

Työyhteisön kehittämissuunnitelman laadintaa koskeva ohje

Ohjeet työnantajalle:

- Työnantajan on laadittava yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa työyhteisön kehittämissuunnitelma ja ylläpidettävä sitä työyhteisön suunnitelmalliseksi ja pitkäjänteiseksi kehittämiseksi. Työyhteisön kehittämissuunnitelma laaditaan ja sitä ylläpidetään osana yhteistoimintalain 8 §:n 3—5 kohdissa tarkoitettua vuoropuhelua. Viitatu kohdat ovat: 3) työvoiman käyttötavat sekä henkilöstön rakenne; 4) henkilöstön osaamistarpeet ja osaamisen kehittäminen; sekä 5) työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen siltä osin kuin asiaa ei käsitellä muun lainsäädännön nojalla.
- Yhteistoimintalain 8 §:n 3-5 kohtien painoarvo ja merkitys voisivat vaihdella eri työpaikoilla ja eri aikoina. Tästä syystä kustakin asianomaisessa pykälässä mainitusta asiakokonaisuudesta ei tarvitsisi tosiasiallisesti käydä vuoropuhelua samassa laajuudessa taikka yhtä useasti. Jokaisesta asiakokonaisuudesta ei myöskään siten tarvitsisi käydä vuoropuhelua jokaisessa neljännesvuosittain tai kaksi kertaa vuodessa pidettävässä kokouksessa.
- Kutakin asiakokonaisuutta olisi kuitenkin kohtuullisin väliajoin käsiteltävä työnantajan ja henkilöstön välillä. Myös henkilöstön kannalta vähämerkityksellistä asiakokonaisuutta olisi käsiteltävä 1—1,5 vuoden välein. Asian käsittelynä pidettäisiin myös tilannetta, jossa todettaisiin, että erityisiä asiakokonaisuutta koskevia huomioita ei ole esittää käsiteltäväksi.
- Jatkuvässä vuoropuhelussa on käsiteltävä muun ohella työvoiman käyttötavat sekä henkilöstön rakenne, henkilöstön osaamistarpeet ja niiden kehittäminen sekä työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen siltä osin kuin asiaa ei käsitellä muun lainsäädännön nojalla. Mikäli näiden käsittelyn yhteydessä todetaan tilanteen joltain osin muuttuneen, tulee tarvittaessa kyseiset muutokset päivittää myös kehittämissuunnitelmaan.
- Suunnitelmaan muutoksia aiheuttavat kehityskulut voisivat tulla ilmi myös säännönmukaisesti käytävässä vuoropuhelussa, esimerkiksi osana yrityksen tai yhteisön kehitysnäkymiä ja taloudellista tilannetta koskevaa vuoropuhelua. Työyhteisön kehittämissuunnitelmaa voidaan päivittää tarpeellisin osin tuossa yhteydessä tai erillisesti järjestettävässä vuoropuhelussa. Selvyyden vuoksi kehittämissuunnitelmaa itseään ei tarvitse muuttaa tai päivittää edellä mainittujen käsittelyaikojen puitteissa, ellei siihen asianomaisten muutosten vuoksi ole tarvetta.
- Tietyt verovähennykset ja tuet edellyttävät lain vaatiman ja sen määräykset täyttävän kirjallisen kehittämissuunnitelman tekemistä.
- Työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä koskevat velvollisuudet voidaan korvata työsuojelutoimikunnan kokouksella.
- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat voidaan toteuttaa kehittämissuunnitelman osana

Alla olevan ohjeen mukaiset seikat tulee huomioida osaamisen ja työhyvinvoinnin arvioinnissa, mikäli siihen on aihetta lain asettamien velvollisuuksien täyttämiseksi! Tämä mallipohja on vain esimerkki ja ei ainoa tapa tehdä kehittämissuunnitelmaa.

Johdanto

- Työyhteisön kehityssuunnittelu perustuu yhteistoimintalakiin. Työnantajalla, joka työllistää säännöllisesti vähintään 20 henkilöä, on lakisääteinen velvollisuus laatia yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa työyhteisön kehittämissuunnitelma ja ylläpidettävä sitä työyhteisön pitkäjänteiseksi ja suunnitelmalliseksi kehittämiseksi.
- Henkilöstön osaamisen kehittämisen lisäksi suunnitelman tarkoituksena on laajemminkin kiinnittää huomiota työyhteisön hyvinvointia tukeviin kysymyksiin samoin kuin työvoimankäyttötapoihin. Työyhteisön kehittämissuunnitelma laaditaan ja sitä ylläpidetään osana osaamisen kehittämistä, työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä sekä työvoiman käyttötapoja ja henkilöstön rakennetta koskevaa vuoropuhelua. Työyhteisön kehittämissuunnitelmaan kirjataan myös ulkopuolisen työvoimankäyttöä koskevat periaatteet. Työyhteisön kehittämissuunnitelman on dynaaminen asiakirja, joka toimisi mainittuja asioita koskevan vuoropuhelun työkaluna ja jota päivitetään tarvittaessa.
- Suunnitelman keskeisin sisältö muodostuu siitä, että työnantaja ja henkilöstön edustaja pyrkivät yhteistyössä hahmottamaan nykytilaa ja ennakoitavia kehityskulkuja sekä luomaan päämääriä ja arvioimaan toimenpiteitä, joilla henkilöstön osaamista ylläpidetään ja työhyvinvointia edistetään tulevaisuudessa. Lisäksi suunnitelmaan kirjataan toimenpiteiden vastuunjako ja aikataulu sekä seurantamenettelyt.
- Kehityssuunnitelmaa tehdessä kiinnitetään tarpeen vaatiessa huomiota teknologisen kehityksen, investointien ja muiden yrityksen tai yhteisön toiminnassa tapahtuvien muutosten vaikutuksiin työyhteisössä. Vastaavasti työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuus ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden erityistarpeet otetaan tilanteen vaatiessa huomioon. Suunnitelmaa laadittaessa kiinnitetään tarpeen mukaan huomiota myös työyhteisön johtamiseen.
- Työnantajan irtisanoessa työntekijöitä taloudellisiin tai tuotannollisiin perustein, tulee kehittämissuunnitelmaan tehdä tarvittavat muutokset vuoropuhelun yhteydessä muutosneuvotteluiden päätyttyä. Kehittämissuunnitelma tulee päivittää vasta muutosneuvotteluiden jälkeen käytävässä vuoropuhelussa, kun työnantajalla on tarkemmin tiedossa irtisanottavien lukumäärä ja työhön jäävien tehtävät ja koulutustarpeet.
- **Suunnitelma EI itsessään velvoita toimenpiteisiin.**

1. Suunnitelmassa huomioitavat näkökulmat

Työyhteisön kehittämissuunnitelmaa laadittaessa ja sitä ylläpidettäessä on tarpeen mukaan kiinnitettävä huomiota seuraaviin näkökulmiin:

1.1 Teknologisen kehityksen, investointien ja muiden yrityksen tai yhteisön toiminnassa tapahtuvien muutosten vaikutukset työyhteisössä, esimerkiksi

- näköpiirissä oleva teknologinen kehitys ja sen mahdollinen vaikutus osaamistarpeisiin

1.2. Työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyvien työntekijöiden huomioiminen sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämisen edistäminen, esimerkiksi

- ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamiseen tai työuran loppupään pidentämiseen liittyvät tarpeet
- toimenpiteet, joiden mukaisesti osaamisen kehittämisessä tai henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä tullaan huomioimaan työttömyysuhan alaisten työntekijöiden tulevaisuuden työllistymisedellytyksiä ja ikääntyvien ja työkyvyttömyysuhan alaisten työntekijöiden työkyvyn ylläpitoon liittyviä kysymyksiä
- pienten lasten vanhempien erityiset työ- ja perhe-elämän sovittamiseen liittyvät tarpeet

Mainittujen asioiden laajuus ja käsittelytapa voivat vaihdella sen mukaan, missä määrin yrityksessä yllä mainittuihin ryhmiin kuuluvia työntekijöitä.

Osatyökykyisten työllistämisperiaatteet otetaan kehittämissuunnitelmaan, jos näitä henkilöitä on yrityksessä useita.



KAUPAN LIITTO

1.3. Työyhteisön johtaminen

Työyhteisön kehittäminen edellyttää yrityksen johdolle riittäviä työkaluja. Käytännössä kyse on mm. siitä, millä tavoin kehittämissuunnitelmassa mainittuja asiakokonaisuuksia voidaan edistää.

2. Suunnitelmassa käsiteltävät asiakokonaisuudet

2.1. Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin nykytila

Tässä kohdassa on tarkoitus analysoida nykytilaa ja pyrkiä sitä kautta tunnistamaan muutostarpeet taikka määrittämään tavoitetaso. Suunnitelmaa laatiessa voidaan esimerkiksi käydä keskustelua siitä, millä tavalla osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät kysymykset näyttäytyvät työpaikalla. Esimerkiksi osaamisen osalta voidaan kuvata, minkälaisia osaamiskapeikkoja henkilöstöllä on työn olemassa oleviin tai tuleviin vaatimuksiin nähden. (ks. käytännön ohjeet alla)

2.2. Ennakoitavissa olevat kehityskulut, joilla voi olla vaikutusta henkilöstön osaamistarpeisiin tai työhyvinvointiin

Tässä kohdassa on tarkoitus arvioida mahdollisia kehityskulkuja ja niiden vaikutuksia henkilöstöön.

Nämä kehityskulut voisivat tulla ilmi myös säännönmukaisesti käytävässä vuoropuhelussa, esimerkiksi osana yrityksen tai yhteisön kehitysnäkymiä ja taloudellista tilannetta koskevaa vuoropuhelua. Työyhteisön kehittämissuunnitelmaa voidaan päivittää tarpeellisin osin tuossa yhteydessä tai erillisesti järjestettävässä vuoropuhelussa. (ks. käytännön ohjeet alla)

2.3. Päämäärät ja toimenpiteet, joilla kehitetään ja ylläpidetään henkilöstön osaamista sekä edistetään henkilöstön työhyvinvointia

Käytännössä kehittämisen laajuus ja syvyys voivat vaihdella huomattavasti työpaikasta riippuen. Osaamista voidaan kehittää esimerkiksi koulutuksen, perehdytyksen tai itseopiskelun kautta. (ks. käytännön ohjeet alla)

Huom! Kehittämissuunnitelmassa on tärkeä muistaa puhua vain alustavista näkymistä ja kehityskuluista, ei jo tehdyistä suunnitelmista! Jos edellä mainitut asiat johtavat lomauttamisiin, osa-aikaistamisiin, irtisanomisiin tai työsuhteen olennaisten ehtjen yksipuolisiin muuttamisiin, tulee työnantajan aina käydä erikseen yhteistoimintalain 3 luvun mukaiset muutosneuvottelut, ennen kuin näihin lopputuloksiin johtavia päätöksiä tehdään. Kehittämissuunnitelmaa on myös aina päivitettävä muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeen käytävän vuoropuhelun yhteydessä, jos työnantaja irtisanoo työntekijöitä taloudellisin tai tuotannollisin perustein.

Lisäksi työnantajan tulee käydä yhteistoimintalain 3 luvun mukaiset (kevyemmän menettelyn) muutosneuvottelut, mikäli kyseessä ovat yhden tai useamman työntekijän asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävissä, työmenetelmissä, töiden järjestelyissä, työtilojen järjestelyissä tai säännöllisen työajan järjestelyissä, jotka johtuvat

- 1) yrityksen tai yhteisön tai niiden jonkin osan lopettamisesta, siirtämisestä toiselle paikkakunnalle taikka niiden toiminnan laajentamisesta tai supistamisesta;**
- 2) kone- tai laitehankinnoista taikka uuden teknologian käyttöönotosta;**
- 3) työn organisointiin tai järjestelyihin tehtävistä muutoksista;**
- 4) palvelutuotannon tai tuotevalikoiman muutoksista;**
- 5) ulkopuolisen työvoiman käyttöönotosta tai siinä tehtävistä muutoksista;**
- 6) muista 1–5 kohdassa tarkoitettuihin rinnastuvista muutoksista.**

Yllä mainitut menettelyt on käytävä loppuun aina, ennen kuin näihin lopputuloksiin johtavia päätöksiä tehdään.

Käytännön näkökulmia osaamistarpeisiin ja niiden kehittämiseen

Käytännössä suurin osa osaamisen kehittymisestä tapahtuu työssä oppimisen kautta. Käytännön toimet voivat siten merkitä esimerkiksi sellaisia menettelytapoja työpaikalla, jotka tukevat työssäoppimista (vuorovaikutus, hiljaisen tiedon siirtyminen). Sen lisäksi osaamista voidaan kehittää koulutuksen, perehdytyksen tai itseopiskelun kautta. Kyse voisi olla myös järjestelyistä tukea työssä oppimista, työnkiertoa, omaehtoista opiskelua taikka opintovapaaajärjestelyistä.

Käytännössä kuvaillaan henkilöstön osaamisen nykytilaa sekä tätä kautta mahdollisesti tunnistettavissa olevia muutostarpeet taikka tavoitetasoa, joilla voi olla vaikutusta henkilöstön osaamistarpeisiin. Kuvallaan tässä myös ennakoitavissa olevat kehityskulut ja muutokset, joilla voisi olla vaikutusta henkilöstön osaamistarpeisiin. Asioita voidaan tarkastella henkilöstöryhmittäin tai muulla tarkoituksenmukaisella jaottelulla.

Tässä voidaan pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Miten ja missä yhteydessä henkilöstön osaamistarpeet käydään läpi?



KAUPAN LIITTO

- Mikä on henkilöstön osaamisen nykytila?
- Miten osaamista tuetaan?
- Miten työssä suoritumisen vaatimien osaamistarpeiden odotetaan kehittyvän tulevaisuudessa? Vaaditaanko esimerkiksi jo olemassa olevien taitojen syventämistä tai uusien opettelemista?
- Mahdolliset koulutustarpeet pitkien poissaolojen (esim. perhevapaat) jälkeen?

Käytännön näkökulmia työhyvinvointia koskeviin asioihin

Työntekijöiden työhyvinvointia koskevia kysymyksiä käsitellään työpaikoilla myös työsuojelun valvontalain, työturvallisuuslain ja työterveyshuoltolain säännösten nojalla. Yhteistoimintalain mukaisen työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä koskevan kirjaamisvelvoitteen olisi tarkoituksena olla näitä lakeja täydentävä. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä koskevaa vuoropuhelua olisi tarve käydä säännönmukaisesti työnantajan ja henkilöstön edustajan välillä siltä osin kuin asiaa ei käsitellä muun lainsäädännön nojalla. Keskeistä on pyrkiä tunnistamaan kullakin työpaikalla keskeiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.

Mikäli työhyvinvoinnin turvaamista koskevia päämääriä ja toimenpiteitä ei ole vielä käsitelty työpaikalla muun lain nojalla, voidaan tässä pohtia esim. seuraavia asioita:

- Millä toimenpiteillä edistetään työyhteisön työhyvinvointia etenkin töissä viihtyvyyden ja työtyytyväisyyden näkökulmasta
 - Esim. etätöskentelyn mahdollisuudet, työn ja yksityiselämän yhteensovittamista tukevat seikat tai järjestelyt, työpaikalla noudatettavien prosessien, toimintatapojen tai muiden vastaavien kehittäminen tai sujuvoittaminen, työyhteisön toimivuutta, vuorovaikutuksellisuutta tai tiedonkulkua parantavat seikat, johtamiskysymykset, työssä etenemisen mahdollisuudet tai mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöihin?
- Mitkä ovat näille toimenpiteille asetettavat päämäärät?

3. Toimenpiteiden vastuunjako, aikataulu ja seurantamenettelyt

Selostetaan, mitkä toimijat tai henkilöt olisivat aktiivisia suunnitelmassa tarkoitetun toimenpiteen tai niiden valmistelun toteuttamisessa. Lisäksi suunnitelmaan olisi kirjattava toimenpiteiden aikataulu.

Seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi vuoropuhelujen yhteydessä. Suunnitelmaan voitaisiin kuitenkin kirjata myös se menetelmä, jolla toimenpidettä seurataan. Esimerkiksi henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen osalta voitaisiin kirjata, että henkilöstön työtyytyväisyyttä tai -viihtyvyyttä systemaattisesti seurattaisiin erilaisten kyselyiden avulla.

4. Ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet

Kerro tässä kohdassa, minkä tyyppistä työtä ja missä määrin olisi tarvetta käyttää alihankintaa tai työvoiman vuokrausta. Selvitä ainakin:

- Missä tehtävissä alihankintaa tai työvoiman vuokrausta käytetään?
- Missä määrin näitä on tarvetta käyttää ko. tehtävissä nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitä muutoksia edellä mainittuihin periaatteisiin voi tulla tulevaisuudessa?

Periaatteista voidaan poiketa, mutta käytännössä tällöin työyhteisön kehittämissuunnitelmaa olisi tarvittaessa päivitettävä.

Päivitetty 5/2022