Malli: Työyhteisön kehittämissuunnitelma



YLEMMÄT TOIMIHENKILÖT
ytn
DE HÖGRE TJÄNSTEMÄNNEN



© Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry
Taitto: Indicio Oy
Valokuvat: Maija Savolainen

Malli työyhteisön kehittämis-suunnitelman laatimiseksi

Yhteistoimintalain mukaan työnantajan, joka työllistää vähintään 50 työntekijää, on yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa laadittava työyhteisön kehittämissuunnitelma. Työyhteisön kehittämissuunnitelma korvaa aikaisemman henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Kehittämissuunnitelman tarkoituksena on henkilöstön kehittämisen lisäksi kiinnittää laajemmin huomiota työyhteisön hyvinvointia tukeviin kysymyksiin sekä työvoiman käyttötapoihin. Suunnitelma on osa työnantajan ja työntekijän välistä laissa säädettyä jatkuvaa vuoropuhelua.

Tämän mallin pohjalta työnantaja ja henkilöstön edustaja (tai henkilöstö) voivat yhteistoiminnan hengessä laatia yrityksen/organisaation tarpeisiin parhaiten soveltuvan työyhteisön kehittämissuunnitelman. Mallin on tarkoitus olla suuntaa antava ja ajatuksia herättävä, eikä se ole tyhjentävä. Mallin otsikot ovat esimerkkejä ja suunnitelmassa voi näiden lisäksi tai sijaan olla muita otsikkoja ja jaotteluja siten kuin katsotaan tarpeelliseksi.



Työyhteisön kehittämissuunnitelman laatimismenettely

Työyhteisön kehittämisen laatimisesta säädetään yhteistoimintalaissa. Suunnitelma tulee laatia kaikissa yrityksissä, joiden palveluksessa on säännöllisesti vähintään 50 työntekijää.

Työnantajan tulee laatia työyhteisön kehittämissuunnitelma sekä ylläpitää suunnitelmaa yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa työyhteisön pitkäjänteiseksi ja suunnitelmalliseksi kehittämiseksi vuoropuhelun yhteydessä.

Mikäli henkilöstölle ei ole valittu edustajaa, voi työnantaja toteuttaa laissa säädetyn velvoitteensa käsittelemällä kehittämissuunnitelma vähintään kerran vuodessa järjestettävässä yhteisessä tilaisuudessa henkilöstön kanssa tai sen henkilöstöryhmän osalta, jolla ei ole edustajaa.

Kehittämissuunnitelma laaditaan pääasiassa osaamisen kehittämiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Suunnitelmaa hyödynnetään kuitenkin myös työvoiman käyttötapoja ja henkilöstön rakennetta koskevassa vuoropuhelussa, jonka yhteydessä voi nousta esille osaamiseen ja työhyvinvointiin taikka laajemmin työyhteisön kehittämiseen liittyviä kysymyksiä, jotka vaikuttavat työyhteisön kehittämissuunnitelmaan.

Tarkoituksena on, että työnantaja ja henkilöstön edustaja suunnitelmaa laatiessa yhteistyössä hahmottavat organisaation nykytilaa ja ennakoitavia kehityskulkuja sekä luovat päämääriä ja arvioivat toimenpiteitä, joilla henkilöstön osaamista ylläpidetään ja hyvinvointia edistetään.

Yhteistoimintalain mukaan työyhteisön kehittämissuunnitelmaan on kirjattava vähintään seuraavat asiat:

- nykytila ja ennakoitavissa olevat kehityskulut, joilla voi olla vaikutusta henkilöstön osaamistarpeisiin tai työhyvinvointiin;
- päämäärät ja toimenpiteet, joilla kehitetään ja ylläpidetään henkilöstön osaamista ja edistetään henkilöstön työhyvinvointia;
- toimenpiteiden vastuunjako ja aikataulu sekä
- seurantamenettelyt

Lisäksi työyhteisön kehittämissuunnitelmaan tulee kirjata ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet.

Työyhteisön kehittämissuunnitelmaa laadittaessa ja sitä ylläpidettäessä tulee tarpeen mukaan kiinnittää huomiota:

- teknologisen kehityksen, investointien ja muiden yrityksen tai yhteisön toiminnassa tapahtuvien muutosten vaikutuksiin työyhteisössä;
- eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden erityistarpeisiin ja erityisesti tarpeisiin ylläpitää työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta;
- työyhteisön johtamiseen.

Laissa on mainittu vain työyhteisön kehittämissuunnitelman vähimmäissisältö ja suunnitelmaan voidaan sisällyttää myös muita asioita (esimerkiksi naisten ja miesten tasa-arvosta annetun lain ja yhdenvertaisuuslain mukaiset tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat). Suunnitelman on tarkoitus olla dynaaminen asiakirja, joka toimii edellä lueteltuja asioita koskevan vuoropuhelun työkaluna ja jonka sisältö muuttuu ajan kuluessa.

Työyhteisön kehittämissuunnitelman sisältö

MALLI

1. Johdanto ja yleiset tavoitteet

Tähän kohtaan voi vapaasti kirjoittaa suunnitelman johdantoa ja yleisiä tavoitteita, alla esimerkki:

Tämä työyhteisön kehittämissuunnitelma koskee XXXää (organisaation nimi) ja se on laadittu yhteistyössä henkilöstön edustajan /-edustajien kanssa. Suunnitelman tavoitteena on yhteistoimintalain mukaisesti kehittää työyhteisöä suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti sekä toimia apuvälineenä käytäessä jatkuvaa vuoropuhelua henkilöstön tai sen edustajien kanssa työvoiman käyttötavoista, henkilöstön rakenteesta, henkilöstön osaamistarpeista ja osaamisen kehittämisestä sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edistämisestä XXXssä.

Suunnitelma ja sen tavoitteet käsitellään yhteistoimitalain mukaisessa jatkuvassa vuoropuhelussa ja suunnitelma päivitetään vuosittain, jolloin tarkistetaan edellisen vuoden asiakirjan muutostarpeet ja niiden ajan tasalle saattaminen.

Työyhteisön kehittämissuunnitelma pohjautuu XXXn liiketoimintastrategiaan ja siitä johdettuihin sekä strategiaa tukeviin henkilöstötavoitteisiin. Suunnitelma pyrkii huomioimaan ennustettavissa olevat ja merkittävät yhteiskuntaan, liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön liittyvät muutokset, joilla voi olla merkittävää vaikutusta XXXn henkilöstön rakenteeseen, määrään, henkilöstön osaamistarpeisiin tai työhyvinvointiin.

Kehittämissuunnitelmassa asetetaan tavoitteita ja toimenpiteitä henkilöstön osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi sekä työhyvinvoinnin edistämiseksi.

2. Yrityksen/organisaation henkilöstöstrategia ja toimintaympäristö

Tässä kohdassa voitte esitellä organisaationne toimintaympäristöä – minkälaisesta organisaatiosta on kyse sekä organisaation visiota ja missiota sekä liiketoimintastrategiaa tukevia henkilöstöstrategisia painopisteitä ja niiden vaikutuksia työvoiman käyttötapoihin, henkilöstön rakenteeseen ja määrään sekä henkilöstön osaamistarpeisiin ja työhyvinvointiin. Mikäli organisaation toimintaympäristöllä tai siihen liittyvillä muutoksilla on ollut vaikutusta työvoiman käyttötapoihin, henkilöstön rakenteeseen ja määrään, henkilöstön osaamistarpeisiin tai työhyvinvointiin voi asiasta mainita tässä kohdassa.



3. Henkilöstön rakenne ja työvoiman käyttötavat

Henkilöstömäärän ja rakenteen esittely yleisesti. Henkilöstön määrää ja rakennetta voi kuvailla esimerkiksi taulukkomuodossa (kokonaismäärä, henkilöstöryhmät ja määrät, ikä-jakauma, osa-aikaisten ja määräaikaisten työntekijöiden prosentuaalinen suhde, miesten ja naisten prosentuaalinen suhde). Jos organisaation strategiassa tai toimintasuunnitelmassa on asioita, jotka vaikuttavat henkilöstön rakenteeseen tai käyttötapoihin (esim. ulkopuolisen työvoiman käyttöön) tulee näihin kiinnittää huomiota tässä kohdassa.

Tässä kohdassa voi myös kuvailla mahdollisen ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteita.

Jos on tarpeen, voi tässä kohtaa kuvailla teknologisen kehityksen, investointien ja muiden organisaatiossa tapahtuvien muutosten vaikutuksia erityisesti henkilöstön rakenteeseen ja työvoiman käyttötapoihin. Myös eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden erityistarpeita ja ratkaisuja näihin voidaan kuvailla tässä, jos se koetaan tarpeelliseksi.

4. Henkilöstön osaamistarpeet, osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

Henkilöstön osaamisen nykytilan ja organisaation osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvien keinojen ja periaatteiden esittely yleisesti. Osaamistarpeiden arvioinnissa lähtökohtana on henkilöstön osaamisen nykytila, jota verrataan odotettavissa oleviin muutoksiin. Minkälaista osaamista organisaation toiminta- ja palvelurakenne esimerkiksi edellyttää? Onko jollakin henkilöstöryhmällä jokin korostunut kehittämistarve osaamiseen liittyen erityisesti organisaation strategia ja mahdolliset osaamisvajeet huomioiden?

Osaamisen osalta voidaan kuvata, minkälaisia mahdollisia osaamisvajeita tai osaamiskapeikkoja henkilöstöllä on työn olemassa oleviin ja tuleviin vaatimuksiin nähden. Jos organisaatiossa on toteutettu henkilöstön osaamiskartoitus, jolla kartoitetaan työntekijöille tarjottavaa suunnitelmallista koulutusta työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, voi tätä kuvailla tässä tarkemmin kuten myös sitä, miten henkilöstön koulutustarpeita yleisesti kartoitetaan (esim. kehityskeskustelut).

Kirjatkaa ennakoitavissa olevat kehityskulut ja muutokset, joilla voi olla vaikutusta henkilöstön osaamistarpeisiin. Myös teknologisen kehityksen, investointien ja muiden organisaatiossa tai sen toiminnassa tapahtuvien muutosten vaikutukset tulee tarvittaessa käsitellä.

Mikäli organisaatiossa on paljon ikääntyneitä työntekijöitä voi tässä kuvailla, miten heidän osaamisensa ylläpitämiseen ja kehittämiseen kiinnitetään huomiota. Samoin jos organisaatiossa on työttömyysuhan alaisia työntekijöitä, voi tässä kuvailla, miten heidän työmarkkinakelpoisuuttaan lisätään.

Toimenpiteiden osalta voi tähän kirjata mitä toimenpiteitä edellä mainitut asiat edellyttävät ja miten esimerkiksi koulutus toteutetaan? Miten aikataulusta sovitaan ja onko henkilöstön osaamisen kehittämiselle esimerkiksi määritelty koulutusbudjettia? Onko olemassa periaatteita tai linjauksia koulutuksiin ja osaamisen kehittämiseen liittyen (laaditaanko pidempikestoisista tai laajemmista koulutuksista sopimuksia, joissa sovitaan esimerkiksi työajan käytöstä yms.)?

Vastuunjaon ja henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteet ja niiden toteuttamisen aikataulun voi halutessaan esittää taulukossa, jossa kuvaillaan tavoitteita henkilöstöryhmittäin; toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi; vastuutahot; aikataulu, mihin mennessä toimenpide toteutetaan sekä mitkä ovat ne mittarit tai tavoitearvot mitä seurataan tai millä asia todennetaan.

Vastuunjaolla tarkoitetaan kirjausta siitä, mitkä toimijat tai henkilöt ovat aktiivisia suunnitelmassa tarkoitetun toimenpiteen tai sen valmistelun toteuttamisessa.

5. Henkilöstön työhyvinvointi ja sen kehittäminen

Mikäli organisaatiossa on käytössä lakisääteiset työsuojelun toimintaohjelma ja työterveyden toimintasuunnitelma, joissa käsitellään työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteitä, voi tässä kohtaa viitata kyseisiin ohjelmiin ja suunnitelmiin ja todeta, että kyseisiä asioita käsitellään osana työnantajan ja työntekijöiden välistä työsuojelun yhteistoimintaa. Jos näin toimitaan, on hyvä varmistaa, että menettely sopii osapuolille.

Jos mainittuja ohjelmia ja suunnitelmia ei ole, tai muutoin halutaan käsitellä asiaa laajemmin myös henkilöstön kehittämissuunnitelmassa, voi tässä kohtaa kuvata henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa ja organisaation prosesseja ja keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi samalla tapaa kuin edellisessä kohdassa osaamisen kehittämistä koskien.

Työyhteisön kehittämissuunnitelmaan tulee kirjata ne päämäärät ja toimenpiteet, joilla henkilöstön työhyvinvointia edistetään. Nämä voivat tarkoittaa eri aloilla, työpaikoilla ja työtehtävissä hyvin erilaisia asioita. Kehittämissuunnitelmassa olisi olennaista pyrkiä tunnistamaan omassa organisaatiossa keskeiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja pureutumaan niihin. Päämäärien ja toimenpiteiden osalta tulee miettiä ennen kaikkea sellaisia asioita, joilla voi olla myönteistä merkitystä henkilöstön työssä viihtyvyyden ja työtyytyväisyyden kannalta, kuten esimerkiksi etätyöskentelyn mahdollisuudet, työn ja yksityiselämän yhteensovittamista tukevat seikat ja järjestelyt sekä työpaikan prosessien sekä toimintatapojen kehittäminen tai sujuvoittaminen kuten myös työyhteisön toimivuutta, yhteistyötä, vuorovaikutusta tai kommunikointia ja tiedonkulkua parantavat toimet. Myös johtamiskysymykset, työssä etenemisen mahdollisuudet ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ovat asioita, joilla voi olla merkitystä työssä viihtyvyyteen ja työtyytyväisyyteen. Suunnitelmaan voidaan myös kirjata toimenpiteitä, joita kokeillaan.

Päämäärät ja toimenpiteet, joilla tuetaan henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteissa, voi myös käsitellä ja kirjata suunnitelmaan. Vastuunjaon ja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteet ja niiden toteuttamisen aikataulun voi halutessaan esittää taulukossa, jossa kuvaillaan tavoitteita henkilöstöryhmittäin; toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi; vastuutahot; aikataulu, mihin mennessä toimenpide toteutetaan sekä mitkä ovat ne mittarit tai tavoitearvot mitä seurataan tai millä asia todennetaan.

6. Johtaminen

Johtamisessa ja erityisesti esihenkilötyössä onnistuminen on merkittävä tekijä organisaation työnantajamielikuvan, henkilöstön sitoutumisen, työhyvinvoinnin, muutosjohtamisessa onnistumisen ja osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta. Työyhteisön kehittäminen edellyttää, että organisaation johdolla on myös riittäviä työkaluja. Tässä kohdassa voidaan kuvata johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen painopistealueita ja esimerkiksi sitä millä koulutuksilla johtamista kehitetään ja miten johtajia ja esihenkilöitä tuetaan. Lisäksi voitte kuvailla johtamisen kehittämisen tavoitteita ja niitä mittareita, joilla onnistumista mitataan.



7. Seuranta

Toimenpiteiden edistymistä on seurattava. Kuvailkaa tässä, miten organisaatiossanne seuranta toteutetaan, esim. ”työyhteisön kehittämissuunnitelma käsitellään säännöllisesti ja jatkuvassa vuoropuhelussa yhdessä henkilöstön edustajien/henkilöstön kanssa. Suunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan, jos liiketoiminnan muutokset, kehitysnäkymät tai muut syyt antavat siihen aihetta”. Monesti suunnitelma päivitetään vuosittain. Lisäksi henkilöstön edustajien/henkilöstön kanssa arvioidaan säännöllisesti suunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Suunnitelmaan tehdään tarvittavat muutokset, jos henkilöstöön kohdistuu esimerkiksi toimintojen uudelleenjärjestelyistä aiheutuvia henkilöstövaikutuksia, jotka antavat aihetta asetettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden uudelleenarviointiin taikka työnantajan irtisanoessa työntekijöitä taloudellisin ja tuotannollisin perustein.

Suunnitelmaan voi myös kirjata menetelmiä, joilla toimenpiteitä seurataan. Esimerkiksi henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen osalta voidaan kirjata, että henkilöstön työtyytyväisyyttä ja -viihtyvyyttä seurataan vuosittain erilaisten kyselyiden avulla.



Ylemmät Toimihenkilöt YTN

ytn.fi

@ylemmattoimihenkilot

@YTN_ry