

Henkilöstösuunnitelman laatiminen

Emmi Kivijärvi



Tekijä Emmi Kivijärvi	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Henkilöstösuunnitelman laatiminen	Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 38
<p>Tässä produktiivisessa opinnäytetyössä kuvataan henkilöstösuunnitelman laatimisprosessia Workspace Oy:lle. Työn tavoitteena oli tuottaa yhteistoimintalain määräykset täyttävä ja Workspacen tarpeisiin soveltuva henkilöstösuunnitelma, joka kartoittaa henkilöstön nykytilaa ja ennustaa henkilöstövoimavarojen tarvetta, kirjaa henkilöstöön sovellettavat periaatteet sekä kokoaa yhteen henkilöstön nykyiset osaamiset sekä osaamistarpeissa tapahtuvat muutokset vuodeksi 2016.</p> <p>Työn taustalla oli lainsäädännöllinen velvoite henkilöstösuunnitelman laadintaan, sillä Workspace on kasvanut viime vuosina yli 20 henkilöä työllistäväksi yritykseksi ja tällöin yritys kuuluu yhteistoimintalain sovelluksen piiriin. Henkilöstösuunnitelman avulla oli myös mahdollista suunnitella ja ennustaa tulevaa ja näin saada henkilöstövoimavarojen johtamiseen lisää suunnitelmallisuutta.</p> <p>Yrityksessä on käytössä vuonna 2013 laadittu strategia, joten henkilöstösuunnitelma on laadittu sillä olettamalla, että Workspacen toiminta pysyy entisenlaisena. Uusi strategia vuodelle 2016 valmistuu joulukuussa 2015, jonka jälkeen mahdolliset strategian aiheuttamat muutokset tulee kirjata henkilöstösuunnitelmaan. Ajantasaisen strategian valmistuminen opinnäytetyön valmistumisen jälkeen rajaakin näin ollen työtä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Henkilöstösuunnitelman tekemiseksi haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa, taluspäällikköä sekä työntekijää. Haastattelut toteutettiin strukturoituna yksilöhaastatteluina. Opinnäytetyö aloitettiin elokuussa 2015 ja se valmistui saman vuoden lokakuussa.</p> <p>Työn tuloksena oli Workspacen henkilöstösuunnitelma vuodelle 2016. Henkilöstösuunnitelmasta täyttää yhteistoimintalain 4 luvun 16 pykälään kirjatut määräykset henkilöstösuunnitelman sisällöstä. Lisäksi henkilöstösuunnitelma vastasi yrityksen tarpeita: siihen on koottuna henkilöstön nykytilan tiedot ja niiden pohjalta ennustettu tulevaisuutta, lisäksi suunnitelmaan on kirjattu yleiset henkilöstöä koskevat periaatteet sekä koottu yhteen kuvaus henkilöstön osaamisesta ja osaamisessa tapahtuvista muutoksista.</p>	
Asiasanat Henkilöstösuunnittelu, henkilöstösuunnitelma, yhteistoimintalaki, ammatillinen osaaminen, koulutussuunnitelma	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja ja työn merkitys	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja aiheen rajaus	3
1.3	Työn rakenne	5
2	Henkilöstösuunnitelman sisältö	6
2.1	Henkilöstösuunnitelman merkitys ja sisältö	6
2.2	Henkilöstösuunnitelmaa ohjaava lainsäädäntö	10
3	Henkilöstön ammatillinen osaaminen	16
3.1	Koulutussuunnitelmaa ohjaava lainsäädäntö	16
3.2	Osaamistarpeiden ennustamisen merkitys yritykselle	17
3.3	Osaamispääomat	19
3.4	Osaamisen kehittäminen käytännössä	22
4	Projektin toteutus	26
4.1	Suunnitelmakuvaus produktin valmistumisesta	26
4.2	Produktin toteutustapakuvaus	28
4.3	Aineiston keruu	32
4.4	Henkilöstösuunnitelman laadinta	34
5	Pohdinta	38
5.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi	38
5.2	Henkilöstösuunnitelman arviointi ja jatkokäyttömahdollisuudet	39
5.3	Oman oppimisen arviointi	41
5.4	Luotettavuuden arviointi	42
	Lähteet	44
	Liitteet	47
	Liite 1. Haastattelukysymykset asiantuntijalle	47
	Liite 2. Haastattelukysymykset talouspäällikölle	48
	Liite 3. Haastattelukysymykset toimitusjohtajalle	49
	Liite 4. Henkilöstösuunnitelman sisällysluettelo	51
	Liite 5. Workspace Oy:n henkilöstösuunnitelma vuodelle 2016 (salainen)	52

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on laatia henkilöstö- ja koulutussuunnitelma Workspace Oy:n käyttöön. Tässä luvussa esitellään toimeksiantaja ja työn merkitys toimeksiantajalle, tehdään näkyväksi työn tavoite sekä aiheen rajausta ja esitellään opinnäytetyön rakenne.

1.1 Toimeksiantaja ja työn merkitys

Workspace Oy on työympäristösuunnitteluun erikoistunut konsultointi- ja sisustus-suunnittelutoimisto. Se on perustettu vuonna 2006 tarkoituksena luoda tulevaisuuden työympäristöjä ja parantaa työelämää. Workspacen palveluihin kuuluvat työympäristökehittäminen ja – konsultointi, sisustussuunnittelu, muutosjohtamisen ja -viestinnän tuki, laboratorio- ja tutkimustilojen kehittäminen sekä työympäristökehittämisen peruskoulutus. Asiakkaina on niin suuria yrityksiä Finnairista Nordeaan kuin pienempiä yrityksiä. (Workspace 2015.)

Lähes kymmenen olemassaolo vuotensa aikana Workspace on kasvanut 22 henkilöä vakituisesti työllistäväksi yritykseksi. Lisäksi Workspace käyttää aktiivisesti freelancereita ja alihankkijoita, jotka ovat mukana asiakasprojekteissa yrityksen oman henkilöstön ohella. Freelancerit ja alihankkijat mukaan luettuna työllistää Workspace keskimäärin 30 ihmistä. Työntekijöinä on arkkitehteja, sisustussuunnittelijoita ja asiantuntijoita. Henkilöstö jakautuu sisustussuunnittelun, konsultoinnin ja hallinnon yksiköihin. Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee itse Workspacessa assistenttina osana hallinnon yksikköä.

Workspacella ei ole aikaisemmin ollut henkilöstösuunnitelmaa, sillä yritys on työllistänyt alle 20 työntekijää eikä henkilöstösuunnitelmaa ole lain mukaan tarvinnut laatia. Viime vuosina yritys on kuitenkin kasvanut ja henkilöstömäärä noussut kahteenkymmeneenkahteen, joten yhteistoimintalaki velvoittaa Workspacea laatimaan henkilöstösuunnitelman tai käsittelemään henkilöstösuunnitelmaan liittyvät asiat koko henkilöstölle avoimessa keskustelutilaisuudessa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334). Jos työsuojelutarkastaja olisi tehnyt yritykseen tarkastuksen, olisi henkilöstösuunnitelman puutteesta varmasti huomautettu.

Lainsäädännöllisen veloitteen lisäksi taloudellinen näkökulma henkilöstösuunnitelman laatimiseen oli myös olemassa. Yhteistoimintalaissa edellytetään yrityksiä laatimaan henkilöstösuunnitelman lisäksi koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334). Yhteistoimintalakia muutettiin vuonna 2014 niin, että yrityksen on mahdollista saada koulutusvähennys ainoastaan koulutussuunnitelmaan perustavasta koulutuksesta. Koulutusvähennys tarkoittaa verotuksessa tehtävää vähennystä, joka vaaditaan veroilmoituksen yhteydessä. Koulutusvähennyksen määrä on 50 prosenttia työntekijöiden keskimääräisestä päiväpalkasta sivukuluineen kerrottuna koulutuspäivien määrällä. (Skurnik-Järvinen 2014, 54–56.) Koulutusvähennyksellä yritys voi vähentää koulutuksesta aiheutuvia kuluja, joten koulutussuunnitelma on syytä laatia henkilöstösuunnitelman ohella taloudellisen säästön saamiseksi.

Yrityksen oman toiminnan kannalta henkilöstösuunnitelman laatiminen oli myös suotavaa. Yhtenäisiä periaatteita ja toimintatapoja esimerkiksi työn ja perhe-elämän yhdistämisestä tai joustavien työaikajärjestelyjen osalta ei ollut kirjattuna mihinkään. Tällöin vaarana on se, että toimintatavat ovat epäselviä ja näin henkilöstö asetetaan eriarvoiseen asemaan, koska erilaisia periaatteita voidaan soveltaa eri tavalla eri työntekijöiden kohdalla. Vaikka kyse ei olisikaan tahallisesta eriarvoistamisesta, voivat eriävät käytännöt esimerkiksi laskea työtyytyväisyyttä. Henkilöstösuunnitelma voikin toimia apuna toimintatapojen yhtenäistämässä. Myös uuden työntekijän saapuessa voidaan henkilöstösuunnitelmasta koostaa perehdytyskäyttöön helposti yrityksen periaatteet ja toimintatavat eri tilanteissa.

Henkilöstösuunnitelman avulla voidaan Workspacessa hahmottaa paremmin nykyisen henkilöstön rakennetta ja määrää sekä ennustaa tulevaisuuden henkilöstötarpeita. Henkilöstösuunnitelmaa voidaan käyttää myös tasa-arvosuunnitelman laatimisen pohjana, koska siitä löytyy tietoja muun muassa henkilöstön keskipalkasta sekä miesten ja naisten palkkaeroista.

Lisäksi yrityksen kilpailukyvyn kannalta on hyvä määritellä millaista osaamista yrityksessä jo on ja millaista osaamista tulevaisuudessa ennustetaan tarvittavan, jotta tarvittavaa osaamista voidaan yritykseen hankkia. Henkilöstösuunnitelman avulla Workspacessa voidaan myös erotella kehittämiskohteita ja toimenpiteitä muun muassa henkilöstön koulutuksen tai henkilöstöön sovellettavien periaatteiden osalta.

Laatimalla henkilöstösuunnitelman saadaan kaikki tämä tieto yksiin kansiin niin, että tulevaisuuden toimintaa on helpompi suunnitella, ennustaa ja kehittää.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja aiheen raja

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yhteistoimintalain vaateet täyttävä henkilöstösuunnitelma,

- joka auttaa yritystä kartoittamaan henkilöstön nykytilaa ja ennustamaan henkilöstövoimavarojen käyttöä tulevaisuudessa,
- jossa on määritelty yleiset työsuhteisiin liittyvät periaatteet ja
- jossa kartoitetaan henkilöstön ammatillista osaamista ja sen vaatimuksissa tapahtuvia muutoksia.

Henkilöstösuunnitelma auttaa Workspacen johtoa, erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamisesta vastaavaa toimitusjohtajaa sekä yrityksen talousasioista päättävää talousjohtajaa, suunnittelemaan henkilöstövoimavarojen johtamista tulevaisuudessa. Lisäksi peruseriaatteiden kirjaaminen henkilöstösuunnitelmaan auttaa johtoa viestimään esimiehille, minkälaisia peruseriaatteita yrityksessä noudatetaan.

Henkilöstösuunnitelman toissijaisena kohderyhmänä ovatkin esimiehet. Esimiehiltä suunnitelmaan kirjatut periaatteet siirtyvät henkilöstön keskuuteen ja näin yhdenmukaiset ja kaikille tasapuoliset toimintatavat muuttuvat koko yrityksen toimintatavoiksi. Tämä on omiaan parantamaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä, sillä kaikkia kohdellaan samojen periaatteiden mukaisesti eikä eriarvoisuuden tunnetta pääse syntyämään. Henkilöstösuunnitelma hyödyttääkin kokonaisuudessaan koko yritystä, vaikka se onkin suunnattu pääasiallisesti yrityksen johdon ja esimiesten käyttöön.

Henkilöstösuunnitelman avulla on mahdollista koota yhteen arvio henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä siinä tapahtuvista muutoksista. Kun nämä seikat ovat selvillä, on mahdollista tehdä suunnitelmia siitä, millaista osaamista yritykseen tarvitaan tai mitä osaamista on liikaa. Näiden perusteella voidaan laatia toimintasuunnitelma uuden osaamisen hankkimisesta tai vanhaksi jääneen osaamisen luopumisesta. Näin varmistetaan yrityksen kilpailukyky tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.

Toimeksiantaja antoi työn tavoitteeksi Workspacen tarpeisiin soveltuvan henkilöstösuunnitelman laatimisen. Lisäksi tavoitteena oli, että laadittava suunnitelma täyttää yhteistoiminnasta yrityksissä määrätyn lain 4 luvun 16 pykälässä henkilöstösuunnitelmalle määrättyt sisällölliset vaatimukset. Kirjoittajan oma tavoite henkilöstösuunnitelman laatimiselle oli sama kuin toimeksiantajan: luoda yrityksen tarpeita vastaava henkilöstösuunnitelma, joka täyttää yhteistoimintalain määräykset. Kirjoittajan tavoitteena oli myös se, että henkilöstösuunnitelmaa hyödynnettäisiin aktiivisesti yrityksen toiminnassa eikä se jäisi vain kaapin pohjalle pölyttymään.

Työtä rajaa yrityksen ajantasaisen strategian valmistuminen vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Henkilöstösuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon yrityksen strategia, joka ohjaa yrityksen toimintaa ja näin ollen myös henkilöstövoimavarojen johtamista ja suunnittelua. Workspacella uusi strategia on vuodelta 2013 ja uutta ollaan laatimassa syksyn 2015 aikana. Uusi strategia valmistuu vuoden 2015 joulukuussa. Toimitusjohtaja totesikin haastattelussa, ettei vanha strategia ole ajantasainen vaan uutta ollaan muotoilemassa hallituksen voimin. (Niemelä 27.8.2015).

Tämä asettaa rajoitteita henkilöstösuunnitelmalle, sillä tulevaa henkilöstövoimavarojen tarvetta ja muutakin tulevaa on vaikeampi ennustaa, kun strategia ei ole ohjaamassa henkilöstövoimavarojen suunnittelua. Henkilöstösuunnitelma on laadittu sillä olettamuksella, että Workspacen toiminta pysyy samanlaisena kuin aikaisemmin. Heti strategian valmistuttua tulee henkilöstösuunnitelma päivittää strategiaa vastaavaksi, jotta se olisi alkuperäisen tavoitteensa mukainen eli Workspacen tarpeisiin soveltuva henkilöstösuunnitelma.

Henkilöstösuunnitelma sisältää yksityiskohtaista tietoa yrityksestä ja sen henkilöstöstä. Jotta liikesalaisuuksien säilyminen salaisina ja henkilöstön anonymiteetti taataan, varsinainen henkilöstösuunnitelma on opinnäytetyön liitteenä viisi ja se on salainen. Henkilöstösuunnitelman sisällysluettelo löytyy kuitenkin liitteestä neljä. Sisällysluettelo ei salattu, jotta opinnäytetyön lukijan olisi mahdollista hahmottaa laaditun henkilöstösuunnitelman aihe-alueita ja jäsentelyä.

1.3 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö rakentuu kahdesta teorialuvusta, jotka ovat luvut kaksi otsikolla Henkilöstösuunnitelman sisältö ja kolme Henkilöstön ammatillinen osaaminen. Näissä luvuissa käsitellään henkilöstösuunnitelman lakisääteistä sisältöä sekä henkilöstösuunnitelmaan lakisääteisen sisällön lisäksi mahdollisesti lisättävää sisältöä. Luvussa kolme käsitellään osaamisen merkitystä yrityksen toiminnassa.

Luvussa neljä otsikolla Projektin toteutus kuvataan projektin toteuttamisen suunnitelmaa, varsinaisen projektin todellista toteutumista sekä valotetaan aineistonkeruumenetelmiä ja kuvataan henkilöstösuunnitelman laadintaa. Luvussa viisi otsikolla Pohdinta arvioidaan prosessin etenemistä, työn luotettavuutta, omaa oppimista ja varsinaisen tuotteen luotettavuutta ja käytettävyyttä.

2 Henkilöstösuunnitelman sisältö

Tässä luvussa käsitellään sitä, miten henkilöstösuunnitelma määrittellään eri lähteiden mukaan. Lisäksi luvussa kerrotaan yhteistoimintalain asettamat sisällölliset vähimmäisvaatimukset henkilöstö- ja koulutussuunnitelmalle sekä avataan lain vaatimusten sisältöä ja merkitystä. Yhteistoimintalain velvoittavien määräysten lisäksi avataan lukijalle millaisia muita sisällöllisiä elementtejä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan voi sisällyttää lain vähimmäisvaatimusten lisäksi.

2.1 Henkilöstösuunnitelman merkitys ja sisältö

Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakointia ja siihen varautumista. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että yrityksellä on tulevaisuudessa tarpeeksi liiketoiminnan toteuttajia, jotka osaavat heille määrätyt tehtävät, ovat motivoituneita hoitamaan ne ja voivat hyvin, jotta työpanos olisi hyvä. Yritysten tulee myös jatkuvasti kehittyä ja uudistua, joten henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että tämä on mahdollista. Yksinkertaisuudessaan henkilöstösuunnittelussa huolehditaan liiketoiminnan edellyttämästä työvoiman määrästä ja rakenteesta, tavoitteiden saavuttamiseksi turvataan riittävä osaaminen yrityksessä, ennakoidaan ja säädellään henkilöstökustannuksia sekä määrittellään keinoja, joiden avulla henkilöstövoimavaroja voidaan muodostaa, vaalia ja johtaa. (Viitala 2009, 50.)

Jonkinlaista henkilöstösuunnittelua tehdään kaikissa yrityksissä. Henkilöstösuunniteluksi lasketaan jo yrittäjän tai toimitusjohtajan omat ajatukset koskien esimerkiksi tulevia rekryointitarpeita. Toisen ääripään henkilöstösuunnittelulle muodostaa systemaattinen, pitkälle harkittu ja tarkasti dokumentoitu tarpeiden ennakointi ja erilaisien toimintasuunnitelmien laadinta. Tällainen kehittynyt henkilöstösuunnittelu kuuluu normaalina osana yrityksen toiminnan suunnitteluun. (Viitala 2009, 55.) Österberg korostaa, että henkilöstösuunnittelua tarvitaan jokaisessa yrityksessä sen koosta riippumatta. Pienimmät yritykset selviävät yrittäjän tai toimitusjohtajan johdolla toteutulla henkilöstösuunnittelulla, mutta keskisuuret ja suuret yritykset tarvitsevat keskitettyä tietokantaa, josta voidaan koostaa tarvittavat tiedot henkilöstösuunnittelun käyttöön. (Österberg 2005, 22.)

Österbergin mukaan henkilöstösuunnittelua on kaikkien niiden vaihtoehtojen pohtiminen, joiden avulla organisaatiossa pystytään varmistamaan oikeanlainen ja riittä-

vä osaaminen sekä oikein resursoitu henkilöstö. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on saada organisaation kannalta oikeanlaista osaamista oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Henkilöstösuunnittelussa mietitään milloin väkeä tulee vähentää, liikuttaa tai lisätä, jotta yrityksen strategiset tavoitteet voidaan toteuttaa. Henkilöstösuunnittelussa mietitään, milloin mahdolliset irtisanomiset ovat ajankohtaisia, milloin vakituista työvoimaa tulee palkata lisää sekä milloin määräaikaisten, osa-aikaisten tai vuokratyövoiman käyttäminen on tarpeellista. Henkilöstösuunnittelussa tulee myös tarkastella organisaatiossa tällä hetkellä olevaa osaamista sekä sitä, miten osaamista tulisi kehittää, jotta tulevaisuuden osaamistarpeet saadaan täytettyä. Myös ympäristön ja kilpailutilanteen tarkastelu on tarpeellista, sillä niillä saattaa olla vaikutusta henkilöstötarpeisiin organisaatiossa. (Österberg 2005, 22.)

Viitalan mukaan henkilöstösuunnitelmaksi nimitetään sitä osa-aluekohtaisten henkilöstösuunnitelmien kokonaisuutta, jossa on ennakoitu koko lyhyen aikajänteen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Yksittäinen henkilöstösuunnitelma toimii työkaluna, jonka avulla henkilöstöjohto suunnistaa lyhyellä aikajänteellä henkilöstöstrategian periaatteiden ja linjausten mukaisesti. Henkilöstösuunnitelmilla pyritään varmistamaan, että yrityksen kaikkien toimintaan on tarjolla riittävästi osaamista sekä työvoimaa. (Viitala 2009, 70.)

Skurnik-Järvinen korostaa, että henkilöstösuunnitelmat tulisi mieltää aitoina henkilöstösuunnittelun välineinä, sillä niiden ei tulisi täyttää vain laissa vaadittuja velvoitteita vaan tuoda aitoa lisäarvoa. Lisäarvo muodostuu muun muassa siitä, että suunnitelmien avulla tietoa on mahdollista jakaa yrityksen sisällä ja tulevien tapahtumien ennakointi on helpompaa. Henkilöstösuunnitelman avulla on työnantajan myös helppo varmistaa, että tulee täyttäneeksi laissa määrätyt velvoitteet työntekijöiden ja työnantajan yhteistoimintaa kohtaan. (Skurnik-Järvinen 2014, 13.)

Henkilöstösuunnitelmat vaihtelevat suuresti sisällöltään ja laajuudeltaan eri yrityksissä. Jotta henkilöstösuunnitelma olisi tarkoituksenmukainen, on yrityksessä syytä määritellä, mitä seikkoja henkilöstön osalta aiotaan suunnitelmallisesti suunnitella ja seurata. Vaikka henkilöstösuunnitelmat vaihtelevatkin suuresti yrityksestä riippuen, on tavallinen henkilöstösuunnitelma vuosisuunnitelma, joka noudattaa tilikauden aikajännettä. Henkilöstösuunnitelmassa yksilöidään millaisia henkilöstövoimavaroja seuraavan vuoden aikana tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi, minkälaisia henki-

löstövoimavaroja voidaan resurssien puitteissa yrityksessä pitää, millä konkreettisilla keinoilla henkilöstön määrää ja rakennetta säädellään, miten henkilöstön osaamista kehitetään ja mitä muita henkilöstöä koskevia toimia seuraavan vuoden aikana tul- laan tekemään. (Viitala 2009, 72.)

Viitalan mukaan henkilöstösuunnitelmat rakentuvat useimmiten erilaisista osasuun- nitelmista, jotka yhdessä muodostavat henkilöstösuunnitelman kokonaisuudessaan. Kuten aikaisemmin todettiin, vaihtelevat henkilöstösuunnitelmat suuresti toisistaan, sillä yritysten tarpeet henkilöstösuunnitelmille ovat hyvin erilaiset. Viitala kuitenkin esittelee kattavasti erilaisia osa-suunnitelmia, joista yritykset voivat rakentaa omiin liiketoiminnan tarpeisiinsa sopivimman henkilöstösuunnitelman. Näiden kaikkien osa-alueiden osalta suunnitelman tulee vastata kysymyksiin mitä suunnitellaan teh- tävän yrityksen toiminnan ja menestymisen turvaamiseksi, milloin toimenpiteet teh- dään, kuka toimenpiteet tekee ja paljonko toimenpiteet tulevat maksamaan. Näitä osasuunnitelmia ovat Viitalan mukaan seuraavat:

Ennakoitu työvoiman hankintasuunnitelma

Osaamisen kehittämissuunnitelma

Sitouttamissuunnitelma

Joustavan työvoimankäytön toimenpidesuunnitelma

Palkitsemissuunnitelma

Henkilöstön vähentämissuunnitelma

Henkilöstön vuokraussuunnitelma

Eläkkeelle siirtymisten aiheuttaman osaamisen siirtosuunnitelma

Hyvinvoinnin edistämissuunnitelma

Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämissuunnitelma

Kuvio 1. Henkilöstösuunnitelmaan sisällytettäviä osasuunnitelmia (Viitala 2009, 75.)

Henkilöstön hankintasuunnitelmassa suunnitellaan sitä, minkälaista henkilöstöä hankitaan yrityksen eri osiin kyseisen suunnitelman voimassaolojaksolla. Tässä

suunnitelmassa tulee huomioida luonnolliset poistumiset eli eläkkeelle jäämiset ja muu vaihtuvuus, mahdollisten supistusten aiheuttama työvoiman vapautuminen ja siirrettävyys, mahdollisten laajennusten aiheuttama työvoiman tarve sekä ne keinot, joilla kaikki edellä mainitut toimet toteutetaan. Suunnitelmassa tulee hahmotella rekrytointien ajankohdat, ne hankintakanavat, joista henkilöstöä hankitaan sekä nimetä päävastuulliset henkilöt. Suunnitelmassa tulee myös ottaa kantaa hankittavan henkilöstön ikärakenteeseen, vaadittuun osaamiseen sekä heidän sijoitteluunsa yrityksessä. Jotta näitä voidaan suunnitella, tulee yrityksessä olla kartoitettuna jo olemassa olevan henkilöstön rakenne, jotta uusien työntekijöiden hankinnassa voidaan varmistaa, että henkilöstötilanne on tasapainoinen. (Viitala 2009, 76.)

Eläkkeelle siirtymisten aiheuttama osaamisen siirtosuunnitelma on väestön ikääntyessä ajankohtainen monelle suomalaiselle yritykselle. Tässä henkilöstösuunnitelman osasuunnitelmassa kartoitetaan sitä osaamista, jota eläkkeelle siirtyvillä on hallussaan ja suunnitellaan, kenelle ja miten tätä osaamista tullaan siirtämään. Suunnitelmassa on myös hyvä määritellä se tapa, jolla osaamista tullaan siirtämään. Suunnitelmassa tulee lisäksi laatia aikataulu ja vastuuhenkilöt. Viitala muistuttaa, että suunnitelmassa olisi hyvä myös ennakoida siirrosta aiheutuvat kustannukset, sillä osaamisen siirtäminen on investointi muiden joukossa. Osaamisen siirtämisen kustannusten laskeminen kuitenkin yrityksiltä monesti unohtuu. (Viitala 2009, 76–77.)

Sitouttamissuunnitelmassa suunnitellaan ne keinot, joilla hyvät osaajat pyritään pitämään yrityksen palveluksessa. Suunnitelmaan kirjataan ne keinot, joilla osaajat pidetään talossa, sillä tärkeiden osaajien lähteminen voi aiheuttaa liiketoiminnalle suuria rahallisia menetyksiä ja häiriöitä. Keinoja voivat olla palkkaus tai muut kannustimet, kuten mahdollisuus edetä yrityksessä sekä hyvä ilmapiiri työpaikalla. (Viitala 2009, 77.)

Joustavan työvoimankäytön toimenpidesuunnitelma on kokonaisvaltainen suunnitelma niille keinoille, joilla huolehditaan siitä, että liiketoiminnan edellyttämä joustavuus toteutuu henkilöstön osalta. Suunnitelmassa voidaan tehdä linjauksia esimerkiksi työaikojen, kehittämisen ja alihankinnan käytön suhteen. Viitalan mukaan etuna suunnitelmallisuudessa on se, ettei tällöin tarvitse reagoida yksittäisiin tuotannollisiin vaihteluihin vaan kehityskulku on suunniteltu pitkäjänteisesti jo etukäteen. Lisäksi

pitkäjärjestyksen periaatteiden laatiminen pakottaa yritykset käymään läpi resurssiperustaisen toimintamallin toteutumisen mahdollisuuksia läpi kokonaisvaltaisemmin kuin lyhyen aikavälin suunnitelmat. Palkitsemissuunnitelmassa määritellään nimensä mukaisesti yrityksessä vallalla oleva palkkataso suhteessa alalla oleviin kilpailijoihin ja muut palkkiot, joilla työntekijöitä motivoidaan ja palkitaan. (Viitala 2009, 77–78.)

Henkilöstön vähentämissuunnitelmassa ennakoitaan työntekijöiden vähentämistarvetta eri yksiköissä ja yksittäisissä tehtävissä. Lisäksi on syytä suunnitella miten näistä vähennyksistä selvittää mahdollisimman vähäisin vaurioin. Suunnitelmassa tulee huomioida mahdollisuus työntekijöiden sisäisiin siirtoihin ja ennen aikaisiin eläkkeille siirtymisiin. Mikäli irtisanomiset ovat vääjäämättömiä, tulee suunnitelmasta löytyä kirjaukset siitä, miten irtisanomiset toteutetaan laillisesti, eettisesti ja niin, että ne hoidetaan inhimillisesti parhaalla mahdollisella tavalla. (Viitala 2009, 78.)

Hyvinvoinnin edistämissuunnitelma kuvaa niitä keinoja, joilla yrityksessä varmistetaan tulevaisuudessa henkilöstön henkinen ja fyysinen hyvinvointi. Työterveyshuollon ammattilaiset sekä työsuojeluorganisaatio on hyvä ottaa mukaan suunnitteluun. (Viitala 2009, 78.)

Viitalan mukaan henkilöstösuunnitelmassa ja -suunnittelussa on hyvä tarkastella ja arvioida henkilöstövoimavarojen johtamista ja mahdollisesti laatia toimenpidesuunnitelma sen kehittämiseksi. Näissä suunnitelmissa voidaan tehdä linjauksia esimerkiksi siitä, millä periaatteilla henkilöstövoimavaroja yrityksessä johdetaan, ketkä henkilöt johtamiseen osallistuvat ja mitkä ovat yrityksessä käytettävät henkilöstökäytännöt. Suunnittelun tulisi sisältää myös henkilöstöammattilaisten omat kehittymistarpeet. (Viitala 2009, 79.)

2.2 Henkilöstösuunnitelmaa ohjaava lainsäädäntö

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 asettaa henkilöstösuunnitelman sisällölle vähimmäisehdot, jotka jokaisen yrityksen henkilöstösuunnitelmasta tulee löytyä. Nämä vähimmäisehdot on lueteltu lain 4 luvun 16 pykälässä. Vähimmäisehdot kuuluvat seuraavasti:

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta tulee käydä ilmi yrityksen koko huomi-
oon ottaen ainakin:

- 1) yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä mukaan lukien toteutuneiden mää-
räaikaisten työsopimusten määrä sekä arvio näiden kehittymisestä;
- 2) periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä;
- 3) yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten
ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työn-
tekijöiden työmarkkinakelpoisuutta;
- 4) arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen
osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tä-
hän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muu-
toin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä; sekä
- 5) 1–4 kohdassa tarkoitettujen suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenet-
elyt.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota:

- 1) ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin;
- 2) keinoihin ja mahdollisuuksiin, joilla työntekijät voisivat tasapainottaa työtä ja
perhe-elämää;
- 3) osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin; sekä
- 4) joustaviin työaikajärjestelyihin. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä
30.3.2007/334.)

Lain 4 luvun 16 pykälän 3 momentin ensimmäisessä alakohdassa määrätään, että
henkilöstösuunnitelmassa tulee olla määriteltynä yrityksen henkilöstön rakenne ja
määrä mukaan lukien toteutuneiden määräaikaisten työsopimusten määrä sekä
arvio näiden kehittymisestä. Laki ei tarkemmin määrittele, mitä tarkoitetaan henkilös-
tön rakenteella ja määrällä, joten yritykset voivat itse päättää mikä on yrityksen tar-
peisiin paras mahdollinen jaottelutapa. (Skurnik-Järvinen 2014, 43). Viitala jaottelee
henkilöstön nykytilaa kuvaavat tiedot seuraavasti:

- nykyistä henkilöstöä koskevat tiedot
- yrityksen työtehtäviä koskevat tiedot
- yrityksen sisäisen työympäristön tilaa kuvaavat tiedot
- tuleva kehitys (Viitala 2009, 71).

Nykytilan kuvaamisen jälkeen on yrityksen mahdollista määritellä tarpeita erilaisille
toimenpiteille, kuten esimerkiksi koulutuksen lisäämiselle. Henkilöstöä koskevia tie-

toja on yrityksissä löydettävissä monesta eri yrityksen käytössä olevasta tietorekisteristä, joita voivat olla muun muassa palkkahallinnon rekisterit, henkilötietorekisterit ja kompetenssirekisterit. Kun henkilöstösuunnitelmia laaditaan, on usein näitä tietoja yhdisteltävä ja mahdollisesti kerättävä uutta tietoa. (Viitala 2009, 72.)

Uutena lakiin lisättyä seikkana on 16 pykälän 3 momentin ensimmäisen alakohdan vaatimus listata toteutuneiden määräaikaisten työsopimusten määrä. Skurnik-Järvisen mukaan uusi säännös heijastelee työsopimuslaissakin toteutettuja uudistuksia, joiden vuoksi yritykset joutuvat entistä tarkemmin pohtimaan ja perustelemaan määräaikaisten sopimusten käyttöä. Määräaikaisten työsopimusten jaottelu voidaan tehdä esimerkiksi määräaikaisuuden perusteiden tai keston mukaan. Jaottelu tulee tehdä niin, että se kuvaa parhaalla mahdollisella tavalla määräaikaisten työsopimusten käyttöä. (Skurnik-Järvinen 2014, 43–44.)

Lisäksi laki velvoittaa samassa alakohdassa yritykset esittämään arvion henkilöstön rakenteen ja määrän sekä määräaikaisten työsuhteiden kehittymisestä seuraavan vuoden aikana. Arvion tulee ennakoida sellaisia muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstön määrään, rakenteeseen ja ammatilliseen osaamiseen. Määräaikaisten työsopimusten kehittymisen arviointi voi olla muun muassa kausivaihteluiden aiheuttaman työvoimatarpeen ennustamista. (Skurnik-Järvinen 2014, 44.)

Lain 4 luvun 16 pykälän 3 momentin 2 alakohta velvoittaa kirjaamaan henkilöstösuunnitelmaan periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä. Työsuhdemuodoilla tarkoitetaan laajasti niin erilaisia työsuhdemuotoja kuin erilaisia työn tekemisen tapoja, kuten esimerkiksi etätyötä. Myös mahdollisuus osa-aikaeläkkeeseen ja lyhennettyyn työaikaan kuuluvat näiden periaatteiden yhteydessä käsiteltäviin asioihin. Henkilöstösuunnitelmasta tulee käydä ilmi, minkälaisissa tilanteissa yrityksessä erilaisia työsuhdemuotoja käytetään. Suunnitelmassa voidaan esimerkiksi kirjata, milloin käytetään määräaikaisia ja milloin osa-aikaisia työsuhteita. (Skurnik-Järvinen 2014, 45.)

Vaikka erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä pitääkin suunnitelmaan kirjata yleisiä periaatteita, suunnitteluelvoite ei pakota työnantajaa ennakoimaan, miten työt yrityksessä tulevan vuoden aikana hoidetaan. Oikeat käytännön tilanteet ratkaistaan aina tapauskohtaisesti, mutta velvoittamalla työnantaja suunnittelemaan etukäteen

työsuhdemuotojen käyttöä halutaan auttaa työnantajia toteuttamaan velvoitettaan kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. (Skurnik-Järvinen 2014, 46.)

Lain 4 luvun 16 pykälän 3 momentin 3 alakohta määrää työnantajan määrittelemään henkilöstösuunnitelmaan yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta. Henkilöstösuunnitelmasta tulee käydä ilmi, miten edellä mainittujen erityisryhmien tarpeet on huomioitu yrityksen toiminnassa. Näitä tarpeita voi työnantaja huomioida kirjaamalla henkilöstösuunnitelmaan esimerkiksi, miten koulutusta ja työhyvinvointitoimintaa on kohdennettu niin, että huomioidaan erityisryhmien tarpeet tai kuinka erityisryhmien työkyvyn ylläpito pyritään turvaamaan. (Skurnik-Järvinen 2014, 46–47.)

Ikääntyvien työntekijöiden tarpeiden huomioiminen on mainittu lain 4 luvun 16 pykälän 4 momentin 1 alakohdassa erikseen, joten heihin on työnantajan syytä kiinnittää erityistä huomiota. Työurien pidentäminen on yhteiskunnallisesti merkittävää, sillä väestö vanhenee uhkaavasti. Tästä syystä on työnantajat laissa veloitettu kiinnittämään erityistä huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin, jotta he pysyisivät työelämässä pidempään. Ikääntyvät työntekijät on tärkeää huomioida erityisesti siksi, että heidän osaamisensa perustuu nuorempia useammin työssä opittuun. Nuoremmilla työntekijöillä on ikääntyviä useammin jokin ammattiin soveltuva tutkinto, joten erityisesti koulutussuunnitelmaa tehtäessä ikääntyvät työntekijät on syytä ottaa erityisesti huomioon. (Skurnik-Järvinen 2014, 48.)

Henkilöstösuunnitelmaan voidaan kirjata periaatteita osa-aikaeläkkeelle siirtymisestä tai mahdollisuudesta lyhennettyyn työaikaan. Nämä voivat olla oivallisia keinoja pidentää ikääntyvien työntekijöiden työuria. Samalla varmistetaan osaamisen ja kokemuksen säilyminen yrityksessä, kun ikääntyvät työntekijät viihtyvät työelämässä pidempään. Tämä antaa työnantajalle aikaa siirtää tietoa ikääntyviltä työntekijöiltä nuoremmille. On syytä kuitenkin muistaa, ettei työnantajalla ole lainsäädännöllistä velvoitetta tarjota mahdollisuutta esimerkiksi työajan lyhentämiseen, vaikka niitä henkilöstösuunnitelmassa käsiteltäisiinkin. Ikääntyvien työntekijöiden huomioon ottaminen hyödyttää kuitenkin niin työnantajaa ja työntekijää. (Skurnik-Järvinen 2014, 48.)

Lain 4 luvun 16 pykälän 4 momentin 2 alakohdassa veloitetaan kiinnittämään erityistä huomiota työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Keinoja ei kuitenkaan ole tarkemmin laissa määritelty, joten vastuu näiden keinojen määrittämisestä on yritysten. Skurnik-Järvinen ehdottaa, että henkilöstösuunnitelmaan voidaan esimerkiksi kirjata lakisääteiset perhevapaoikeudet ja niihin liittyvät työehtosopimuksissa määritellyt palkka-edut. Lisäksi henkilöstösuunnitelmassa voidaan määrittellä erilaisia keinoja, joilla perhe-elämän sovittaminen työhön helpottuu. Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi työaikaan liittyvät erilaiset järjestelyt sekä lomajärjestelyt. Skurnik-Järvinen muistuttaa kuitenkin, että työnantajalla on tasapuolisuuden velvoite työntekijöitään kohtaan, joten käytännöt työpaikoilla eivät saa syrjiä perheettömiä työntekijöitä. (Skurnik-Järvinen 2014, 48–49.)

Lain 4 luvun 16 pykälän 3 momentin 4 alakohdassa edellytetään tekemään arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä. Käsiteltävänä ovat lähinnä täydennyskoulutuksen, jatkokoulutuksen sekä uudelleen koulutuksen tarpeet. (Skurnik-Järvinen 2014, 50). Opinnäytetyön luvussa kolme keskitytään ammatillisen osaamisen merkitykseen ja koulutus-suunnitelman laatimiseen tarkemmin.

Henkilöstösuunnitelmassa tulee olla lain 4 luvun 16 pykälän 3 momentin 5 alakohdan mukaan kirjattuna ensimmäisen neljän kohdan suunnitelmien toteuttaminen käytännössä sekä niiden toteuttamisen seurantamenettelyt. Siitä, millaisia näiden seurantamenettelyiden tulisi olla, ei laki tarkemmin määrää. Skurnik-Järvinen ehdottaa toteuttamisen seurannan tueksi mahdollisten esteiden kartoittamista. Edellisvuoden suunnitelmaa ja sen toteutumista voidaan yrityksissä tarkastella kriittisesti ja arvioida mistä syystä suunnitelmaan kirjatut tavoitteet ovat mahdollisesti jääneet toteutumatta. Tavoitteet ovat voineet jäädä toteutumatta estävien tekijöiden vuoksi tai joko siksi, etteivät asetetut tavoitteet ole olleet yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisia. Kun nämä seikat on selvitetty, voidaan uusi suunnitelma laatia näiden pohjalta. (Skurnik-Järvinen 2014, 52.)

Edellä mainittujen vähimmäisvaatimusten lisäksi henkilöstösuunnitelma voi sisältää paljon muitakin yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä asioita. Yleisiä malleja siitä,

minkälainen henkilöstösuunnitelman tulisi olla, ei voida esittää, sillä jokaisen yrityksen henkilöstösuunnitelman tulee perustua yrityksen omiin tarpeisiin. Nämä tarpeet vaihtelevat suuresti yrityskohtaisesti, joten yritykseen henkilöstösuunnitelmaa laativan tulee kartoittaa kyseisen yrityksen tarpeet, jotta suunnitelma palvelee parhaalla mahdollisella tavalla yritystä ja sen henkilöstövoimavarojen johtamista ja suunnittelua. (Skurnik-Järvinen 2014, 42.)

Oleellista on myös määritellä, ketä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadintavollisuus koskee. Lain ensimmäisen luvun toisessa pykälässä sanotaan, että lakia sovelletaan yrityksessä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 20. Lain 4 luvun 16 pykälässä 5 momentissa sanotaan kuitenkin, että:

Yrityksessä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 20 mutta vähemmän kuin 30, voidaan henkilöstöryhmän tai -ryhmien edustajien kanssa sopia, että edellä tässä pykälässä tarkoitetut asiat käsitellään yrityksen koko henkilöstölle järjestettävässä yhteisessä tilaisuudessa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Tällöin sopiminen on vapaamuotoista eikä vaadi määrämuotoista erillistä sopimusta. Tilaisuus on syytä järjestää ajankohtana, jolloin kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus halutessaan tilaisuuteen osallistua. Yksittäisen työntekijän poissaolo ei kuitenkaan estä koulutussuunnitelman käsittelemistä ja vahvistamista. Vaikka henkilöstösuunnitelma käsiteltäisi yleisessä käsittelytilaisuudessa, ei se muuta laissa vaaditun henkilöstösuunnitelman vähimmäisisältöä. (Skurnik-Järvinen 2014, 52.)

Vaikka henkilöstö- ja koulutussuunnitelma tulee lain mukaan laatia vain niissä yrityksissä, joissa työskentelee 20 työntekijää tai enemmän, tulee tätä pienemmänkin yrityksen laatia koulutussuunnitelma mikäli vuonna 2014 voimaan tulleen koulutusvähennyksen tai koulutuskorvauksen tahtoo järjestetystä koulutuksesta saada. (Skurnik-Järvinen 2014, 14).

3 Henkilöstön ammatillinen osaaminen

Tässä luvussa käsitellään koulutussuunnitelmaa ohjaavaa lainsäädäntöä ja tulevien osaamistarpeiden ennustuksen merkitytä yrityksen menestykselle. Lisäksi luvussa määritellään, mitä osaamispääomilla tarkoitetaan ja miten osaamista voidaan käytännön toimin yrityksissä kehittää.

3.1 Koulutussuunnitelmaa ohjaava lainsäädäntö

Yhteistoimintalain 4 luvun 16 pykälän 3 momentin 4 alakohdassa määrätään seuraavasti:

Henkilöstösuunnitelmasta ja koulutustavoitteista tulee käydä ilmi yrityksen koko huomioon ottaen ainakin arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Koulutussuunnittelun tavoitteena on pyrkiä arvioimaan henkilöstön osaamisen vaatimuksissa tapahtuvia muutoksia ja näihin muutoksiin liittyen arvioida koulutustarpeita. Koulutussuunnitelman tulee kattaa koko henkilöstö, mutta sen ei ole tarkoitus olla yksityiskohtainen koulutussuunnitelma jokaiselle työntekijälle erikseen räätälöitynä. Tästä johtuen henkilöstö tulee ryhmitellä tarkoituksenmukaisesti ja näiden ryhmitteilyiden pohjalta työnantajan tulee laatia koulutussuunnitelma. (Skurnik-Järvinen 2014, 50.)

Lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi ovat työnantajan liiketoiminnan tarpeet sekä työntekijöiden mahdollisuus pitkällä aikavälillä työllistyä työnantajan palvelukseen. Lain vaatimus ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista on kirjattu siksi, että yritys pystyy kohdentamaan ja suunnittelemaan koulutusta ja sen tarvetta oikein. Kun muutokset on arvioitu, voidaan koulutussuunnitelmaa päivittää vuosittain. (Skurnik-Järvinen 2014, 50.)

Skurnik-Järvinen jakaa koulutussuunnitelman sisällön kahteen keskeiseen osa-alueeseen, joita ovat arvio osaamisesta ja varsinainen koulutussuunnitelma. Henkilöstön osaamista arvioitaessa tulee kartoittaa henkilöstön osaamisen tila ja kartoi-

tuksen pohjalta havaita kehitystarpeet. Lisäksi työnantajan on ennakoitava osaamisvaatimuksissa tapahtuvat muutokset. Itse suunnitelman tulee kattaa koko henkilöstö ja se tulee laatia osaamisarvion pohjalta. (Skurnik-Järvinen 2014, 51.)

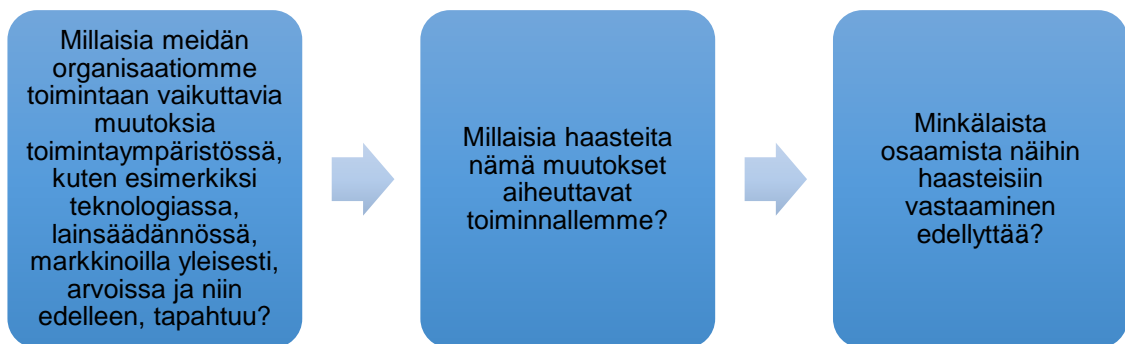
Lakimuutos vuonna 2014 korosti koulutussuunnitelman sisältöön panostamista, sillä työnantajan saama koulutusvähennys on mahdollista saada ainoastaan, mikäli koulutussuunnitelma on yrityksessä laadittu. Tällöin työnantajan onkin huolehdittava, että koulutussuunnitelmassa on suunnitteluvaiheessa kirjattu kaikki vuoden aikana tarjottava koulutus. Vaikka koulutussuunnitelma tulee yrityksissä laatia, tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työnantajalla olisi velvollisuus kouluttaa jokaista työntekijää joka vuosi. Työnantajalla on mahdollisuus tehdä yksittäisiä tapauksia koskevat päätökset aikaisemmin laaditun henkilöstösuunnitelman pohjalta. (Skurnik-Järvinen 2014, 50–51.)

3.2 Osaamistarpeiden ennustamisen merkitys yritykselle

Viitala nimittää henkilöstön osaamisen arviointiin ja kehittämiseen liittyvää henkilöstösuunnitelman osaa osaamisen kehittämissuunnitelmaksi. Hän puhuu liiketoiminnan edellyttämän osaamisen ennakoinnista. Tässä henkilöstösuunnitelman osassa arvioidaan ja ennustetaan, minkälaisia osaajia yritys tulevaisuudessa tarvitsee. Viitala korostaa, että osaamisen ennakointi ei kuitenkaan ole vain tulevaisuuden osaamistarpeiden ennustamista ja osaavien työntekijöiden hankintaa vaan osaamisen ennakointi tulee ymmärtää laajempaan kokonaisuuteen. Osaamisen ennakoinnissa yritysten tulee ottaa kantaa siihen, minkälaista osaamista ne tarvitsevat tulevaisuudessa liiketoimintasuunnitelmat huomioon ottaen ja mitä nykyistä osaamista joudutaan yrityksestä poistamaan, hankkimaan lisää tai uudistamaan uudeksi osaamiseksi. (Viitala 2009, 76–77.)

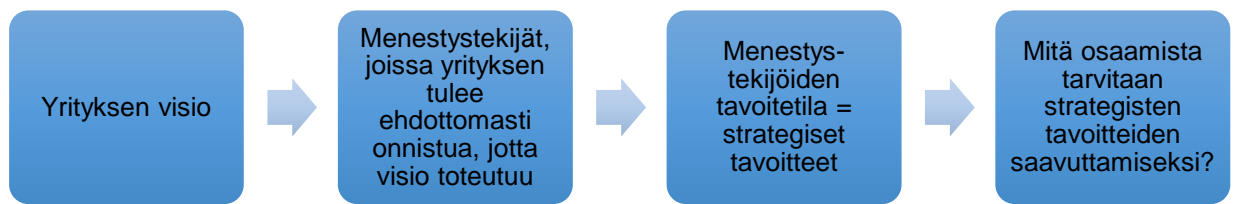
Osaamisen ennakointi on myös sitä, että yrityksessä suunnitellaan mitä osaamisia aiotaan pitää yrityksen hallussa ja mitä voidaan kenties hankkia ulkopuolelta. Viitalan mukaan nykyisen henkilöstön kannalta suunnitelmissa on merkittävintä kehitettävien ja uudistettavien osaamisten kehittämiskeinot, niiden aikatauluttaminen ja vastuut näistä toimenpiteistä. Tässä kohtaa on yrityksessä myös hyvä suunnitella se, miten yrityksen sisällä tietoa siirretään osaajalta toiselle. (Viitala 2009, 76.)

Henkilöstösuunnitelmissa pyritään ennustamaan, minkälaisia osaajia organisaatio tulevaisuudessa tarvitsee. Jotta henkilöstösuunnitelma palvelisi yritystä parhaalla mahdollisella tavalla, tulee ennusteet laatia mahdollisimman luotettaviksi. Toimintaympäristön muutoksia voidaan hänen mukaansa selvittää niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä, mutta tässä tapauksessa pidemmän aikavälin suunnitelmat ovat parempi vaihtoehto. Ojala huomauttaakin, että pitkän aikavälin tarkastelussa on tarkoituksenmukaista pysytellä riittävän kaukana tulevaisuudessa, jotta ennusteita ei johdeta nykytilasta vain vähän muutoksia sisältäviä lineaarisia kehityspolkuja. Tämä vaikeuttaa oikeiden uusien osaamistarpeiden tunnistamista. Ojalan mukaan toimintaympäristön muutoslähtöisiä osaamistarpeita voidaan selvittää seuraavanlaisella ajattelumallilla:



Kuvio 2. Toimintaympäristön muutoslähtöisten osaamistarpeiden ennustaminen (Ojala 2000, 111–112.)

Viitalan mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisella on suora kytkeä yrityksen strategiaan ja strategisiin valintoihin. Monessa yrityksessä henkilöstövoimavarat ovat ratkaisevassa osassa, kun erilaisia strategisia valintoja ja päätöksiä lopulta tehdään. Näin on erityisesti asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa. Lisäksi liiketoimintastrategia asettaa reunaehdot henkilöstövoimavarojen johtamiselle. (Viitala 2009, 59.) Kun henkilöstövoimavarojen johtaminen on tiiviisti yhteydessä yrityksen strategiaan, voidaan strategialähtöisiä osaamistarpeita Ojalan mukaan selvittää seuraavalla ajatusmallilla:

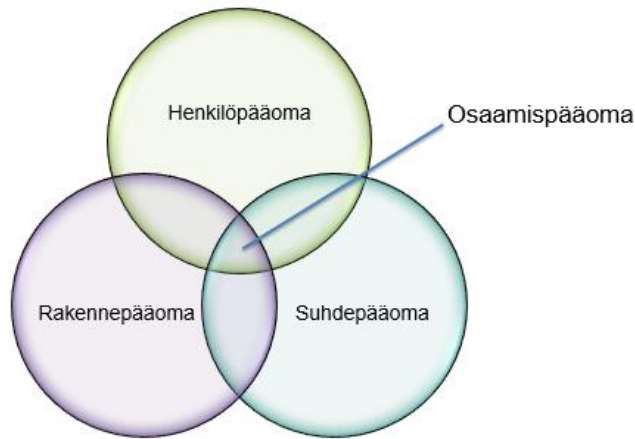


(Ojala 2000, 112.)

3.3 Osaamispääomat

Ojala määrittelee osaamisen yksilön kyvyksi suoriutua tehtävistään, kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Yksilön voi kuitenkin olla vaikeaa suoriutua näistä tehtävistä yksin, joten tiimin ja koko organisaation merkitys korostuu. Näin ollen osaaminen onkin muuttunut yksilön osaamisesta kohti koko organisaation osaamista eli yrityksen osaamispääomaksi. (Ojala 2000, 47; 57.) Osaamispääomalle ei ole täysin tarkkaa määritelmää, mutta Ojala nojaa Meritum-hankkeen määrittelyyn, jossa osaamispääoma määritellään organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyvien ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmäksi. Tällöin osaamispääoma muodostuu inhimillisestä pääomasta sekä sisäisistä ja ulkoisista rakenteista. Osaamispääoman avulla organisaation osaamisvaranto saadaan toimimaan organisaation hyväksi ja luomaan arvoa. (Meritum 2002.)

Osaamispääoma voidaan jakaa henkilöpääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Henkilöpääoma muodostuu organisaatiossa toimivista ihmisistä, heidän osaamisestaan, motivaatiostaan ja sitoutumisestaan organisaatioon. Henkilöpääoma voidaan kuvata määrällisesti ja laadullisesti. Määrällisessä kuvauksessa kuvataan henkilöiden lukumäärää, ikää, koulutusta ja kokemusta. Laadullinen kuvaus pitää sisällään muun muassa kuvauksen henkilöiden osaamisesta, oppimishalusta, motivaatiosta, sitoutumisesta ja halusta jakaa osaamistaan. Ojalan mukaan organisaation oppimisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstön diversiteettiin: mikäli kaikki työntekijät ovat samaa sukupuolta ja saman ikäisiä sekä omaavat samanlaisen koulutustaustan, kapeutuu näkökulma ja näin ollen myös innovatiivisuus. (Ojala 2000, 59.)



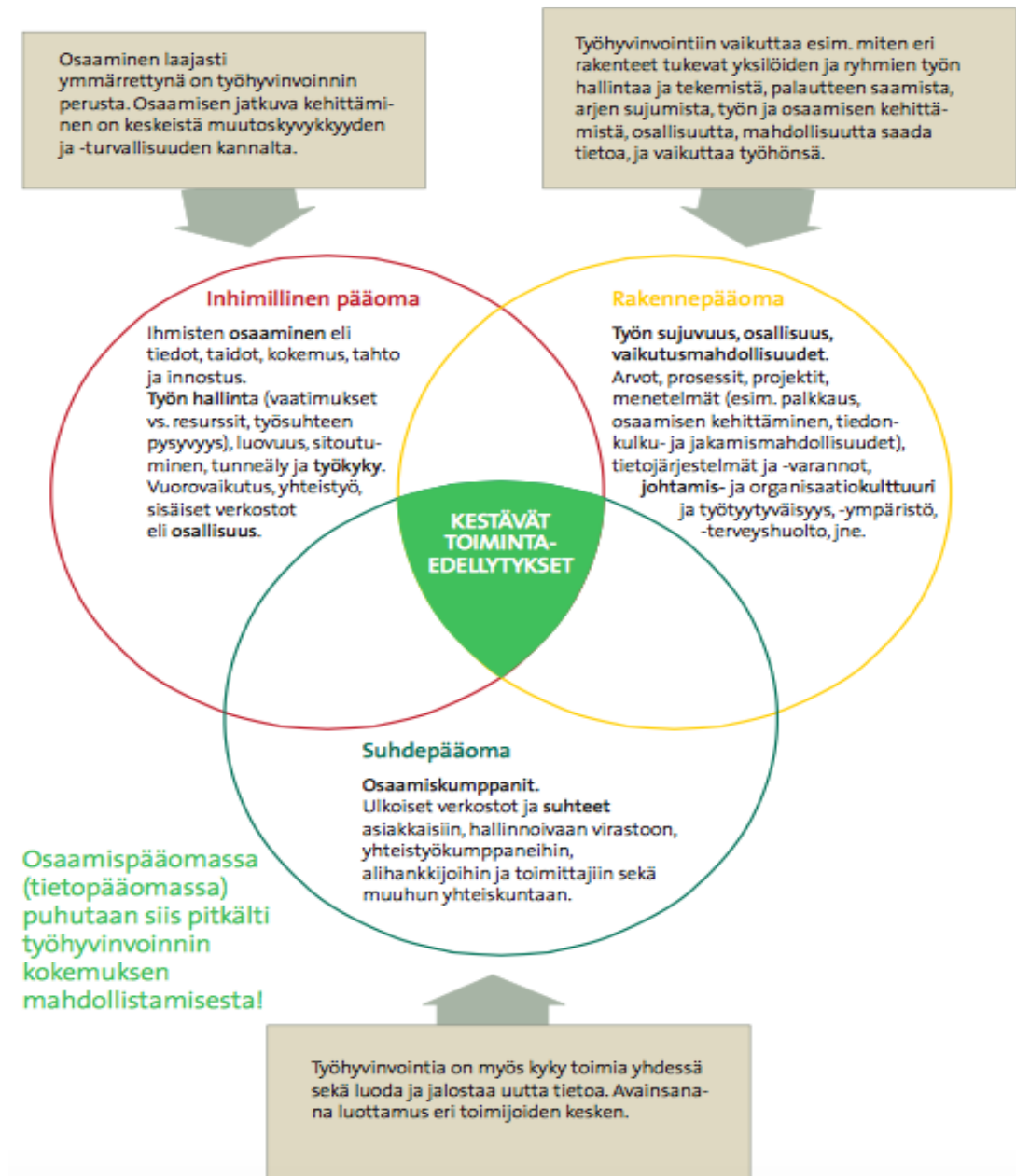
Kuvio 3. Osaamispääoman eri ulottuvuudet (Ojala 2000, 58).

Rakennepääomalla tarkoitetaan niitä rakenteita, jotka mahdollistavat osaamistarpeiden tunnistamisen, tarvittavan osaamisen hankkimisen joko yrityksen sisältä tai ulkoa sekä olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen. Jotta tämä olisi mahdollista, tarvitaan yrityksessä tietoverkkoja, tekniikkaa, prosesseja ja toimintatapoja. Yksinkertaistettuna rakennepääoman avulla yksilöiden osaaminen eli edellä mainittu henkilöpääoma muutetaan koko organisaation osaamiseksi. Suhdepääoma on puolestaan yhtä kuin kaikki yrityksen kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Hyvät suhteet tuovat yritykseen runsaasti sosiaalista pääomaa. Mitä enemmän yrityksellä on yhteistyösuhteita, sitä enemmän sillä on suhdepääomaa. (Ojala 2000, 63–64.)

Jotta edellä lueteltuja osaamispääomia voidaan johtaa ja kehittää, on aika ajoin koottava yhteen yrityksen osaamispääoma. Monesti osaamispääoman eri osat ovat hajallaan eikä kenelläkään ole kokonaisvastuuta eri pääomista. Kun pääomia listataan, auttaa tämä saamaan kokonaiskuvan siitä, millaista osaamista yrityksessä jo on. Samalla listaaminen auttaa arvioimaan, käytetäänkö nykyistä pääomaa tehokkaasti. Lisäksi listaaminen selkeyttää yhteyttä ihmisten osaamisen ja organisaation rakenteiden välillä sekä tuo esiin, mihin johtamisessa on kohdennettava kehittämistyötä, jotta osaamispääoma lisääntyisi. (Ojala 2000, 83.)

Myös Valtionkonttorin julkaisussa Osaaminen muutoksessa puhutaan osaamispääomien merkityksestä osana yrityksen menestystä. Julkaisun mukaan yrityksellä on kestävä toimintaedellytykset, kun näitä kolmea eri pääomaa on oikeissa suhteissa. Julkaisussa painotetaan työhyvinvoinnin ja osaamispääomien yhteyttä toisiinsa:

osaaminen ja työhyvinvointi ovat sisäkkäisiä käsitteitä. Osaaminen mahdollistaa työhyvinvoinnin kokemisen ja puolestaan työhyvinvoinnin kokemus edesauttaa oppimiskykyä ja motivaatiota. (Virolainen 2009, 19.)



Kuvio 4. Osaamispääoman kuvaaminen (Virolainen 2009, 19).

Osaamispääomaa pidetään yleisesti menestyneiden organisaatioiden keskeisimpänä voimavarana, joten on luonnollista, että suurin osa organisaatioista pyrkii hyödyntämään tätä voimavaraa liiketoiminnassaan. Kauhasen mukaan muutoksesta on tullut nyky-yhteiskunnassa pysyvä olotila ja jatkuva muutos vaativat organisaatioilta

jatkuvaa uusiutumista. Osaaminen vanhenee hyvin nopeasti ja siksi organisaatioiden menestyksen kannalta on kriittistä se, miten ne kykenevät oppimaan uutta ja miten valmiita ne ovat omaksumaan uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. Kauhanen nimeääkin yhdeksi nykyisistä kilpailukeinoista nopean oppimisen. Hän kuitenkin huomauttaa, että kaikki tieto ei uusiudu vaan kumuloituu organisaatiossa työskenteleville ihmisille kokemuksena ja perusosaamisena. Tästä syystä organisaatioissa on syytä suunnitella niin uuden tiedon hankkimista kuin vanhan tiedon siirtämistä työntekijältä toiselle. (Kauhanen 2009, 143–145.)

Yrityksen kilpailukyky on riippuvainen siitä, mitä yrityksessä osataan, miten ja mihin tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti yrityksessä kyetään oppimaan uutta. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on turvata organisaatiossa määriteltyjen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Jotta osaamista voidaan vaalia ja kehittää, tulee yrityksen toimintaa määritellä, arvioida, suunnitella ja kehittää systemaattisesti. Kun osaamista johdetaan hyvin, tulisi tulosten näkyä kehittyneempinä toimintatapoina, palveluina, innovaatioina ja lopulta parempana taloudellisena tuloksena. (Viitala 2009, 170.)

3.4 Osaamisen kehittäminen käytännössä

Osaamista voidaan kehittää osana työtä tai tiiviisti työhön kytkettynä. Tällöin oppiminen ja kehittyminen kiinnittyvät kokemukseen ja työtä hyödynnetään niin oppimisen lähteenä kuin opitun asian soveltamisen välittömänä kohteena. Työtä lähellä olevat erilaiset oppimisen muodot voidaan suunnitella niin, että ne kehittävät joko työntekijän ammattitaitoa laajasti nykyisiä tai tulevia työtehtäviä varten tai niin, että kehityksen tavoitteena on kapeampi erityisosaaminen tietyllä alalla. (Viitala 2005, 261.)



Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen käytännön toimet (Viitala 2005, 261–266).

Työkierto on yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista. Työkierrossa työntekijä siirtyy erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin ennalta määräytyksi ajaksi tarkoituksena oppia uutta. Suurin hyöty työkierrosta syntyy organisaation toiminnan ymmärtämisen laajenemisesta ja syvenemisestä. Erityisesti johtotehtävissä työskenteleville hyöty on suuri, sillä toimintojen ja prosessien ymmärrys syvenee ja näin ollen syntyy kuva työstä, jota koskevia päätöksiä tehdään. Työkierto on pitkälle vietyä suunnitelmallista kehittämistoimintaa, joka liittyy kiinteänä osana urasuunnitteluun. Lisäksi työkierto voi toimia sitouttamisen välineenä. (Viitala 2005, 261.)

Ulkomaankomennukset ovat yksi työkierron muoto. Ulkomaankomennukset tarjoavat haasteellisia työtehtäviä, sillä työntekijät kohtaavat mittavia oppimishaasteita ulkomaankomennusten yhteydessä. Ulkomaankomennukset kasvattavat työntekijän

kansainvälisiä valmiuksia, mutta samalla kehittyvät myös eri osaamiset itsetuntemuksesta johtamistaitoihin. (Viitala 2005, 261.)

Työkierto kehittää sekä yksilöä että organisaatiota. Yksilön näkökulmasta ymmärrys organisaatiosta ja eri prosesseista paranee. Lisäksi työkierto voi parantaa työhyvinvointia. Organisaation näkökulmasta yksilön tutustua eri toimintatapoihin ja yksiköihin yrityksessä saadaan varmistettua, että palveluprosessien eri vaiheissa on oikeanlaista osaamista, joka näkyy asiakkaalle laadukkaina palveluina. Työkierron avulla voidaan myös varmistaa, että yrityksen sisäiset prosessit toimivat. (eOsmo 2011.)

Moniosaajius on toinen kokemuksellisen kehittämisen muoto. Moniosaajiuteen liittyä sijaisuuksien hoito. Jos avainasemassa oleva työntekijä esimerkiksi sairastuisi vakavasti ja joutuisi olemaan pitkän ajan pois työelämästä, voi esimies valita tilalle sijaisen, mikäli moniosaajiuteen on organisaatiossa pyritty. Järjestelmällinen ja asianmukainen sijaisjärjestelmä vähentääkin osaamisriskejä organisaatiossa ja tällöin voidaan välttää laadun kärsiminen tai toimintaprosessin katkeaminen. (Viitala 2005, 263.)

Ristikinkoulutuksella tarkoitetaan työntekijöiden perehdyttämistä toistensa tehtäviin. Sen avulla voidaan lisätä organisaation joustavuutta ja parantaa työn tuottavuutta, sillä osaavaa työvoimaa voidaan siirtää joustavasti eri tehtäviin. Erityisesti tiimityöskentelyssä moniosaajisuuden merkitys korostuu, koska tiimin tavoitteen saavuttamista hyödyttää se, että tiimiläiset voivat tehdä toistensa tehtäviä. Kevyt organisaatiokeränne tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat puuttua tuotantoprosessissa ilmeneviin ongelmiin ilman esimiehen apua ja tämä edellyttää koko tuotantoprosessin tuntemista. (Viitala 2005, 263.)

Erityistehtävät ovat myös osa kokemuksellista työssä kehittymistä. Erityistehtäviä voi olla missä tahansa tehtävässä. Erityistehtävässä henkilö saa vastuulleen työhön tai työyhteisöön liittyvän kehittämistehtävän tai jonkin asian koordinoinnin tai hoitamisen. Erityistehtäviksi voidaan lukea esimerkiksi vierailevien ryhmien isännöiminen ja messuesittelyt. Erityistehtävät laajentavat työntekijän osaamista sekä lisäävät kokonaisnäkemystä organisaatiosta. Organisaatio hyötyy erityistehtävistä, sillä tällöin saadaan tehtävää hoitamaan organisaation jostakin näkökulmasta hyvin tunteva

henkilö. Lisäksi erityistehtävien avulla voidaan lisätä motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Viitala 2005, 264.)

Monilla yrityksillä on käynnissä monia hankkeita, jotka ovat projektiluonteisia. Jotkin näistä ovat syntyneet jonkin asian ratkaisuun ja tällaiset hankkeet ovat oivallisia kehittymispaikkoja henkilöstölle. Kehityshankkeissa on usein ihmisiä monelta eri organisaatiotasolta, jolloin tiedonvaihto eri yrityksen osien välillä tapahtuu luontevasti. Kehityshankkeissa kehittyy kokonaisnäkemys yrityksestä. Kehittämiprojektit toimivat käytännöllisenä keinona vapautuvan työvoiman työllistämiseen. Kehittämiprojektiin osallistumalla työntekijät laajentavat osaamistaan tavalla, josta on yritykselle suoraa hyötyä. Tällöin voidaan suhteellisen pienin investoinnein parantaa yrityksen kilpailukykyä tulevaisuuden varalle. Pitkät lomautukset tai irtisanomiset voivat rapauttaa henkilöstön sitoutumista ja lisätä lähtöherkkyyttä yrityksestä. Tämä merkitsee sitä, että yhteistoimintaneuvotteluissa tavoitellut säästöt voivat kadota, sillä uusien työntekijöiden rekrytoiminen ja perehdyttäminen voivat niellä paljon rahaa. Kun kyseessä on tällainen tilanne, edellyttää erityistehtävien teettäminen luonnollisesti tarpeeksi vahvaa kassatilannetta. (Viitala 2005, 266.)

4 Projektin toteutus

Tässä luvussa kuvataan, miten opinnäytetyö suunniteltiin toteutettavan ja miten produkti todellisuudessa toteutettiin. Lisäksi kuvataan sitä, miten aineistoa kerättiin ja miten henkilöstösuunnitelma laadittiin.

4.1 Suunnitelmakuvaus produktin valmistumisesta

Jotta henkilöstösuunnitelma oli mahdollista tuottaa, piti sen tuottamiseksi laatia suunnitelma ennen varsinaiseen työhön ryhtymistä. Suunnitelma henkilöstösuunnitelman rakentumisesta on esitetty alla olevassa taulukossa numero kaksi. Vasemmassa sarakkeessa on kerrottu suunniteltu aikataulutus sekä luettelut ne suunnitellut vaiheet, joiden avulla henkilöstösuunnitelma oli mahdollista tuottaa ja oikeassa sarakkeessa kerrottu, miten tämä toimenpide tulee auttamaan henkilöstösuunnitelman valmistumista.

Taulukko 1. Suunnitelmakuvaus produktin valmistumisesta

Suunnitellut toimet	Miten edesauttaa henkilöstösuunnitelman rakentumista?
Syyskuu Tietoperustan kartoitus: <ul style="list-style-type: none">Mitä henkilöstösuunnitelman tulee sisältää lain puitteissa (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä)Mitä henkilöstösuunnitelman suositellaan sisältävän eri lähteissäMuiden organisaatioiden henkilöstösuunnitelman lukemista	<ul style="list-style-type: none">Auttaa hahmottamaan mitä henkilöstösuunnitelman tulisi sisältää eri lähteiden mukaanAntaa kokonaiskuvan siitä, millaisia henkilöstösuunnitelmia muissa organisaatioissa on todellisuudessa käytetty ja tehty
Syyskuu <ul style="list-style-type: none">Erilaisia raakaversioita henkilöstösuunnitelman sisällöstä otsikotasolla	<ul style="list-style-type: none">Auttaa hahmottelemaan Workspacen henkilöstösuunnitelmaan sopivia sisältövaihtoehtoja
Syyskuun puoliväli <ul style="list-style-type: none">Raakaversioiden esittäminen toimitusjohtajalleHaastateltavien valinta toimitusjohtajan suosituksesta	<ul style="list-style-type: none">Luo raamit henkilöstösuunnitelman sisällölleYrityksen edustajalla päättävältä sisälltöön
Syyskuun loppu – lokakuun alku <ul style="list-style-type: none">Haastattelut	<p>Kerätään tietoa:</p> <ul style="list-style-type: none">Miten periaatteet työsuhteiden käytöstä ym. halutaan suunnitelmaan kirjattavan?Mistä lähteistä (tietojärjestelmät ym.) tietoa henkilöstöstä kannattaa etsiä?Millaisia tietokantoja yrityksessä on olemassa?Millaisena toimialan tulevaisuus nähdään -> helpompi ennustaa tulevaaErialaisten periaatteiden muotoilu suunnitelmaan haastattelujen pohjalta

<p>Lokakuun alku</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kysely osaamisista henkilöstölle 	<ul style="list-style-type: none"> • Auttaa osaamiskartoituksen tekemisessä
<p>Lokakuu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstösuunnitelman laadinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstösuunnitelma laaditaan haastatteluiden, tietojärjestelmistä saadun tiedon, teorian tiedon ja kyselyn pohjalta.
<p>Lokakuun loppu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valmis henkilöstösuunnitelma esitetään toimitusjohtajalle 	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdolliset korjaukset
<p>Marraskuun alku</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstösuunnitelma valmis 	

Suunnitelmassa koko prosessi käynnistyy tietoperustan kartoittamisesta. Tietoperustana suunnitellaan käytettävän alan kirjallisuutta, yhteistoimintalain määräyksiä henkilöstösuunnitelman vähimmäissisällöstä sekä muiden organisaatioiden todellisia henkilöstösuunnitelmia. Todellisista henkilöstösuunnitelmista tarkasteltaviksi otetaan:

- Jyväskylän yliopiston humanistisen tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelman vuoden 2015 tarkisteen liitteeksi tehty henkilöstösuunnitelma,
- Joensuun kaupungin henkilöstösuunnitelma ajanjaksolle 2014–2015 ja
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän henkilöstösuunnitelmaa vuodelle 2015.

Tietoperustan kartoittamisen avulla kirjoittaja saa kuvan siitä, minkälaisia henkilöstösuunnitelmat ovat sisällöllisesti, jotta Workspacen henkilöstösuunnitelma on mahdollista laatia.

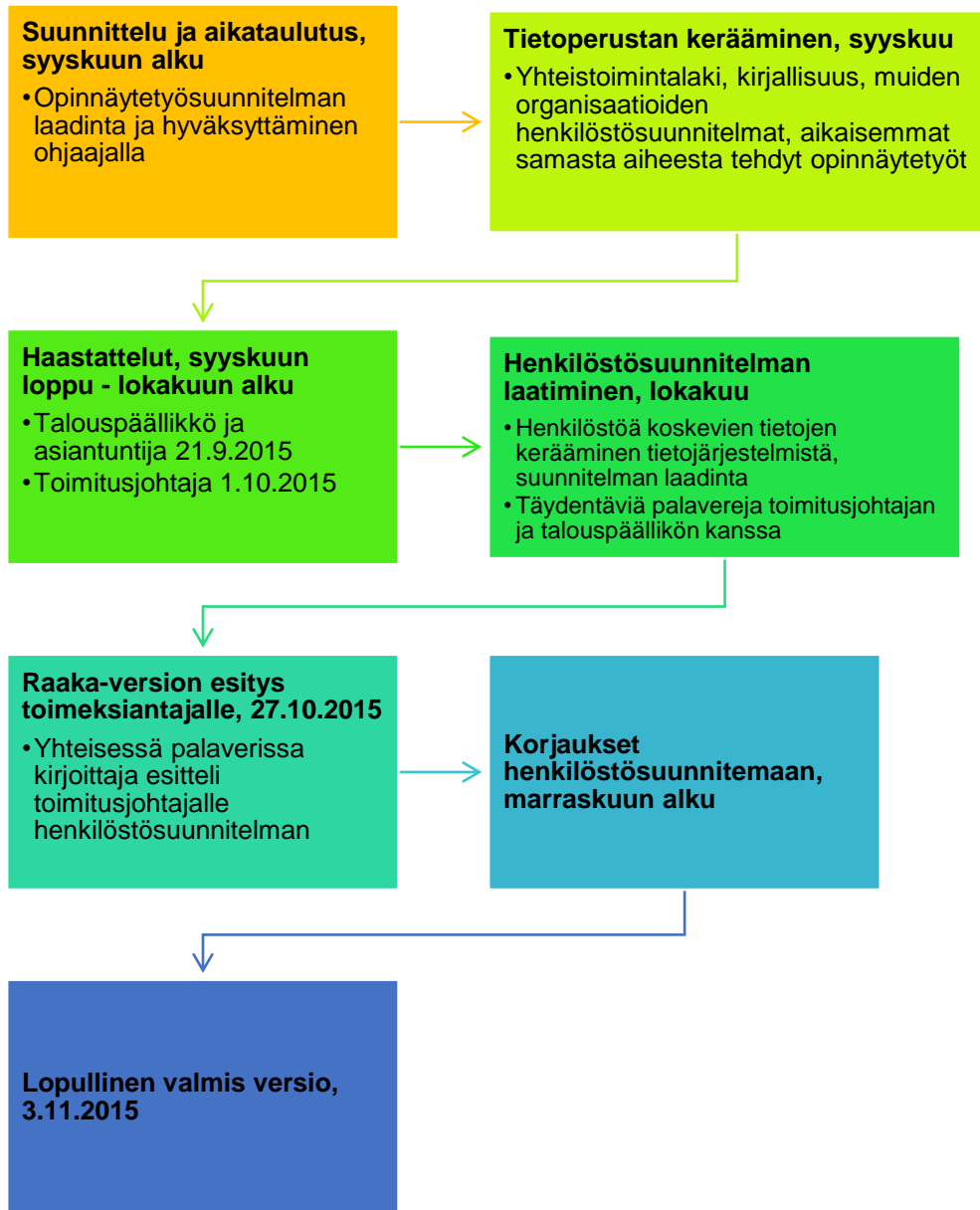
Tietoperustan kartoituksen jälkeen suunnitellaan tehtävän erilaisia raakaversioita henkilöstösuunnitelman sisällöstä. Sisältö on tarkoitus esitellä ainoastaan otsikkotasolla eikä niinkään puuttua vielä varsinaiseen sisällöntuottamiseen, sillä erilaiset raakaversiot esitetään Workspacen toimitusjohtajalle, joka voi valita haluamansa sisällöt henkilöstösuunnitelmaan. Sellaiset sisällöt, jotka eivät ole yrityksen kannalta oleellisia, karsiutuivat tässä vaiheessa pois ja näin saadaan luotua raamit henkilöstösuunnitelman lopulliselle sisällölle. Samalla toimitusjohtajalle annetaan valta määrittellä, minkälaisen henkilöstösuunnitelman yritys hänen mielestään tarvitsee. Toisaalta opinnäytetyön kirjoittajalle annetaan mahdollisuus vaikuttaa henkilöstösuunnitelman sisältöön, sillä hän tekee ehdotukset, joiden pohjalta päätetään, mitä sisältöjä suunnitelmaan sisällytetään.

Kun raakaversiot on esitetty toimitusjohtajalle ja halutut sisällöt suunnitelmaan valittu, siirrytään suunnitelman mukaan varsinaiseen tiedonkeruuseen eli haastatteluihin. Haastatteluissa tullaan keräämään tietoa siitä, millaisia periaatteita yrityksessä halutaan noudatettavan aikaisemmin valittujen sisältöjen osalta ja miten ne tulee henkilöstösuunnitelmaan kirjata. Tarkoituksena on myös kartoittaa, minkälaisia tietojärjestelmiä yrityksessä on käytössä henkilöstöä koskien, jotta henkilöstösuunnitelmaan on mahdollista koota nykytilan kuvauksia henkilöstöstä. Tarkoituksena on myös tehdä henkilöstölle kysely, jossa kartoitetaan heidän osaamisiaan ja käsityksiä toimialan muutoksesta tulevaisuudessa.

Kun haastattelut ja kysely on tehty, seuraavana vaiheena on tietojärjestelmistä tiedon kerääminen ja sen koostaminen henkilöstösuunnitelmaan sopivaan muotoon. Tietojärjestelmistä kerättyjen tietojen avulla on henkilöstösuunnitelmaan mahdollista luoda nykytilan kuvaus henkilöstöstä ja tämän jälkeen ennustaa tulevaa henkilöstövoimavarojen käyttöä. Kun haastatteluista ja tietojärjestelmistä on saatu etsittyä ja koostettua tarpeeksi tietoa, on henkilöstösuunnitelman laatimisen vuoro. Kun henkilöstösuunnitelma on saatu valmiiksi, suunnitelmissa on esittää raakaversio toimitusjohtajalle, joka antaa korjausehdotukset. Tämän jälkeen suunnitelmaa korjataan toimitusjohtajan haluamaan muotoon ja henkilöstösuunnitelma on kokonaisuudessaan valmis.

4.2 Produktin toteutustapakuvaus

Produktin toteutustapa on kuvattu alla olevassa kuviossa viisi, jossa produktin toteutus on jaettu seitsemään eri vaiheeseen produktin aloittamisesta produktin valmiiksi saattamiseen. Kuviossa on esitetty myös produktin toteutunut aikataulu. Produktin laatiminen käynnistyi suunnittelulla ja aikataulutuksella. Kirjoittaja laati opinnäytetyösuunnitelman, jossa kuvattiin työn merkitystä toimeksiantajalle, työn tavoitteita, rajattiin teoreettista viitekehystä, laadittiin toteutuskuvaus produktista, suunniteltiin alustavaa sisältöä henkilöstösuunnitelmaan ja kartoitettiin mahdollisia ongelmia ja riskejä. Lisäksi kirjoittaja laati aikataulukuvauksen taulukkomuodossa, johon oli otsikotasolla kerrottu, mitä minäkin viikkona tulisi tehdä ja mitä osioita saada valmiiksi. Opinnäytetyösuunnitelma hyväksyttiin opinnäytetyöohjaajalla yhteisessä tapaamisessa ja varsinainen työ voitiin aloittaa syyskuun 2015 alussa.



Kuvio 6. Projektin toteutustapakuvaus ja toteutunut aikataulu

Suunnittelun jälkeen ryhdyttiin keräämään tietoperustaa. Ensiksi tutustuttiin lakiin yhteistoiminnasta yrityksissä. Tämä laki määrittelee henkilöstösuunnitelman vähimmäissisällön. Lainmukaisen vähimmäissisällön määrittely oli ensiarvoisen tärkeää, jotta henkilöstösuunnitelmasta olisi mahdollista tehdä lain vähimmäisvaatimukset täyttävä. Kirjoittaja koki lakitekstin haastavaksi ymmärtää, sillä lain määreet henkilöstösuunnitelman vähimmäissisällöstä jättävät paljon varaa tulkinnalle ja yrityksen omaan päätäntävaltaan. Tämän vuoksi korvaamaton apu oli Anna Skurnik-Järvisen teos ”Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti”, jossa kuvattiin esi-

merkkihenkilöstösuunnitelmien avulla millaisia erilaisia henkilöstösuunnitelmia yrityksissä voidaan tehdä ja minkälaisia asioita niihin voidaan sisällyttää.

Yhteistoimintalain lisäksi alan kirjallisuudesta etsittiin määritelmiä henkilöstösuunnitelulle ja henkilöstösuunnitelmalle sekä kartoitettiin, minkälaisia sisältöjä henkilöstösuunnitelman tulisi sisältää. Kirjallisuudesta etsittiin myös osaamis pääoman kuvaamiseen, henkilöstön kehittämiseen ja koulutussuunnitelman laadintaan liittyvää tietoa, sillä henkilöstösuunnitelman osana tulee olla arvio henkilöstön osaamisesta ja osaamisen vaatimuksen muutoksista. Yhteistoimintalain asettamien vähimmäisvaatimusten ja alan kirjallisuuden esittämien sisältöehdotusten pohjalta alkoi kirjoittajalle muodostua kuva siitä, minkälaiseksi Workspacen henkilöstösuunnitelman voisi muovata.

Opinnäytetyön kirjoittaja luki myös monen organisaation henkilöstösuunnitelmia saadakseen kuvan siitä, millaisia henkilöstösuunnitelmia on todellisuudessa organisaatioihin tehty ja mitä ne pitävät sisällään. Erityisen hyviksi osoittautuivat Jyväskylän yliopiston humanistisen tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelman vuoden 2015 tarkisteen liitteeksi tehty henkilöstösuunnitelma, Joensuun kaupungin henkilöstösuunnitelma ajanjaksolle 2014–2015 sekä Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän henkilöstösuunnitelma vuodelle 2015. Edellä mainitut henkilöstösuunnitelmat olivat laajoja ja antoivat kattavan kuvan todellisen henkilöstösuunnitelman sisällöstä eri organisaatioissa.

Tarkastellut henkilöstösuunnitelmat olivat julkisen eivätkä yksityisen toimijan henkilöstösuunnitelmia, sillä yksityisten yritysten henkilöstösuunnitelmia oli lähes mahdotonta löytää. Vaikka tarkastellut henkilöstösuunnitelmat olivatkin julkisen organisaation henkilöstösuunnitelmia, ei tämä haitannut, sillä samoja sisältöjä tulisi löytyä myös yksityisten yritysten henkilöstösuunnitelmista. Julkisten organisaatioiden henkilöstösuunnitelmia hyödynnettiin Workspacen henkilöstösuunnitelman teossa niin sisällön jäsentämisen kuin itse sisällön luonnissa. Henkilöstösuunnitelmat olivat korvaamaton apu erilaisten henkilöstöä koskevien kuvaajien osalta, sillä henkilöstösuunnitelmista saatiin käsitystä siitä, millaisia kuvaajia Workspacen henkilöstösuunnitelmaan voisi sisällyttää.

Tietoperustan kartoittamisessa kirjoittaja luki myös monia samaan aihepiiriin kuuluvia opinnäytetöitä Theseus-tietokannasta saadakseen kuvan siitä, mitä henkilöstösuunnitelmien laatimisesta on aikaisemmin kirjoitettu, miten opinnäytetyöt oli rakennettu, millaisia lähteitä niissä oli käytetty ja miten itse henkilöstösuunnitelmat oli jäsennelty ja mitä ne sisälsivät. Useimmissa aiheesta kirjoitetuista opinnäytetöissä itse produkti eli henkilöstösuunnitelma oli salainen eikä näin ollen kirjoittajan ollut mahdollista tarkastella aikaisempien opinnäytetöiden valmiita henkilöstösuunnitelmia, mistä olisi ollut apua. Opinnäytetöiden toteutuksen kuvaukset auttoivat kuitenkin hahmottamaan miten produktityypistä opinnäytetyötä tulisi tehdä ja opinnäytetöiden lähdeluettelot toimivat oivallisena vinkkinä aiheeseen soveltuvasta kirjallisuudesta.

Tietoperustan kartoittamisen jälkeen olivat vuorossa haastattelut. Haastatteluprosessin eteneminen on kuvattu tarkemmin luvussa 4.3. otsikolla Aineiston keruu. Suunnitelmissa oli haastatteluiden jälkeen toteuttaa henkilöstölle kysely, jossa kerätäisi tietoa osaamisista ja toimialan tulevaisuuden näkymistä. Kyselystä kuitenkin luovuttiin, sillä osaamiskuvauksia oli saatavilla laajasti työntekijöiden ansioluettelosta. Lisäksi pelkona oli, että jokainen vastaaja korostaisi oman osaamisensa merkitystä tulevaisuudessa eivätkä vastaukset olisi näin ollen täysin objektiivisia. Henkilöstösuunnitelman laatimisaikataulu oli suhteellisen tiukka, joten kyselyn teettäminen olisi voinut viivyttää suunnitelman valmistumista ajallaan, joten myös tästä syystä päätettiin kyselystä luopua.

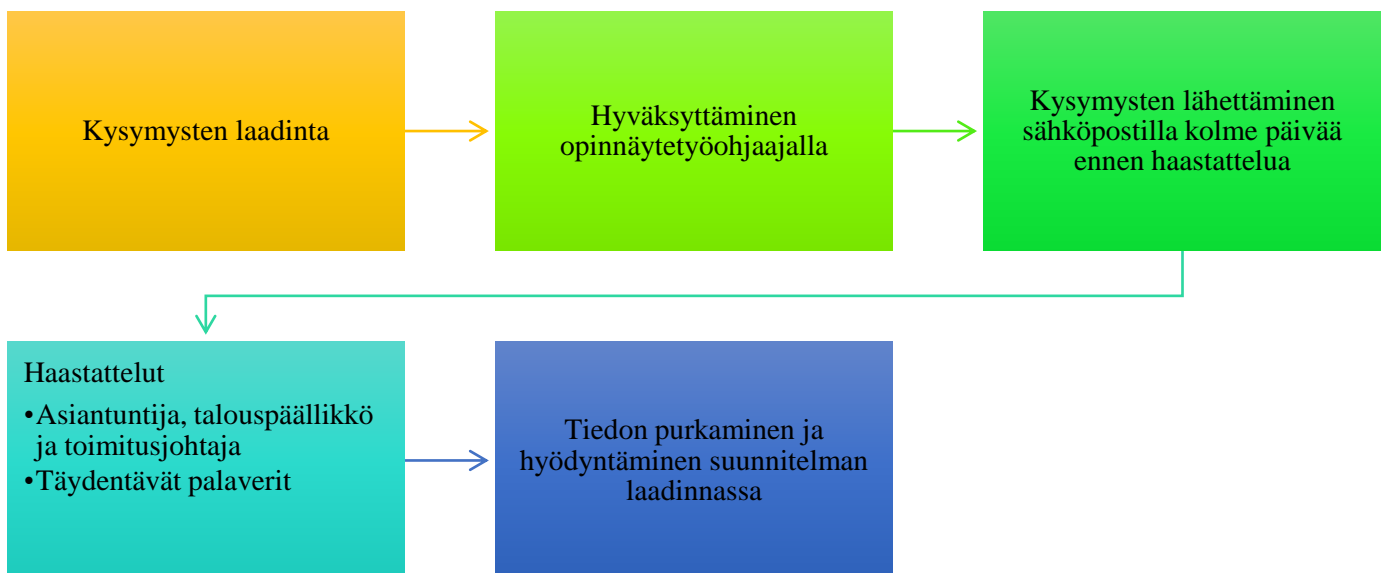
Seuraavana vaiheena laadittiin itse henkilöstösuunnitelma. Laadinnan tarkempi kuvaus löytyy osiosta 4.4. otsikolla Henkilöstösuunnitelman laadinta. Tietojen yhdistely ja kerääminen vaati suunniteltua enemmän aikaa, sillä tietoa oli saatavilla monesta eri järjestelmästä. Tietojen kasaamisen lisäksi ne tuli saattaa helposti ymmärrettävään muotoon, joka vaati myös odotettua enemmän aikaa. Tietoja ei ollut aikaisemmin kerätty kompaktiin ja helposti ymmärrettävään muotoon, joten pohjaa tietokannalle ei ollut lainkaan. Tästä syystä onkin erittäin hyvä, että tiedot henkilöstöstä on vihdoin koottu helposti silmäiltävään muotoon yksiin kansiin.

Kun henkilöstösuunnitelma oli saatu koostettua, esiteltiin valmis versio toimitusjohtajalle 27.10.2015 käydyssä palaverissa. Henkilöstösuunnitelma lähetettiin toimitusjohtajalle sähköpostitse kolme päivää ennen palaveria, jotta hänellä oli aikaa tutus-

tua suunnitelmaan. Palaverissa käytiin henkilöstösuunnitelma kohta kohdalta läpi ja kirjoittaja kirjasi ylös toimitusjohtajan ehdottamat muutokset. Muutokset korjattiin suunnitelmaan ja lopulta tuloksena oli valmis Workspacen henkilöstösuunnitelma.

4.3 Aineiston keruu

Haastateltavat oli valittu toimitusjohtajan suosituksesta aiheen valintaa käsitellyn palaverin yhteydessä elokuussa 2015. Hän suositteli haastateltavaksi itseään, talouspäälikkää sekä asiantuntijana toimivaa työntekijää, jotta näkökulma henkilöstösuunnitelman laatimiseen olisi mahdollisimman laaja ja sisältäisi näkemyksiä eri organisaation tasoilta. Elokuussa tapaamisessa toimitusjohtajan kanssa sovittiin seuraavaksi tapaamiskerraksi lokakuun alku. Ennen tätä hän suositteli tehtävän kahden muun työntekijän haastattelut, jotta opinnäytetyön tekijälle olisi muodostunut jo jonkinlainen käsitys siitä, mitä henkilöstösuunnitelman tulisi pitää sisällään ja millaisia painotuksia Workspacen henkilöstösuunnitelmassa tulisi olla.



Kuvio 7. Haastatteluprosessin kuvaus

Ensimmäiseksi haastateltiin yrityksessä työskentelevää muutosjohtamisen asiantuntijaa. Haastattelu oli sovittu kolme viikkoa etukäteen haastateltavan kanssa, jotta aikataulut saatiin sovitettua yhteen. Haastattelu toteutettiin syyskuun 2015 lopulla Workspacen toimistolla neuvotteluhuoneessa, jossa olivat läsnä vain haastateltava

ja haastattelija. Tilan haluttiin olevan mahdollisimman rauhallinen, jotta häiriötekijöitä ei olisi. Haastattelu toteutettiin strukturoituna haastatteluna. Kysymykset laadittiin etukäteen ja ne löytyvät liitteestä 1 otsikolla Haastattelukysymykset asiantuntijalle. Kysymykset lähetettiin haastatellulle sähköpostitse kolme päivää ennen haastattelua, jotta haastatellulla oli mahdollisuus miettiä vastauksiaan ja koota ajatuksiaan etukäteen.

Haastattelu nauhoitettiin, jotta kirjoittaja voisi myöhemmin hyödyntää vastauksia eikä kaikkea tarvitsisi kirjoittaa ylös muistiinpanoihin haastattelun aikana. Haastattelun aikana kirjoittaja teki itselleen kuitenkin muistiinpanoja, jotka sisälsivät lähinnä muutamia avainsanoja muistin virkistykseksi. Haastatellulle esitettiin etukäteen laaditut kysymykset sekä vastauksia tarkentavia lisäkysymyksiä. Lisäkysymyksiä ei kuitenkaan tarvinnut esittää kuin muutamassa kohtaa, sillä haastateltava täydensi vastauksiaan oma-aloitteisesti ja vastasi usein hyvin tyhjentävästi esitettyihin kysymyksiin.

Toisena haastateltiin Workspace talouspäällikköä ja haastatteluprosessi eteni samalla tavalla kuin asiantuntijan haastattelun kohdalla. Taluspäällikölle esitetyt kysymykset löytyvät liitteestä 2 otsikolla Haastattelukysymykset taluspäällikölle. Taluspäällikön haastattelussa pääpaino oli tiedonhankinnan kannalta oleellisissa järjestelmissä sekä käytännön toimissa. Taluspäällikkö osasi vastata kattavasti kysymyksiin muun muassa siitä, millaisia tietorekisterejä henkilöstöstä on saatavilla.

Toimitusjohtajan haastattelu toteutettiin samalla tavalla kuin taluspäällikön ja asiantuntijan. Toimitusjohtajalle esitetyt kysymykset löytyvät liitteestä 3 otsikolla Haastattelukysymykset toimitusjohtajalle. Toimitusjohtajalla oli kattava näkemys siitä, mihin toimiala on tulevaisuudessa menossa, millaista osaamista Workspaceen tarvitaan ja miten ammatillisen osaamisen vaatimukset tulevat muuttumaan tulevaisuudessa. Lisäksi toimitusjohtaja määritteli henkilöstöön sovellettavia periaatteita muun muassa ikääntyvien työntekijöiden huomioimisesta, määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja joustavista työn tekemisen muodoista.

Haastatteluissa saatiin laajasti tietoa henkilöstösuunnitelman laadintaa varten, mutta joitakin yksityiskohtia jäi epäselväksi haastatteluissa ja tämän vuoksi taluspäällikön ja toimitusjohtajan kanssa täytyi pitää erilliset palaverit, joissa täydennettiin tietoja.

Toimitusjohtajan kanssa käyty palaveri kesti vain kymmenen minuuttia ja sen aikana käsiteltiin organisaatiomallin kuvaus sekä strategian laatimisen prosessikuvaus. Talouspäällikön kanssa käytiin palaveri, jossa käsiteltiin freelancereita ja alihankkijoita koskevia kysymyksiä, joita olivat seuraavat:

- kuka järjestää freelancerien ja alihankkijoiden lakisääteiset vakuutukset,
- miten alihankkijoiden kanssa sovitaan rahallisesta korvauksesta ja
- millainen merkitys alihankkijoiden käytöllä on esimerkiksi lomautusten aikaan?

4.4 Henkilöstösuunnitelman laadinta

Tietoperustan ja haastatteluiden jälkeen alettiin laatia varsinaista henkilöstösuunnitelmaa. Henkilöstösuunnitelma on salainen, mutta taulukossa numero neljä on kuvattu henkilöstösuunnitelman sisällön laatimista osa-alueittain. Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa on eroteltu henkilöstösuunnitelman eri aihealueet toisistaan, toisessa sarakkeessa eroteltu aihealueen sisältö otsikkotasolla ja viimeisessä sarakkeessa eritelty, mistä lähteestä tietoa on kerätty.

Taulukko 2. Henkilöstösuunnitelman laadinnan kuvaus

Henkilöstösuunnitelman aihe-alue	Mitä sisältää	Mistä tietoa ja sisältöä hankittu
Henkilöstön rakenne ja määrä	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön määrä ja laatu • Kielitaito • Koulutus • Työsuhteen kesto ja vaihtuvuus • Palkkataso • Tehtävien sijoittuminen organisaation sisällä • Markkinoiden ja toimialan tulevaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Muista suunnitelmista hankittu ideoita kuvaajien tekemiseen • Suurin sisällön hankintakanava yrityksen omat tietojärjestelmät: palkkahallinto, oma serveri, CV-pankki, työ-sopimukset • Haastattelut
Periaatteet erilaisten työsuhteiden käytöstä	<ul style="list-style-type: none"> • Toistaiseksi voimassa olevat ja määräaika-työsuhteet • Kokoaikaiset ja osa-aika-työsuhteet • Erilaiset työn tekemisen muodot • Alihankinta ja yhteistyökumppanit 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistoimintalaki • Skurnik-Järvisen kirja • Yrityksen omat tietojärjestelmät • Lainsäädäntö • Haastattelut

Erityisryhmät	<ul style="list-style-type: none"> • Työkyvyttömyysuhan alla olevia koskevat periaatteet sekä osatyökykyiset • Keski-ikä ja ikääntyvät työntekijät • Työttömyysuhan alla olevien työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden ylläpito • Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen • Joustavat työaikajärjestelyt 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistoimintalaki • Työsopimuslaki • Väestöliiton verkossa oleva materiaali • Työterveyslaitoksen verkossa oleva materiaali • Haastattelut
Ammatillinen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Arvio nykyisestä osaamisesta • Ammatillisen osaamisen vaatimusten muutokset • Henkilöstön kehittäminen • Osaamisen kehittämisen tarpeet • Suunnitelma osaamisen kehittämiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen omat tietorekisterit: ansioluettelot, työsopimukset • Haastattelut • Viitalan kirja • Henkilöstön työtyytyväisyyskysely vuodelle 2014 • Valtionkonttorin Osaaminen muutoksessa

Haastatteluissa saatiin tietoa siitä, mistä eri tietojärjestelmistä ja muista lähteistä on mahdollista saada hankittua henkilöstöä koskevaa tietoa, jotta henkilöstösuunnitelmaan oli mahdollista tehdä henkilöstön nykytilasta analyysi. Henkilöstösuunnitelman ensimmäinen aihealue pyrkiikin kuvaamaan henkilöstön rakennetta ja määrää. Tässä aihealueessa on käsitelty kielitaitoa, koulutusta, työsuhteen kestoa ja vaihtuvuutta, yleistä palkkatasoa, tehtävien sijoittumista organisaation sisällä ja toimialan tulevaisuutta. Muiden organisaatioiden henkilöstösuunnitelmia läpi käymällä saatiin ideoita siitä, millaisia kuvaajia henkilöstöstä olisi hyödyllistä koostaa.

Suurena sisällönhankintakanavana tässä henkilöstösuunnitelman osassa toimivat Workspacen omat tietojärjestelmät. Palkkahallinnon järjestelmästä saatiin tietoa keskipalkoista ja vaihtuvuudesta, ansioluetteloista tietoa kielitaidosta ja koulutuksesta ja työsopimuksista tietoa työsuhteen kestosta. Nämä tiedot kerättiin Excel-taulukkoon, josta koostettiin erilaisia henkilöstön nykytilaa kuvaavia taulukoita ja kuvaajia, jotka löytyvät lopullisesta Workspacen henkilöstösuunnitelmasta.

Toimitusjohtajan haastattelun pohjalta hahmoteltiin kuvaus tehtävien sijoittumisesta organisaation sisällä. Ensimmäinen haastattelu, jonka haastattelukysymykset löytyvät liitteestä antoi pohjan kuvaukselle, mutta tarkempaan tehtävien sijoittumisen

määrittelyyn tarvittiin tarkentava haastattelu. Tällöin toimitusjohtaja hahmotteli itse tussitaululle organisaatiohierarkian, jota käytettiin pohjana tehtävien sijoittumisen kuvailulle henkilöstösuunnitelmassa. Markkinoiden ja toimialan tulevaisuuden ennustuksen pohjana käytettiin kaikkien haastateltavien vastauksia.

Toisena aihe-alueena henkilöstösuunnitelmassa ovat periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä. Toimitusjohtajan ja talouspäällikön haastattelut toimivat perustana linjauksille määräaikaisten ja kokoaikaisten työsuhdemuotojen käytöstä. Yhteistyökumppanien ja alihankinnan käytön periaatteet sekä erilaiset työn tekemisen muodot saatiin myös laadittua henkilöstösuunnitelmaan haastatteluiden pohjalta.

Erityisryhmien osalta laki yhteistoiminnasta yrityksissä määritteli vahvasti sitä, mitä henkilöstösuunnitelmaan tulee sisällyttää. Laki määrää, että suunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin samoin kuin keinoihin ja mahdollisuuksiin, joilla työntekijät voisivat tasapainottaa työtä ja perhe-elämää. Tietoperusta auttoi myös muovaamaan uusia toimintatapoja ikääntyvien työntekijöiden huomioonoton kannalta. Aikaisemmin ikääntyvien työntekijöiden erikoistarpeiden huomioimiseen ei oltu kiinnitetty tarkemmin huomiota, sillä ikääntyviä työntekijöitä ei ole palveluksessa ollut tai heidän määränsä on ollut marginaalinen. Työsuhteisiin sovellettavien periaatteiden osalta kirjoittaja saikin enemmän vapauksia vaikuttaa henkilöstösuunnitelman sisältöön kuin henkilöstöä koskevien tietojen muotoilussa, sillä olemassa olevia periaatteita ei aina ollut olemassa vaan henkilöstösuunnitelma pakotti määrittelemään näitä.

Väestöliiton verkkosivuilla olevaa materiaalia hyödynnettiin työn ja perhe-elämän yhdistämisen periaatteiden muovaamisessa. Väestöliiton sivuilta löytyi esimiehen muistilista perheystävällisen työpaikan toteuttamiseksi. Listattuna oli hyviä käytännön toimia perheystävällisyyden lisäämiseksi ja näitä keinoja hyödynnettiin henkilöstösuunnitelmassa. Workspacessa on aina suhtauduttu hyvin suopeasti perheen ja työn yhdistämiseen, mutta ennen henkilöstösuunnitelmaa ei periaatteita oltu kirjattu mihinkään. Myös työsopimuslakia hyödynnettiin perheen ja työelämän yhdistämisen osiossa. Henkilöstösuunnitelmaan lisättiin työsopimuslaista löytyvät kirjaukset perhevapaista ja työnantajan palkanmaksuvelvollisuudesta. Erilaisiin työn tekemisen muotojen periaatteiden kirjaamisiin saatiin vastaukset haastatteluiden pohjalta.

Ammatillisen osaamisen osion nykytilan kuvauksen pohjana käytettiin ansioluette-loissa olleita osaamisten kuvauksia. Lisäksi haastatteluissa kerättiin tietoa siitä, millaisia osaamisia Workspacessa on ja millaisia osaamisia tulisi olla. Ammatillisen osaamisen vaatimusten muutosten määrittämisessä toimitusjohtajan haastattelu toimi tietoperustana, sillä häneltä saatiin tarkat määreet siitä, millaista osaamista tulee tulevaisuudessa hankkia lisää ja mistä luopua. Henkilöstön kehittämisen kirjausten pohjana toimi tietoperustasta löytyvä kuvio 2, jossa kuvataan käytännön toimia henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämisen tarpeet määriteltiin vuoden 2014 työtyytyväisyyskyselyn pohjalta. Kyselyssä kysyttiin, missä työntekijät toivoisivat lisää opastusta ja koulutusta ja vastausten pohjalta laadittiin koulutussuunnitelmasta löytyvät kehittämiskohteet.

5 Pohdinta

Tässä kappaleessa arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja henkilöstösuunnitelmaa sekä pohditaan suunnitelman jatkokäyttömahdollisuuksia. Lisäksi arvioidaan omaa oppimista ja laaditun produktin luotettavuutta.

5.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Prosessi eteni suunnitelman mukaisessa järjestyksessä. Aikataulu ei aina noudattanut täysin ennalta suunniteltuja raameja, sillä tietoperustan kerääminen ja henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen vaativat suunniteltua enemmän aikaa. Aikataulu oli alun perin laskettu hyvin tiukaksi, joten muutaman vaiheen viivästyminen viivästytti seuraavia vaiheita. Tietoperustan ja henkilöstösuunnitelmaa varten tehty tiedon kerääminen venyivät hiukan aikataulusta, mutta seuraavissa vaiheissa saatiin aikaa kirittyä kiinni ja työ valmistui ajallaan.

Omalta osaltaan joidenkin työvaiheiden venymiseen vaikutti se, että aikataulussa ei oltu otettu huomioon inhimillisiä tekijöitä tarpeeksi hyvin. Kirjoittajan oma jaksaminen oli yliarvioitu joiltakin osin. Esimerkiksi ennakoitu kahdeksan tunnin kirjoittamisvauhti päivässä tarkoitti todellisuudessa kuutta tai seitsemää tuntia taukoineen. Näin ollen aikataulut hieman venyivät. Toisaalta aikatauluttaminen on aina haastavaa ja täydellinen aikataulussa pysyminen tuskin mahdollista.

Jos opinnäytetyöprosessi aloitettaisi uudelleen, joitakin muutoksia prosessinkulkuun olisi hyvä tehdä. Teoriatiedon keräämiseen käytettyä aikaa voisi vähentää ja siirtää siihen käytetyn ajan itse henkilöstösuunnitelman laadintaan. Vaikka työ valmistui ajallaan, tuli loppua kohden kiire, sillä työn alkupäässä aikaa käytettiin paljon teoriatiedon keräämiseen. Toisaalta teoriatietoa hyödynnettiin kattavasti henkilöstösuunnitelman laadinnassa, joten teoriatieto oli tärkeässä osassa produktin laadinnassa.

Osa prosessin vaiheista, kuten esimerkiksi tietoperustan kerääminen ja haastatteluiden valmistelu limittyivät yhteen ja niitä tehtiin samanaikaisesti. Prosessi ei ollut siis prosessikaavion mukainen hierarkia, jossa seuraavaan vaiheeseen siirrytään

vasta aiempi saatua valmiiksi vaan eri prosessin vaiheet limittyivät toisiinsa joustavasti. Tämä oli tarkoituskin, sillä monet vaiheet tukivat toisiaan. Esimerkiksi haastattelukysymyksiä laadittiin samanaikaisesti tietoperustan keräämisen kanssa, sillä haastatelluille osoitetut kysymykset kumpusivat henkilöstösuunnitelmista kirjoitetusta teoriasta.

Teoreettinen viitekehys oli kiinteästi mukana koko produktin laatimisen ajan eikä se näin ollen jäänyt irralliseksi osa-alueeksi henkilöstösuunnitelman laatimisessa. Yhteistoimintalaki toimi pohjana henkilöstösuunnitelman sisällölle, sillä yksi henkilöstösuunnitelmalle asetetuista tavoitteista oli, että henkilöstösuunnitelma täyttää yhteistoimintalain vähimmäisvelvoitteet. Muu teoreettiseen viitekehukseen koottu tieto henkilöstösuunnitelmien vaihtoehtoisista sisällöistä toimi myös lähtökohtana henkilöstösuunnitelman sisällön suunnittelulle.

Prosessin hyvä alkuperäissuunnittelu oli tarpeen. Opinnäytetyösuunnitelma pakotti jo hyvin varhaisessa vaiheessa miettimään opinnäytetyön sekä itse produktin sisältöä ja tavoitteita. Kun ne oli aluksi mietitty tarkasti, oli niihin mahdollista palata prosessin edetessä ja näin hahmottaa paremmin prosessin etenemistä ja seuraavaa vaihetta.

5.2 Henkilöstösuunnitelman arviointi ja jatkokäyttömahdollisuudet

Henkilöstösuunnitelman arvioinnissa on syytä tarkastella henkilöstösuunnitelmalle laadittuja tavoitteita ja arvioida niiden saavuttamista. Mikäli asetetut tavoitteet on onnistuttu henkilöstösuunnitelmassa saavuttamaan, voidaan suunnitelmaa pitää onnistuneena. Henkilöstösuunnitelman tavoitteiksi asetettiin yhteistoimintalain vaatheet täyttävä henkilöstösuunnitelma,

- joka auttaa yritystä kartoittamaan henkilöstön nykytilaa ja ennustamaan henkilöstövoimavarojen käyttöä tulevaisuudessa
- jossa on määritelty yleiset työsuhteisiin liittyvät periaatteet
- jossa kartoitetaan henkilöstön ammatillista osaamista ja sen vaatimuksissa tapahtuvia muutoksia.

Laaditun henkilöstösuunnitelman toimivuuden ja jatkokäytettävyyden tärkeimpänä arvioijana toimii toimeksiantaja, jonka käyttöön suunnitelma on laadittu. Toimeksian-

tajan palautteessa sanottiin, että laadittu henkilöstösuunnitelma kokoaa yhteen henkilöstön nykytilan kuvauksen, täyttää lain vaateet sekä kirjaa ylös henkilöstövoimavarojen johtamisen yleiset toimintaperiaatteet. Lisäksi palautteessa sanottiin, että laadittu henkilöstösuunnitelma toimii koulutussuunnitelmana, jonka vuoksi on yrityksen mahdollista saada yhteistoimintalaissa määrätty verovähennys. Näiltä osin henkilöstösuunnitelman voidaankin katsoa täyttäneensä sille asetetut tavoitteet.

Toimeksiantajan antamassa palautteessa todettiin myös, että henkilöstösuunnitelmaa tullaan jatkossa käyttämään kaiken henkilöstösuunnittelun pohjana. Laadittua henkilöstösuunnitelmaa tullaan laajentamaan niin, että sen oheen lisätään tasavaruussuunnitelma sekä henkilöstöstrategian jalkautussuunnitelma. Tämä osoittaa, että henkilöstösuunnitelmaa pidettiin aidosti yritystä hyödyttävänä, sillä sitä tullaan myös jatkossa hyödyntämään yrityksen toiminnassa. Henkilöstösuunnitelman ei ollut tarkoituskaan olla täysin valmis suunnitelma, johon ei olisi mitään lisättävää tai pois otettavaa, vaan tavoitteena oli, että suunnitelmalla tullaan muokkaamaan yrityksen muuttuvia tilanteita ja niiden asettamia tarpeita vastaavaksi. Laaditun henkilöstösuunnitelman tuli toimia pohjana, jonka päälle olisi mahdollista rakentaa uutta. Tämä tavoite tuli toimeksiantajan palautteen perusteella saavutettua.

Annetussa palautteessa todettiin lisäksi, että laaditun henkilöstösuunnitelman avulla henkilöstövoimavarojen johtamista ohjataan kohti strategisempaa suuntaa. Tämä vahvistaa jo teorialuvussa käsiteltyä ajatusta siitä, että henkilöstösuunnitelmia tulisi hyödyntää aitoina henkilöstövoimavarojen johtamisen välineinä eikä vain lain vähimmäisvaatimusten täyttämiseksi laadittuina pakollisina suunnitelmina. Nyt, kun Workspacen ensimmäinen henkilöstösuunnitelma on laadittu, on yrityksen mahdollista suunnitelman avulla lisätä henkilöstösuunnittelun strategialähtöisyyttä.

Ajantasaisen strategian valmistuminen henkilöstösuunnitelman valmistumisen jälkeen asettaa omat rajoituksensa henkilöstösuunnitelman käytäntöön sovellettavuuteen ja luotettavuuteen. Henkilöstösuunnitelma laadittiin sillä olettamuksella, että Workspacen toiminta pysyy ennallaan. Mikäli strategiassa määritellään esimerkiksi uusia toimialoja, joille toimintaa laajennetaan, tulee henkilöstösuunnitelman ennusteita henkilöstövoimavarojen tarpeesta ja tarvitusta ammatillisesta osaamisesta päivittää. Toisaalta henkilöstösuunnitelman päivittäminen strategian mukaiseksi sen

valmistuttua ei syö suunnitelman luotettavuutta, sillä se on nimenomaisesti tehty muokattavaksi ja päivitettäväksi.

Strategian puute vaikeutti henkilöstösuunnitelman tekoa, sillä strategian tulisi olla henkilöstövoimavarojen käyttöä ohjaava tekijä. Strategia on tulevaisuuden ennustamista ja tietoa siitä, mihin suuntaan yritys on menossa. Kun ajantasaisista strategioista ei Workspacella ole ollut, oli henkilöstövoimavarojen käytön ennustaminen ollut vaikeaa. Tällöin ei ole voitu ennakoida esimerkiksi tulevaisuuden osaamistarpeita, sillä ei ole ollut tietoa tulevaisuuden suunnitelmista. Mikäli yritys olisi strategian mukaan esimerkiksi suuntautumassa kokonaan uusille markkinoille tulevaisuudessa, tulee tämä muuttamaan ammatillisen osaamisen vaatimuksia. Tällöin olisi elintärkeää osata varautua muutokseen, jotta tarvittavaa osaamista voidaan yritykseen hankkia. Strategia on valmistumassa vuoden 2015 loppuun mennessä, mikä on omiaan parantamaan toiminnan suunnitelmallisuutta ja auttaa suunnittelemaan oikeanlaisen osaamisen hankintaa. Nyt, kun henkilöstösuunnitelma on laadittu, voidaan uuden strategian aiheuttamat toimenpiteet kirjata helposti henkilöstösuunnitelmaan ja näin parantaa edelleen toiminnan suunnitelmallisuutta.

Muokattavuutta ja päivittämistä helpottamaan henkilöstösuunnitelma on toimitettu yritykseen sähköisessä muodossa. Tällöin tietoja on helppo lisätä, päivittää ja poistaa tarpeen mukaan. Jatkuva otsikointi varmistaa sen, että henkilöstösuunnitelma pysyy helposti silmälävänä ja muokattavana. Kun henkilöstösuunnitelman päivittäminen on vaivatonta, edesauttaa tämä suunnitelman jatkokäyttöä ja muokkaamista.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin aikana oppimani voidaan jakaa ammatillisen osaamisen kasvamiseksi sekä itse produktin tuottamisen tuloksena opittuun projektinhallintaan. Ammatillinen osaamiseni kehittyi opinnäytetyöprosessin aikana ja opin paljon henkilöstösuunnittelun tärkeydestä ja itse henkilöstösuunnitelman sisällöllisistä vaatimuksista. Lisäksi yhtälö henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen ja kartoituksen merkitys yrityksen menestymisen kannalta tuli opinnäytetyön aikana selväksi.

Kirjoittajan työuran kannalta aihe olikin hyödyllinen, sillä henkilöstösuunnitelman laatiminen oli oivallinen lisä ansioluetteloon ja saattaisi hyödyttää kirjoittajaa tulevai-

suudessa työelämässä. Lisäksi työ oli sopivan haasteellinen, sillä henkilöstösuunnitelma tuli laatia ensimmäisen kerran eikä käytössä siis ollut valmista Workspacelle sopivaa mallia vaan kirjoittaja sai itse kartoittaa, mitä henkilöstösuunnitelman tulisi pitää sisällään ja millaista henkilöstösuunnitelmaa yrityksessä tarvitaan.

Myös itse opinnäytetyöprosessi oli hyvin opettavainen. Prosessi opetti hyvän suunnittelun ja aikataulutuksen helpottavan itse varsinaista työtä ja auttavan projektin etenemisessä. Opinnäytetyösuunnitelma pakotti suunnittelemaan työtä laajasti ennen varsinaiseen työhön ryhtymistä ja käytin suunnitelman tekoon runsaasti aikaa. Se kannatti, sillä opinnäytetyösuunnitelmasta oli helppo tarkastaa aikatauluja ja työn tavoitteita prosessin edetessä. En ole aikaisemmin suunnitellut mitään työtä näin perusteellisesti ennen varsinaiseen työhön ryhtymistä, joten kokemus oli uusi. Aikataulussa en aina pysynyt, sillä olin joiltakin osin aliarvioinut eri vaiheisiin käytettävän ajan. Joihinkin osioihin, kuten tietoperustan laatimiseen meni enemmän aikaa kuin olin ajatellut, mutta sain kirittyä aikatauluun muissa osioissa. Aikataulutuksen vaikeus lienee kuitenkin yleistä, joten en kokenut aikataulun hienoista venymistä kuitenkaan suurena ongelmana.

Koin aluksi hyvin vaikeaksi asennoitua produktiiviseen opinnäytetyöhön, sillä se oli minulle vieraampi kuin tutkimustyypinen opinnäytetyö. Haastattelukysymysten muovaaminen vei aikaa, sillä haastattelukysymysten muotoilu oli vaikeaa: olin tottunut kysymään kysymyksiä ja saamaan suoran vastauksen, mutta produktiivisessa opinnäytetyössä haastattelut ovat enemmän vuorovaikutuksellisia tilanteita kuin perinteisiä kysymys-vastaus-tyyppisiä haastatteluja. Haastoin kuitenkin itseni tarttumaan aiheeseen ja onnistuin luomaan Workspacelle yrityksen tarpeita vastaavan henkilöstösuunnitelman. Koen, että pystyisin näillä tiedoilla ja taidoilla tuottamaan lähes mihin tahansa yritykseen henkilöstösuunnitelman.

5.4 Luotettavuuden arviointi

Perustan henkilöstösuunnitelman luotettavuuden arvioinnille luo se, täyttääkö suunnitelma lain vaateet vai ei. Koska henkilöstösuunnitelmaan sisällytettiin kaikki yhteistoimintalain määräämät sisällölliset vaatimukset, voidaan henkilöstösuunnitelmaa pitää lain edellyttämien määreiden luotettavana.

Henkilöstösuunnitelman luotettavuutta voidaan arvioida vasta jonkin ajan kuluttua sen laatimisesta, sillä sen avulla suunnitellaan tulevaa eikä näin ollen suunnitelman luotettavuuden testaaminen ole mahdollista heti henkilöstösuunnitelman valmistuttua. Henkilöstösuunnitelman luotettavuus paranee strategian valmistuttua, sillä tällöin voidaan suunnitelmaan lisätä strategiassa määrätyt toimenpiteet ja niiden vaikutus henkilöstövoimavaroihin. Toisaalta esimerkiksi henkilöstön nykytilan kuvaamisen kannalta voidaan henkilöstösuunnitelmaa pitää luotettavana, sillä se on ensimmäinen tietokanta, johon tiedot on yhdistetty.

Lähteet

- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Porvoo.
- Skurnik-Järvinen, H. 2014. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. Helsingin Seudun Kauppakamari. Viro.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä. Keuruu.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.
- Niemelä, J. 1.10.2015. Toimitusjohtaja. Workspace Oy. Haastattelu. Helsinki.
- Nyrökorpi, N. 21.9.2015. Asiantuntija. Workspace Oy. Haastattelu. Helsinki.
- Vartiainen, J. 21.9.2015. Talouspäällikkö. Workspace Oy. Haastattelu. Helsinki.
- Eosmo. 2011. Osaamista kehittävä työkierto. Luettavissa:
<http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html> Luettu 5.10.2015.
- Etlä. 2002. Aineettoman varallisuuden johtamiseen ja osaamispääomaraportteihin liittyvä sanasto. Luettavissa: <http://www.etla.fi/meritum/> Luettu 9.9.2015.
- Joensuun kaupunki. Joensuun kaupungin henkilöstösuunnitelma ajanjaksolle 2014–2015. Luettavissa: <http://webdynasty.jns.fi/djulkaisu/kokous/2014346-3-1.PDF> Luettu 1.9.2015.
- Jyväskylän yliopiston humanistisen tiedekunta. 2015. Toiminta- ja taloussuunnitelman vuoden 2015 tarkisteen liitteeksi tehty henkilöstösuunnitelma. Luettavissa: <https://www.jyu.fi/hum/esittely/toiminta-ja-taloussuunnitelma/HTKTTTS2014Liite5Henkilstuunnitelma.pdf> Luettu 15.9.2015.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Saarinen, S. 2015. Perehdytysuunnitelma- ja opas Rinnekoti-Säätiön asumispalveluyksikölle. Luettavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97462/Perehdytysuunnitelma%20ja%20opas%20Rinnekoti-Saation%20asumispalveluyksikolle.pdf?sequence=1> Luettu 20.9.2015.

SAK. Työaikapankki. Luettavissa:

<https://www.sak.fi/tyoelama/perustietoa/tyosuhteen-a-o/tyoaikapankki> Luettu 27.9.2015.

STTK 2014. Toimihenkilökeskusjärjestö. Työmarkkinajärjestöjen yhteinen malli

henkilöstö- ja koulutus suunnitelman laadintaan. Luettavissa: fi-

[le:///C:/Users/Emmi/Downloads/Henkil%C3%B6st%C3%B6-ja-koulutus suunnitelma-yhteinen-malli_net%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Emmi/Downloads/Henkil%C3%B6st%C3%B6-ja-koulutus suunnitelma-yhteinen-malli_net%20(2).pdf) Luettu 1.9.2015.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luettavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1P3> Luettu 10.9.2015.

Työterveyslaitos 2013. Työurat pitenevät työn psykososiaalista kuormitusta vähentämällä. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote40_2013.aspx. Luettu

2.10.2015.

Työterveyslaitos. Tasa-arvo ja monimuotoinen työelämä. Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tasa-](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyolama/Sivut/default.aspx)

[arvo_ja_monimuotoinen_tyolama/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyolama/Sivut/default.aspx) Luettu 2.10.2015.

Virolainen, L. 2009. Osaaminen muutoksessa. Valtionkonttori. Helsinki. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BC115D588-F102-42A9-9F8A-D82EAB69FD66%7D/77839> Luettu 16.9.2016.

Workspace Oy. 2015. Yritys. Luettavissa: <http://www.workspace.fi/fi/yritys/> Luettu

4.9.2015.

Väestöliitto. Perheystävällinen työpaikka. Luettavissa:

<http://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/perheystavallinen-tyopaikka/> Luettu 8.10.2015.

Väestöliitto. Työnteko ja joustot. Luettavissa: <https://vaestoliitto-fi.directo.fi/perhe-ja-tyo/esimiehen-muistilista/tyonteko-ja-joustot/> Luettu 29.9.2015.

Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry. Työskentely freelancerina. Luettavissa:

http://www.yhteiskunta-ala.fi/tyoelamassa/tyoskentely_freelancerina/ Luettu 2.10.2015.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset asiantuntijalle

1. Minkä arvosanan antaisit henkilöstövoimavarojen johtamiselle asteikolla 4-10? Miksi?
2. Onko yrityksen visio, missio ja arvot tuotu työntekijöille selkeästi esille?
3. Miten yrityksen visio, missio ja arvot huomioidaan henkilöstöjohtamisessa?
4. Miten arvioisit henkilöstön rakenteen (ikäjakauma, vaihtuvuus ym.) muuttuvan seuraavan kahden vuoden aikana?
5. Miten arvioisit määräaikaisten työsuhteiden käytön kehittyvän seuraavan kahden vuoden aikana?

Osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen

6. Mitkä ovat mielestänne keskeisiä osaamisia yrityksen kilpailukyvyn kannalta nyt ja tulevaisuudessa?
7. Löytyykö näitä keskeisiä osaamisia yrityksestä oikeassa mittasuhteessa?
8. Miten osaamista johdetaan yrityksessä nyt?
9. Miten osaamista tulisi mielestänne johtaa tulevaisuudessa?
10. Miten henkilöstön osaamista tulisi kehittää tulevaisuudessa?
11. Tulevatko mielestäsi henkilöstön ammatillisen osaamisen vaatimukset muuttumaan seuraavan kahden vuoden aikana? Millaisia nämä muutokset olisivat?

Työsuhdemuodot

12. Miten yrityksessä käytetään alihankintaa (esimerkiksi freelancereita)?
13. Minkälainen merkitys yhteistyökumppaneilla on yrityksen toimintaan?
14. Miten arvioisit eri työsuhdemuotojen (osa-aikaiset, määräaikaisten, harjoittelijat ym.) käytön kehittyvän seuraavan kahden vuoden aikana?
15. Miten yritys suhtautuu etätöön tekemiseen?
16. Miten työn ja perhe-elämän yhdistäminen on huomioitu yrityksessä?
17. Millaisin keinoin tulevaisuudessa tulisi ottaa huomioon perhe-elämän ja työn yhdistäminen?
18. Mikä on yrityksen kanta työaikajoustoihin? (esimerkiksi työaikapankki, etätö, mahdollisuus osa-aikatyöhön)

Tulevaisuus

19. Minkälaisena näet toimialan tulevaisuuden?
20. Minkälaisena näet Workspacen tulevaisuuden?

Liite 2. Haastattelukysymykset talouspäällikölle

Henkilöstövoimavarojen johtaminen

1. Miten henkilöstöjohtaminen on järjestetty Workspacessa?
2. Miten yrityksen visio, missio ja arvot huomioidaan henkilöstöjohtamisessa?
3. Mitkä ovat käytössä olevat henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut?
4. Minkälaisia erilaisia rekisterejä henkilöstöstä on saatavilla? (palkkahallinto, työterveys ym)
5. Mitä tietoa näistä rekistereistä kerätään? (esimerkiksi vaihtuvuus, ikäkauma ym)
6. Miten arvioisit henkilöstön rakenteen muuttuvan seuraavan kahden vuoden aikana?
7. Miten arvioisit määräaikaisten työsuhteiden käytön kehittyvän seuraavan kahden vuoden aikana?
8. Miten työkyvyttömyys- ja työttömyysuhan alla olevien työntekijöiden tarpeet otetaan tai tulisi ottaa huomioon henkilöstöjohtamisessa?
9. Miten ikääntyvät työntekijät otetaan tai tulisi ottaa huomioon henkilöstöjohtamisessa?

Osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen

10. Mitkä ovat mielestänne keskeisiä osaamisia yrityksen kilpailukyvyn kannalta nyt ja tulevaisuudessa?
11. Löytyykö näitä keskeisiä osaamisia yrityksestä oikeassa mittasuhteessa?
12. Miten osaamista johdetaan yrityksessä nyt ja tulevaisuudessa?
13. Miten henkilöstön osaamista tulisi kehittää nyt ja tulevaisuudessa?
14. Tulevatko mielestäsi henkilöstön ammatillisen osaamisen vaatimukset muuttumaan seuraavan kahden vuoden aikana? Millaisia nämä muutokset olisivat?

Työsuhdemuodot

15. Miten yrityksessä käytetään alihankintaa (esimerkiksi freelancereita) nyt ja tulevaisuudessa?
16. Miten eri työsuhdemuotoja käytetään nyt ja tulevaisuudessa?
17. Miten yritys suhtautuu etätöön tekemiseen nyt ja tulevaisuudessa?
18. Miten henkilöstöjohtamisessa tulisi ottaa huomioon perhe-elämän ja työn yhdistäminen? (esimerkiksi lakisääteiset perhevapaa- ja lomajärjestelyt)
19. Mikä on yrityksen kanta työaikajoustoihin nyt ja tulevaisuudessa? (esimerkiksi työaikapankki, etätö, mahdollisuus osa-aikatyöhön)
20. Mitkä olisivat yrityksen yleiset periaatteet lyhennettyyn työaikaan ja osa-aikaeläkkeeseen?

Tulevaisuus

21. Minkälaisena näet toimialan tulevaisuuden?
22. Minkälaisena näet Workspacen tulevaisuuden?
23. Tuleeko yritystoiminta muuttumaan seuraavan kahden vuoden aikana niin, että se vaikuttaisi henkilöstön rakenteeseen tai määrään? (esimerkiksi toiminnan laajennus/supostus, palvelutuotannon muutokset)

Liite 3. Haastattelukysymykset toimitusjohtajalle

Henkilöstövoimavarojen johtaminen

1. Miten henkilöstöjohtaminen on järjestetty Workspacessa?
2. Mitkä ovat yritykset visio, missio ja arvot?
3. Miten yrityksen visio, missio ja arvot huomioidaan henkilöstöjohtamisessa?
4. Mitkä ovat käytössä olevat henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut?
5. Miten arvioisit henkilöstön rakenteen muuttuvan seuraavan kahden vuoden aikana?
6. Miten arvioisit määräaikaisten työsuhteiden käytön kehittyvän seuraavan kahden vuoden aikana?
7. Miten työkyvyttömyys- ja työttömyysuhan alla olevien työntekijöiden tarpeet otetaan tai tulisi ottaa huomioon henkilöstöjohtamisessa?
8. Miten ikääntyvät työntekijät otetaan tai tulisi ottaa huomioon henkilöstöjohtamisessa?

Osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen

9. Mitkä ovat keskeisiä osaamisia yrityksen kilpailukyvyyn kannalta?
10. Löytyykö näitä keskeisiä osaamisia yrityksestä oikeassa mittasuhteessa? Miksi?
11. Miten keskeisiä osaamisia aiotaan tulevaisuudessa yritykseen hankkia?
12. Mistä osaamisista voisi mahdollisesti luopua?
13. Miten osaamista johdetaan yrityksessä nyt ja tulevaisuudessa?
14. Miten henkilöstön osaamista kehitetään nyt ja tulevaisuudessa?
15. Tulevatko mielestäsi ammatillisen osaamisen vaatimukset muuttumaan seuraavan kahden vuoden aikana? Millaisia nämä muutokset olisivat?
16. Onko yrityksen taloudellisella tilanteella vaikutusta henkilöstön kehittämiseen käytettäviin resursseihin?

Työsuhdemuodot

17. Miten yrityksessä käytetään alihankintaa (esimerkiksi freelancereita) nyt ja tulevaisuudessa?
18. Miten eri työsuhdemuotoja käytetään nyt ja tulevaisuudessa yrityksessä?
19. Miten yritys suhtautuu etätöön tekemiseen nyt ja tulevaisuudessa?
20. Miten henkilöstöjohtamisessa otetaan huomioon perhe-elämän ja työn yhdistäminen? (esimerkiksi lakisääteiset perhevapaoikeudet ja lomajärjestelyt)
21. Mikä on yrityksen kanta työaikajoustoihin nyt ja tulevaisuudessa? (esimerkiksi työaikapankki, etätö, mahdollisuus osa-aikatyöhön)
22. Mitkä olisivat yrityksen yleiset periaatteet lyhennettyyn työaikaan ja osa-aikaeläkkeeseen?

Sisäinen työympäristö

23. Miten usein työtyytyväisyyttä tulisi mitata?

Tulevaisuus

24. Minkälaisena näet toimialan tulevaisuuden?
25. Minkälaisena näet Workspacen tulevaisuuden?
26. Millä keinoin henkilöstösuunnitelmaan kirjattujen suunnitelmien toteutumista tullaan seuraamaan?
27. Kenen vastuulla seuranta tulee olemaan?

Henkilöstösuunnitelman rakenne ja sisältö

28. Minkälaisia erilaisia rekisterejä henkilöstöstä on saatavilla? (palkkahallinto, työterveys ym)
29. Mitä tietoa näistä rekistereistä kerätään? (esimerkiksi vaihtuvuus, ikärakenne ym)
30. Millä perusteella henkilöstö tulisi jakaa henkilöstösuunnitelman kannalta taroituksenmukaisiin henkilöstöryhmiin?
31. Kenen vastuulla henkilöstösuunnitelman päivittäminen tulee olemaan?
32. Halutaanko
 - a. sähköpostin käytön periaatteet
 - b. palkitsemissuunnitelma
 - c. koulutussuunnitelma
 - d. hyvinvoinnin edistämissuunnitelma
 - e. henkilöstönvähentämissuunnitelma
 - f. henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämissuunnitelma
 - g. tasa-arvosuunnitelma osaksi henkilöstösuunnitelmaa?

Liite 4. Henkilöstösuunnitelman sisällysluettelo

<u>1</u>	<u>Henkilöstösuunnittelu</u>	1
1.1	<u>Henkilöstösuunnitelman tarkoitus</u>	1
1.2	<u>Katsaus vuoteen 2015</u>	2
<u>2</u>	<u>Henkilöstön rakenne ja määrä</u>	4
2.1	<u>Kielitaito</u>	5
2.2	<u>Koulutus</u>	6
2.3	<u>Työsuhteen kesto ja vaihtuvuus</u>	8
2.4	<u>Palkkataso</u>	9
2.5	<u>Tehtävien sijoittuminen organisaation sisällä</u>	10
2.6	<u>Markkinoiden ja toimialan tulevaisuus</u>	12
<u>3</u>	<u>Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä</u>	14
3.1	<u>Toistaiseksi voimassa olevat ja määräaikaiset työsuhteet</u>	14
3.2	<u>Kokoaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet</u>	15
3.3	<u>Erilaiset työn tekemisen muodot</u>	15
3.4	<u>Alihankinta ja yhteistyökumppanit</u>	16
<u>4</u>	<u>Erityisryhmät</u>	17
4.1	<u>Työkyvyttömyysuhan alla olevia koskevat periaatteet sekä osatyökykyiset</u>	17
4.2	<u>Keski-ikä ja ikääntyvät työntekijät</u>	17
4.3	<u>Työttömyysuhan alla olevien työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden ylläpito</u>	19
4.4	<u>Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen</u>	20
4.5	<u>Joustavat työaikajärjestelyt</u>	21
<u>5</u>	<u>Henkilöstön ammatillinen osaaminen</u>	23
5.1	<u>Ammatillisen osaamisen vaatimusten muutokset</u>	24
5.2	<u>Henkilöstön kehittäminen</u>	26
5.3	<u>Osaamisen kehittämisen tarpeet</u>	28
5.4	<u>Suunnitelma osaamisen kehittämiseksi</u>	29
<u>6</u>	<u>Toteutumisen seuranta</u>	33

Liite 5. Workspace Oy:n henkilöstösuunnitelma vuodelle 2016 (salainen)