



Osaamisen kehittäminen kumiteollisuudessa

Teemaseminaarin yhteenvetoraportti
2014



Sisältö

LUKIJALLE.....	3
1. OSAAMISEN JOHTAMINEN	4
1.1 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa koskevat lakimuutokset voimaan 1.1.2014	4
1.2 Verottajan ohjeet työnantajan kustantamasta koulutuksesta ja koulutusvähennyksestä	5
1.3 Käytännön esimerkkejä osaamisen kehittämisestä kumiteollisuuden jäsenyrityksissä	5
1.4 Työpaja koulutussuunnitelman ja osaamisen kehittämiseksi	5
2. TYÖTURVALLISUUDEN KEHITTÄMINEN.....	9
3. VARHAINEN VÄLITTÄMINEN JA TYÖHYVINVOINTI	11
3.1 Varhaisen välittämisen perustat kuntoon.....	11
3.2 Epäluuloista luottamukseen.....	11
3.3 Hyvinvointia Hyvää huomenta - Hyvää huomista -yhteistyöllä	12

LIITE 1 Kyselyn tulokset osaamisen kehittämisestä kumiteollisuudessa 31.3.2014

LIITE 2 Työmarkkinakeskusjärjestöjen yhteinen malli henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimiseksi

LUKIJALLE

Kumiteollisuuden työmarkkinaosapuolet järjestivät keväällä 2014 yhteistyössä seminaarin, jonka aiheena oli osaamisen kehittäminen.

Yhteenvetoraporttiin on koottu seminaarissa jaettuja hyviä käytäntöjä sekä uusia näkökulmia kumiteollisuuden osaamisen kehittämisen toimintamalleista. Tämän oppaan tavoitteena on antaa paikallisille sopijaosapuolille tietoa ja uusia ajatuksia osaamisen kehittämisestä työpaikoilla yksiköiden ja yritysten menestymisen edistämiseksi.

Osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen kuuluvat olennaisena osana myös turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Seminaarin kokonaisuuteen sisällytettiin siksi myös esimerkkeinä Työturvallisuuskeskuksen kumiteollisuudessa ja autonrenkasalalla tehty työ sekä kemianteollisuuden Hyvää Huomenta - Hyvää Huomista -yhteistyössä laadittu varhaisen välittämisen malli.

Elokuussa 2014

Sami Nikander
Jaana Neuvonen ja Petra Kannonkari
Paavo Salo
Iris Schiewek
Seppo Järvenpää

Kumiteollisuus ry
Kemianteollisuus KT ry
TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry
Ammattiliitto Pro ry
Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry

1. OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtamisen kokonaisuuteen kuuluu osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen, ylläpito, hiljaisen tiedon siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen. Osaamista johdetaan yrityksen tehtävien ja toimintastrategian perusteella henkilöstösuunnitteluprosessia hyödyntäen tavoitteena yksilön toimintaedellytysten kehittäminen.

Yrityksen näkökulmasta toiminnan kehittämisen tavoitteena on yrityksen suoritustehon ja kannattavuuden paraneminen. Organisaation menestyksen voimavarana on yksilö. Yrityksen kehittämistarpeet on sidottava voimakkaasti yksilön kehittämistarpeisiin. Metropolia ammattikorkeakoulun palveluiden johtaminen - osaamisalueen päällikkö **Kirsti Kehusmaa** kertoi Kumiteollisuuden seminaarissa keväällä 2014 nykypäivän käsityksestä osaamisesta. "Osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan laajempaa tekemisen hallintaa, joissa sosiaalisella vuorovaikutuksella on olennainen rooli. Osaaminen on joustavuutta, epävarmuuden sietoa ja muutoshalukkuutta."

Kirsti Kehusmaan mukaan osaamisen johtamisen haasteita ovat ristiriitainen tai hajanainen käsitys osaamisesta tai sen johtamisesta, keskittyminen yksilön osaamisen kehittämiseen unohtaen organisaation osaamisen kehittäminen ja yhteyden yrityksen strategiaan. Lisää haasteita tuo osaamisen johtamisen ja kehittämisen epäselvistä vastuista, jatkuvat muutokset, tulostavoitteet ja kiire, projektityö ja muut uudenlaiset työnteon mallit, ihmisten väliset erot ja yleensä osaamisen ja epäselvät tavoitteet, mittarit ja raportointi.

Työntekijän osaamista kehitetään kaikissa työuransa vaiheissa työtehtävien vaatimusten perusteella sekä toimintayksikön tehtäväalueen kehittymisen mukana. Toimintayksikön strategiset tarpeet usein edellyttävät myös ennakoivia kehittämisohjelmia.

Osaamisen kehittämisen keinoja on lähes määrättömästi, sanoo Kirsti Kehusmaa. Yleisesti suositetaan sääntöä, jossa 70 % oppimisesta toteutuu tekemällä ja työssä oppimisella, 20 % oppimisesta opitaan muilta ja 10 % oppimisesta opitaan koulutuksessa.

1.1 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa koskevat lakimuutokset voimaan 1.1.2014

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat saatetaan uuden lain tasalle vuoden 2014 aikana. Työmarkkinakeskusjärjestöjen yhdessä laatima malli on tehty auttamaan työnantajia ja työntekijöitä. Keskusjärjestöjen laatiman mallin (liite 2) pohjalta kussakin yrityksessä voidaan työnantajan ja henkilöstön kesken yhteistoiminnan hengessä laatia yrityksen tarpeisiin parhaiten soveltuva henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Mallin pohjana ovat yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain säännökset.

Osaamisen kokonaisuuden hallinta

Osaamisen johtamisen suunnittelu, seuranta ja arviointi osana liiketoiminnan suunnittelua ja johtamista

Osaamisen johtamisen prosessit, mallit ja menetelmät organisaation tarpeen ja tavoitteiden mukaan

Selkeät vastuut, roolit ja organisointi

Osaamisen jatkuvaa kehittämistä tukeva johtaminen ja toimintatavat

1.2 Verottajan ohjeet työnantajan kustantamasta koulutuksesta ja koulutusvähennyksestä

Verottaja on laatinut kaksi käytännönläheistä ohjetta koulutuksen veronalaisen edun määrittelyyn ja koulutusvähennyksen tekemiseen.

Työnantajan kustantaman koulutuksen verotus

Työntekijälle keskeinen verotuskysymys on, saako hän veronalaisen edun sen johdosta, että työnantaja maksaa hänen koulutuksestaan johtuvia kustannuksia. Työnantajan kannalta koulutuksen verokohtelu vaikuttaa siihen, onko etua pidettävä veronalaisena palkkana, josta on toimitettava ennakonpidätys ja suoritettava työnantajan sosiaaliturvamaksu. Ohjeessa on käyty läpi useita KHO:n ratkaisuja.

[Työnantajan kustantaman koulutuksen verotus](#)

Työnantajan koulutusvähennys

Koulutusvähennyksen edellytyksenä on, että työnantajan järjestämä koulutus perustuu edellä mainittuun työnantajan laatimaan koulutus-suunnitelmaan.

Koulutusvähennyksen vähimmäismäärä on 1 koulutuspäivä työntekijää kohti eli 6 tuntia koulutusta. Työnantaja voi vähentää elinkeinotoiminnan tulosta koulutusvähennyksen, joka on laskennallisesti noin puolet koulutusajan palkkakuluista. Koulutus-vähennyksen saa enintään kolmelta koulutuspäivältä työntekijää kohden.

Laskennallinen, todellisten menojen lisäksi tehtävä koulutusvähennys vähennetään verotuksessa kuten elinkeinotoimintaan harjoittamiseen liittyvät todelliset menot. Koulutusvähennys voi siten suurentaa työnantajan verotuksessa vahvistettavaa tappiota. Ohjeessa opastetaan millainen koulutus oikeuttaa verovähennykseen ja miten verovähennyistä vaaditaan.

[Työnantajan koulutusvähennys](#)

1.3 Käytännön esimerkkejä osaamisen kehittämisestä kumiteollisuuden jäsenyrytyksissä

Kumiteollisuuden jäsenyrytysten työnantajien edustajilta sekä luottamusmiehiltä kysyttiin osaamisen kehittämisen käytännöistä. Kyselyn tulosten perusteella osaamisen kehittämistä suunnitellaan yrityksen strategisista tavoitteista johdettuna, budjetoinnin yhteydessä ja koulutustarjonnan perusteella sekä henkilöstön esitysten perusteella. Käytännössä osaamista kehitetään kumiteollisuuden työpaikoilla pääosin ulkoisilla ja sisäisillä koulutuksilla, mutta myös tehtävän kierrolla, työnopastuksella ja mentoroinnilla, projekteihin osallistumisella ja uusilla rekrytoinneilla. Noin puolet (44 %) vastanneista arvioi, että osaamisen kehittämiseen käytetään keskimäärin 2-4 päivää henkilöä kohden. (Liite 1)

Henkilöstön osaamisen kehittämistä käsitellään työpaikalla vastanneiden mukaan varsin vaihtelevasti. "Kohtalaisesti" ilmoitti 34 prosenttia vastanneista. Kokemuksia hyvästä yhteistoiminnasta vastaajien mukaan oli koulutuksen tarjonnan hiljattainen lisääntyminen ja koulutusten tarjoaminen tarpeen mukaan. Useimmiten henkilöstöhallinto tekee suunnitelman ja esittelee sen luottamusmiehille. Joissain yrityksissä vasta aloitellaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien käsittelyä yhteistoiminnassa. On sovittuna ensi viikolla palaveri YT-neuvottelukunnalle, jossa käsitellään koulutussuunnitelmaa" kertoo anonyymi vastaaja. Vastaajien joukossa oli myös huonoja kokemuksia yhteistoiminnasta. (Liite 1)

1.4 Työpaja koulutussuunnitelman ja osaamisen kehittämiseksi

Seminaariväki laati käytännössä kuvitteelliselle Laippa ja Iitin Oy:lle koulutussuunnitelman ja osaamisen kehittämissuunnitelman talousarvioineen.

"Lanka ja Iitin Oy:n toiminta kuvattiin varsin haasteelliseksi. Yritys aloitti 1960 – luvulla metalliverstaana ja sittemmin siirtyi kumiteollisuuden tuotteiden valmistajaksi. Tuotevalikoima oli melko laaja; ruiskupuristustuotteet,

profiilituotteet ja letkut. Omat toimitilat olivat pääosin 1960 – 1970 luvulta ja laajennustilaa ei enää juurikaan ollut. Konekannassa oli uusimisen tarvetta.

Lanka ja liittimen johtoon oli palkattu uusi, nuorehko diplomi-insinööri. Hän oli selvittänyt yrityksen jatkamahdollisuuksia ja niissä päällimmäiseksi oli noussut seuraava ratkaisu: naapurikunnan puolen teollisuusalueella kunta oli rakennuttamassa kysynnän mukaan erilaisia teollisuushalleja yrityksiä varten. Kunta oli vuokraamassa tilat yrityksille pitkäaikaisin sopimuksin.

Uusi toimitusjohtaja suunnitteli tarkistaa samalla myös tuotevalikoimaa eli keskittyä, kansainvälistyä ja lisätä volyymia ja kokonaispalveluratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Tämä tarkoitti myös uusien työntekijöiden rekrytointia, sekä uusien että vanhojen koulutusta. Tavoitteena oli moniosaamisen lisääminen asteittain. Joustavasta toiminnasta ja osaamisesta suunniteltiin yrityksen kilpailuvalltia.

Mitään päätöksiä ei asiassa vielä ollut tehty. Nykytiloissa toiminta oli alkanut hiipua, eikä niihin investointi ole kannattavaa. Tiloista on tarkoitus luopua muutaman vuoden sisään. Päätös toiminnan siirrosta pitäisi kuitenkin tehdä pikaisesti, jotta voitaisiin vaikuttaa tehdashallin ratkaisuun.

Sairauspoissaoloaste on 10 % työntekijöillä ja toimihenkilöillä 2 %. Yrityksessä tapahtui keskimäärin kaksi vakavaa työtapaturmaa vuodessa. Muutto uusiin toimitiloihin antoi mahdollisuuden panostaa työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin rakenteisiin. Yritys aikoi myös laatia varhaisen välittämisen mallin sairastavuuden vähentämiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Kokoaikaista henkilöstöä oli yhteensä 80 henkeä, joista työntekijöitä 68 ja loput toimihenkilöitä. Henkilökunta alkoi olla melko iäkästä, koska eläkkeelle siirtyvien tilalle ei ole useaan vuoteen voitu palkata uusia henkilöitä kuin poikkeustapauksissa.

Työntekijöillä ei pääosin ollut ammattikoulutusta, vaan he ovat oppineet työn ohessa. Toimihenkilöillä, joita ovat esimerkiksi assistentit, työnjohtajat, palkanlaskija, kirjanpitäjä, tuotantopäällikkö, osto- ja myyntihenkilöt, oli tehtävään vaadittava opisto- tai korkeakoulututkinto."

Seminaarin osallistujat jakaantuivat ryhmiin ratkaisemaan koulutussuunnitelmaa ja pidempiaikaista osaamisen kehittämisen suunnitelmaa kuvitteelliselle yritykselle. Ryhmät muodostivat jokainen oman kuvitteellisen konsulttitoimistonsa ja esittelivät firman johtoryhmälle ehdotustaan kustannusarvioineen.

Koulutussuunnitelman laadinnassa ja seurannassa käytettiin yksinkertaista lomaketta.

Henkilöstöryhmä	Tarvittava osaaminen	Osaamisen hankintatapa	Budjetti
Henkilöstöryhmä 1			
Henkilöstöryhmä 2			
Henkilöstöryhmä 3			
Henkilöstöryhmä 4			

Kuva 1. Esimerkki koulutussuunnitelmasta

Edellisen lomakkeen selitykset

Henkilöstöryhmä

Esimerkki henkilöstöryhmä: työntekijät, toimihenkilöt, johto, esimiehet, assistentit, varastotyöntekijät jne.

Tarvittava osaaminen

Osaamistarve, kehityskeskusteluissa esiin nousseet osaamistarpeet.

Osaamisen hankintatapa

Esimerkiksi täydennyskoulutus, sisäinen koulutus, projektit, opastaminen/mentorointi, koulutusohjelma, seminaari, verkkokoulutus jne.

Koulutussuunnitelman seurantaan voi luoda myös yhtä yksinkertaisen lomakkeen.

1 Työntekijä nimi:		2 Työntekijä		3 Työntekijä	
Koulutuksen nimi:	Kesto / h	Koulutuksen nimi:	Kesto/ h	Koulutuksen nimi:	Kesto / h

Kuva 2. Esimerkki koulutussuunnitelman seurantaan

Ryhmätöiden tuloksena syntyi toinen toistaan huikeampia esityksiä osaamisen kehittämisestä, koulutus- ja henkilöstösuunnitelmista ja ikäjohtamisesta. Tärkein tulos osallistujien palautteen mukaan oli kuitenkin vuorovaikutuksen kautta toisilta oppiminen ja yhdessä tekeminen. "Kunpa työpaikoillakin sitten oikeasti

henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien tekeminen sujuisi yhtä hyvin kuin täällä seminaarissa" kiteytti eräs seminaariin osallistunut henkilö.

Case Teknikum Oy, esittelijänä kehitysjohtaja Eeva Syvälahti

Teknikumissa on lähdetty järjestelmällisesti suorittamaan muovi- ja kumitekniikan perustutkintoja ja kumialan ammattitutkintoa.

Muovi- ja kumitekniikan perustutkinto on toisen asteen tutkinto ja se suoritetaan ammattikoulussa. Koulutusta saa Sastamalassa Vammalan ammattikoulussa ja Nokialla Tampereen Seudun ammattiopistossa Tredussa. Tutkintotodistuksen antaa oppilaitos.

Kumialan ammattitutkinto suoritetaan työn ohessa aikuiskoulutuksena. Koulutus sisältää teoriaopetusta ja työssä oppimista. Osaaminen osoitetaan tutkintotilaisuuksissa (näytöt). Tutkintotodistuksen antaa Muovi- ja kumitekniikan tutkintotoimikunta.

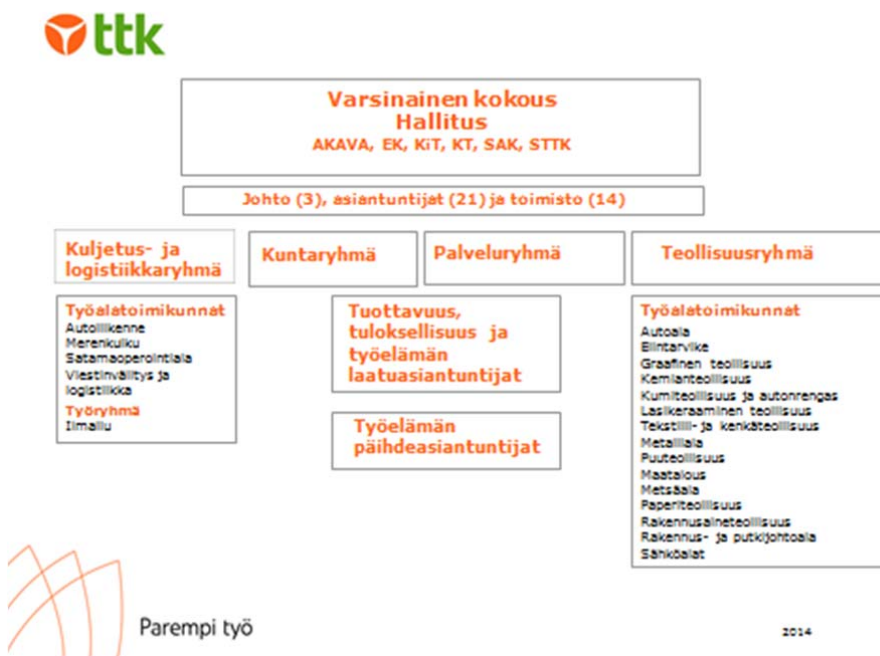
Näiden lisäksi suoritetaan erikoisammattitutkintoja tekniikassa, johtamisessa ja yritysjohtamisessa. Näille tutkinnoille on järjestämisoikeuksia monilla toimijoilla.

2. TYÖTURVALLISUUDEN KEHITTÄMINEN

Kumiteollisuuden ja autonrengasalan työalatoimikunta on yhteistyöelin, joka edistää työturvallisuutta, työsuojeluyhteistyötä ja työelämän kehittämistyötä alan työpaikoilla. Yksi merkittävimmistä toimikunnan hankkeista on ollut työturvallisuuskorttikoulutuksen rakentaminen kumiteollisuuteen ja autonrengasalalle, joille molemmille on laadittu yleiseen työturvallisuuskorttikoulutukseen pohjautuvat räätälöidyt koulutusmateriaalit. Kumiteollisuuden koulutukset aloitettiin täydellä voimalla vuonna 2013 ja tällä hetkellä koulutuksen läpikäyneitä on yli 400 alalla työskentelevää. Työturvallisuuskorttikoulutuksen tavoitteena on:

- Työsuojeluasioiden tiedostaminen ja kehittäminen
- Tapaturmien vähentäminen
- Tuottavuuden parantaminen
- Työhyvinvoinnin parantaminen
- Sairauspoissaolojen madaltaminen
- Kaikkien osallistuminen työturvallisuusasioiden toteutukseen ja kehittämiseen

Kumiteollisuuden korttikoulutus on lähtenyt hyvin liikkeelle. Positiivista asiassa on Kumiteollisuus ry:n hallituksen sitoutuminen korttikoulutuksen edistämiseen sekä laajemmin työturvallisuusasioiden eteenpäin viemiseen. Aktiivisen turvallisuustyön varmistamiseksi työpaikoilla tulee työturvallisuuskorttikoulutuksen jälkeiseen toimintaan jatkossa kiinnittää huomiota.



Kuva 3. Työturvallisuuskeskuksen organisaatio

Kumiteollisuuden ja autonrengasalan työalatoimikunta

Alojen työsuojelun yleinen kehittäminen ja tehostaminen



Kuva 4. Kumiteollisuuden ja autorengasalan työalatoimikunta

3. VARHAINEN VÄLITTÄMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointitoiminta on jatkuvaa ja kokonaisvaltaista työn, työympäristön ja työyhteisön kehittämistä. Henkilöstön hyvinvointi luo edellytyksiä myös menestyvälle liiketoiminnalle. Työikäisen väestön väheneminen korostaa työurien pidentämiseksi suunnattujen toimien tärkeyttä.

On tärkeää löytää hyviä ideoita ja käytäntöjä, jotka tukevat yritysten omia työhyvinvoinnin edistämistoimia. Seminaarissa esitelty kemianteollisuuden Hyvää huomenta - Hyvää huomista -työhyvinvointiyhteistyö on avoin kaikille kemianteollisuuden toimialojen, mukaan lukien kumiteollisuuden, yrityksille. Kumiteollisuuden kilpailukyvyyn vahvistaminen vaatii uusia menestystekijöitä. Yksi tulevaisuuden menestystekijöistä on työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen työpaikoilla.

3.1 Varhaisen välittämisen perustat kuntoon

Työhyvinvointia säätelee suoraan tai välillisesti lainsäädäntö, joka kuvaa erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita, tärkeimpänä työturvallisuuslaki ja sen nojalla annetut säädökset. Työturvallisuuslain perusteella työnantajalla on velvollisuus parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.

Varhaisen välittämisen toimintamalli on yksi hyvinvoinnin hallinnan osatekijä työpaikalla. Varhaisen välittämisen toimintamallilla ei voida korvata lakisääteistä riskien arviointia, mutta malli voi toimia työvälineenä, jolla saadaan lakisääteistä arviointia syvempää tietoa.

Toimivalla mallilla edistetään hyvinvointia työyhteisössä. Mallia ei pidä tehdä sen itsensä vuoksi, vaan helpottamaan työyhteisön jäsenestä välittämistä. Kun toimintamalli rakennetaan johdon, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön eri edustajien yhteistyössä ja kun se otetaan käyttöön johdon aktiivisella osallistumisella, mallista tulee osa yrityksen arkea. Samalla varhaiseen välittämiseen kohdistuvat mahdolliset ennakkoluulot murenevät ja käytännön toimenpiteisiin on helpompi tarttua.

3.2 Epäluuloista luottamukseen

Kaiken yhteistoiminnan lähtökohtana työpaikalla ovat luottamussuhteet. Työhyvinvointiin ja työterveyteen liittyvissä asioissa luottamuksen merkitys korostuu entisestään.

Kemianteollisuuden työpaikoilla suurimpia esteitä varhaisen välittämisen toteuttamisessa ovat kyselyn perusteella epäluulot järjestelmää kohtaan. Epäluulot pystytään voittamaan, kun järjestelmä rakennetaan yhteistyössä työnantajan ja henkilöstöedustajien kanssa unohtamatta työterveyshuoltoa. Varhaisen välittämisen toimintamallia suunniteltaessa, rakennettaessa ja käyttöönotettaessa on hyvä tiedottaa asiasta avoimesti koko henkilöstölle. Avoimuus lisää luottamusta.

Hyvinvointia edistävä työyhteisö ei synny ilman ponnistuksia. Varhaisen välittämisen toimintamalli on hyvä opas, kun matkataan kohti hyvää työyhteisöä. Vastuu hyvästä työpaikasta on kaikilla siihen kuuluvilla henkilöillä.

Yhtenä varhaisen välittämisen tavoitteena on ongelmiin tarttumisen kynnyksen madaltaminen työyhteisöissä. Kenenkään etu ei ole esimiehen ja kollegojen hienotunteisuus tilanteessa, jonka pitkittymisellä voi olla merkittäviä henkilön työkykyä ja hyvinvointia vähentäviä vaikutuksia. Varhainen välittäminen ei ole vain sairauspoissaolojen seurantaa ja niihin puuttumista, vaan se tulisi nähdä pikemminkin tapana toimia ja kommunikoida – ihmisten hyvinvointia edistävänä toimintana arkipäivässä.

3.3 Hyvinvointia Hyvää huomenta - Hyvää huomista -yhteistyöllä

Kemianteollisuuden työmarkkinaosapuolet haluavat edistää yhteistyössä työhyvinvointia, kehittää osaamista, pidentää työuria, vähentää sairastavuutta ja lisätä tuottavuutta. Yhteistyötä tehdään Kemianteollisuus ry:n kaikilla toimialoilla, myös kumiteollisuudessa. Yhteistyöllä yhdistetään sekä työmarkkinaosapuolten että työpaikkojen toimijoiden osaaminen ja kokemukset.

Hyvää huomenta - Hyvää huomista -yhteistyössä työhyvinvointia hahmotetaan neljään teeman avulla:



Tavoitteena hyvinvoivat yritykset

Kemianteollisuuden työmarkkinaosapuolet käynnistivät keväällä 2011 yhteistyössä Hyvää huomenta – Hyvää huomista -hankkeen, jolla haettiin uusia avauksia työhyvinvointiin. Tavoitteena oli edistää työhyvinvointia, kehittää osaamista, pidentää työuria, vähentää sairastavuutta ja lisätä tuottavuutta sekä mitata kehitystä vuoden 2012 loppuun mennessä.

Yritykset keskiössä

Kemianteollisuuden yritysten projekteissa etsittiin uusia näkökulmia, ideoita ja konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja edistämiseksi. Työpaikat tarttuivat omiin kehitystarpeisiinsa ja paransivat työtä, työmenetelmiä, työolosuhteita, ohjausjärjestelmiä, vuorovaikutusta ja johtajuutta. Uusia ideoita ja työkaluja kumpusi myös muiden yritysprojektien hyvistä kokemuksista ja vuorovaikutuksesta eri projektiryhmien välillä.

Mukaan lähti 35 yritystä joko meneillään olevalla tai noin vuoden kestäväällä uudella projektilla. Yritysprojekteissa tehtyjen kehitystoimien piirissä oli lähes 13 000 kemianteollisuudessa työskentelevää henkilöä, joten hanke kattoi 40 prosenttia koko alan henkilöstöstä. Suurin osa jatkaa edelleen työskentelyä joko nykyisen tai uuden työhyvinvointiprojektin parissa.

Tärkein tulos projekteista on yhteinen päämäärä edistää alan työpaikkojen hyvinvointia vastaamaan tulevaisuuden haasteita.

Hyvää huomenta - Hyvää huomista -yhteistyön vuoden 2013 teemaksi valittiin yrityksiltä saatujen palautteiden pohjalta varhainen välittäminen sekä sen toimintamallien käyttöönoton ja kehittämisen edistäminen alan yrityksissä.

Varhaisen välittämisen teemavuoden tuloksena syntyi käytännönläheinen opas yritysten käyttöön. Tämän lisäksi kahdessa seminaarissa välitettiin tietoa varhaisesta välittämisestä, sen hyödyistä ja työhyvinvointityön ja varhaisen välittämisen työkaluista sekä harjoiteltiin puheeksiottotilanteita käytännön tarinateatterin keinoin.

Nykyisellä 2014–2016 työehtosopimuskaudella keskitytään erityisesti johtamisen, työyhteisötaitojen ja toimivan työyhteisön kysymyksiin. Työyhteisötaitoihin ja johtamiseen liittyvän projektikonaisuuden suunnittelu on alkanut. Vuoteen 2016 ulottuvassa suunnitelmassa painotetaan yritysten osallistamista ja hyvien käytäntöjen jakamista. Tavoitteena on edelleen tehdä kemianteollisuudesta paras työhyvinvoinnin toimiala vuoteen 2020 mennessä.

Kemianteollisuuden kilpailukyvyn vahvistaminen vaatii uusia menestystekijöitä. Yksi tulevaisuuden menestystekijöistä on työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen työpaikoilla.

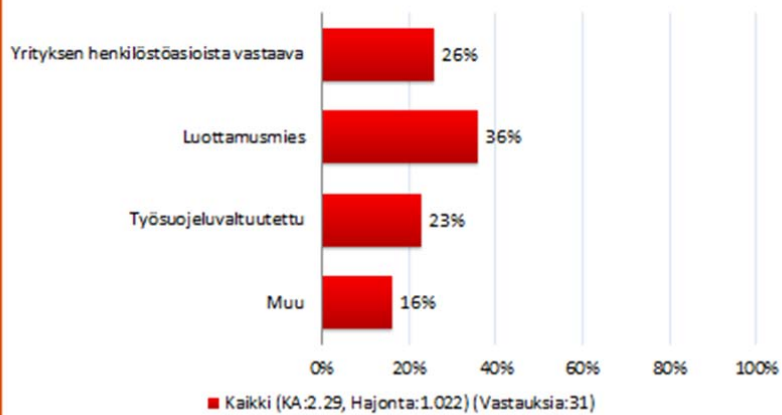
Lisää Hyvää huomenta - Hyvää huomista -hyvinvointiyhteistyöstä osoitteessa www.hyvaahuomista.fi.

LIITE 1

Ennakkokyselyn tulokset osaamisen kehittäminen

Maaliskuu 2014

Vastaajan asema



Työpaikallani suunnitellaan osaamisen kehittämisen tarvetta muuten kuin edellä

- ✓ Kerran vuodessa koulutussuunnitelman päivityksen yhteydessä listataan koulutustarpeet karkealla tasolla henkilöstöryhmittäin. Koulutustarpeisiin reagoidaan myös pitkin vuotta.
- ✓ Yrityksen strategisista tavoitteista lisäksi kehityskeskusteluiden perusteella vuodeksi kerrallaan sekä henkilöstön ehdotusten perusteella.
- ✓ Koulutustarpeita on kysytty sähköpostitse ja toimitusjohtajan toimihenkilöille pitämässä kehityskeskustelussa. Se, miten tarpeet kohtaavat käytännön jää nähtäväksi. Systemaattisen koulutusohjelman teko- ja täytäntöönpano on "hiukan hakusessa". Vuosittaisia aitoja kehityskeskusteluja myös lähiesimiehen kanssa kaivataan.

Työpaikallani suunnitellaan osaamisen kehittämisen tarvetta



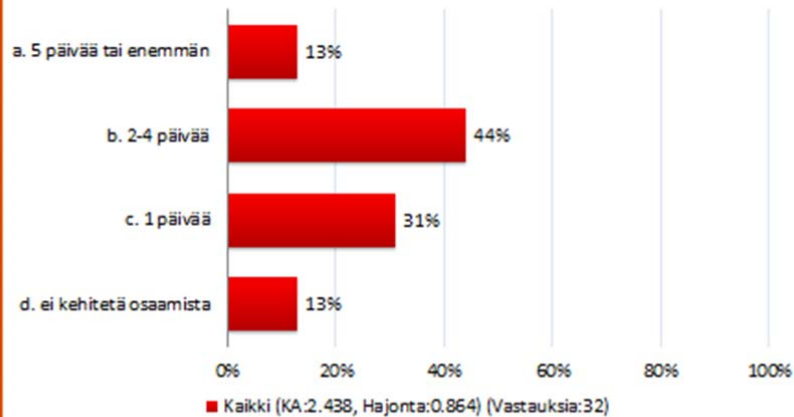
Henkilöstönoisaamisen tasoa seurataan



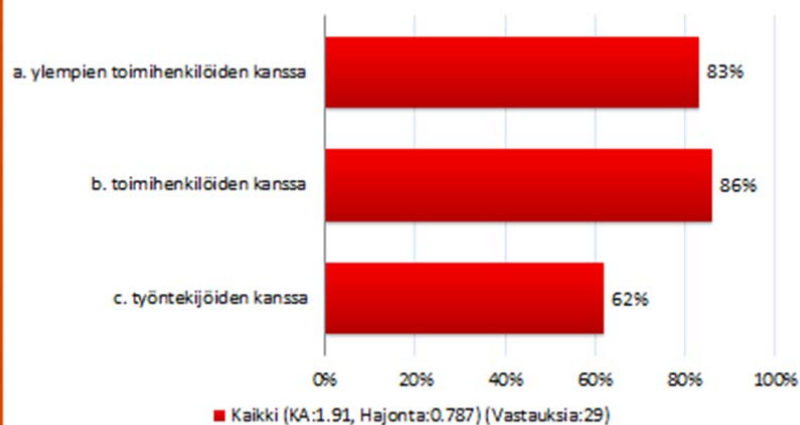
Yrityksessämme hankitaan uutta osaamista



Osaamisen kehittämiseen käytetään työpaikallani keskimäärin vuodessa arvioni mukaan



Kehityskeskusteluja käydään (voit valita useamman vaihtoehdon)

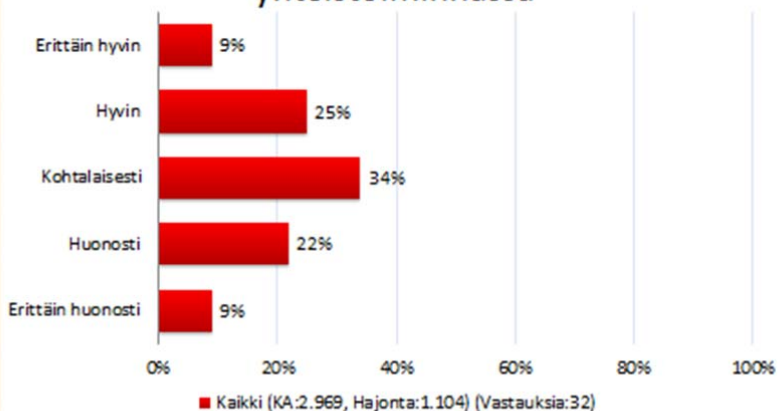


Koulutus- ja henkilöstösuunnitelmaa käsitellään yhteistoiminnassa työpaikallani

Hyvin

- ✓ Kohtuullisen hyvin. Koulutuksen tarjonta on lisääntynyt pikku hiljaa.
- ✓ Pää sääntöisesti hyvin ja hyvässä hengessä.
- ✓ Koulutusta on ollut hyvin tarpeen mukaan.

Oman kokemukseni mukaan henkilöstön osaamisen kehittämistä käsitellään työpaikallani yhteistoiminnassa



Koulutus- ja henkilöstösuunnitelmaa käsitellään yhteistoiminnassa työpaikallani

HR suunnittelee ja esittelee henkilöstön edustajille

- ✓ HR ja yksiköt ovat esitelleet suunnitelman henkilöstön edustajille, jota on täydennetty keskustelujen ja uuden tiedon perusteella.
- ✓ Ne esittelee HR:n toimesta. Ja siinäpä se...
- ✓ Koulutus- ja henkilöstösuunnitelma käydään läpi yt-neuvottelussa kerran vuodessa (edellisen vuoden lopussa suunnitelmat seuraavalle vuodelle). Samassa yhteydessä tehdään katsaus myös toteutuneisiin koulutuksiin.
- ✓ Työnantaja esitteli tekemänsä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman luottamushenkilöille antaen mahdollisuuden kommentteihin ja lisäyksiin. Aidoimmillaan suunnitelma tehtäisiin alusta alkaen yhdessä kaikkien osapuolten näkemykset huomioiden. Hiukan jäi tunne että tehdään nämä suunnitelmat kun moinen velvoite on annettu..
- ✓ Pakolliset koulutukset käyty läpi työntekijöiden kanssa

Koulutus- ja henkilöstösuunnitelmaa käsitellään yhteistoiminnassa työpaikallani

Yhteistoimintaa aloitellaan

- ✓ Monen vuoden yrittämisen jälkeen ehkä nyt tänä vuonna saamme oikeasti tehtyä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Työnantajalla ei ole motivaatio riittänyt aikaisempina vuosina moiseen.
- ✓ Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman käsittely yhdessä hlöstön edustajien kanssa on vasta alkamassa. Aikaisemmin laadittu ja käytetty vain toimihlöistä. Työntekijöistä laadittu osastokohtaiset osaamiskartat.
- ✓ Ei ole vielä toiminut, mutta toivottavasti tulevaisuudessa toimii.
- ✓ On sovittuna ensiviikolla palaveri YT-neuvottelukunnalle, jossa käsitellään koulutussuunnitelmaa

Koulutus- ja henkilöstösuunnitelmaa käsitellään yhteistoiminnassa työpaikallani

En ole varma

- ✓ Asiat käsitellään ilmeisesti johtoryhmässä ja henkilöstön kanssa tavoitekeskusteluissa.

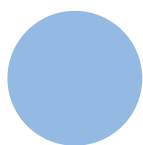
Huonosti

- ✓ Hyvin huonosti.
- ✓ Huonosti ja ammattitaidottomasti! Ko. suunnitelmat sisältävät mm. suomea ja englantia sikinsokin. Henkilöstösuunnitelmasta uupui täysin esim. ikääntyvien huomioiminen jne...
- ✓ En osaa sanoa vielä, olen työskennellyt yrityksessä vasta muutaman kuukauden.
- ✓ Ei kauheen hyvin.

- Akava
- Elinkeinoelämän keskusliitto
- Kirkon työmarkkinalaitos
- Kunnallinen työmarkkinalaitos
- Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö
- Toimihenkilökeskusjärjestö STTK
- Valtion työmarkkinalaitos

Työmarkkinakeskusjärjestöjen yhteinen malli henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimiseksi

- Akava
- Elinkeinoelämän keskusliitto
- Kirkon työmarkkinalaitos
- Kunnallinen työmarkkinalaitos
- Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö
- Toimihenkilökeskusjärjestö STTK
- Valtion työmarkkinalaitos



Työmarkkinakeskusjärjestöjen yhteinen malli henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimiseksi

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa koskevat lakimuutokset ovat tulleet voimaan 1.1.2014. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat on saatettava uuden lain tasalle vuoden 2014 aikana. Työmarkkinakeskusjärjestöt ovat raamisopimuksessa 28.11.2011 sopineet, että keskusjärjestöt laativat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta yhteisen mallin.

Oheisen työnantajien ja työntekijöiden avuksi laaditun mallin pohjana ovat yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain (YTL) säännökset. Julkista sektoria koskevat säännökset (laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, KYTL; laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa, VYTL sekä kirkon henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämissopimus ja yhteistoimintasopimus) poikkeavat joiltakin osin YTL:n säännöksistä. Poikkeamat on erikseen todettu mallissa. Muilta osin mallissa ”yrityksellä” tarkoitetaan myös kuntia ja kuntayhtymiä, valtion virastoja ja laitoksia sekä seurakuntia ja seurakuntayhtymiä. Kuntien ja valtion omistamien yhtiöiden velvollisuudet määräytyvät YTL:n mukaan.

Mallin pohjalta kussakin yrityksessä voidaan työnantajan ja henkilöstön kesken yhteistoiminnan hengessä laatia yrityksen tarpeisiin parhaiten soveltuva henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Yhteisen mallin tavoitteena on osaltaan helpottaa uudistuneen lainsäädännön omaksumista yrityksissä. Työmarkkinakeskusjärjestöt edistävät mallin käyttöön ottamista työpaikoilla ja arvioivat uudistuneen lainsäädännön tavoitteiden toteutumista kahden vuoden kuluttua lainsäädännön voimaantulosta.

Henkilöstö- ja koulutus-suunnitelman laatimismenettely

Yhteistoimintalain mukaan yrityksessä, jonka työsuhhteissa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 20, on laadittava kirjallinen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Suunnitelma voidaan laatia myös pienemmässä yrityksessä.

Julkinen sektori: Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimisvelvollisuus koskee kaikkia kuntia ja kuntayhtymiä sekä valtion virastoja ja laitoksia. Kirkon työnantaja koskee sama 20 työntekijän raja kuin yrityksissä.

Työnantaja tekee aloitteen yhteistoimintaneuvottelujen aloittamiseksi. Aloitteen antamisen yhteydessä ilmoitetaan neuvottelujen alkamisaika- ja paikka ja se, mistä asiasta on kysymys. Myös työntekijäpuoli voi pyytää neuvottelujen aloittamista. Työnantajan on siinä tapauksessa joko tehtävä mahdollisimman pian aloite neuvottelujen käynnistämisestä tai annettava kirjallinen selvitys, millä perusteella työnantaja ei pidä neuvotteluja tarpeellisina.

Työnantajan on annettava henkilöstön edustajille riittävät tiedot käsiteltävinä olevista asioista hyvissä ajoin ennen neuvottelujen alkamista. Tiedot on suositeltavaa liittää jo neuvottelualoitteeseen. Annettavat tiedot voivat sisältää esimerkiksi työnantajan luonnoksen henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaksi. Työnantaja voi myös tarvittaessa viitata muiden yhteistoimintasäännösten perusteella henkilöstölle jo annettuihin tietoihin, kuten tietoihin yrityksen taloudellisesta tilasta, jos ne liittyvät neuvotteluissa esille tuleviin asioihin.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma käsitellään yhteistoimintamenettelyssä vuosittain. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että suunnitelma tulisi laatia joka vuosi kokonaan uudestaan. Kun suunnitelma on kerran laadittu lain vaatimukset täyttävällä tavalla, vuosittaisten neuvottelujen yhteydessä käsitellään edellisen vuoden asiakirjan muutostarpeita ja sen saattamista ajan tasalle. Myös edellisen vuoden suunnitelman toteutumisen seuranta on osa suunnitelman vuosittaista käsittelyä.

Julkinen sektori: Kirkon sopimuksissa ei mainita vuosittaista käsittelyä.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisältö ja laajuus voivat vaihdella yrityksen koon, toiminnan, henkilöstömäärän, koulutustarpeen ja -asteen, alan kehityksen, työvoiman saatavuuden sekä muiden tarpeiden mukaan. Pienessä yrityksessä laadittavalle suunnitelmalle ei voida asettaa samanlaisia edellytyksiä kuin isoissa yrityksissä.

Yhteistoimintaneuvotteluissa käsitellään henkilöstö- ja koulutussuunnitelman perusteita, tarkoituksia ja vaikutuksia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sen pohtimista, miksi käsiteltävä asia on esillä, mitä sillä tavoitellaan ja mitä vaikutuksia sillä on.

Neuvottelut käydään henkilöstön edustajien kanssa. Alle 30 työntekijän yrityksissä työnantaja voi sopia henkilöstöryhmien edustajien kanssa, että henkilöstö- ja koulutussuunnitelma käsitellään yrityksen koko henkilöstölle järjestettävässä yhteisessä tilaisuudessa. Yhteisymmärrykseen pyrkivien neuvottelujen jälkeen työnantaja vahvistaa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisällön.

Myös henkilöstö- ja koulutussuunnitelman muutokset on käsiteltävä yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Menettely on tällöin samanlainen kuin vuosittaisen käsittelyn yhteydessä. Jos työnantaja irtisanoo työntekijöitä taloudellisin tai tuotannollisin perustein, on henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tehtävä tarvittavat muutokset irtisanomisia koskevan yhteistoimintamenettelyn yhteydessä.

Julkinen sektori: KYTL ja kirkon sopimukset eivät velvoita käsittelemään henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa irtisanomisia koskevassa yhteistoimintamenettelyssä.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman käsittelystä on suositeltavaa laatia pöytäkirja ja joka tapauksessa se on pyydettyäessä laadittava. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma voidaan sisällyttää neuvotteluista laadittuun pöytäkirjaan tai se voidaan kirjata erilliseen asiakirjaan. Koulutussuunnitelma voidaan myös erottaa henkilöstösuunnitelmasta erilliseksi asiakirjaksi.

Tasa-arvolain mukainen tasa-arvosuunnitelma on mahdollista ottaa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman osaksi. Siinä tapauksessa myös tasa-arvosuunnitelma käsitellään yhdessä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman kanssa yhteistoimintaneuvotteluissa.

Käsiteltävät asiat voidaan sisällyttää suunnitelmaan viittaamalla lainsäädännökseen, työehtosopimusmääräykseen tai johonkin asiakirjaan, jossa kyseessä olevat asiat on esitetty (esim. paikallinen sopimus, työaika-pankkisopimus, työpaikan ikäohjelma).

YTL:n noudattamista valvoo yhteistoiminta-asiamies, joka voi vaatia, että tuomioistuin velvoittaa yrityksen täyttämään velvollisuutensa määräajassa ja asettaa velvollisuuden noudattamisen tehosteeksi uhkasakon, jos on ilmeistä, että henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa ei saada käsitellyksi yhteistoimintamenettelyssä.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisältö

1 Yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä mukaan lukien toteutuneiden määräaikaisten työ-sopimusten määrä sekä arvio näiden kehitymisestä

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa luodaan katsaus yrityksen henkilöstön määrään ja rakenteeseen sekä arvioidaan näiden kehitymisestä tulevaisuudessa. Tiedot voidaan esittää taulukoin tai graafisin kuvaajin.

Julkinen sektori: KYTL, VYTL ja kirkon sopimukset eivät velvoita käsittelemään henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa henkilöstön rakennetta ja määrää lukuun ottamatta toteutuneiden määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden määrää ja arviota näiden kehitymisestä.

Henkilöstön rakenteen kuvaamiseksi henkilöstö jaotellaan sillä tavoin kuin on yrityksen koko ja tarpeet huomioon ottaen perusteltua. Henkilöstö

voidaan jaotella yhdellä tai useammalla perusteella. Selvityksestä voi käydä ilmi henkilöstön määrä ja jakautuminen esimerkiksi seuraavilla perusteilla:

- yrityksen eri toimipisteet tai yksiköt
- eri henkilöstöryhmät (esimerkiksi työntekijät, toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt)
- eri työsuhde- ja työaikamuodot (esimerkiksi osa-aikatyö, jaksotyö, vuorotyö tai työehtosopimukseen perustuvat työaikamuodot, osa-aikaeläke)
- ammattiryhmät
- ikäryhmät.

Jaottelu voidaan tehdä niin, että se palvelee henkilöstö- ja koulutussuunnitelman muuta sisältöä. Tällä tavoin jaottelua voidaan käyttää koulutustarpeiden tai erityisten työntekijäryhmien, kuten ikääntyneiden tai työkyvyttömyysuhan alaisten työntekijöiden erityistarpeiden selvittämiseen. Tietojen avulla voidaan varautua myös eläkkeelle siirtymisiin.

Henkilöstön määrää ja rakennetta koskevien tietojen yhteydessä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa selvitetään toteutuneiden määräaikaisten työ-sopimusten määrää. Näiden tietojen käsittelytarpeeseen vaikuttaa yrityksen koko ja määräaikaisten työ-sopimusten määrä. Tiedot tulisi pyrkiä esittämään niin, että niistä saa yrityksen koko huomioon ottaen riittävän käsityksen määräaikaisten työ-sopimusten käytöstä ja arvion niiden kehityksestä.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tulee sisällyttää arvio siitä, miten henkilöstön määrä ja rakenne, mukaan lukien määräaikaisten työ-sopimusten määrä, kehittyvät tulevaisuudessa. Koska henkilöstösuunnitelma on päivitettävä vuosittain, on tarkastelu-aika vuoden mittainen. Arviossa tulevat huomioon otettaviksi sellaiset henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimishetkellä ennakoitavissa olevat yrityksen toiminnan muutokset, joilla on henkilöstövaikutuksia, kuten esimerkiksi yrityksen toiminnan laajentamiset ja supistamiset, kone- ja laitehankinnat, tuotannon ja palvelurakenteen

muutokset sekä työn uudelleenjärjestelyt. Arviossa pyritään ennakoimaan myös sijaisten tai muun määräaikaisen työvoiman tarve.

Henkilöstön määrää ja rakennetta koskevan selvityksen tulee olla sellainen, että siitä ei käy ilmi yksittäisiä työntekijöitä koskevia tietoja. Tämä tarkoittaa myös sitä, että henkilöstöä ei tule jaotella niin pieniin ryhmiin, että yksittäisiä työntekijöitä koskevien tietojen päättely on mahdollista. Palkkatietojen käsittely ei kuulu henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. Sukupuolijakauman esittäminen ei ole tarpeen, jos yrityksessä on laadittu erillinen tasa-arvosuunnitelma.

2 Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa todetaan, mitkä periaatteet ja käytännöt ohjaavat erilaisten työsuhdemuotojen käyttöä yrityksessä. Työsuhdemuodolla tarkoitetaan paitsi työsuhteen luonnetta (esimerkiksi määräaikainen/toistaiseksi voimassa-oleva) myös erilaisia työaikamuotoja (esimerkiksi osa-aikainen/kokoaikainen) ja muitakin työn tekemisen järjestelyjä (esimerkiksi etätö). Käsiteltäviä työsuhdemuotoja voi olla useita. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa käsitellään kuitenkin vain sellaisia työsuhdemuotoja tai työn tekemisen järjestelyjä, jotka yrityksessä ovat tosiasiaassa käytössä tai joiden käyttöön ottamista harkitaan.

Tässä yhteydessä voidaan esittää periaatteet yrityksessä käytössä olevista joustavista työaikajärjestelyistä sekä työn ja perhe-elämän tasapainottamista helpottavista käytännöistä. Työsuhdemuotoja koskevilla periaatteilla voidaan myös ottaa huomioon ikääntyvien tai osatyökykyisten työntekijöiden erityistarpeita.

Tässä tarkoitettut periaatteet voidaan sisällyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan myös viittaamalla työehtosopimukseen, paikalliseen sopimukseen tai johonkin muuhun asiakirjaan, jossa kyseessä olevat asiat on esitetty.

3 Yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta tulee käydä ilmi, millä tavalla kohdassa mainittujen henkilöiden erityistarpeet on yleisellä tasolla otettu huomioon. Periaatteiden sisällön laajuus ja käsittelytapa voivat vaihdella sen mukaan, missä määrin yrityksessä on sanottuihin ryhmiin kuuluvia työntekijöitä ja millainen on arvio näiden työntekijäryhmien kehityksestä lähitulevaisuudessa. Periaatteet voivat koskea myös sitä, miten käytetään lakiin tai työehtosopimukseen perustuvia oikeuksia tai menettelyjä, joiden tarkoituksena on työkyvyn tai työmarkkinakelpoisuuden parantaminen.

Periaatteisiin voidaan esimerkiksi kirjata, miten työympäristön suunnittelussa, koulutuksen ja työhyvinvointitoiminnan kohdentamisessa sekä sisältöjen suunnittelussa huomioidaan kyseisten työntekijäryhmien työkykyyn ja työmarkkinakelpoisuuteen liittyviä kysymyksiä. Periaatteet voivat myös koskea yrityksessä mahdollisesti toteutettavia työhyvinvointihankkeita tai käytössä olevaa varhaisen välittämisen mallia taikka muita menettelyjä, joilla pyritään ylläpitämään työkykyä ja ehkäisemään etenkin pitempiä sairauspoissaoloja.

Ei ole mahdollista määritellä tarkkaa rajaa sille, minkä ikäistä työntekijää on pidettävä ikääntyneenä. Ikääntyneisyydestä työkyvylle aiheutuvat seuraukset poikkeavat aloittain ja työn luonteen mukaan. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa pyritään ennakoimaan ja ottamaan huomioon, minkälaisia työkyvyn ylläpitämiseen liittyviä tarpeita ikääntyneisyys yleisesti aiheuttaa yrityksessä tehtävien töiden kannalta.

On mahdollista, että yrityksessä on muussa yhteydessä, kuten työterveyshuollossa tai työsuojelun yhteistoiminnassa, käsitelty nyt esillä olevien työntekijäryhmien työkyvyn edistämistä. Tällöin henki-

löstö- ja koulutussuunnitelmassa on riittävää viitata noissa menettelyissä laadittuihin periaatteisiin tai asiakirjoihin.

Jos yrityksessä on otettu käyttöön työmarkkinakeskusjärjestöjen 31.5.2013 julkaistuun yhteiseen malliin perustuva ikäohjelma, suunnitelmassa voidaan viitata siihen.

Linkki keskusjärjestöjen yhteiseen malliin:
www.ttk.fi/files/3269/Tyokaarimallilla_kohti_pidempia_tyoutaria_d8eb.pdf

4 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

Tätä osaa kutsutaan koulutussuunnitelmaksi. Se koostuu kahdesta osasta: osaamistarpeiden arviosta ja arvioon perustuvasta suunnitelmasta ammatillisen osaamisen kehittämiseksi. Koulutussuunnitelma voidaan laatia muusta suunnitelmasta erilliseksi asiakirjaksi tai se voi sisältyä samaan asiakirjaan.

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat työnantajan toiminnan tarpeet ja työntekijöiden pitkän aikavälin työllistymismahdollisuudet työnantajan palveluksessa. Koulutussuunnitelmassa arvioidaan ammatillisessa osaamisessa ja sen tarpeissa tapahtuvia muutoksia ja niiden syitä. Muutokset voivat johtua muun muassa sellaisista syistä kuten uusien työmenetelmien, ohjelmistojen tai koneiden ja laitteiden käyttöönotosta taikka tuotannon, palveluvalikoiman tai liiketoimintakonseptin muuttumisesta. Osaamistarpeiden arvioinnissa lähtökohtana on siis henkilöstön osaamisen nykytila, jota verrataan odotettavissa oleviin muutoksiin. Yhteistoimintaneuvotteluissa sekä työnantaja- että työntekijäpuoli voivat tuoda esille näkemyksiään koulutukseen liittyvistä tarpeista.

Kun osaamistarpeet on kartoitettu, laaditaan arvion pohjalta suunnitelma koko henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseksi vuoden mittaiseksi ajanjaksoksi. Suunnitelman laatimista varten henkilöstö jaetaan henkilöstöryhmittäin tai muutoin yrityksen tarpeita vastaavalla tavalla. Henkilöstö voidaan jakaa esimerkiksi ammattiryhmittäin tai työtehtävien taikka koulutustason mukaan. Ryhmäkohtainen tarkastelu merkitsee myös sitä, että koulutussuunnitelmassa ei käsitellä yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämistarpeita.

Suunnitelmassa todetaan yleensä, mihin aiheeseen liittyvää koulutustoimintaa kullekin työntekijäryhmälle on suunnitteilla järjestää. Suunnitelmassa voidaan myös kuvata henkilöstön kouluttamisella tavoiteltavia päämääriä ja näiden päämäärien saavuttamiseksi tarjolla olevia koulutusvaihtoehtoja. Tällöin valinta eri vaihtoehtojen välillä voi jäädä työnantajan ja yksittäisen työntekijän kesken päätettäväksi. Suunnitelmassa ei sitä vastoin tarvitse nimetä yksittäisiä koulutustapahtumia, kuten erilaisia kursseja, koulutuspäiviä tai konferensseja, vaikka näidenkin mainitseminen on mahdollista, jos yrityksessä esimerkiksi järjestetään säännönmukaisesti tietynlaista koulutusta.

Arvion ja suunnitelman laatimisen tarkoituksena on koulutusasioiden käsittely yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Osaamisen kehittämistä, valittavista toimenpiteistä ja niiden kohdentamisesta päättää työnantaja. Suunnitelma ei velvoita työnantajaa kouluttamaan henkilöstöä. Pyydettyä on henkilöstö- ja koulutussuunnitelman käsittelyn yhteydessä kuitenkin selvitettävä, miten jatkossa on tarkoitus ylläpitää osaamisen kehittämistä muutaman vuoden vaille jääneiden työntekijöiden ammatillista osaamista.

5 Suunnitelmien toteuttamisen seuranta

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman vuosittaisen käsittelyn yhteydessä on käsiteltävä sen toteuttamista ja seurantatapoja. Seuranta tarkoittaa, että verrataan toteutunutta asiointilaa tehtyihin suunnitelmiin, esimerkiksi toteutuneita koulutuksia suunniteltuihin koulutuksiin. Tämä tapahtuu luontevimmin seuraavan vuoden suunnitelman käsittelyn yhteydessä. Seuranta voidaan tehdä myös ennen suunnitelman vuosittaista käsittelyä, esimerkiksi yrityksen yhteistoimintaneuvottelukunnassa tai vapaamuotoisin keskusteluihin työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken. Seuranta voi tarkoittaa myös sitä, että suunnitelmien toteuttaminen mahdollisuuksien mukaan aikataulutetaan.

Erityiset seikat, joihin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa on kiinnitettävä huomiota

Edellä on numerokohdittain lueteltu asiat, jotka henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta on käytävä ilmi. Niiden lisäksi suunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota seuraavassa selostettuihin seikkoihin. Nämä seikat on yrityksen olosuhteiden vaatimalla tavalla otettava huomioon, kun käsitellään edellä lueteltuja asioita.

Ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeet

Ikääntyvillä työntekijöillä voi olla esimerkiksi koulutusta koskevia erityistarpeita, koska heidän osaamisensa pohjautuu nuorempia työntekijöitä useammin työssä opittuun. Nämä erityistarpeet otetaan huomioon koulutussuunnitelmaa tehtäessä. Kyse on myös siitä, että henkilöstö- ja koulutuskysymyksissä riittävän ajoissa varaudutaan yrityksen ikärakenteen mahdolliseen muuttumiseen. Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisen periaatteet käsitellään suunnitelman edellä selostetussa kohdassa 3. Yksi ikääntyneiden työntekijöiden erityistarpeet huomioiva menettely on esimerkiksi mahdollisuus siirtyä osa-aikaeläkkeelle. Sitä koskevia periaatteita on mahdollista käsitellä suunnitelmassa.

Julkinen sektori: KYTL:ssa, VYTL:ssa ja kirkon sopimuksissa ei ole vastaavaa säännöstä.

Keinot ja mahdollisuudet, joilla työntekijät voisivat tasapainottaa työtä ja perhe-elämää

Työn ja perhe-elämän tasapainottamista voidaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa käsitellä mainitsemalla laissa säädetyt tai työehtosopimuksessa sovitut perhevapaoikeudet ja niihin liittyvät yrityksen käytännöt. Tämä voi tapahtua osana kohdan 2 käsittelyä. Jos yrityksessä laaditaan erillinen tasa-arvosuunnitelma, yhteensovittamiseen liittyviä kysymyksiä voidaan tarkastella siinä. Tällöin niiden käsittely henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa voi olla vähäisempää.

Julkinen sektori: KYTL:ssa, VYTL:ssa ja kirkon sopimuksissa ei ole erityistä vastaavaa säännöstä.

Esimerkkejä keinoista työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi on keskusjärjestöjen 18.11.2013 julkaisemassa suosituksessa työn ja perhe-elämän tasapainoa edistävästä käytännöistä.

Linkki suositukseen:

www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20131115Tyoemar/aa_Suositus_tyoen_ja_perheen_tasapainottamisen_hyvistae_kaeytaennoestae_syksy_2013.pdf

Osatyökykyisten työllistämisen periaatteet

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa laadittaessa on kiinnitettävä huomiota osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin. Tällä tarkoitetaan niiden periaatteiden käsittelyä, miten yrityksessä työskentelevien osatyökykyisten työntekijöiden työllistymismahdollisuuksia ja työpanosta voitaisiin parantaa. Osatyökykyisten työllistämisperiaatteet on otettava osaksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa koskevia yhteistoimintaneuvotteluita silloin, kun yrityksessä on useampia osatyökykyisiä työntekijöitä. Tällöin osatyökykyisten työllistämisperiaatteiden käsittely on tarpeellista muun muassa työntekijöiden yhdenvertaisen ja tasapuolisen kohtelun turvaamiseksi.

Lisäksi osatyökykyisten työllistämisperiaatteista voidaan keskustella työnantajan tai henkilöstön edustajan aloitteesta silloin, kun on ennakoitavissa, että yrityksessä tulee jatkossa työskentelemään osatyökykyisiä työntekijöitä. Neuvotteluissa voidaan käsitellä, yritys ja osatyökykyiset työntekijät huomioiden, esimerkiksi työhön paluun ja työskentelymahdollisuuksien edistämistä ja mahdollisuuksia sekä osatyö-kyvyttömyyseläkkeen järjestämisperiaatteita. Tällaiset periaatteet voidaan kirjata osaksi edellä kohdassa 2 tarkoitettuja työsuhdemuotojen käytön periaatteita. Jos osatyökykyisten kohdalla on kysymys myös työkyvyttömyysuhan alaisista työntekijöistä, nämä asiat käsitellään osana kohdan 3 periaatteita.

On mahdollista, että yrityksessä on muussa yhteydessä, kuten työterveyshuollossa tai työsuojelun yhteistoiminnassa, käsitelty osatyökykyisten työkyvyn edistämistä. Tällöin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa on riittävää viitata noissa menettelyissä laadittuihin periaatteisiin tai asiakirjoihin.

Joustavat työaikajärjestelyt

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa laadittaessa on kiinnitettävä huomiota joustaviin työaikajärjestelyihin. Joustavilla työaikajärjestelyillä tarkoitetaan esimerkiksi työaikapankkia, etätyötä ja mahdollisuutta osa-aikatyöhön. Joustavat työaikajärjestelyt voidaan ottaa osaksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa koskevia yhteistoimintaneuvotteluita joko työnantajan aloitteesta tai henkilöstön edustajien esityksestä. Joustavien työaikajärjestelyjen käsitteily voi tarkoittaa joko voimassa olevien järjestelyjen muuttamista tai uusien järjestelmien suunnitelmallista käyttöönottoa. Jos yrityksessä on jo käytössä joustavia työaikajärjestelyjä, neuvottelut voivat koskea muun muassa sitä, millä edellytyksillä kyseisiä järjestelyitä käytetään ja millaisia pelisääntöjä kyseisten järjestelyjen käyttämiseen liittyy.

Joustavia työaikajärjestelyitä käsiteltäessä otetaan huomioon sekä työnantajan että työntekijöiden tarve. Lisäksi silloin kun työpaikalla ei ole käytössä joustavia työaikajärjestelyjä, voidaan työnantajan tai henkilöstön edustajan aloitteesta käsitellä joustavien työaikajärjestelyjen suunnitelmallista käyttöönottoa. Työnantajaa koskeva neuvotteluelvelite pitää sisällään myös velvollisuuden perustella päätökset siltä osin kuin neuvottelussa käsiteltyjä järjestelyjä ei toteutettaisi.

Kumiteollisuus ry
Eteläranta 10
PL 4
00131 Helsinki
Puhelin 09 172 841
www.kumiteollisuus.fi

TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry
Siltasaarenkatu 2
PL 324
00531 Helsinki
Puhelin 09 773 971
www.teamliitto.fi

Ammattiliitto Pro ry
Selkämerenkuja 1 A
PL 183
00181 Helsinki
Puhelin 09 172 731
www.proliitto.fi

Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry
Ratavartijankatu 2
00520 Helsinki
Puhelin 0201 299 223
www.ytn.fi