6
3.2	Erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä.....	6
3.3	Periaatteet erityisesti huomioitavissa asioissa.....	7
3.3.1	Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen.....	7
3.3.2	Osatyökykyiset ja työkyvyttömyysuhan alla olevia koskevat periaatteet.....	8
3.3.3	Ikääntyvät työntekijät.....	8
3.3.4	Työttömyysuhan alaiset olevat työntekijät.....	8
4	KOULUTUSSUUNNITELMA	9
4.1	Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamista.....	9
4.2	Kehittämistavoitteet ja -menetelmät.....	10
5	SEURANTA JA PÄIVITTÄMINEN	12
6	KOULUTUSVÄHENNYS	13
6.1	Koulutusvähennykseen oikeuttavalle koulutukselle asetetut vaatimukset.....	13