

Krista Rimpilä

HENKILÖSTÖSUUNNITELMA- EHDOTUKSEN LAATIMINEN URHEILUYHDISTYKSELLE

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutus
(ylempi amk)

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Liikunnanohjaaja (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Krista Rimpilä
Työn nimi	Henkilöstösuunnitelman laatiminen urheiluyhdistykselle
Toimeksiantaja	Helsingin Jalkapalloklubi ry
Vuosi	2023
Sivut	66 sivua, liitteitä 15 sivua
Työn ohjaaja(t)	Tarja Turtiainen, Päivi Lifflander

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayritykselle henkilöstösuunnitelmaehdotus, jonka tavoitteena on tukea henkilöstöjohtamista. Toimeksiantajayrityksessä ei ole aiemmin ollut henkilöstösuunnitelmaa. Vuonna 2021 uudistunut yhteistoimintalaki velvoittaa henkilöstösuunnitelman laadintaan.

Opinnäytetyön laadin Jokisen tuotekehitysprosessin mukaan. Tuotekehitysprosessi sisältää neljä eri vaihetta: kehittelytarpeen tunnistamis-, luonnostelu-, kehittäly- ja viimeistelyvaihe. Kehittämistarpeen tunnistamiseksi haastateltiin seuran toiminnanjohtajaa. Tuoteidean valitsemisen jälkeen tehtiin kirjallisuuskatsaus, nykytila-analyysi sekä tarvekartoitus, joiden perusteella henkilöstösuunnitelmaehdotus luonnosteltiin ja kehitettiin. Viimeistelyvaiheessa siitä pyydettiin palautetta hallitukselta ja se arvioitiin NPS-kyselyn (Net Promoter Score) avulla. NPS on palautejärjestelmä, jota voidaan käyttää asiakkaiden ja henkilöstön näkemysten keräämiseen. Opinnäytetyön tuloksena syntyi henkilöstösuunnitelmaehdotus, jota voidaan hyödyntää seuran henkilöstöjohtamisen tukena.

Luonnosteluvaiheen kyselyn tuloksissa nousivat esiin osaamisen osalta henkilöstön tyytyväisyys pärjätäkseen omassa asiantuntijaroolissaan, työtehtävien monipuolisuus ja halu kehittää omaa ammattiosaamistaan. Henkilöstö oli tyytymätöntä palkan määrään osaamis- ja toimenkuvankokonaisuuden osalta, eivätkä hyvinvoinnin edistämiseen tarkoitetut kaksi viikkotuntia toteudu kaikkien osalta. Hyvinvoinnin edistämisen yhteisen toteuttamisen osalta mielipiteet jakautuivat hiukan. Team Think (TT-menetelmässä) henkilöstö nosti esiin rekrytoinnin, henkilöstön vähentämisen, eläköitymisen, sitouttamisen, joustavan työajan, joustamisen, koulutuksen ja työssäjaksamisen suunnitelmien kehittämistarpeet. Henkilöstösuunnitelmaehdotusprosessi arvioitiin NPS-mittarin avulla.

Henkilöstösuunnitelmaprojektin tuloksena oli monisivuinen henkilöstösuunnitelmaehdotus, mikä työstettiin tuotekehitysprosessin mukaisesti. Henkilöstösuunnitelmaehdotuksesta rakentui seuralle toteuttamiskelpoinen työkalu henkilöstöjohtamisen tueksi. Jatkokehittämissuunnitelmassa nostin esiin työhyvinvoinnin edistämiseen, palkitsemiseen, koulutukseen, tasa-arvosuunnitelmaan, työajanseurantaan ja työsuhte-etuihin sekä työnantajamielikuvan kehittämiseen liittyviä asioita.

Asiasanat: henkilöstösuunnitelma, henkilöstöjohtaminen, urheiluseura

Degree title	Master of Sports Studies
Author (authors)	Krista Rimpilä
Thesis title	Human resources plan for a sport club
Commissioned by	HJK Football Club
Time	2023
Pages	66 pages, 15 pages of appendices
Supervisor	Tarja Turtiainen, Päivi Lifflander

ABSTRACT

The purpose of the thesis was to create a human resources plan proposal for the client company, the aim of which is to support human resource management. The client company has not previously had a resources plan. The Act on Co-operation within Undertakings, which was amended in 2021, obliges the preparation of a human resources plan.

The study was conducted according to Jokinen's product development process. The product development process consists of four phases: identification, drafting, development, and finalization of development needs. To identify the need for development, the club's executive director was interviewed. After selecting the product idea, a literature review, a current state analysis and a needs assessment were carried out, based on which the resources plan proposal was drafted and developed. During the finalization phase, feedback was requested from the Board of Directors and evaluated with the help of an NPS survey (Net Promoter Score). NPS is a feedback system that can be used to gather customer and employee insights. As a result of the product development process, a human resources plan proposal was created, which can be used to support the club's personnel management.

The results of the survey during the drafting phase highlighted the personnel's satisfaction with their competence to succeed in their own expert role, the versatility of work tasks and the desire to develop their own professional competence. The personnel were dissatisfied with the amount of pay in terms of competence and job description, and the two weekly hours intended for promoting well-being not realizing for everyone. Regarding the joint implementation of the promotion of well-being, opinions were slightly divided. In the Team Think (TT-method), the personnel highlighted the need to develop plans for recruitment, personnel reduction, retirement, commitment, flexible working hours, flexibility, training and coping at work. The human resources plan proposal process was evaluated using the NPS indicator.

The human resources plan project resulted in a multi-page human resources proposal, which was processed according to the product development process. The human resources plan proposal became a feasible tool for the club to support personnel management. The proposals for further development included issues related to the promotion of well-being at work, rewards, training, equality plan, working time monitoring, employee benefits and the development of employer image.

Keywords: human resources plan, human resource management, sports club

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJA	8
3	LIIKUNTA- JA SEURATOIMINTA	10
4	STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	13
4.1	Henkilöstöjohtaminen	15
4.2	Työn suoritusten johtaminen	18
5	HENKILÖSTÖSUUNNITTELU JA SEN PROSESSI	21
5.1	Henkilöstösuunnitelma ja sen perusteet	24
5.2	Henkilöstösuunnittelun toimijat	26
5.3	Henkilöstösuunnittelun vaiheet	27
6	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	29
7	TUOTEKEHITYSHANKKEEN TOTEUTUS	29
7.1	Kehittelytarpeen tunnistamisvaihe	30
7.2	Luonnosteluvaihe	31
7.2.1	Henkilöstön suunnittelun tarpeiden ja toiveiden analysointi	31
7.2.2	HJK ry:n henkilöstösuunnitelman esitietokyselyn laatiminen ja toteuttaminen	31
7.2.3	Aineiston käsittely ja analysointi	33
7.2.4	HJK ry:n henkilöstösuunnitelman esitietokyselyn tulokset	34
7.2.5	Ratkaisujen etsiminen TT-menetelmällä	38
7.2.6	Aineiston käsittely ja analysointi	41
7.2.7	TT-menetelmän tulokset	42
7.3	Kehittelyvaihe	50
7.4	Viimeistelyvaihe	52
7.5	Urheiluseuran henkilöstösuunnitelmaehdotus	54
8	POHDINTA	55

8.1	Tulosten pohdinta.....	55
8.2	Menetelmien tarkastelu	57
8.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	58
8.4	Johtopäätökset ja jatkokehittämissuositukset	60
LÄHTEET		63
LIITTEET		

Liite 1. Tiedonhakutaulukko

Liite 2. Kirjallisuuskatsaustaulukko

Liite 3. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Liite 4. Saate kyselyyn

Liite 5. Kyselylomake

Liite 6. Kutsu TT-menetelmä työpajaan

Liite 7. TT-menetelmän analysointi esimerkki

Liite 8. Saate NPS-arviointikyselyyn

Liite 9. NPS-arviointikysely

Liite 10. Henkilöstösuunnitelmaehdotuksen sisällysluettelo

1 JOHDANTO

Suomi muuttuu ja seuramaailma sen mukana. Samalla kun seuratoiminta on haasteiden edessä, avautuu myös monia mahdollisuuksia. Vanhoilla ratkaisuilla ja toimintatavoilla saadaan ainoastaan vanhoja tuloksia, kun muutosten myötä tulisi miettiä uusia ratkaisuja ja toimintatapoja, jotka mahdollistavat uusien tulosten saavuttamisen. Tämän vuoksi on tärkeää miettiä, mikä seurassa toimii ja mikä ei. Jokaisen seuran tavoitteena tulisi olla seuran menestyminen muuttuvassa toimintaympäristössä. (Suomen olympiakomitea 2017, 2–3.)

Toimintaympäristön muutoksilla jne. voi olla suoria ja välillisiä vaikutuksia seuratoimintaan. Seuran menestyksen edellytyksenä on kyky uudistua muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintatapojen tulisi uudistua muutoksen myötä, koska uudet sukupolvet odottavat seuroilta etenkin osallistamista sekä omaehtoisuutta. Ammattimaistumisesta puhutaan, kun odotukset seuratoiminnan laatua kohtaan kasvavat. Samalla kun odotukset kasvavat, väestö ikääntyy ja toimintaan kaivataan nuoria toimijoita, koska seuran henkilöstön keski-ikä nousee. (Suomen Olympiakomitea 2017, 4.)

Urheilu on ollut perinteisesti seuratoiminnan ydintä, mutta tulevaisuudessa seuratoiminnan on mahdollista laajentaa osaamistaan esimerkiksi hyvinvointipalvelujen toteuttajana. Digitalisaation vaikutus, suljetusta piiristä avoimen vuorovaikutuksen alustaksi, tuo mukanaan paljon eri mahdollisuuksia. Ympäristövastuullisuudesta puhutaan paljon, minkä vuoksi myös seuran toiminnassa kannattaa noudattaa kestävän kehityksen periaatteita ja panostaa resurssiviisaisiin ratkaisuihin. Vapaaehtoisuuden osalta voidaan todeta, että aikaisemmin pitkäjänteinen sitoutuminen vähenee ja projektimainen / kertaluontoinen osallistuminen yleistyy. (Suomen Olympiakomitea 2017, 4.)

Urheiluseuratoiminta on kasvanut viime vuosikymmenenä. Kosken ja Mäenpään (2018, 24) mukaan Suomessa oli vuonna 2002 päätoimisia ammattivalmentajia 441. Vuonna 2016 luku nelinkertaistui 1 682 ammattivalmentajaan, joista yli 70 prosenttia työskenteli urheiluseuroissa. (Puska ym. 2017.)

Urheiluseurat tarjoavat nykyään erilaisia urapolkuja, ja ne ovat kasvaneet vuosien varrella työnantajina, minkä vuoksi toimeksiantajayritys toivoi, että laatisin

sille henkilöstösuunnitelman, jota seuran johto voisi tulevaisuudessa käyttää henkilöstöjohtamisen tukena. (Muurinen 2022.)

Henkilöstösuunnittelussa tarkastellaan organisaation näkökulmasta mitä työvoimaa on tarjolla ja mistä työvoimasta on kysyntää. Tarkastelun tavoitteena on pyrkiä ennakoimaan oikea määrä henkilöstöä lyhyen ja pitkän aikavälin tarpeisiin, tarkoituksenmukaisin kustannuksin. (Kauhanen 2012, 62.) Henkilöstösuunnitelma noudattaa yhteistoimintalakia. Lain tarkoituksena on edistää työpaikan toimintakulttuuria kunnioittamaan ja huomioimaan toistensa oikeuksia, velvollisuuksia sekä etuja. Työhyvinvointia ja toiminnan tuloksellisuutta pyritään kehittämään lain avulla. Lain avulla halutaan myös turvata riittävä viestintä ja tiedonkulku sekä osallistaa henkilöstöä päätöksentekoon työn, työolojen tai työasemaan liittyvissä asioissa. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1. §.)

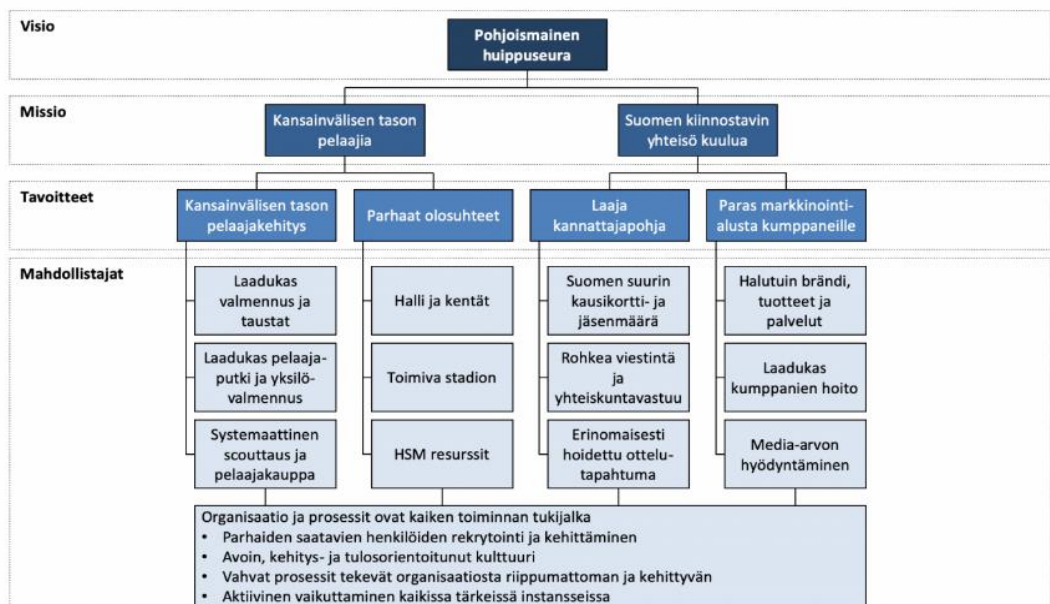
Koulutukseltani olen liikunnanohjaaja (AMK). Nykyisissä YAMK-opinnoissa valitsin henkilöstöjohtamiseen liittyviä vapaavalinnaisia opintojaksoja, jotka tukivat opinnäytetyön aihevalintaa. Aihevalinnan myötä pääsin paremmin perehtymään organisaation käytäntöihin. Opinnäytetyöni on merkityksellinen, koska vastaavaa ei ole aikaisemmin tehty tässä urheiluseurassa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayritykselle henkilöstösuunnitelmaehdotus, jonka tavoitteena on tukea henkilöstöjohtamista. Tässä työssä ei käsitelty tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioita.

2 TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantajayritys on urheiluseura nimeltä Helsingin Jalkapalloklubi ry. Seura työllistää vuonna 2023 noin 250 työntekijää, joista noin 50 on vakinaisia. Tämän lisäksi toiminnassa on mukana noin 750 vapaaehtoistyöntekijää. HJK ry on yksi menestyksekkäimmistä urheiluseuroista Suomessa. Tällä hetkellä seuratoiminnassa on mukana noin 3500 lasta ja nuorta. (HJK 2020.)

HJK jakautuu kolmeen toiminnalliseen yksikköön: *HJK ry*, *HJK Oy*, *HJK HSM OY*. Jokaisella yksiköllä on oma taloudellinen vastuualue. Seuran toiminta-alue on laaja koululaisten iltapäiväkerhotoiminnasta, aina naisten ja miesten pääsarjatasolle saakka. (HJK 2022c.) HJK:n arvot ovat kasvu, intohimo ja klubilaisuus, jotka ohjaavat strategisia linjauksia (HJK 2020). HJK:n visio on olla pohjoismainen huippuseura. Strategia (Kuva 1) on laadittu vastaamaan HJK Oy:n sekä HJK ry:n tarpeita. (HJK 2022a.)



Kuva 1. Helsingin jalkapalloklubin strategia. (HJK 2022a)

HJK ry perustettiin 19.6.1907, ja seuran tavoitteena on tarjota koti jokaiselle pallosta kiinnostuneelle nuorelle pelaajalle, joka haluaa kehittyä huippupelaajaksi. Valmennuksen laatu on seuralle tärkeä asia. Seura tarjoaa nuorimmista ikäluokista tien, joka johtaa miesten reservijoukkueeseen, HJK Klubi 04, saakka. Kehitys- ja CP-vammaisille on oma joukkue-toiminta. Tämän lisäksi seura pyörittää laajaa ja palkittua iltapäivätoimintaa noin 700 lapselle ympäri Helsinkiä. (HJK 2022a.)

HJK Oy osakeyhtiön päätehtävä tulee osakeyhtiölaista. HJK Oy:llä on noin 1200 yksittäistä osakkeenomistajaa, joista yksi perhe (Lyytikäinen) omistaa noin 80 %. Lyytikäisten perhe on pitkään omistanut osakkeita ja sitä kautta osakeyhtiö on lain mukaisesti vuosikokouksessa valinnut hallituksen, joka toimii osakeyhtiön johtona. HJK Oy:n päätehtävänä on miesten edustusjoukkueen pyörittäminen sekä urheilullisesti, että taloudellisesti kannattavaksi ja menestyksekkääksi. (Riihilahti 2023.) Osakeyhtiön hallitus päättää yhtiön toimintaa koskevia asioita yhtiökokouksessa, joka on yhtiön ylin, päättävä elin. Yhtiöissä on hallituksen valitsema toimitusjohtaja, joka huolehtii toiminnan päivittäisestä johtamisesta. (Viitala & Jylhä 2013, 56.)

HJK Oy:n henkilöstö jakautuu seuraavasti: urheilupuoli ja muut toimijat, jotka mahdollistavat urheilun pelaamisen ja kaupallisen toiminnan. Urheilupuolella on pelaajia, joille maksetaan kuukausipalkkaa. Heitä on yhteensä noin 40–50 henkilöä per vuosi ja valmentajia sekä taustahenkilöitä on noin 15–25. Koska kyseessä on kausipainotteinen toiminta, on sopimukset liitettynä jalkapallokauteen ja tämän vuoksi määräaikaaisia. Toimistolla, vakinaisessa työsuhteessa olevia henkilöitä on HJK Oy:n puolella kahdeksan henkilöä. HJK Oy:llä ei ole vapaaehtoistyöntekijöitä, kaikilla on työsuhteen. Tämän lisäksi HJK Oy hallinnoi 100 % HSM Oy:tä, jossa on neljä täysipäiväistä työntekijää. HJK OY ja HSM OY muodostavat 100 % konsernin, jotka toimivat saman johdon ja hallinnon alaisuudessa. Teknisesti ja juridisesti nämä kaksi ovat kuitenkin kaksi eri yhtiötä. (Riihilahti 2023.)

Toimitusjohtaja, talouspuolen vastaava, kaupallinen johtaja ja urheilujohtaja muodostava johtoryhmän. Johtoryhmä tapaa kerran kahdessa viikossa ja heidän tehtävänänsä on katsoa yhdessä strategisia sekä käytännön asioita. Johtoryhmä koordinoi toimintaa ja lähettää esitettävät asiat sekä materiaalit hallitukselle. (Riihilahti 2023.) Nykyinen **HJK HSM OY** vastaa olosuhteista sekä ottelutapahtumista (HJK 2022b). Yhteistyökumppanit ovat tärkeä osa HJK Oy:n toimintaa. Yhteistyösopimusten kautta saadaan noin 30 % (2 miljoonaa euroa) tuloa vuosittaisesta liikevaihdosta. Ottelutapahtumista ja lippumyynnistä kertyy tuloja noin 500 000 euroa per vuosi, joten yhteistyökumppanuus on merkittävä. (Riihilahti 2023.)

3 LIIKUNTA- JA SEURATOIMINTA

Suomessa on tällä hetkellä noin 10 000 urheiluseuraa, joissa on mukana 500 000 vapaaehtoista toimijaa. Ohjaajia ja valmentajia on noin 100 000, joista noin 5 000 päätoimisia. Noin 1,8 miljoonaa suomalaista osallistuu seura-toimintaan eri tavoin. Olympiakomitean mukaan tarvitaan maailman parasta johtajuutta, minkä avulla voidaan lisätä harrastajien innokkuutta ja urheiluseuratoiminnan laatua. Systemaattinen ja laadukas johtaminen lisää työhyvinvointia ja toiminnan laatu paranee liikunnan sekä urheilun myötä. (Suomen Olympiakomitea s.a.) Aarresalon (2020, 12) tutkimuksen mukaan urheiluvapaaehtoistyöntekijät pitävät tärkeänä tuen saamista, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä koulutusta tehtävään. Lisäksi arvostettiin ruokaetua ja materiaalisia palkkioita. Työn merkityksellisyttä ei koettu tärkeänä (Aarresalo 2020, 12).

Suomalaisen liikuntakulttuurin selkärankana pidetään liikunta- ja urheiluseuroja, joiden olemassaolo perustuu ennen kaikkea ihmisten omaehtoiseen aktiivisuuteen (Koski & Mäenpää 2018, 9). Kosken ja Mäenpään (2018, 24) mukaan ammattilaisten palkkaaminen seuratyöhön on yleistynyt. Kulttuuriset ja yhteiskunnalliset muutokset ovat rajoittaneet ihmisten vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksia. Kulutuskeskeisyys on lisääntynyt taloudellisen vaurauden myötä, mutta samaan aikaan työn määrä on tehnyt vapaa-ajan erottamisen monelle hankalaksi. Kulkuyhteydet ovat parantuneet ja laajentuneet, mikä mahdollistaa helpommin vapaaehtoistyöhön osallistumisen. Tämän lisäksi asiakkaiden ja julkishallinnon toimijoiden odotukset sekä vaatimukset ovat kasvaneet seurojen toiminnoiden osalta. (Koski & Mäenpää 2018, 24.)

Kosken ja Mäenpään (2018, 27) mukaan seurarekisterien laatuhaasteena tutkimuksen näkökulmasta on yhteystietorekisterien kokoamisperusteet. Suomessa ei ole olemassa yhteistä liikunta- ja urheiluseurojen tietokantaa, mikä hankaloittaa seurojen kattavaa tutkimista. Tämä tarkoittaa sitä, että seurojen tarkka määrä ei ole tiedossa eikä seurojen yhteystietoja ole aina saatavilla. Yhteystietorekisterien ylläpitäjänä voi toimia puheenjohtaja, toiminnanjohtaja, seuran yhteyshenkilö, valmennuspäällikkö, nuorisopäällikkö tai kilpailuvastaava. Haasteena onkin, että yksittäisessä rekisterissä voi yhdestä seurasta olla useampia yhteystietoja. Siitä huolimatta, että seurojen yhdistysrekisterin rekisteröitymistä koskevat tiedot ovat luotettavia, ei ole olemassa tarkkoja

tietoja toimintansa lopettaneiden tai lakkautettujen seurojen määrästä. (Koski & Mäenpää 2018, 27–31.)

Vuonna 1986 päätoimisia, palkallisia työntekijöitä oli seitsemässä prosentissa urheiluseuroista. Koko maassa heitä oli tuolloin noin 1500. Vuonna 2006 päätoimisia työntekijöitä oli jo 12 prosentissa seuroja, jolloin kokonaismäärä oli 2700. (Koski & Mäenpää 2018, 67.) Kosken ja Mäenpään (2018, 67) vuonna 2016 tehdyn tutkimuksen mukaan kokopäiväiseksi palkattuja työntekijöitä seuroissa oli noin 5100 kokopäiväistä työntekijää.

Kosken ja Mäenpään (2018, 102) tutkimuksen mukaan seuratoiminta on monimuotoistunut, laajentunut sekä vahvistunut. Liikunta- ja urheiluseuratoiminnalla on merkittävä yhteiskunnallinen tehtävä, jonka lisäksi se on vahva osa kansalaistoimintaa. Seuratoiminta ei ole enää ainoastaan terveyden ja hyvinvoinnin edistäjä, vaan myös nuorison kasvattaja, elämysten tuottaja sekä talouden ja työllisyyden edistäjä. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvokehitys on seuratoiminnassa nähtävissä erityisesti naisten asemien kautta. Naiset tekevät nykyään työtehtäviä, jotka aikaisemmin kuuluivat pitkälti miehille. (Koski & Mäenpää 2018, 102.)

Aalto-Nevalainen (2018, 76) nostaa myös esille artikkelissaan, että naisjohtajien määrä on lisääntynyt. Tutkimusaineistossa nousi myös esille, että naisliikuntajohtajilla oli miesliikuntajohtajia keskimäärin korkeampi koulutus, kun miesliikuntajohtajilla korostui liikuntaan liittyvät tekijät, kuten aikaisempi vahva toimijuus omalla alallaan esimerkiksi urheilijana, valmentajana tai luottamushenkilönä. Artikkelissa nousee myös esille aikaisempien tutkimusten tuloksia, joiden mukaan liikunta-ala hyötyisi enemmän ammattimaisemmasta johtamisosaamisesta. Menestyksen salaisuus voikin piillä nykyisen liikuntajohdon johtamisosaamisen puutteellisuudessa, jolloin jatkossa rekrytoivien päättäjiä tulisi korostaa koulutuksen kautta kerättyä osaamista urheilutaustan sijaan. Tämän lisäksi on syytä varmistaa johtamisosaamisen hyvä taso ja huolehtia täydennyskoulutus mahdollisuuksista. (Aalto-Nevalainen 2018, 77–78.)

Kerwinin (2013, 63) tutkimuksen mukaan urheilujohtajien tulisi luoda yhteinen organisaatioidentiteetti, missä esimerkiksi hallituksen jäsenet ja henkilökunta,

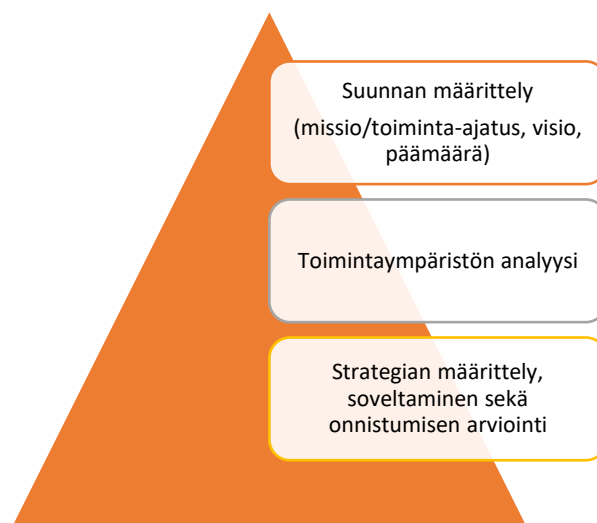
voivat olla yhteydessä seuran jäseniin. Miten tämä sitten käytännössä toteutuisi? Vuosittain voitaisiin järjestää yhteinen kokous palkatuille henkilöille sekä hallituksen jäsenille, missä voitaisiin keskittyä organisaation perusarvojen luomiseen ja jokainen henkilö saa äänensä kuuluviin. (Kerwin 2013, 63.)

Yhteistyö, jota tuetaan avoimella viestinnällä voi olla henkilöstön ja hallituksen tapa ilmaista mielipiteensä sekä tarjota ehdotuksia ryhmän toiminnan parantamiseksi. Tämä voi avata keskinäistä ymmärrystä, joka on välttämätöntä positiivisen organisaatiodentiteetin luomiseksi. Tutkimuksessa nousi esille, että vahva organisaatiodentiteetti vähentää ryhmän sisäisiä / ulkopuolisia jakoja sekä vähentää erimielisyyksiä henkilöstön keskuudessa. (Kerwin 2013, 63.)

4 STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa strategiset päätökset pohjautuvat monesti henkilöstövoimavaroihin. Tämän vuoksi henkilöstökysymykset ja liiketoiminnan johtaminen muodostavat tiiviisti toisiinsa yhdistyvän prosessin. Strateginen johtaminen (Kuva 2) on suunnan määrittelyä, toimintaympäristön analysointia ja strategian määrittelyä, soveltamista sekä onnistumisen arviointia.

Missio / toiminta-ajatus antaa vastauksen yrityksen olemassaoloon. **Visio** on tavoitetilä, missä yritys pyrkii olemaan tulevaisuudessa. Parhaimmillaan sitä voidaan käyttää henkilöstön suunnannäyttäjänä. (Viitala 2013, 48.)



Kuva 2. Strateginen johtaminen (Viitala 2013, 48)

Henkilöstövoimavarat (human resources), eli inhimilliset voimavarat, käsitteen tehtävänä on mahdollistaa yrityksen perustehtävä ja strategioiden toteutuminen. Sanalla inhimillinen viitataan ihmisiin ja voimavaralla henkilöstöön, jonka tehtävänä on tuottaa työpanoksen lisäksi mahdolliset kehittämistarpeet. (Viitala 2021, 36.)

Inhimilliset voimavarat koostuvat useista henkilöstöön liittyvistä tekijöistä. Keskeinen osa on kuitenkin työntekijöiden osaaminen, joka on kokemuksen ja koulutuksen myötä saavutettu tulos. Osaaminen sisältää tietoja ja taitoja sekä joskus myös asenteita, jotka korostuvat erityisesti yksilöiden motivaatiossa ja sitoutumisessa. Motivaation avulla pääsemme eteenpäin. Sitoutuminen määritellään tilana tai voimana, joka ajaa ihmisiä toimimaan tietyllä tavalla työpaikallaan. Myös fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi sekä yksilöiden yhteistyötaidot ovat osa inhimillisiä voimavaroja. Luovuus ja innovatiivisuus ovat elementtejä, joiden varassa yritys uudistuu ja kehittyy. (Viitala 2021, 36–37.)

Lumme-Tuomala (2022, 27) nostaa esille artikkelissaan, että osaajien johtaminen ei ole vain uusi, mielikuvituksellinen nimi HR- tai henkilöstöjohtamiselle. Se liittyy organisaation strategiaan ja kuvaa organisaation kyvykkyyttä ja mahdollisuuksia houkutella, tunnistaa, kehittää ja pitää parhaat käytettävissä olevat osaajat organisaatiossa (Lumme-Tuomala 2022, 27). Oikeanlaisen osaajan löytämiseksi tulisi organisaation ensin tunnistaa strategiasta johdetut kriittiset positiot, joilla on suora strateginen vaikutus. Vasta tämän jälkeen voidaan tunnistaa ne osaajat, jotka vastaavat position vaatimuksia. Organisaation osaajien johtamista mahdollistava HR-arkkitehtuuri tukee oikeanlaisen osaajan tunnistamista ja kehittämistä, joilla on oikealla hetkellä parhaat mahdollisuudet vaikuttaa organisaation strategian toteutumiseen. (Lumme-Tuomala 2022, 27.)

Henkilöstöstrategia on suunnitelma, minkä avulla voidaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöjohtaminen sisältää osaamisen kehittämistä, henkilöstön hankintaa, tavoitteiden määrittelyä ja arviointia, palkitsemista, motivaatiosta, sitoutumisesta ja työhyvinvointiasioista huolehtimista sekä johtamisen kehittämistä. (Viitala 2013, 51.) Henkilöstöstrategia sisältää arvojen määrittelyn lisäksi toiminnan suunnittelun niiden mukaisesti. Toiminnan suunnittelussa tulisi pohtia miten yrityksen henkilöstöasioita hoidetaan, mitkä toimet tehdään itse ja mitkä ulkoistetaan sekä mitkä ovat yhteistyökumppanit. Henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämisen toimintamalleja ja keinoja tulisi myös pohtia. (Viitala 2013, 52.)

Weerakoon Kumaran (2016, 19) artikkelin mukaan kilpailu, globalisaatio ja muutokset markkinoiden sekä digitalisaation osalta ovat lisääntyneet viime vuosikymmenien ajan. Muutosten myötä on syntynyt tarve miettiä uudelleen organisaation ja henkilöstön johtamista. Johtajien tulisi käyttää strategista henkilöjohtamista hyvin suunniteltujen strategioiden muodostamiseksi, jotta organisaatio voi menestyä ja päästä haasteiden yli. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja hyvin suunniteltu käytäntöjen soveltaminen, voivat johtaa tehokkaaseen toimintaan. Käytäntöjen huono soveltaminen voi puolestaan johtaa organisaation suorituskyvyn heikkenemiseen. (Weerakoon Kumara 2016, 19.)

Viitalan (2013, 49) mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen on mahdollista vasta, kun yritys on muodostanut näkemyksen liiketoimintastrategiasta. Haastavia tilanteita saattaa aiheuttaa epämääräinen tai kokonaan puuttuva strategia, tavoitteiden konkreettisuuden puute tai periaatteiden ristiriitaisuus. Strateginen henkilöstöjohtaminen vaatii johdolta aitoa ja tasavertaista kiinnostusta henkilöstöasioita kohtaan. (Viitala 2013, 49–50.)

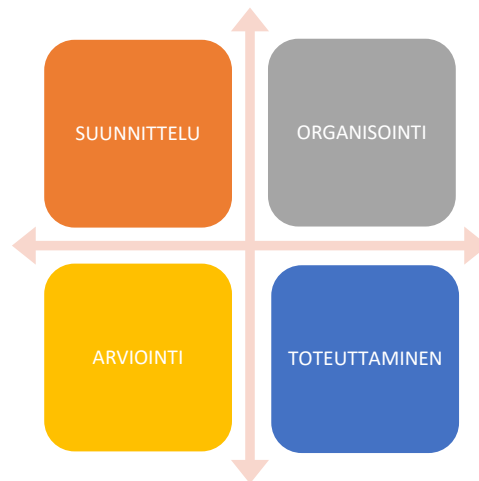
Strategialla tarkoitetaan liiketoimintaan liittyviä periaatteita, joiden mukaan yritys aikoo menestyä. Periaatteet voivat olla pelisääntöjä, päätöksiä ja menettelyitä. Toimintamallin, tavalla toimia ja keinovalikoiman avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin. (Viitala 2013, 48.) Strategia voidaan jakaa kolmeen tasoon. Yritysstrategia on sitä, kun tuodaan esille liiketoiminnassa missä halutaan olla mukana. Liiketoimintastrategian avulla varmistetaan yrityksen menestyminen kyseisillä markkinoilla. Toiminnallinen / operatiivisen tason strategia sisältää henkilöstöstrategian, markkinointistrategian, tutkimus- ja kehitysstrategian sekä tuotantostrategian. Toiminnalliset strategiat laaditaan liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. (Viitala 2013, 50.) Henkilöstöpolitiikka sisältää rekrytoinnin, kehittämis- ja palkkapolitiikan, mikä määrittelee operatiivisen tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulut, joiden avulla strategia toteutetaan. (Viitala 2013, 53.) Viitalan (2013, 53) mukaan strateginen ja operatiivinen taso voidaan jättää erottelematta.

4.1 Henkilöstöjohtaminen

Viitalan ja Jylhän (2019, 258) mukaan esimiestyö on muuttunut vuosikymmenien aikana. Aikaisemmin esihenkilö toimi työnjakajana ja valvojana, mutta nykyään esihenkilö on koordinaattori, mahdollistaja, auttaja sekä valmentaja. Esihenkilön työnkuvaan sisältyy toiminnan ja resurssien suunnittelua, organisoimista sekä kehittämistä. Tämän lisäksi esihenkilön tulee edistää henkilöstön motivaatiota, osaamista ja hyvinvointia, ylläpitää ja kehittää ilmapiiriä sekä yhteistyötä. (Viitala & Jylhä 2019, 258–259.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: HRM, human resource management (henkilöstövoimavarojen johtaminen), IR, industrial relations (työelämän suhteiden hoitaminen) sekä leadership (johtajuus ja esihenki-

lötyö). Henkilöstöjohtamiseen sisältyy myös kaikki toiminta, joka liittyy työnantajan ja työntekijän pelisääntöjen kehittämiseen sekä henkilöstön johtamiseen. (Viitala 2013, 20–21.) Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan siitä, että tehtävistä suoriudutaan oikealla määrällä henkilökuntaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Suoriutumiskykyyn voidaan vaikuttaa henkilöstökäytäntöjä hyödyntämällä. Hyvä suoriutuminen edellyttää henkilöstöltä osaamisen lisäksi motivaatiota ja sitoutumista, mutta myös työhyvinvointia ja hyviä työolosuhteita. (Viitala 2021, 10.) Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Kuva 3).



Kuva 3. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2021, 11)

Suunnittelu on henkilöstöjohtamisen tavoitteiden ja suuntaviivojen määrittelyä. Suunnittelun avulla selvitetään mitä tehdään ja tavoitellaan, millä periaatteella sekä millä keinoin toimitaan. Organisointi on henkilöstöjohtamisen organisointia ja resursointia. Organisoinnin avulla selvitetään, kuka, miten ja milloin tehdään, mitä työkaluja, rahaa sekä aikaa on käytettävissä. Toteutus ja tulokset arvioidaan pohtimalla, miten asiat saadaan käytännön tasolle, onnistuiko tavoitteiden saavuttaminen, mitä kehitystarpeita ilmeni ja sujuiko toiminta suunnitellusti. Toiminnan kehittäminen ja uudistaminen sisältyy myös henkilöstöjohtamiseen. (Viitala 2021, 11.)

Tiedolla johtamisen keinoin voidaan taata luotettava pohja kehittämislle. Tällä hetkellä tietopohjan kerääminen on ollut yksittäisten tutkijoiden aktiivisuuden varassa. Monenlaisia selvityksiä löytyy kohtuullisen paljon, mutta seurattutkimuksia ja seurattukijoita on vähän. Nykyiset selvitykset tehdään nopeasti ilman riittävää ammattitaitoa. Päätöksiä tehdään omien kokemusten pohjalta tai median ja äänekkäimpien kriitikoiden esiin nostamista asioista. Perus-

tietoja on vaikeasti saatavilla. Näitä ovat esimerkiksi osallistujien ja jäsenmaksun maksaneiden määrät sekä seuratoimintaan osallistuneiden tyytyväisyys ja mielipiteet. Tietämättömyys suuremmista ongelmista johtuu yleensä siitä, että seuroilla ei ole yhteistä tapaa toimia. (Mäenpää 2012, 40–41.)

Taylorin ja McGrawinin (2006, 229) artikkelin mukaan liiketoimintahaasteilla ja globalisaatiopaineilla on ollut merkittävä vaikutus monien organisaatioiden henkilöstöhallinnon käytäntöihin. Siitä huolimatta, että monimutkaisesti kehittyneet, strategiset johtamisjärjestelmät ja niiden käyttöönotto on dokumentoitu yleensä hyvin HR-kirjallisuudessa, niin tutkijat ovat käytännössä jättäneet huomiotta organisaatiot, jotka toimivat sekä palkallisilla että vapaaehtoisilla henkilöresursseilla. Artikkelissa ilmenee, että tulokset osoittavat, paineista huolimatta tulla strategisemmiksi henkilöstöhallinnossa, vain pienellä osalla tutkimukseen osallistuvilla urheiluorganisaatioilla on viralliset henkilöstöhallinnon järjestelmät. Tilintarkastustuomioistuin havaitsi myös eroja palkattujen työntekijöiden ja vapaaehtoisten kanssa käytetyissä henkilöstöhallinnon käytännöissä, erityisesti organisaatioissa, joilla on virallinen henkilöstöpolitiikka. (Taylor & McGraw 2006, 229.)

Taylorin ja McGrawinin (2006, 229) tutkimuksen mukaan kriittinen tekijä, joka erottaa vapaaehtoisten ja palkattujen johdon, on HRM:n virallistaminen. Henkilöstöhallinnon haasteena on rakentaa vapaaehtoisille ja palkatuille työntekijöille vankka ja osallistava perusta, joka palkitsee, tunnistaa ja voimaannuttaa yksilöitä sekä samalla vastaa urheiluorganisaation nopeasti muuttuviin tarpeisiin ja vaatimuksiin. Vaikka monien länsimaiden, kuten Australian, Kanadan ja Yhdistyneen kuningaskunnan, nykyinen urheilupolitiikka edellyttää, että organisaatiot kehittävät virallisia henkilöstökäytäntöjä, niin tutkimuksemme viittaa siihen, että harvat organisaatiot ovat vastanneet täysin tähän direktiiviin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hallituksen tulisi tarjota erilaisia tuki- ja koulutusohjelmia, jotka auttavat kehittämään strategisimpia sekä muodollisempia käytäntöjä. Tämän lisäksi tulisi tunnistaa urheiluorganisaation erilaiset vaatimukset ajatuksella ”yksi koko ei sovi kaikille”. (Taylor & McGraw 2006, 247.)

Aarresalo (2020, 13) nostaa tutkimuksessa esille, että henkilöstöjohtamisen näkökulma ei kuitenkaan ole aina paras mahdollinen lähestymistapa vapaaehtoisten johtamisen osalta. Tärkeää olisi kiinnittää huomiota ja poistaa asioita,

joitka vaikuttavat negatiivisesti sekä aiheuttavat tyytymättömyyttä. Tämän lisäksi tulisi panostaa ja lisätä asioita, jotka lisäävät tyytyväisyyttä. Mikäli resurssit ovat niukat, tulisi ensisijaisesti poistaa tyytymättömyyttä lisääviä asioita. Mitäänsanomattomiin seikkoihin ei tulisi käyttää johtamisen voimavaroja lainkaan. (Aarresalo 2020, 13.)

Koustelioksen (2005, 133) tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa urheiluseurojen johtamiseen tarvittavaa osaamista Kreikassa. Tutkimuksessa esiin nostetut osaamisen alueet olivat urheilun, taloushallinnon, markkinoinnin ja viestinnän sekä henkilöstöhallinnon tuntemus. Tulosten perusteella Kreikan kansallisten urheilujärjestöjen tulisi suunnitella koulutusohjelmia urheiluseurojensa johtajille. Tärkeinä pidettyjä johtamistaitoja tulisi painottaa enemmän opetussuunnitelmien sisällöissä. Urheiluseurojen johtajien riittävä koulutus ja kehittäminen on erittäin tärkeää heidän työsuorituksensa parantamiseksi. (Koustelios 2005, 133.)

4.2 Työn suoritusten johtaminen

Viitalan (2021, 100) mukaan tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta on tärkeää, että yrityksessä työskentelevillä ihmisillä on kyky työskennellä tehokkaasti. Tämän vuoksi tarvitaan suoriutumisen johtamista (performance management), jossa kiinnitetään huomiota suoriutumiseen ja suorituskyykyyn yksilötasolla. Hyvä suoriutuminen näkyy menestymisenä työssä, kuten tavoitteiden saavuttamisena sekä ylittämisenä. Suoriutumisen johtaminen ei toteudu, mikäli se perustuu ainoastaan seurantaan ja arviointiin. On tärkeää huolehtia suoriutumisen edellytyksistä, kuten osaamisesta, työhyvinvoinnista sekä riittävyydestä ja hyvistä olosuhteista, jolloin mahdollistetaan paitsi tavoitteiden saavutettavuus sekä työn mielekkyys. Kun nämä ehdot täyttyvät, on suoritusten johtaminen parhaimmillaan. (Viitala 2021, 100–101.)

Suoriutumisen johtamisen lähtökohta on selkeiden sekä mitattavissa olevien tavoitteiden ja arviointikriteerien asettaminen. Tavoitteen asettaminen lähtee yrityksen strategiasta ja ylimmästä johdosta. Yksikön esihenkilön tehtävänä on huolehtia, että jokaisen työntekijän tavoitteet tukevat yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteita voi olla hyvä käydä läpi säännöllisin väliajoin eten-

kin muutostilanteissa. Apuna kannattaa käyttää erilaisia olemassa olevia malleja, joista on koettu olleen hyötyä tavoitteiden asettamisessa. (Viitala 2021, 102.)

Suoriutumisen arvioinnissa käytetään mittareita ja kriteereitä, jotka voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Toimivan mittarin edellytyksenä on, että se on yhteisesti sovittu, ymmärretty ja oikeudenmukaiseksi koettu. Suoriutumista koskeva arviointi ja tavoitteet käydään yleensä läpi vuoden loppupuolella. Kehityskeskusteluissa määritellään osaamisen kehittämisen kohteet, keinot ja aikataulut sekä tarvittaessa tarkistetaan palkkaus. Yksilötason suoriutumisen tarkastelukausi voi olla kalenterivuosi, kvartaali, kuukausittain, viikoittain tai jopa päivittäin, riippuen yrityksestä ja sen tavoitteista. (Viitala 2021, 102–103.)

Suoriutumisen johtamisen osalta on tärkeintä, että esihenkilö ja työntekijä yhdessä huolehtivat suoriutumisen riittävästä edellytyksistä. Fyysinen ja psyykinen työhyvinvointi on suorituskyvyn kulmakiviä, jonka lisäksi siihen vaikuttavat hyvät työvälineet ja -olosuhteet. Yksi suoriutumisen johtamisen tärkeimpiä asioita on selkeä ja johdonmukaiseksi koettu palkitsemisjärjestelmä, jolla on johdonmukainen yhteys tavoitteisiin ja suoriutumisen arviointiin. (Viitala 2021, 104.)

Palkitseminen voidaan jakaa neljään kategoriaan (Viitala 2021, 105). **Peruspalkalla** tarkoitetaan aikapalkkaa/kuukausipalkkaa, urakkipalkkaa, palkkiopalkkaa esim. myydyistä tuotteista. Peruspalkkaan lasketaan myös ylityökorvaukset ja sunnuntailisät. **Tulospalkkio** sisältää voitto-osuudet, erilaiset kertapalkkiot sekä keksintöpalkkiot ja kannustepalkkiot. **Taloudellisiin etuuksiin** kuuluu verotettavat luontaisedut kuten auto-, puhelin-, asunto- ja lounasedut. Verovapaita etuja ovat työterveyspalvelut, hyvinvointiedut sekä koulutukset. Hyvinvointiedut ovat verovapaita tiettyyn arvoon asti. **Aineettomalla palkitsemisella** tarkoitetaan asioita, jotka koetaan palkitsevina ja työpaikkaan sitouttavina. Nämä voivat olla työpaikan sijainnin mielekkyys, työtehtävien kiinnostavuuden lisääminen, mahdollisuus osaamisen kehittämiseen, joustava työaika ja siihen kytketty vapaus, urakehitys, arvostus tehdystä työstä ja työsuhteen antama turvallisuuden tunne sekä mahdollisuus verkostoitua. (Viitala 2021, 105.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, kun ihminen kokee työnteon ja työtehtävänsä innostavina, kiinnostavina sekä arvokkaina. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työ vetää puoleensa ja ihminen kokee aidosti haluavansa tehdä kyseistä työtä. Sisäisesti motivoitunut ihminen on yleensä tarmokas, energinen, omistautunut tehtävälleen sekä sitoutunut tekemiseen ja aikaansaamiseen. Vapaaehtoistyössä sisäinen motivaatio on erityisen tärkeä, koska tuolloin yleensä puuttuu palkan kaltaiset ulkoiset motiivit. (Martela 2020.)

Psykologian, organisaatiopsykologian ja urheilupsykologian piirissä yhä enemmän käytetty motivaatio- ja hyvinvointiteoria, tunnistetaan yleensä nimellä itsemääräämisteoriat (self-determination theory). Teoriassa puhutaan kolmesta psykologisesta perustarpeesta: *autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys*, joiden tehtävänä on tukea ihmisten omaehtoista, sisäistä motivaatiota, sitoutumista ja hyvinvointia. (Martela 2020.)

Johtaja voi tukea yhteisön jäsenten innostusta ja sitoutumista monella eri tavoin, kuten tutustumalla ihmisiin ja selvittämällä mitkä asiat heitä kiinnostavat. Työn hoitamiseksi on tärkeää antaa selkeät tavoitteet, riittävät ohjeet ja perustelut. Kuuntelemalla ja osallistamalla ihmisiä voidaan huolehtia siitä, että hyvät ideat myös toteutuvat. Tekemällä edistysaskeleet näkyviksi, voi jokainen kokea menevänsä eteenpäin. Positiivinen palaute ja turvallisen tilan luominen (kulttuurin rakentaminen) on tärkeää, jotta kaikki uskaltavat tuoda omat näkemyksensä esiin ja keskustella asioista rakentavasti. Turhat hierarkiat kannattaa purkaa, sillä jokaisen tulisi tuntea olevansa samanarvoinen muodollisesta asemasta riippumatta. Pelisäännöt kannattaa luoda yhdessä, jolloin jokainen tietää mihin suuntaan ollaan menossa. Organisaation missio sekä päämäärä kannattaa pitää vahvasti läsnä. (Martela 2020.)

5 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU JA SEN PROSESSI

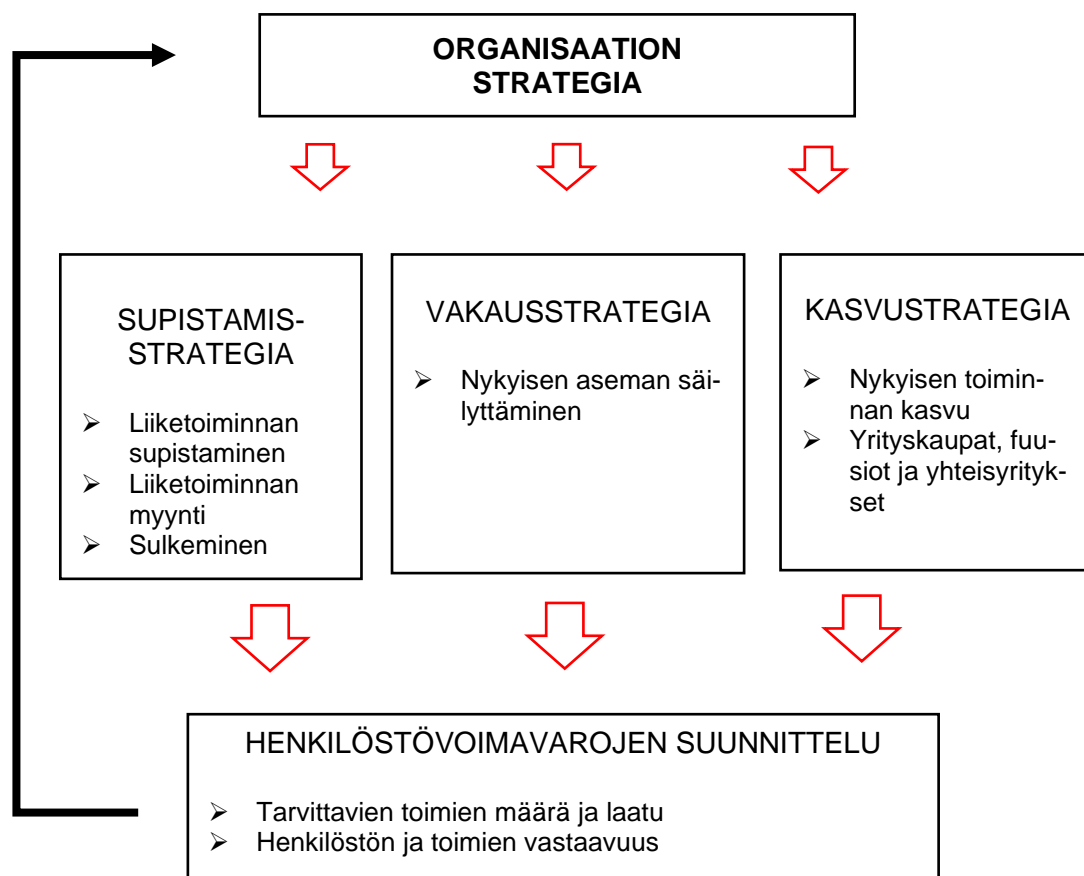
Henkilöstösuunnitelman tavoitteena on huolehtia lyhyen ja pitkän aikavälin henkilöstöresursseista siten, että henkilöstöä on oikeassa paikassa tarkoituksenmukaisin kustannuksin. Henkilöstösuunnittelussa tarkastellaan työvoiman kysyntää ja tarjontaa organisaation näkökulmasta. Yritykset suunnittelevat toimintaansa ja tekevät talousarvionsa ennustetiedon pohjalta, kun taas julkinen sektori toimii annettujen taloudellisten sekä henkisten voimavarojen mukaan. Henkilöstön vaihtuvuus, eläköityminen ja sairauspoissaolojen ennakointi on sen sijaan huomattavasti vaikeampaa. Organisaation menestys vaatii henkilöstön, joka on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Kaikki tämä vaatii henkilöstösuunnittelua. (Kauhanen 2012, 62.)

Yhteistoimintalaki on uudistunut 1.1.2022. Uusi laki velvoittaa työnantajan laatimaan työyhteisön kehittämissuunnitelman, joka korvaa aiemman lain mukaisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Kyseinen velvoite koskee taloudellista toimintaa harjoittavia yrityksiä ja yhteisöjä, joiden henkilöstömäärä on säännöllisesti yli kaksikymmentä. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma... 2022.)

Työyhteisön kehittämissuunnitelman tulee sisältää tietoa nykytilasta sekä arvon tulevaisuuden kehityskuluista, joilla voi olla vaikutus henkilöstön osaamistarpeisiin sekä työhyvinvointiin. Tavoitteet ja toimenpiteet henkilöstön osaamisen kehittämisen, ylläpitämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen osalta tulee sisällyttää suunnitelmaan. Kehittämissuunnitelmassa tuodaan myös esille toimenpiteiden vastuunjaot, aikataulut sekä seurantamenettelyt ja mahdollisen ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet. (Yhteistoimintalaki luku 2. § mom. 9.)

Kehittämissuunnitelmassa tulisi huomioida teknologinen kehitys, investointien ja muut toimintaan vaikuttavat mahdolliset muutokset. Henkilöstön erityistarpeet, työkyky, työmarkkinakelpoisuus sekä henkilöstöjohtaminen on huomioitavat kehittämissuunnitelmassa (Yhteistoimintalaki luku 2. § mom. 9.) Laissa ei ole velvoitettu ottamaan henkilöstöä mukaan henkilöstösuunnitelman laatimiseen, yhteinen keskustelu tuottaa tosin todennäköisemmin suurempaa si-

toutumista. Lakisääteinen velvoite koskee kaikkia yrityksiä, joissa on enemmän kuin kaksikymmentä työntekijää. (Viitala 2013, 69.) Henkilöstösuunnittelun osalta on tärkeää aloittaa asioiden suunnittelu organisaation strategiasta (Kuva 4). Organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö ovat keskeisiä lähtökohtia, joiden lisäksi huomioon tulisi ottaa tarkastelun aikajänne. (Kauhanen 2012, 63).



Kuva 4. Organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelu (Kauhanen 2012, 63)

Teoriassa henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun. Määrällisellä suunnittelulla tarkoitetaan, että osaamisen ja joustavuuden hyödyntäminen korvaa määrän. Laadullisessa suunnittelussa otetaan huomioon laatu määrän sijaan. On taloudellisesti kannattavampaa palkata yksi osaava henkilö, kuin palkata kaksi vähemmän osaavaa henkilöä. Talouden näkökulmasta kannattaa ottaa huomioon henkilöstön osaaminen ja hyödyntää sitä mahdollisuuksien mukaan. Strategisessa valinnassa on mm. kyse siitä, että hyvälle henkilökunnalle kannattaa maksaa hyvin, jolloin tarvittava henkilöstömäärä on pienempi, kuten myös henkilöstön kokonaiskustannukset. (Kauhanen 2012, 63–64.)

Ennakoinnissa voidaan hyödyntää henkilöstöä koskevia tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmiä on monenlaisia. Pienemmissä yrityksissä tietojärjestelmä saattaa rajoittua palkkahallintoon. Parhaassa tapauksessa tietojärjestelmä sisältää tietoa henkilöstön työkokemuksesta ja osaamisesta, koulutuksesta, urasuunnitelmista, työhyvinvoinnista, vaihtuvuudesta ja poissaoloista. **Suunnittelussa** huomioidaan myös työttömyystilastoja, alalta valmistuvien määriä sekä työllisyyttä. **Toiminnan muutoksia** voidaan ennakoida osaamiskartoituksilla, seuraajasuunnitelmilla ja henkilökohtaisilla kehityssuunnitelmilla sekä kyseilyillä. Mahdollista tulevaa työvoimaa tulisi ennakoida monipuolisen, tulevaisuuden tiedon varassa. (Viitala 2013, 65.) Mäenpään (2012, 42) mukaan seuratoiminnan tuki- ja kehittämisspalveluja voitaisiin jatkossa jakaa kolmeen eri luokkaan terveyssektorin tapaan: *itsehoito, paikallinen perusterveydenhoito ja alueellinen sekä valtakunnallinen erikoishoito*.

Itsehoito sisältäisi palveluita, joita seurat voisivat hyödyntää itsenäisesti omien tarpeidensa ja aikataulujensa mukaisesti. Sähköinen tietopankki, puhe- linpalvelu, itsearviointityökalu sekä seuran sisäisten koulutusten materiaalit voisivat olla osana itsehoidon erilaisia muotoja. Kyseisiä palveluita on toistaiseksi tarjottu seuroilla todella vähän, vaikka niitä voitaisiin koordinoida jopa valtakunnallisesti. (Mäenpää 2012, 42.)

Perusterveydenhuoltoon sisältyisi vakiomuotoisia palveluita, joiden kysyntä on suuri, kuten koulutukset ja konsultoinnit. Koulutusten ja konsultointien aiheina olisi taloushallinto, viestintä, johtaminen, yhteistyö huoltajien kanssa sekä urheilun ja liikunnan kehittämisen perusasiat: *motorinen ominaisuusharjoittelu ja liikunnallinen elämäntapa*. Peruspalveluiden perusajatus olisi, että apua olisi tarjolla lähellä ja tarvittaessa nopeasti. Palveluja voisi tilata omien tarpeiden mukaan ja niihin voisi sisältyä myös esimerkiksi seurakehittäjien määräaikaikäyntejä. (Mäenpää 2012, 42–43.)

Erikoishoitoon voisi sisältyä harvinaiset ja erityistä osaamista tai pidempää prosessia vaativat kehittämiskohteet. Erikoishoidon palveluita tai ainakin niiden sisältöjä voitaisiin toteuttaa jatkossa enemmän valtakunnallisella tasolla tai alueellisesti. Erityisesti suuremmille ammattimaisille seuroille voitaisiin tarjota valtakunnallista erikoishoitoa. (Mäenpää 2012, 43.)

Mäenpään (2012, 43) mukaan viime vuosina on puhuttu paljon seurapalvelujen yhdestä yhteisestä luukusta, jonka luonne voisi ensisijaisesti olla informatiivinen ja viestinnällinen. Luukku sisältäisi kaikki olennaiset palvelut ja palveluntuottajat, mistä saisi yleisen tiedon lisäksi työkaluja itsehoitoon, selkeitä kuvauksia ja ohjeita peruspalvelujen sekä erikoishoidon saamiseksi. Olisi hienoa, jos luukku voisi kerätä jatkuvaa palautetta seurojen eri toimijaryhmiltä. (Mäenpää 2012, 43.)

5.1 Henkilöstösuunnitelma ja sen perusteet

On olemassa erilaisia henkilöstösuunnitelmia. Pidemmän aikajänteen suunnitelmat ovat osana henkilöstöstrategiaa. Lyhyen aikajänteen suunnitelmat, vuosisuunnitelmat, ovat osana vuosisuunnittelua. (Viitala 2013, 62.) Pidemmän aikavälin suunnitelmat sisältävät henkilöstömäärän hahmottamisen, lisäykset ja vähennykset sekä mahdolliset muut muutokset. Henkilöstömääriä ja -rakenteita koskevat suunnitelmat ovat korkeintaan kolmen vuoden pituisia. (Viitala 2013, 63.)

Tavallisimpia ovat vuosisuunnitelmat, lyhyen aikajänteen suunnitelmat, jotka noudattavat tilikauden kehitystä. Vuosisuunnitelmissa yksilöidään seuraavan vuoden henkilöstövoimavarojen tavoitteita ja toimenpiteitä tavoitteiden toteuttamiseksi: *konkreettiset keinot henkilöstön määrän ja rakenteen säätelyseen, henkilöstön kehittämisen toimenpiteet sekä muut henkilöstöön liittyvät muutokset*. Vuosisuunnitelmia käytetään henkilöstöammattilaisten ja esihenkilöiden päivittäisen työn apuna. Vuosisuunnitelmiin sisältyy henkilöstöjohtamista koskevia tavoitteita ja seurannan toimenpiteitä. On hyvin tavallista, että henkilöstösuunnitelmien pohjana on kalenterivuoden henkilöstöbudjetti, mikä vaikuttaa henkilöstökustannuksiin. Koska henkilöstösuunnitelmat vaihtelevat paljon yrityksen mukaan, olisi tärkeää määritellä, mitä henkilöstön asioita halutaan/aiotaan säännöllisesti suunnitella ja seurata. Aikataulun laadinnan yhteydessä olisi hyvä määritellä suunnitelmien vastuuhenkilöt riittävän tarkasti. (Viitala 2013, 68–69.)

Näiden lisäksi on myös olemassa hyvin lyhyt henkilöstösuunnitelmien aikajänne, joka sisältää esimerkiksi työvuoromuutoksia äkillisen sairaustapauksen

vuoksi ja tilapäisen työvoiman hankinnan muutaman tunnin tai päivän varoitusajalla. Toiminnan volyyymi vaihtelee monilla aloilla ja työvoiman tarve voi vaihdella hyvin paljon vuoden aikana. Kiireellisten aikojen työvoimakustannuksia tulisi kohtuullistaa ja samaan aikaan varoa liiallisen joustavan työvoiman käyttöä, joista voi aiheutua negatiivisia vaikutuksia. Perehdyttäminen on usein raskasta työyhteisölle, kun vaihtuvuus on suurta. Sijaisia ei välttämättä ehditä perehdyttämään kunnolla, mikä saattaa johtaa sijaisten puutteelliseen osaamiseen. Tämä on riski toiminnan laadulle. (Viitala 2013, 63–64.) Tässä vaiheessa onkin hyvä miettiä, kannattaako määrä korvata laadulla.

Viitalan (2013, 64) mukaan henkilöstösuunnittelu pohjautuu laajaan tiedonhankintaan ja prosessointiin. Tämä tarkoittaa, että kootaan ja hyödynnetään tietoa (Kuva 5) henkilöstöasioista, yrityksen tehtäviä koskevista asioista, yrityksen sisäistä toimintaympäristöä kuvaavista asioista sekä tietoa tulevasta kehityksestä (Viitala 2013, 64–65).



Kuva 5. Henkilöstösuunnitteluun pohjautuva tiedonhankinta ja prosessointi (Viitala 2013, 64–65)

Henkilöstöasiat sisältävät tietoa henkilöstön määrästä, osaamisesta, työkokemuksesta, työsuhteiden kestosta, iästä ja mahdollisesta eläkkeelle siirtymisestä, palkkatasosta, sairauspoissaoloista sekä muusta vaihtuvuudesta.

Yrityksen tehtäviä koskevat asiat sisältävät tietoa tehtävien sijoittumisesta organisaatiossa, tehtäväkuvausten vastuualueista ja sisällöstä, tehtäväkoko- naisuuksien määrästä, työajasta, tehtävien edellyttämistä tiedoista, taidoista ja ominaisuuksista sekä mahdollisuuksista hankkia työtä yrityksen ulkopuolelta.

Yrityksen sisäisen työympäristön tilaa kuvaavat tiedot sisältävät ilmapiirikyselyitä, mielipidekyselyitä, keskustelupalstoja, lähtöhaastattelujen tuottamia tietoja, kehityskeskustelujen tuottamia tietoja sekä muuta palautetta.

Tuleva kehitys sisältää tietoa yrityksen tai organisaatio tulevaisuuden, strategian ja tavoitteiden vaikutuksesta henkilöstövoimavaroihin, teknologisista ja lainsäädännöllisistä yms. muutoksista ja niiden vaikutuksesta työvoimatarpeeseen, työmarkkinoiden tilanteesta sekä työvoiman tarjonnasta. (Viitala 2013, 64–65.)

Henkilöstösuunnittelun on tarkoitus tuottaa tietoa työvoiman tarpeesta: *rekrytointitarpeesta, sisäisten siirtojen mahdollisuuksista, irtisanomisista, lomautuksista, uudelleen kohdentamisesta sekä mahdolliset eläköitymiset*. Tämän lisäksi henkilöstösuunnitelman tulee sisältää osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelmat sekä tehtävien sijoitus- ja muutossuunnitelmat. Sijais- ja varamiessuunnitelmat tuodaan esille mahdollisuuksien mukaan. Seuraaja- ja urasuunnitelmat ovat osa henkilöstösuunnitelmia. Henkilöstökustannuslaskelmat henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi ja muut henkilöstötoimintojen kehittämistarpeet tulisi myös tuoda esille. (Viitala 2013, 59.)

5.2 Henkilöstösuunnittelun toimijat

Erityisesti suurissa yrityksissä on hyvin tavallista, että on palkattu henkilöstöammattilainen. Ammattilaisen tehtävänä on ennakoida lyhyen ja pitkän aikavälin määrälliset ja rakenteelliset henkilöstömuutokset, sekä niihin liittyvä kustannusten suunnittelu, tiedon välittäminen ja kehittäminen. Kyseisen henkilön tehtävänä on auttaa johtoa varmistamaan riittävä henkilöstövoimavara muuttuvassa tilanteessa. Jokaisella esihenkilöllä tulisi kuitenkin olla paras tieto ryhmänsä työntekijöidensä suunnitelmista ja elämäntilanteista sekä vastuu oman vastualueensa henkilöstösuunnittelusta. Esihenkilön tehtävänä on välittää ajantasainen tieto henkilöstöammattilaiselle tai henkilöstöasioita koordinoivalle henkilölle. (Viitala 2013, 63.)

Johdon tehtävänä on täsmentää yrityksen strategiset linjat ja kehukset esihenkilöille sekä henkilöstöammattilaisille. Pienissä yrityksissä käytetään joustavaa vuoropuhelua, suuremmissa yrityksissä on otettava käyttöön erilaista välineistöä, kuten vuosittaiset suunnittelu- ja seurantapalaverit, suunnitteluaikataulut,

suunnittelua tukevat sähköiset lomakkeet ohjineen sekä suunnittelua helpottavat atk-ohjelmat. (Viitala 2013, 63.)

5.3 Henkilöstösuunnittelun vaiheet

Henkilöstösuunnitelmat sisältävät usein osasuunnitelmia. Osa-alueet voidaan jakaa yksiköittäin, toiminnoittain tai osastoittain. (Viitala 2013, 70.) Henkilöstösuunnittelun osa-alueissa (Kuva 6) määritellään myös osaamisen kehittämistä sekä hyvinvointia tukevia toimenpiteitä ja kustannuksia: *hankintakustannuksia, palkkakustannuksia, kehittämisen ja hyvinvointiin liittyviä kustannuksia sekä muita menoja aiheuttavia käytännön toimenpiteitä.* (Viitala 2013, 59.)

HENKILÖSTÖN HANKINTASUUNNITELMA	<ul style="list-style-type: none"> • Luonnollinen poistuma (eläköityminen, muu vaihtuvuus) • Johdosta vapautuva ja siirrettävissä oleva työvoima • Työvoiman tarve sekä keinot, joilla tarpeet katetaan • Rekrytointien ajankohdat, hankintakanavat sekä perehdytysohjelmat • Henkilöstöhankinnoista johtuvat kustannukset lasketaan
HENKILÖSTÖN VÄHENTÄMISSUUNNITELMA	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen työvoimatarpeen vähenemisen ennakointi • Aikataulu suunnitelman toteuttamisesta • Miten suunnitelma toteutetaan ja ketkä osallistuvat päätöksiin ja toimenpiteisiin • Otetaan huomioon mahdolliset sisäiset siirrot, eläköitymiset, koulutukseen siirtymisen sekä irtisanomiset ja niiden lailliset, inhimilliset sekä eettiset toteuttamistavat
ELÄKKEELLE SIIRTYMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • Kartoitus tulevaisuudessa eläkkeelle lähtevien henkilöiden osaamisesta • Suunnitelma miten ja kenelle osaaminen siirtyy sekä tapa, jolla asia hoidetaan • Siirtosuunnitelman esittäminen aikatauluineen sekä vastuualueineen • Osaamisen siirtämisen kustannusten laskeminen
SITOUTTAMISSUUNNITELMA	<ul style="list-style-type: none"> • Keinojen hahmottaminen, joilla pyritään pitämään hyvät osaajat • Tavallisia keinoja on yleensä palkkaan tai palkkaukseen liittyviä kannustimia • Kehittämisen mahdollisuudet sekä eteneminen (urapolku) • Rajoitteet kuten yrityksen maksaman koulutuksen voi joutua maksamaan takaisin, mikäli työsuhteen lopettaa tietyn ajan kuluessa
JOUSTAVAN TYÖVOIMANKÄYTÖN TOIMENPIDESUUNNITELMA	<ul style="list-style-type: none"> • Kokonaisvaltainen hahmotelma millä eri keinoin yrityksessä pyritään huolehtimaan toiminnan edellyttämässä joustavuudesta henkilöstön osalta • Linjaukset liittyen työaikoihin, palkkaukseen, kehittämisen sekä siihen liittyvät moniosaamisen alihankinnan, vuokratyövoiman käytön sekä irtisanomisen ja lomautuksen • Lyhyen aikajänteen käytännön toimenpiteet kuten aikataulut, vastuut sekä seurannan laatiminen
PALKITSEMISSUUNNITELMA	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkauksen periaatteet sekä toimenpiteet • Palkkatason laatiminen suhteessa alaan ja kilpailijoihin, palkkausjärjestelmät sekä muut palkkiot ja keinot, joilla voidaan motivoida työntekijöitä sekä palkita hyvistä suorituksista • Määritellään palkitsemisjärjestelmän mahdolliset kehittämiskohteet
KOULUTUSSUUNNITELMA	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämistoimenpiteiden kuvaus työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi
HYVINVOINNIN EDISTÄMISSUUNNITELMA	<ul style="list-style-type: none"> • Keinoja, joilla varmistetaan henkilöstön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi • Tärkeät yhteistyökumppanit ovat työsuojeluorganisaatio sekä työterveyshuollon ammatillaiset
HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäinen kehittämistarve ja mahdollinen toimenpidesuunnitelman laatiminen • Millä periaatteella henkilöstövoimavaroja johdetaan yrityksessä • Henkilöstökäytäntöjen määrittely • Henkilöstöammattilaisen oma kehittämisuunnitelma • Henkilöstötoimintojen - sekä henkilöstöjärjestelmien kehittämisuunnitelma

Kuva 6. Henkilöstösuunnittelun osa-alueet (Viitala 2013, 69–73)

Jokaisen osa-alueen kohdalla vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- *Mitä aiotaan tehdä yrityksen toiminnan ja menestymisen turvaamiseksi?*
- *Milloin tehdään?*
- *Kuka tekee?*
- *Mitä se maksaa?*

(Viitala 2013, 70).

Ensimmäiseksi tehdään tutkiva ja arvioiva tilannekartoitus nykytilanteesta ja tulevaisuudesta, strategia ja suunnitelmat huomioiden. Kartoituksen avulla saadaan tietoa henkilöstön määrästä, tarpeesta, laadusta ja sijoittumisesta. Samalla arvioidaan henkilöstön saatavuus työvoimamarkkinoilla. **Toiseksi** arvioidaan tulevaisuuden henkilöstötarve sekä nykyisen henkilöstön osaaminen, jonka pohjalta voidaan määritellä uuden osaamisen tarve. **Kolmanneksi** laaditaan suunnitelmat rekrytoinnin, henkilöstön siirtojen ja vähennyksien, ura- ja seuraajasuunnitelmien, kehittämisen ja palkitsemisen osalta. **Neljänneksi** toteutetaan suunnitelmat ja arvioidaan tulosta. (Viitala 2013, 62.)

Viitalan (2013, 62) mukaan suunnitelmia voidaan tarvittaessa muuttaa kolmen kuukauden välein. Luontevin tapa toteuttaa henkilöstösuunnittelu on tehdä se toiminnan suunnittelun yhteydessä. Suunnitelmien laadinnassa osallistetaan organisaation eri tasoilla toimivia esihenkilöitä. Suunnitelmat käsitellään ja hyväksytetään ylimmän tason johdolla. (Viitala 2013, 62.)

6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayritykselle henkilöstösuunnitelmaehdotus, jonka tavoitteena on tukea henkilöstön johtamista.

Tutkimuskysymykset

1. Miksi henkilöstösuunnitelmaa tarvitaan urheiluseuran henkilöstötyön johdossa?
Laaditaanko urheiluseuralle lyhyen vai pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelma?
2. Mitkä ovat urheiluseuran henkilöstön suunnittelun nykytila sekä toiveet ja odotukset?
3. Mitä tekijöitä sisältyy urheiluseuran henkilöstösuunnitelmaehdotukseen?
Miten henkilöstösuunnitelmaehdotus rakennetaan?
4. Miten onnistuimme henkilöstösuunnitelmaehdotuksen laatimisessa?

7 TUOTEKEHITYSHANKKEEN TOTEUTUS

Tuotekehitystä voidaan käyttää uuden tuotteen kehittämiseen tai jo olemassa olevan tuotteen parantamiseen monivaiheisen prosessin avulla (Kuva 7), jonka myötä pyritään täyttämään asetetut tavoitteet mahdollisimman hyvin. (Jokinen 1987, 9.)



Kuva 7. Tuotekehitysprojektin toimintavaiheet (Jokinen 1987, 16)

Prosessin tutkimuskysymykset, menetelmät ja osallistujat, analysointimenetelmät, tuotokset sekä aikataulu on koottu alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1).

Taulukko 1. Tuotekehitysprosessi ja aikataulu

Tuotekehitys	Tutkimuskysymys	Menetelmä & osallistajat	Analysointimenetelmä	Tuotos	Aikataulu
Kehittämistarpeen tunnistamisvaihe	Miksi henkilöstösuunnitelmaa tarvitaan urheiluseuran henkilöstötyön johdossa? Laaditaanko urheiluseuralle lyhyen vai pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelma?	Aivoriihi (toiminnanjohtaja)	Ideointimenetelmä	Kehitystyön aiheen valinta	12/2022–4/2023
Luonnosteluvaihe	Mitkä ovat urheiluseuran henkilöstön suunnittelun nykytila sekä toiveet ja odotukset?	Kysely (urheiluseuran asiantuntijat) TT-menetelmä (urheiluseuran asiantuntijat)	Määrällinen tutkimus; Laadullinen tutkimus; Teemoittelu	Henkilöstösuunnitelma luonnos	5/2023–6/2023
Kehittelyvaihe	Mitä tekijöitä sisältyy urheiluseuran henkilöstösuunnitelmaehdotukseen? Miten henkilöstösuunnitelmaehdotus rakennetaan?	Aivoriihi + Padlet (urheiluseuran asiantuntijat)	Laadullinen tutkimus; Teemoittelu	Henkilöstösuunnitelma prototyyppi	7/2023
Viimeistelyvaihe	Miten onnistuimme henkilöstösuunnitelmaehdotuksen laatimisessa?	Esittely ja palauteenpyyntö (urheiluseuran asiantuntijat)	Arviointi; - NPS mittari	Henkilöstösuunnitelman viimeistely, julkaisu ja käyttöönotto	8/2023–9/2023

7.1 Kehittelytarpeen tunnistamisvaihe

Jokisen (1987, 17) mukaan uuden tuotekehityksen perusedellytyksenä on tuotteen aito tarve sekä ajatus prosessin toteutumisesta. Tuoteidean vahvistamisen jälkeen voidaan laatia kehitysehdotus. Ehdotuksen tulisi sisältää tuotekuvauksen, tekniset ja taloudelliset vaatimukset, suunnitelman sekä aikataulun tuotteen kehittämisen osalta. Kehitysehdotus pitää hyväksyttää yrityksen johdolla. Myönteisen päätöksen jälkeen alkaa luonnosteluvaihe. (Jokinen 1987, 21.)

Tutkimuskysymykset:

Miksi henkilöstösuunnitelmaa tarvitaan urheiluseuran henkilöstötyön johdossa?

Laaditaanko urheiluseuralle lyhyen vai pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelma?

Kehittelytarpeen tunnistamisvaiheessa käytin ideointimenetelmää nimeltä Aivorihi, jonka avulla pyrin löytämään vastauksen tutkimuskysymykseen. Menetelmän on kehittänyt 1950-luvulla Alex P. Osborn. Vaikka menetelmää käytetään tavallisesti ryhmämuotona, voidaan sitä soveltaa myös yksilötasolle. (Jokinen 1987, 40.) Aivorihi-ilaisuus pidettiin 8.12.2022 urheiluseuran toiminnanjohtajan kanssa.

Toiminnanjohtajalla on monen vuoden kokemus urheilutoiminnan johtamisesta, minkä vuoksi halusin hänen asiantuntijänäkemyksensä ja mahdollisen aihe-ehdotuksen opinnäytetyötäni varten. Aivorihiessä nousi esiin henkilöstösuunnitelman tarve, koska sellaista ei ollut urheiluseurassa aiemmin laadittu. Henkilöstösuunnitelman tarve oli ajankohtainen, sillä urheiluseurat ovat kasvavia työnantajia, jolloin henkilöstösuunnitelma on myös lakisääteinen. (Muuri-
nen 2022.)

7.2 Luonnosteluvaihe

Luonnosteluvaiheessa etsitään vaihtoehtoisia, luovia ratkaisuluonnoksia tuoteidealle. Tämä vaihe ei sisällä yksityiskohtia, vaan enemmänkin ratkaisuja ja vaihtoehtoja. (Jokinen 1987, 21.)

7.2.1 Henkilöstön suunnittelun tarpeiden ja toiveiden analysointi

Tiedonhaku

Tiedonhaussa (Liite 1) käytin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kirjaston tietokantaa, Kaakkuria, sekä finna.fi-hakupalvelua. Kansainvälisten artikkelien löytämiseksi käytin SPORTDiscus tietokantaa. Suomeksi käytin hakusanoja henkilöstösuunnitelma, henkilöstöjohtaminen ja urheiluseura. Englanniksi käytin hakusanoja human resources plan, human resource management, sports club. Valituista tutkimuksista laadin kirjallisuuskatsauksen (Liite 2).

7.2.2 HJK ry:n henkilöstösuunnitelman esitietokyselyn laatiminen ja toteuttaminen

Ensimmäinen tehtävä on analysointi, koska itse kehityspäätös ei sisällä kaikkea tarvittavaa tietoa, mitä luonnosteluvaiheessa tarvitaan. Analysoinnin

avulla pyritään selvittämään mahdolliset haasteet, toiveet, odotukset, rajoitukset ja mahdollisuudet. Kehitystyön reuna- ja alkuehdot tulisi kirjoittaa muistiin. Reuna- ja alkuehtojen laadinnassa pyritään selvittämään mikä ominaisuus tulisi olla tai minkä tarkoituksen ratkaisun tulisi täyttää sekä mitä ominaisuuksia ratkaisulla ei saa olla? (Jokinen 1987, 23.)

Analysointivaiheessa voidaan kyselyn avulla selvittää, mitä asiakkaat toivovat. Korjaustilastoista, asiakkaiden valituksista ja laadunvalvontaraporteista saadaan selville samantyyppisten tuotteiden puutteet. Turvallisuusmääräysten suositukset ja vaatimukset tulisi myös selvittää. Tekniikan ja yhteiskunnan kehityksen vaatimuksen arviointi sisältyy analysointivaiheeseen. (Jokinen 1987, 23–24.)

Kyselyn avulla kerätty data analysoidaan tilastollisin menetelmin. Määrällisissä tutkimuksissa tutkija ei yleensä edes kohtaa tutkittava. (Ojasalo ym. 2015, 104–105.) Määrällisessä tutkimuksessa voidaan kerätä aineisto monivalintakysymyksillä (suljettu ja strukturoitu), avoimilla kysymyksillä tai sekamuotoisilla kysymyksillä (Vilka 2007, 67). Sähköisellä kyselyllä kartoitin luonnosteluvaiheessa urheiluseuran henkilöstön nykytilannetta. Kyselylomakkeen rakensin Webropol -työkalua käyttäen. Kyselyn (Liite 5) väittämät suunnittelin vastamaan Viitalan henkilöstösuunnitelman osa-alueita (Kuva 6), joiden avulla sain ajankohtaista tietoa organisaation henkilöstön nykytilanteesta, urapoluista ja osaamisen kehittamisestä, työaikakäytänteiden toimivuudesta sekä palkitsemisesta, hyvinvoinnin edistämisestä ja henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Vastausvaihtoehdot laadin 5-asteiseen vastausmuotoon:

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Saadakseni riittävän monta vastausta, huolehdim, että kyselyn pituus ei ollut liian pitkä ja vastaamiseen kului noin viisi minuuttia, kuten Ojasalo ym. (2015, 131) suosittavat. Kysely esitettiin ennen varsinaista kyselyä, kuten Ojasalo

ym. (2015, 133) suosittavat. Toiminnanjohtaja lähetti suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta (Liite 3), kyselyn saatekirjeen (Liite 4), kyselyn (Liite 5) organisaation asiantuntijoille, jotka toimivat esihenkilö asemassa.

Asiantuntijoita on organisaatiossa noin 30 henkilöä. Tavoitteena oli saada vähintään 25 vastausta, jotta tutkimus olisi riittävän luotettava. Kyselyyn vastattiin anonyymina. Tietosuoja säilyi, koska sähköpostiosoitteita ei jaettu minulle missään vaiheessa. Saatekirje kirjoitettiin Ojasalo ym. (2015, 133) ohjeiden mukaisesti. Kyselylomakkeen täyttivät kaikki paikalla olevat asiantuntijat kuukausipalaverin yhteydessä keskiviikkona 19.4.2023. Muut täyttivät kyselyn omatoimisesti 3.5.2023 mennessä. Ensimmäisen viikon jälkeen toiminnanjohtaja lähetti muistutuksen kaikille tutkimukseen osallistuville.

7.2.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Määrällisen tutkimuksen aineiston käsittely, analysointi sekä tulkinta voidaan jakaa kahteen pääjoukkoon: perustaviin ja monimuuttujamenetelmiin (Ojasalo ym. 2015, 134). Analyysitapa valitaan sen mukaan, mitä ollaan tutkimassa. Kun tavoitteena on saada tietoa yhden muuttujan jakaumasta, käytetään sijaintilukua. Sijaintiluku on havaintoarvojen sijaintia kuvaava tunnusluku, kuten keskiarvo ja moodi. Havaintoarvojen poikkeavuudet selvitetään käyttämällä hajontalukuja vaihteluväli ja keskihavainto. Ristiintaulukointia voidaan käyttää, kun halutaan analysoida kahden muuttujan välistä riippuvuutta. Kyselyn avulla selvitetään asiantuntijoiden mielipiteet, tyytyväisyys sekä asenteet, jotka selviävät parhaiten tunnuslukuja käyttämällä. (Vilkka 2007, 119–120.)

Webropolista sain selville kyselyyn vastanneiden lukumäärän ja vastausprosentit. Vastausprosentti oli 90 % muutamaa väittämää lukuun ottamatta, joissa vastausprosentti oli 87 %. Keskiarvot ja hajontaluvut laskin Pivot-taulukon avulla. Vastauksissa keskihajonta oli pienempi kuin yksi, minkä vuoksi ristiintaulukointi ei ollut tarpeellinen.

Tulokset raportoin kolmiportaisena, lukuun ottamatta kaavioita 1–2, joissa käsiteltiin henkilöstön taustatietoja. Kyselyssä oli viisi vastausvaihtoehtoa ensimmäistä viittä kysymystä lukuun ottamatta. Aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa yhdistin luokat kolmeen luokkaan siten, että vastausvaihtoehdot

täysin ja jokseenkin samaa mieltä muodostivat yhden luokan, en osaa sanoa toisen luokan ja kolmannen luokan muodostivat vastausvaihtoehdot jokseenkin ja täysin eri mieltä. Ensimmäinen luokka vastasi arvosanaa yksi, toinen luokka arvosanaa kaksi ja kolmas luokka arvosanaa kolme. Keskiarvon (\bar{x}) ja keskihajonnan (s) laskin kysymyksistä 6–25 kolmen luokan vastausmenetelmällä (Kuva 13–17). Kysymysten 5–6 ja 18 vastausmäärä oli poikkeuksellisesti 26. Saadakseni keskiarvon ja keskihajonnan laskettua asiallisesti lisäsin näihin kohtiin vastausvaihtoehdon en osaa sanoa. Näin sain vastausmäärän yhteneväksi muiden kysymysten kanssa.

7.2.4 HJK ry:n henkilöstösuunnitelman esitietokyselyn tulokset

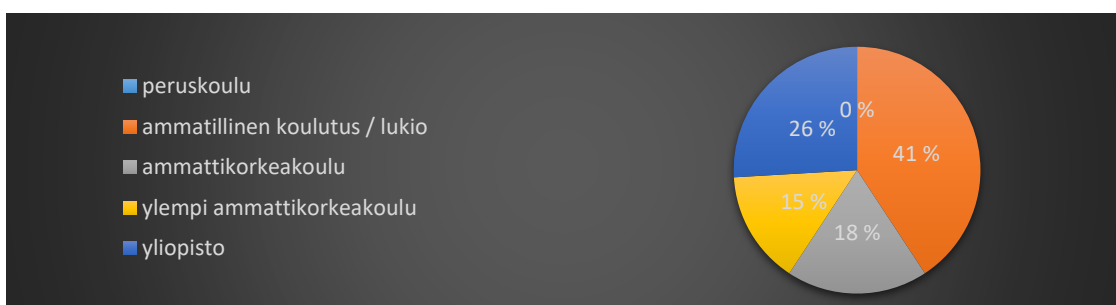
Tulokset esitetään henkilöstösuunnitelman osa-alueittain: henkilöstöasiat, urapolku ja osaamisen kehittäminen, työaika ja palkitseminen, hyvinvointi sekä henkilöstövoimavarojen johtaminen.

Henkilöstöasiat. Vastaajista lähes 60 % on 30–39-vuotiaita ja 5 % vastaajista 50 vuotta tai vanhempia (Kuva 8).



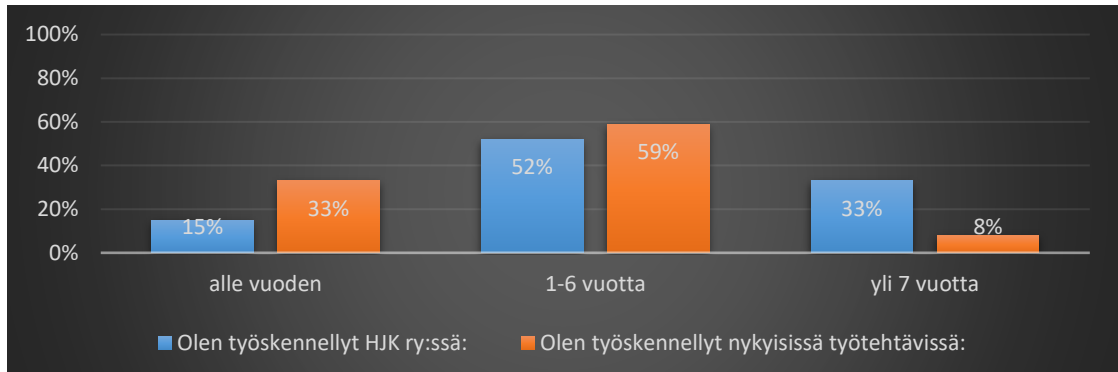
Kuva 8. Vastaajien ikä (n=27)

Korkein koulutustaso on vastaajista noin kahdella viidesosalla ammatillinen koulutus tai lukio. Korkea-asteen tutkinto (ammattikorkeakoulu, ylempi ammattikorkeakoulu, yliopisto) on lähes 60 %:lla vastaajista (Kuva 9).



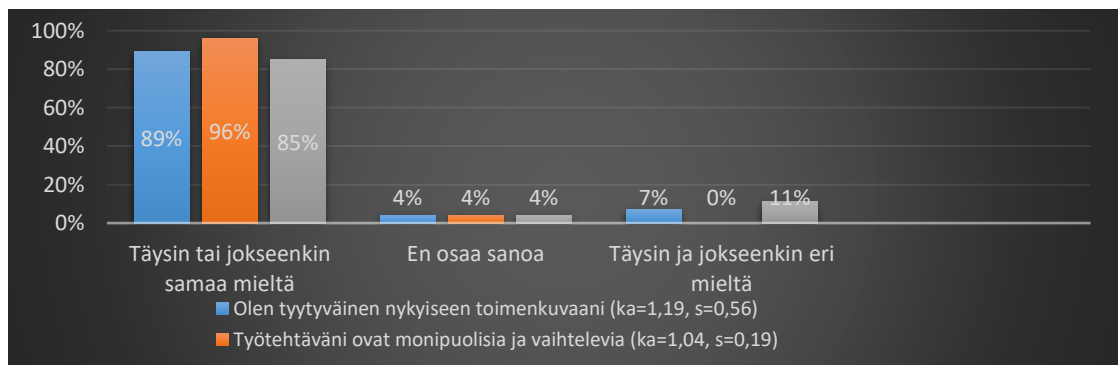
Kuva 9. Vastaajien korkein koulutustaso (n=27)

Vastaajista reilu kolmasosa on työskennellyt HJK ry:ssä yli 7 vuotta. Yli puolet on ollut työsuhteessa 1–6 vuotta, ja 15 % työntekijöistä on uusia, alle vuoden ry:ssä työskennelleitä. Nykyisessä työtehtävässä yli 7 vuotta olleita työntekijöitä on 8 % vastaajista. Lähes 60 % vastaajista on ollut nykyisessä työtehtävässä 1–6 vuotta ja noin 30 % alle vuoden (Kuva 10).



Kuva 10. Vastaajien työhistoria HJK ry:ssä ja nykyisissä työtehtävissä (n=27)

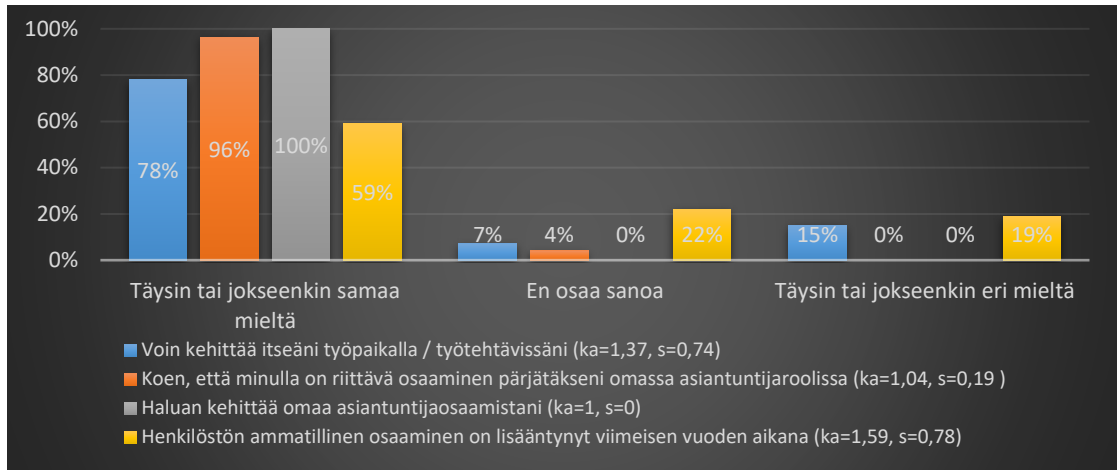
Vastaajista 89 % on tyytyväisiä nykyiseen työnkuvaan. Vastaajista 85 % kokee työtehtävien olevan riittävän haasteellisia. Lähes kaikki vastaajat kokevat, että työtehtävät ovat monipuolisia ja vaihtelevia (Kuva 11).



Kuva 11. Tyytyväisyys nykyiseen toimenkuvaan ja työtehtäviin (n=27)

Keskiarvon (ka) läheystyessä ykkööstä osoittaa vastaajien samaa mielisyyttä sekä keskihajonnan (s) läheystyessä nolaa osoittaa vastaajien samaa mielisyyttä.

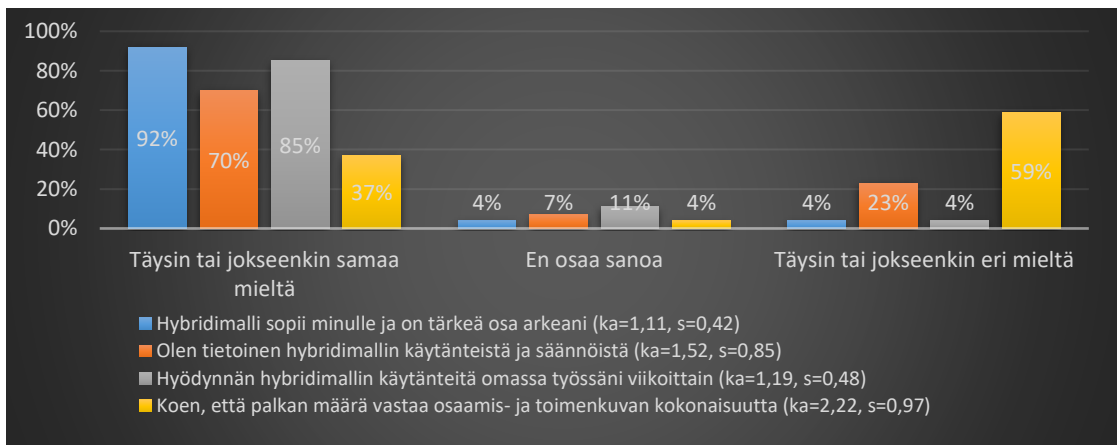
Urapolku ja osaamisen kehittäminen. Vastaajista kolme neljäsosaa kokee, että voi kehittää omaa osaamistaan. Lähes kaikki vastaajat kokevat, että heillä on riittävä osaaminen asiantuntijaroolissa työskentelemistä varten. Kaikki ovat kuitenkin halukkaita kehittämään omaa osaamistaan. Kolme viidesosaa vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että henkilöstön ammatillinen osaaminen on lisääntynyt viime vuosien aikana, ja yksi viidesosa, 19 %, on täysin eri mieltä tai ei osaa sanoa (Kuva 12).



Kuva 12. Urapolut & osaamisen kehittäminen (n=27)

Keskiarvon (ka) lähestyessä ykköstä osoittaa vastaajien samaa mielisyyttä sekä keskihajonnan (s) lähestyessä nollaa osoittaa vastaajien samaa mielisyyttä.

Työaika ja palkitseminen. Lähes kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että hybridimalli on tärkeä osa arkea. Vaikka suurin osa kokee hybridimallin tärkeäksi, vain 70 % vastaajista tuntee hybridimallin käytänteet ja säännöt, mutta 85 % vastaajista hyödyntää hybridimallia viikoittain. Vastaajista yli puolet on tyytymättömiä palkan määrään ja kokee, ettei se vastaa osaamis- ja toimenkuvan kokonaisuutta (Kuva 13).

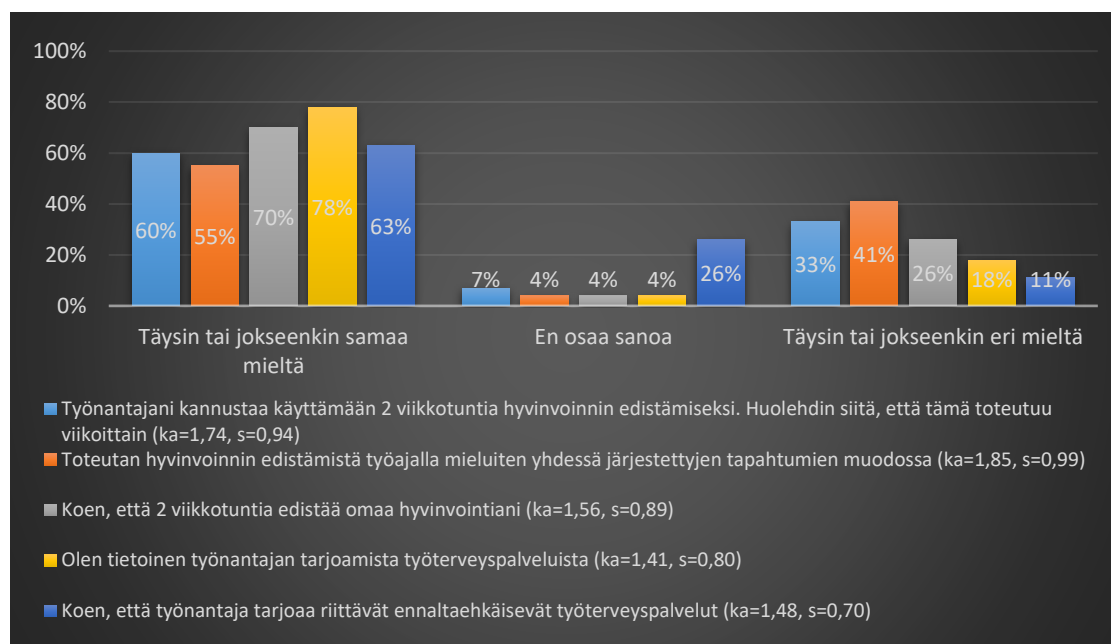


Kuva 13. Työaika & palkitseminen (n=27)

Keskiarvon (ka) lähestyessä ykköstä osoittaa vastaajien samaa mielisyyttä sekä keskihajonnan (s) lähestyessä nollaa osoittaa vastaajien samaa mielisyyttä.

Hyvinvointi. Kolme viidesosaa toteuttaa hyvinvoinnin edistämistä työajalla, ja 33 % ei hyödynnä tätä käytäntöä lainkaan. Yli puolet toteuttaa hyvinvoinnin edistämistä mielellään yhdessä järjestettyjen tapahtumien muodossa. Kaksi viidesosaa on täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 70 % kokee, että kaksi viikkotuntia edistää hyvinvointia. Lähes neljä viidesosaa vastaajista on tietoisia seuran tarjoamista työterveyspalveluista. Vastaajista 63 % on sitä mieltä, että ennaltaehkäisevä työterveyshuolto on seuralla riittävä. Lähes yksi

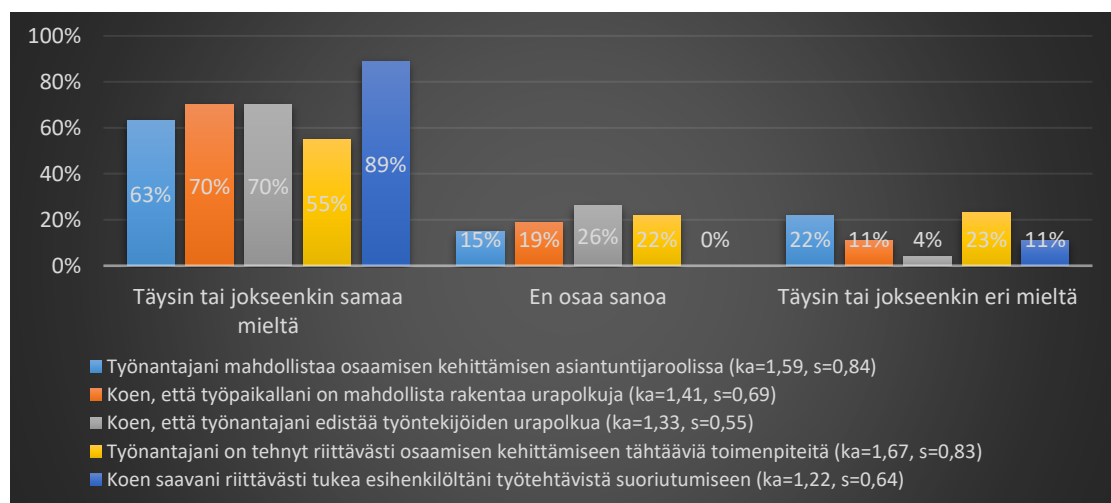
neljäsosa ei osaa sanoa mielipidettään ennaltaehkäisevien työterveyspalveluiden osalta, ja 10 % on sitä mieltä, että palvelu ei ole riittävä (Kuva 14).



Kuva 14. Hyvinvointi (n=27)

Keskiarvon (ka) läheystyessä ykköstä osoittaa vastaajien samaa mielisyyttä sekä keskihajonnan (s) läheystyessä nollaa osoittaa vastaajien samaa mielisyyttä.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vastaajista 63 % kokee, että työnantaja mahdollistaa osaamisen kehittämisen asiantuntijaroolissa. Vastaajista 70 % on sitä mieltä, että työpaikalla on mahdollista rakentaa urapolkuja ja työnantaja edistää mahdollisia urapolkuja. Reilu puolet kokee, että työnantajan toimenpiteet osaamisen kehittämisen osalta ovat olleet riittävät. Vastaajista 89 % on tyytyväisiä esihenkilön antamaan tukeen suoritua työtehtävistä. Vastaajista 4–23 % oli väittämistä täysin ja jokseenkin eri mieltä (Kuva 15).



Kuva 15. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (n=27)

Keskiarvon (ka) läheystyessä ykköstä osoittaa vastaajien samaa mielisyyttä sekä keskihajonnan (s) läheystyessä nollaa osoittaa vastaajien samaa mielisyyttä.

Yhteenvetona kyselystä todetaan, että mielipiteet eivät pääsääntöisesti poikkea paljon toisistaan. Henkilöstö kokee, että heillä on riittävä osaaminen pärjätäkseen omassa asiantuntijaroolissaan ja työtehtävät ovat riittävän monipuoliset sekä vaihtelevat. Henkilöstö haluaa myös kehittää omaa asiantuntijaosaamistaan. Keskihajonta (s) on näissä vastauksissa alle 0,2, mikä osoittaa, että vastaajat ovat pitkälti samaa mieltä.

Henkilöstö kokee, että palkan määrä ei vastaa osaamis- ja toimenkuvan kokonaisuutta. Työnantajan kannustama kaksi viikkotuntia hyvinvoinnin edistämiseksi ei toteudu viikoittain kaikkien vastaajien mielestä. Mielipiteet poikkeavat myös sen osalta, että hyvinvoinnin edistämistä mieluiten toteutetaan yhdessä järjestettyjen tapahtumien muodossa. Keskihajonta (s) on näissä vastauksissa lähemmäs yhtä, mutta kaikissa vastauksissa kuitenkin alle yhden, jonka vuoksi ristiintaulukointi ei ollut tarpeellinen.

Hyödynsin kyselyn tulokset henkilöstösuunnitelmaehdotuksen rakentamisessa. Etsin kyselystä asioita, mihin piti kiinnittää huomioita ja jotka olivat hyödyllisiä sekä olennaisia seuran henkilöstösuunnitelman laatimisen näkökulmasta. Asioita, joita en lisännyt henkilöstösuunnitelmaehdotukseen, huomioin kehittämisehdotuksissa.

7.2.5 Ratkaisujen etsiminen TT-menetelmällä

TT-menetelmä, Team Think, on Japanista lähtöisin oleva ryhmätyöskentelyyn perustuva analysointimenetelmä. Kun ongelma on huolellisesti pohdittu, on se pitkälti ratkaistu. Menetelmä perustuu ongelmien ja niiden vaikutussuhteiden selvittämiseen. TT-menetelmä muodostuu **neljästä vaiheesta**, jotka tehdään ryhmätyönä. Ensimmäiseksi kerätään tietoa ongelmaan liittyvistä asioista, jonka jälkeen esiin nostetut asiat kuvataan sanallisesti. Tämän jälkeen siirytään aineiston ryhmittelyyn. Ryhmittelyn jälkeen laaditaan kaavio, joka selittää suullisesti tai kirjallisesti. (Jokinen 1987, 24–25.)

Ideointiin kannattaa varata aikaa ja kokeilla eri ideointimenetelmiä. Tärkeintä on, että kohderyhmä, joka hyväksyy kehitettävän tuotteen, osallistuu ideointiin, kehittelyyn sekä päätöksentekoon. Ideoinnin hyväksymisvaiheessa tulisi viedä

idea keskeneräisenä käsittelyyn, olla tyrkyttämättä vain yhtä vaihtoehtoa, välttää kyllä-ei vaihtoehtoja, kuunnella hyväksyjän mielipiteitä ja ottaa opikseen hänen kokemuksistaan, tuoda tasapuolisesti esiin ideoiden hyvät ja huonot puolet, olla vähättelemättä muiden havaitsemia vaikeuksia ja yrittää saada niiden esittäjä keksimään selviytymistie, esittää asiat selkeästi ja havainnollisesti, välttää toisarvoisia yksityiskohtia ja hienoja sanoja, muistaa kertoa muista vastaavista ratkaisuisista ja muiden saamista kokemuksista, antaa muillekin tunnustusta sen sijaan, että ottaa itse kaiken kunnian.

(Jokinen 1987, 88.)

Tosiasioden keräämisellä tarkoitetaan ongelmaan liittyviä, muokkaamattomia tietoja. Tosiasiat kirjoitetaan lapulle, yksi asia lappua kohden ja tämän aikana ei keskustella. Jokainen kirjoittaa omasta mielestään aiheeseen liittyviä asioita. Ryhmän vetäjä, ohjaaja, saa keskustella ryhmän jäsenten kanssa, mikäli jokin asia kaipaa selkeyttämistä. Sisältöön ei saa vaikuttaa mitenkään. Kun tosiasioita ei enää löydetä, levitetään laput pöydälle kaikkien nähtäväksi. Samalla kun laput luetaan läpi, siirretään ne laput yhteen, jotka tuntuvat kuuluvan yhteen. Laput luetaan läpi useaan kertaan, kunnes kaikki **tosiasiat on saatu ryhmiteltyä** jotenkin. Mikäli yksittäisiä lappuja jää yli, voidaan ryhmien sisältöä laajentaa, kunnes laput löytävät paikkansa. (Jokinen 1987, 25.)

Tosiasioden ryhmittelyn jälkeen on aika laatia **sisältöä kuvaavia otsikoita**. Kun otsikoista on päästy yhteisymmärrykseen, laitetaan niput yhteen ja otsikokolappu päällimmäiseksi. Ryhmittely toistetaan, kunnes jäljellä on alle kymmenen ryhmää ja otsikkoa. Tärkeää on, että tosiasioden ryhmittelyä jatketaan, kunnes kaikki ryhmän jäsenet ovat sitä mieltä, että paras mahdollinen lopputulos on saavutettu. (Jokinen 1987, 25–26.)

Tämän jälkeen siirrytään **kaavion tekemiseen**. Pääryhmät pyritään sijoittamaan siten, että ne muodostavat tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden. Järjestystä muutetaan, kunnes samantyyppiset ryhmät ovat lähekkäin. Ryhmiä voidaan kuvata nuolilla tai vastaavilla merkeillä hahmottamisen helpottamiseksi. Nuolia voidaan myös vahvistaa, mikäli kaikki ovat yhtä mieltä kyseisestä vaikutussuhteesta. Vaikutussuhteita voi olla syyt ja seuraukset, riippu-

vuudet, yhteydet tai ristiriidat. Kun kuvasta tehdään siisti ja selkeä, voi prosessista paljastua asiayhteyksiä, joita ei muutoin olisi ehkä tultu ajatelleeksi. (Jokinen 1987, 26–27.)

Menetelmän viimeinen vaihe onkin **kaavion selittäminen**. Prosessi alkaa suullisella läpikäynnillä, jonka myötä saadaan ongelma-alueesta yleiskuva ja minkä yhteydessä saatetaan saada erilaisia ratkaisuideoita. Suullista selitystä kannattaa harjoitella, kunnes se sujuu sujuvasti. Kaavio voidaan todeta keskeneräiseksi tai huonoksi, mikäli sitä ei pystytä sujuvasti selittämään. Tämän jälkeen siirrytään kirjalliseen selitykseen, jossa henkilökohtaiset tulokset tulee erotella tosiasioista. Kirjallisen hahmotuksen myötä voidaan saada uusia ideoita ja ajatuksia. TT-menetelmässä ryhmänjäsenten henkilökohtaiset ajatukset muuttuvat vähitellen yhdenvertaisiksi. Menetelmän tarkoituksena on johtaa näkemään ongelman keskeinen sisältö. (Jokinen 1987, 27.)

Tavoitteet ja vaatimukset on hyvä jakaa kolmeen luokkaan ideoiden arvostelun helpottamiseksi. **Kiinteät vaatimukset** tulee ehdottomasti huomioida. **Vähimmäisvaatimukset** tulisi huomioida osittain. **Toivomukset** huomioidaan tarvittaessa. Kun kehitettävä tuote on tarkkaan analysoitu ja vaatimukset sekä tavoitteet asetettu, on osallistujille muodostunut mielikuva siitä, millainen tuotteen tulisi olla. Valmistelutyö saattaa aiheuttaa ennakkokäsityksiä, jotka saattavat estää vapaan ideoinnin. Tämän vuoksi ratkaisujen etsiminen aloitetaan tehtävän yleistämällä. Kun tehtävää tarkastellaan kauempaa, voidaan löytää epätavallisiakin ratkaisuja. (Jokinen 1987, 30.)

Tutkimuskysymys:

Mitkä ovat urheiluseuran henkilöstön suunnittelun nykytila sekä toiveet ja odotukset?

Toisena tutkimusmenetelmänä käytin TT-menetelmää. Toteuttaminen tapahtui toukokuun kuukausipalaverin yhteydessä. Toiminnanjohtaja lähetti kutsun (Liite 6) kaikille osallistujille viikolla 19. Paikalla oli 22 asiantuntijaa. TT-menetelmä toteutettiin hiukan suunnitelmasta poiketen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan olisimme käyttäneet post-it lappuja, mutta osallistujia oli odotettua enemmän, niin päädyin käyttämään sähköistä Padlet-alustaa. Aluksi kävin lyhyesti läpi TT-menetelmän tavoitteen: *TT-menetelmän avulla pyrimme saa-*

maan aikaan henkilöstösuunnitelman sisällysluettelo luonnoksen. Toiminnanjohtaja jakoi linkin henkilöstölle alkusanojen jälkeen. Jokainen asiantuntija pääsi lisäämään nimettömänä ajatuksia sanasta ”henkilöstösuunnitelma”. Aikaa tähän annettiin 10 minuuttia. Työskentelyn aikana puhuminen oli kiellettyä. Tämän jälkeen annoimme toiset 10 minuuttia aikaa ryhmitellä sähköiset post-it laput siten, että saman tyyppiset kommentit pistettiin allekkain. Kun kaikki laput olivat ryhmitelty, mietimme sopivia otsikoita. Tässä vaiheessa jaoin näytön ja lajittelimme Viitalan (2013, 69–73) henkilöstösuunnitelman osa-alueiden (Kuva 6) otsikot oikeille paikoilleen.

TT-menetelmän viimeinen vaihe oli kaavion (henkilöstösuunnitelman) selittäminen suullisesti ja kirjallisesti. TT-menetelmän avulla pyrin saamaan aikaan henkilöstösuunnitelman sisällysluettelon sisältäen **kiinteät vaatimukset** (mitä ehdottomasti tulee sisältää), **vähimmäisvaatimukset** (mitä vähintään tulee sisältää) ja **toivomukset** (mitä otetaan huomioon mahdollisuuksien mukaan). Luonnostelun loppuvaiheessa laadin henkilöstösuunnitelman ratkaisuehdotuksen teemoittelemalla TT-menetelmän tulokset. Ratkaisuehdotus laaditaan Viitalan (2013, 69–73) henkilöstösuunnitelman osa-alueisiin peilaten (Kuva 6).

”Teemoittelu tulee käsitteenä laadullisesta tutkimuksesta. Se viittaa keskeisten aiheiden tunnistamiseen ja järjestelemiseen tai teoriapohjaisen aineiston käsittelyyn” (Seuri 2020, 133). Teemoittelulla tarkoitetaan keskeisten aiheiden muodostumista aineistolähtöisesti etsimällä yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Teemoittelussa aineisto järjestellään teemojen mukaan kokoamalla kunkin teeman alle kyseisen teeman kohdat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

7.2.6 Aineiston käsittely ja analysointi

TT-menetelmän tulokset analysoin teemoittelemalla. Tuomen ja Sarajärven (2018, 105) mukaan luokittelu on yksinkertainen tapa järjestää aineistoa. Luokumäärillä ei ole väliä. Merkityksellisintä on aineiston jakaminen erilaisten aihepiirien mukaan esimerkiksi taulukkoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.)

Analyysirunko rakentui Viitalan (2013, 69–73) mukaisesti. Osa-alueita on yhteensä yhdeksän (Kuva 6). Teemarungon eri osa-alueisiin liittyvät alkuperäisilmaukset. Alkuperäisilmaukset pelkistettiin. Samankaltaisista pelkistyksistä muodostettiin alateemat, joiden avulla sain selville, mitä henkilöstö toivoi henkilöstösuunnitelmaehdotuksessa huomioitavan (Liite 7). Teemoittelun pohjalta laadin henkilöstösuunnitelmaan ehdotuksen sisällysluettelosta, jonka työstämistä jatkoimme yhdessä.

7.2.7 TT-menetelmän tulokset

Henkilöstön hankintasuunnitelmaa kuvasin neljällä alateemalla: rekrytointihaasteiden tunnistaminen, rekrytoinnin kehittämistarpeet, rekrytoinnin toteuttaminen ja seuranta.

Rekrytointihaasteiden tunnistamisessa nousi huoli parhaiden osaajien saamisesta ulkopuolelta heikon palkkatason vuoksi sekä parhaiden työntekijöiden sitouttamisesta seuraan. Tämän lisäksi nousi esiin haaste riittävän hyvien työntekijöiden palkkaamisesta.

”Miten saamme parhaat valmentajat seuraamme?”

”Miten saamme parhaat valmentajat pysymään seurassamme?”

Rekrytoinnin kehittämistarve muodostui kahdeksasta alkuperäisilmaisusta. Alkuperäisilmauksissa nousi erityisesti esiin rekrytointimallien kehittämistarve, seuran näkyvyyden ja houkuttelevuuden lisääminen erilaisissa urheilutapahtumissa sekä urheiluoppilaitoksissa. Henkilöstö nosti esiin työnantajamielikuvan kehittämisen tarpeen, resurssisuunnitteluun panostamisen, jonka avulla saadaan oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin ja rekrytointisuunnitelman tarpeen.

”Selkeät määritelmät siitä millaisia osaajia haluamme sekä työkalut näiden osaajien kartoittamiseen.”

”Rekrytointimalleja ja seuran houkuttelevuuden vahvistaminen.”

Rekrytoinnin toteuttaminen muodostui kolmesta alkuperäisilmaisusta. Alkuperäisilmauksissa nousi esiin toive, että rekrytointi tapahtuisi ensisijaisesti sisäisesti. Tämän lisäksi koettiin tärkeäksi rekrytoinnin toteuttaminen oikeilla foorumeilla sekä rytmityksen kehittäminen (koska haetaan, mihin haetaan, missä haetaan, yhteisellä haulalla).

”Koska haetaan, mihin tehtäviin haetaan yhteisellä haulla”

”Ensisijaisesti talon sisältä, jos pakko hakea ulkopuolelta niin mielellään ensisijaisesti "scoutaamalla" ja perään soittelemalla”

Rekrytoinnin seuranta muodostui yhdestä alkuperäisilmaisusta. Alkuperäisilmaisussa nousi esiin ainoastaan yksi ehdotus, joka pohjautui rekrytoinnin seurantaan. Alateema muodostui seuraavasta alkuperäisilmaisusta:

”Tarkistus 6kk”

Tulosten perusteella henkilöstösuunnitelmassa tulisi huomioida erityisesti työnantajamielikuvan vahvistaminen ja kehittäminen sekä pohtia keinot, joilla saadaan parhaat osaajat palkattua ja sitoutumaan seuraan työnantajana. Rekrytoinnin kehittämiseen tulisi panostaa pohtimalla yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat uusien työtehtävien sekä -kuvien osalta.

Henkilöstön vähentämissuunnitelma kuvasin neljällä alateemalla: vähentämissuunnitelman haasteiden tunnistaminen, vähentämissuunnitelman kehittämistarve, vähentämissuunnitelman toteuttaminen ja seuranta.

Vähentämissuunnitelman haasteiden tunnistaminen muodostui neljästä alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmaisussa nousi esiin työnkuvien roolien läpikäymisen tarve, tarpeettomien roolien lopettaminen sekä irtisanomisen protokollan tarve. Alateema muodostui muun muassa seuraavista alkuperäisilmaisista:

”Koska haetaan, mihin tehtäviin haetaan yhteisellä haulla”

”Ensisijaisesti talon sisältä, jos pakko hakea ulkopuolelta niin mielellään ensisijaisesti "scoutaamalla" ja perään soittelemalla”

Vähentämissuunnitelman kehittämistarpeet muodostui yhdestä alkuperäisilmaisusta. Alkuperäisilmaisussa nousi esiin toimintojen tehostaminen ja uudelleen järjestelyt. Alateema muodostui seuraavasta alkuperäisilmaisusta:

”Toimintojen tehostaminen ja tämän myötä uudelleen järjestelyt.”

Vähentämissuunnitelman toteuttaminen muodostui seitsemästä alkuperäisilmaisusta. Alkuperäisilmaisussa nousi esiin exit-keskustelujen tarve, resursien keskittäminen ydintoiminnan ja seuran strategisten valintojen ympärille sekä urapolkujen säilyvyys. Varoitusten toimenpiteet, raportointi ja seuranta nousi myös tarpeellisiksi asioiksi. Tämän lisäksi toivottiin toimintojen läpikäyn-

tiä päätavoitteiden mukaisesti, tukitoimista siirtoja ytimeen ja painopiste ydintoimintoihin. Alateema muodostui muun muassa seuraavista alkuperäisilmaisista:

”Resurssien keskittäminen lisää ydintoimintaan ja seuran strategisten valintojen ympärille.”

”Miten varoituksia annetaan, kenelle niistä raportoidaan ja miten niitä seurataan.”

Vähentämissuunnitelman seuranta muodostui yhdestä alkuperäisilmaisusta. Alkuperäisilmaisuihin nousi esiin heikon suorituksen seuranta ja mahdolliset toimenpiteet. Alateema muodostui seuraavasta alkuperäisilmaisusta:

”Kuinka kauan katsomme heikkoa suoriutumista, mitkä ovat asiat, jotka johtavat irtisanomiseen.”

Tulosten perusteella henkilöstösuunnitelmassa tulisi huomioida työnkuvien uudelleen tarkastaminen, irtisanomisen protokollan käytänteet ja varoituksen toimenpiteet sekä mahdollinen seuranta.

Henkilöstön eläkkeelle siirtymissuunnitelmaa kuvasin kahdella alateemalla: eläköitymisen suunnitelman kehittämistarve ja toteuttaminen.

Eläköitymisen suunnitelman kehittämistarve muodostui kahdesta alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmaisuihin nousi esiin huomio eläkkeelle siirtyvien ihmisten mahdollisuudesta kouluttautua ja mahdollisen kehittämissuunnitelman tarve. Alateema muodostui muun muassa seuraavista alkuperäisilmaisista:

”Mahdollistaako työnantaja työskentelyn lähellä eläkevuosia esim. kouluttamalla”

”Ei välttämättä vielä ajankohtainen asia mutta hyvä miettiä tulevaisuuden kannalta.”

Eläköitymisen suunnitelman toteuttaminen muodostui yhdestä alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmaisuihin nousi esiin eläkkeelle siirtyvien ihmisten mielipiteiden huomioiminen toiminnan kehittämisen kannalta. Alateema muodostui seuraavasta alkuperäisilmaisusta:

”Eläkkeelle siirtyvillä ihmisillä on varmasti mielipiteitä / annettavaa toiminnan kehittämiseen ja meidän on varmistettava, että näin myös tapahtui.”

Tulosten perusteella henkilöstösuunnitelmassa tulisi huomioida eläköityvien ihmisten mahdollisuus kouluttautua ja tarpeellisen tiedon siirron takaaminen.

Henkilöstön sitouttamissuunnitelmaa kuvasin neljällä alateemalla: sitouttamissuunnitelman haasteiden tunnistaminen, sitouttamissuunnitelman kehittämistarve, toteuttaminen ja seuranta.

Sitouttamissuunnitelman haasteiden tunnistaminen muodostui viidestä alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmauksissa nousi esiin uskottavan ja realistisen strategian laatiminen, työajan ja -kuvan järkevöittäminen sekä jalkapallon tuomisen päätavoitteeksi. Alateema muodostui muun muassa seuraavista alkuperäisilmauksista:

”Lähtökohtana seuran uskottava strategia; ei maailmoja syleileviä julistuksia, jotka eivät kytkeydy reaali maailmaan.”

”Tätä toteuttamaan tarvitaan oikeat ihmiset oikeille paikoille.”

Sitouttamissuunnitelman kehittämistarve muodostui 12 alkuperäisilmauksista. Alkuperäisilmauksissa nousi esiin osaamisen kehittämisen mahdollistaminen, urapolkujen kehittäminen ja selkiyttäminen, ihmisten sitouttaminen jalkapallon avulla sekä seuran tulevaisuuden suunnitelmien tuominen uskottavalle tasolle. Työhyvinvoinnin, työsuhde etujen sekä henkilöstön arvostuksen lisääminen. Alateema muodostui muun muassa seuraavista alkuperäisilmauksista:

”Seuran tulevaisuuden suunnitelmat uskottavalle tasolle.”

”Osaamisen kehittämisen mahdollistaminen.”

Sitouttamissuunnitelman toteuttaminen muodostui yhdestä alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmauksissa nousi esiin urapolkujen ja kehittymisen viestintä sitouttamisen tukena. Alateema muodostui seuraavasta alkuperäisilmauksesta:

”Urapolkujen ja kehittymisen viestintää henkilöstön sitoutumisen tukimuotona.”

Sitouttamissuunnitelman seuranta muodostui neljästä alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmauksissa nousi esiin selkeän ja motivoivan urapolun tarve sekä pitkäaikaissuunnitelma esim. 5 vuotta. Alateema muodostui muun muassa seuraavista alkuperäisilmauksista:

”Oikeat ihmiset tarvitsevat selkeän ja motivoivan suunnitelman urakehityksestä.”

”Pitkäaikaissuunnitelma tärkeä!”

Tulosten perusteella henkilöstösuunnitelmassa tulisi huomioida sitouttamisen keinoja kuten työhyvinvoinnin lisääminen, urapolkujen mahdollistamisen, työajan ja -kuvan uudelleen määrittäminen. Vahvasti nousi esiin myös työsuhteiden puute ja henkilöstön arvostuksen lisääminen.

Henkilöstön joustavan työajankäytön toimenpidesuunnitelmaa kuvasin neljällä alateemalla: joustavan työajan ja joustamisen suunnitelman haasteiden tunnistaminen, kehittämistarve, toteuttaminen ja seuranta.

Joustavan työajan ja joustamisen suunnitelman haasteiden tunnistaminen muodostui yhdestä alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmauksissa nousi esiin ylityöntuntien pitäminen. Alateema muodostui seuraavasta alkuperäisilmauksesta:

”Ylityöntuntien pitäminen.”

Joustavan työajan ja joustamisen suunnitelman kehittämistarve muodostui viidestä alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmauksissa nousivat esiin pelisäännöt ja reunaehdot joustamiselle (miten, mistä ja milloin?) sekä panostaminen valmennustoimintaan. Alateema muodostui muun muassa seuraavista alkuperäisilmauksista:

”Ehkä tärkeämpää olisi panostaa valmennustoimintaan lisäresursseilla, ettei työaika ole jatkuvaa joustamista.”

”Epäoleelliset työtehtävät karsittava, jolloin joustavuudelle vähemmän tarvetta vuositason tasolla.”

Joustavan työajan ja joustamisen suunnitelman toteuttaminen muodostui kahdesta alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmauksissa nousi esiin hybridimallin säilyttäminen hallinnon henkilöstöllä. Alateema muodostui seuraavista alkuperäisilmauksista:

”Hybridimalli hallinnon henkilöstölle todella tärkeä.”

”Hybridimalli. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen.”

Joustavan työajan ja joustamisen suunnitelman seuranta muodostui yhdestä alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmauksissa nousi esiin työajan seurannan kehittäminen. Alateema muodostui seuraavista alkuperäisilmauksista:

”Selkeys työajan seurantaan ja työaikoihin.”

Tulosten perusteella henkilöstösuunnitelmassa tulisi huomioida pelisäännöt ja reunaehdot joustamiselle (miten, mistä ja milloin?), hybridimallin säilyttäminen hallinnon henkilöstöllä sekä työajanseurannan käytänteiden kehittäminen.

Henkilöstön palkitsemissuunnitelmaa kuvasin neljällä alateemalla: palkitsemissuunnitelman haasteiden tunnistaminen, palkitsemissuunnitelman kehittämistarve, toteuttaminen ja seuranta.

Palkitsemissuunnitelman haasteiden tunnistaminen muodostui 15 alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmauksissa nousi erityisesti esiin palkkakehityksen nostaminen kilpailukykyiselle tasolle ja palkkauksen korjaus työtehtävien sekä koulutustason mukaisesti. Tämän lisäksi toivottiin tasavertaista ja läpinäkyvää palkitsemis- sekä hyvinvointijärjestelmää. Alateema muodostui muun muassa seuraavista alkuperäisilmauksista:

”Palkkaus verrattuna muihin oman koulutustason sekä samassa roolissa oleviin ”kollegoihin” on aivan naurettavan alhainen.”

”Palkka vrt muut saman alan paljon pienemmät toimijat on sanalla sanoen huono. Tätä ei oikein voi enää kääntää mitenkään.”

Palkitsemissuunnitelman kehittämistarve muodostui seitsemästätoista alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmauksissa nousi erityisesti esiin lomarahojen, bonusien, työhyvinvointietujen ja tasavertaisen hyvinvointijärjestelmän puute sekä parempien varusteiden tarve. Alateema muodostui muun muassa seuraavista alkuperäisilmauksista:

”Olisi mukava, että työnantaja tukisi henk koht paremmin, ei vain yleisiä 2h urheilukertoja viikossa, koska nämä ovat aika tarpeettomia osalle kenttävalmentajille.”

”Työsuhde-edut, joita näin isossa organisaatiossa tulisi tarkistaa ajan tasalle”

Palkitsemissuunnitelman toteuttaminen muodostui kuudesta alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmauksissa nousi esiin hyvinvoinninvuosisuunnitelman ja vastuuhenkilön tarve ja toive saada lisää matalan kynnyksen tekemistä, 2 h / viikko liikunnan sekä tyhy-tiistaiden säilymisen. Työhyvinvointipäiviä toivotaan edelleen. Alateema muodostui muun muassa seuraavista alkuperäisilmauksista:

”Työhyvinvoinnin vuosisuunnitelma (esim. tykytiistait aika, paikka ja toiminta)”

”Enemmän yhteistä tekemistä, matalallakin kynnyksellä.”

Palkitsemissuunnitelman seuranta muodostui kuudesta alkuperäisilmaisusta. Alkuperäisilmaisuihin nousi esiin avoimet ja selkeät palkitsemisen mittarit, seurannan kehittämisen ja hyvinvointiin panostamisen tulosten palkitsemisen sijaan. Alateema muodostui muun muassa seuraavista alkuperäisilmaisista:

”Esim. Tyhy-tiistaihin osallistumisten määrä, tupakoinnin lopettaminen, pyöräilyt työmatkat, kuinka monesti käyttänyt 2h/vko liikuntaan (kaveri todistajaksi?) kuinka monena päivänä EI ole avannut teamsia, whatsappia, tai sähköpostia työasioissa. Tätä voisi hyödyntää kaikilla organisaatiotasolla ja toisi kaikkia rooleja lähemmäs ”työ” statusta, pois harrastamisen ja elämäntavan alueelta.”

”Ketä palkitaan ja miksi. Selkeät mittarit”

Tulosten perusteella henkilöstösuunnitelmassa tulisi huomioida palkitsemisen menetelmiä, työsuhte-etujen lisääminen mahdollisuuksien mukaan, palkitsemisjärjestelmän kehittämistä ja keinoja hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Henkilöstön koulutussuunnitelmaa kuvasin kolmella alateemalla: koulutussuunnitelman kehittämistarve, toteuttaminen ja seuranta.

Koulutussuunnitelman kehittämistarve muodostui neljästä alkuperäisilmaisusta. Alkuperäisilmaisuihin nousi esiin suuremman tuen tarve seuralta, toive osallistua avoimen yliopiston kursseille ja selkeä koulutussuunnitelma. Alateema muodostui muun muassa seuraavista alkuperäisilmaisista:

”Kohdennetut ja henkilön kokemus / osaamistasonmukaisesti rakennetut koulutusputket.”

”Pitäisi olla selkeämpi”

Koulutussuunnitelman toteuttaminen muodostui kolmesta alkuperäisilmaisusta. Alkuperäisilmaisuihin nousi esiin työnantajan aktiivisempi ohjaus kouluttautumisiin, vahvan koordinoinnin ja monipuolisen tarjonnan puute sekä seuravierailut kehittämään asiantuntijuutta. Alateema muodostui seuraavista alkuperäisilmaisista:

” Vaatii vahvaa koordinoitua ja aktiivista monipuolista tarjontaa”

”Tulisi ja kannattaisi kiinnittää huomiota ja myös työnantajan puolesta aktiivisemmin ohjata ihmisiä kouluttautumaan.”

Koulutussuunnitelman seuranta muodostui kahdesta alkuperäisilmaisusta. Alkuperäisilmaisuissa nousi esiin suunnitelman ja seurannan tarve sekä kehityskeskustelujen tuki koulutussuunnitelmassa. Alateema muodostui seuraavista alkuperäisilmaisuista:

”Jokaiselle 1-3 vuotinen suunnitelma, tarkistus 12kk välein miten etenee. Smart -konkreettinen”

”Koulutussuunnitelman tulisi perustua kehityskeskusteluissa käytyihin asioihin, jotta jokaiselle löytyy omat kehityskohteensa jokaisen mielenkiinnon mukaisesti.”

Tulosten perusteella henkilöstösuunnitelmassa tulisi huomioida koulutussuunnitelman koordinointi, monipuolinen tarjonta ja aktiivinen kannustus työnantajan puolesta.

Henkilöstön hyvinvoinnin edistämissuunnitelmaa en kuvannut millään alateemalla.

Hyvinvoinnin edistämissuunnitelmassa nousi ainoastaan esiin palkitsemiseen liittyviä asioita. Alkuperäisilmaukset ovat siirretty oikeaan taulukkoon analysoitavaksi.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen kuvasin kahdella alateemalla: työssäjaksamissuunnitelman haasteiden tunnistaminen työssäjaksamissuunnitelman kehittämistarve.

Työssäjaksamissuunnitelman haasteiden tunnistaminen muodostui kuudesta alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmaisuissa nousi esiin työtehtävien rajaaminen ja priorisointi, työn rajaamisen ja palautumisen taidot, työtehtävien selkeys ja kohtuullisuus, roolien selkeyttäminen sekä muiden työntekijöiden huomioiminen vähentämissuunnitelmassa. Alateema muodostui muun muassa seuraavista alkuperäisilmaisuista:

” Työtehtävien rajaaminen ja priorisointi.”

”Työn rajaamisen ja palautumisen taitoja.”

Työssäjaksamissuunnitelman kehittämistarve muodostui kahdesta alkuperäisilmaisuista. Alkuperäisilmaisuissa nousi esiin suunnitelmallisuuden puute, tiimien omat valintamahdollisuudet, yhteisroolien hyödyntäminen ja organisaatiokaavio. Alateema muodostui seuraavista alkuperäisilmaisuista:

”Suunnitelmallisuus, tiimien omat valintamahdollisuudet, yhteisroolit järjkeitä.”

”Organisaatiokaavio.”

Tulosten perusteella henkilöstösuunnitelmassa tulisi huomioida suunnitelmallisuus, työn rajaamisen ja palautumisen taitoja, roolien selkeyttäminen sekä kokonaisuuden huomioiminen vähentämissuunnitelmassa.

7.3 Kehittelyvaihe

Luonnosteluvaihe päättyy ratkaisuluonnosten arviointiin ja testaukseen, minkä jälkeen valitaan lupaavin luonnos, joka sitten suunnitellaan yksityiskohtia myöden lopulliseksi tuotteeksi. Kehittelyvaiheessa suunnitellaan tuote yksityiskohtia myöden ja jatketaan heikkojen kohtien poistamisella, ideoimalla uusia ratkaisumahdollisuuksia sekä yksityiskohtien suunnittelulla. On myös oleellista tehdä vertailu, samantyyppisen tuotteen kanssa, jotta arvostelu on tasapuolinen ja oikea. (Jokinen 1987, 91.) Valvonta on myös osa toteutusvaihetta, koska sen tarkoituksena on selvittää, miten projekti on toteutunut taloudellisesti, ajallisesti ja teknisesti. Tässä vaiheessa muokataan vielä kokemukset sekä saadut tiedot projektin ohjauksesta varten. (Jokinen 1987, 96.)

Tutkimuskysymys:

Mitä tekijöitä sisältyy urheiluseuran henkilöstösuunnitelmaehdotukseen?

Miten henkilöstösuunnitelmaehdotus rakennetaan?

Kehittelyvaiheessa oli tarkoitus käyttää tutkimusmenetelmänä aivoriihiä, joka on ongelmaratkaisun menetelmä. Menetelmän tavoitteena on turvallisessa ympäristössä, kehittää kolmessa eri vaiheessa mahdollisimman paljon erilaisia ideoita. (Innokylä s.a.). En toteuttanut aivoriihitilaisuutta suunnitelman mukaisesti, koska osa henkilöstöstä oli lomalla ja osa oli kiireisiä Hesa Cup järjestelyiden vuoksi. Minulle oli tärkeää pysyä aikataulussa, joten päätin toteuttaa aivoriihin sijasta virtuaalisen ideariihin, jota voidaan käyttää yhteisen ideoinnin työkaluna, kun halutaan hyödyntää virtuaalista työskentelyä. (Innokylä

s.a.). Tärkeää oli kuulla henkilöstöä ja antaa jokaiselle mahdollisuus osallistua henkilöstösuunnitelma ehdotuksen sisällysluetteloon.

TT-menetelmän avulla sain kattavan listan otsikkoehdotuksia sisällysluetteloon, minkä vuoksi suunnitelman muutos ei haitannut työn etenemistä. Rajallisen aikataulun seurauksena toiminnanjohtaja lähetti sisällysluetteloehdotuksen (Kuva 16) kaikille asiantuntijoille kommentoitavaksi maanantaina 10.7.2023. Viimeinen päivä kommentoida sisällysluettelo oli torstaina 13.7.2023. Näin annoimme jokaiselle mahdollisuuden kommentoida sisällysluettelo, kiireestä huolimatta.

Sisällysluettelo

JOHDANTO	3
HJK:N VISIO, MISSIO, ARVOT JA STRATEGIA	4
SEURAN HENKILÖSTÖN NYKYTILA- JA TARVEKAROITUS	5
HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN OSA-ALUEET	6
REKRYTOINTIPROSESSI	6
Työnantajamielikuva	6
Kolmen vuoden suunnitelma	6
Rekrytointi	6
TYÖSUHTEEN MUUTOKSET	7
Urapolut	7
Työsuhteen päättäminen	7
Eläköityminen	7
PALKANMAKSU	8
TYÖAIKA	8
Hybridimalli	9
Työajanseuranta	9
KOULUTUS	9
Opinto- ja koulutusmatkat	9
VUOSILOMAT	9
Määritelmä	10
Vuosiloman ansainta	10
Vuosiloman ajankohta	10
TYÖSUHDE-EDUT	11
Matkapuhelinetu	11
MATKALASKUT JA PÄIVÄRAHAT	11
Päivärahat	12
TYÖHYVINVOINTI	12
Työterveyshuolto	14
Työntekijän sairastuminen ja sairausajan palkka	14
Äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaa sekä hoitovapaa	15
Tilapäinen poissaolo	16
Työssä jaksaminen	16
Palkitseminen	16

Kuva 16. Henkilöstösuunnitelman sisällysluetteloehdotus (Liite 11)

Henkilöstön kehittämisehdotuksia kuvasin kolmella alateemalla: suunnitelmia, täydennyksiä ja tekstin hiomista.

Suunnitelmat muodostuivat kahdesta alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmauksissa nousi esiin koulutus- ja tasa-arvo suunnitelman tarve. Alateema muodostui seuraavista alkuperäisilmauksista:

”Tasa-arvosuunnitelma tulisi olla ehdottomasti”

”Koulutussuunnitelma olisi hyvä lisätä henkilöstösuunnitelmaan”

Täydennykset muodostuivat kolmesta alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmauksissa nousi esiin alaotsikkoehdotuksia ja työsuhde-etujen täydennyksiä. Alateema muodostui mm. seuraavista alkuperäisilmauksista:

”Rekryn alla voisi olla lisäksi perehdytyksestä alaotsikko”

”Ja itse näkisin että tulevaisuudessa tuossa työsuhde-edut alla pitäisi olla työnantajan fillarietu-kohta, mutta se on ehkä eri keskustelu.”

Tekstin hiomiset muodostuivat yhdestä alkuperäisilmauksesta. Alkuperäisilmauksissa nousi esiin termien päivittäminen ajan tasalle. Alateema muodostui seuraavasta alkuperäisilmauksista:

”Äitiys- ja isyysvapaat taitavat olla vanhat termit. Onko nykyään raskausvapaa ja vanhempainvapaa tms.”

Tarvittavia muutoksia ei kommenttien perusteella tullut paljon. Muutosten jälkeen siirryin työstämään henkilöstösuunnitelmaehdotuksen sisältöä. Sisällön rakentamisessa hyödynsin olemassa olevaa seuran henkilöstömanuaalia, lakisäädöksiä, teoriaa ja henkilöstön toiveita edellä mainittujen ehtojen sisällä.

Henkilöstösuunnitelmaehdotus käsiteltiin hallituksen kokouksessa keskiviikkona 20.9.2023. Ehdotus hyväksyttiin työversiona ja pohjana vuonna 2024 käyttöön otettavana dokumenttina. Hyväksytty henkilöstösuunnitelmaehdotus esitettiin asiantuntijoille seuraavana päivänä, 21.9.2023.

7.4 Viimeistelyvaihe

Viimeistely on työvaihe, jossa otetaan käyttöön tähän asti tehdyt suunnitelmat ja valmistelut. Viimeistelyvaihe sisältää tuoteidean suunnittelun, valmistuksen,

testauksen ja analysoinnin sekä suunnitelmien tarkistamisen. Käytännössä on kuitenkin mahdollista, että tuoteidea, prototyyppi, tehdään jo luonnosteluvaiheessa. Kilpailukykyisen tuotteen on jatkuvasti kehityttävä, minkä vuoksi palaute on erityisen tärkeää. (Jokinen 1987, 98–99.)

Tutkimuskysymys:

Miten onnistuimme henkilöstösuunnitelmaehdotuksen laatimisessa?

Net Promoter Score (NPS) on suljetun kierron palautejärjestelmä, jota voidaan käyttää asiakkaiden ja henkilöstön näkemysten keräämiseen. Vastaukset arvioidaan asteikolla 1–10 ja ne voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: *suosittelijat*, *passiiviset ja arvostelijat*. **Suosittelijat**, asteikko 9–10, ovat uskollisia ja auttavat edistämään liiketoiminnan kasvua. Runsas suosittelijoiden määrä tarkoittaa onnistunutta prosessia. **Passiiviset**, asteikko 7–8, asiakkaat/asiantuntijat ovat neutraaleja. He ovat tyytyväisiä prosessiin, mutta ei välttämättä ole yhtä uskollisia kuin suosittelijat. **Arvostelijat**, asteikko 1–6, ovat vähiten tyytyväiset asiakkaat/asiantuntijat ja jakavat todennäköisemmin negatiivisia asioita puskaradiossa. (Mikä on NPS... 2022.)

Henkilöstösuunnitelmaprojektin arvioinnin toteutin NPS-mittarin avulla. Arviointikyselyn (Liite 9) avulla keräsin palautetta osallisuudesta, projektin toteutumisesta, sisällön riittävydestä sekä projektin aikataulun onnistumisesta. Kysely kohdistettiin samalle asiantuntijaryhmälle, kuin aikaisemmat kyselyt. Arviointikysely lähetettiin 21.9.2023 saatekirjeen (Liite 8) kera. Vastausaikaa oli kaksi päivää. Kysely toteutettiin ja analysoitiin sähköisen järjestelmän avulla. Kyselyyn vastaaminen kesti ainoastaan muutaman minuutin. Tutkimuksen tekemiseen sain asianmukaisen luvan.

Vastauksia sain kahdeksan. Vastaukset käsittelin luottamuksellisesti, vastaajien tietoja pystytään tunnistamaan tuloksissa. NPS-arvioinnin tulosten mukaan puolet vastaajista kokee, että eivät saaneet osallistua henkilöstösuunnitelman laadintaan. Vastaajista 50 % kokee, että henkilöstösuunnitelma sisältää kaiken tarvittavan tiedon arjen toiminnan tai johtamisen tuen näkökulmasta. Vastaajista 63 % aikoo käyttää henkilöstösuunnitelmaa arjen toiminnan tai johtamisen tukena. Puolet vastaajista suosittelee henkilöstösuunnitelmaa käytettäväksi kollegoille sekä kokee, että aikataulu toteutui suunnitelman mukaisesti. NPS-arvioinnin tulokset esitetään lokakuussa 2023 seuran asiantuntijoille.

7.5 Urheiluseuran henkilöstösuunnitelmaehdotus

Henkilöstösuunnitelmaehdotuksen laadin seuran viestintälinjausten mukaisesti käyttäen siihen tarkoitettua pohjaa ja fonttia. Henkilöstösuunnitelmaehdotus on 39 sivun pituinen, ja niistä yhdeksän sivua on liitteitä. Halusin käyttää mahdollisimman paljon kuvia, jotta ehdotus olisi mahdollisimman helposti luettava sekä visuaalisesti miellyttävä. Kuvissa käytin samaa väriteemaa ja rakennetta (Kuva 17).

REKRYTOINTIPROSESSI

”Rekrytointiprosessin aikana syntyvä mielikuva työnantajasta muodostuu kaikista hakijan ja yrityksen välisistä kontakteista, työpaikkailmoituksen sisällöstä valintapäätöksen kuulemiseen saakka” [8]. Tässä esimerkki siitä, miten työpaikkailmoitus kannattaa laatia (Kuva 5).



Kuva 5. Työpaikkailmoituksen malli [9]

Kuva 17. Henkilöstösuunnitelmaehdotuksen visuaalinen rakenne (Liite 11)

Henkilöstösuunnitelmaehdotus koostuu seuraavista otsikoista: johdanto, HJK:n visio, missio, arvot ja strategia, seuran henkilöstön nykytila- ja tarvearvio, henkilöstösuunnitelman osa-alueet, rekrytointiprosessi, työsuhteen muutokset, palkka, koulutus, vuosilomat, työsuhde-edut, matkalaskut ja päivärahat, työhyvinvointi, kehittämissuunnitelmat, tiedotus, seuranta ja arviointi. Henkilöstösuunnitelmaehdotuksen liitteenä on seuran työterveyshuollon ohje. Sisältö työstettiin henkilöstön kanssa yhdessä vastaamaan toimeksiantajayrityksen tarpeita.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayritykselle henkilöstösuunnitelmaehdotus, jonka tavoitteena on tukea henkilöstöjohtamista. Henkilöstösuunnitelmassa käsiteltäviä asioita olivat henkilöstön urasuunnittelu, osaamisen kehittäminen, joustavan työvoimankäyttö, palkitseminen, hyvinvointi ja henkilöstövoimavarojen yhdenmukainen johtaminen. Urheiluseuran tarpeiden selvittämiseksi tehtävässä kyselyssä selvitettiin seuran henkilöstöön ja henkilöstösuunnitelman laadintaan vaikuttavia tekijöitä. TT-menetelmän avulla työstimme henkilöstösuunnitelmaehdotuksen sisältöä. Tuotos arvioitiin NPS-kyselyn avulla.

8.1 Tulosten pohdinta

Henkilöstösuunnitelmaehdotuksen osa-alueet kuvasin Viitalan (2013, 69–73) teorian mukaan, otsikot yksinkertaistimme henkilöstön kanssa seuralle sopiviksi. Henkilöstösuunnitelmassa huomioidut asiat tukevat henkilöstöjohtamisen laatua.

Tulosten perusteella työntekijöillä on pitkä ura edessä ja henkilöstösuunnitelmassa on tärkeä huomioida urakehityksen tukeminen. HJK näyttää olevan suuressa määrin aikuisten työpaikka, ja ikääntyvät työntekijät ovat harvinaisuus. Siitä huolimatta, että vastaajat työskentelevät asiantuntijatasolla, on koulutustaso hyvin vaihteleva. Vaikka työntekijöiden pysyvyys on ollut hyvällä tasolla, oli mielenkiintoista huomata, että työtehtävissä on ollut vaihtelevuutta.

Viitalan ja Jylhän (2019, 208–209) mukaan osaamisen johtamisella voidaan kehittää ja edistää henkilöstön osaamista, joiden avulla voidaan saavuttaa yrityksen tai organisaation tavoitteet. Tuloksissa nousi esiin koulutussuunnitelman tarve.

Etätyöllä mahdollistetaan työntekijän työtehtävien tekeminen kokonaan tai osittain organisaation tilojen ulkopuolella. Etätyö tuo työntekijöille joustoa mutta myös pienentää yritysten kiinteitä kustannuksia kuten toimistokustannukset. Etätyön haittapuoli on kuitenkin sosiaalinen yhteys työyhteisöön, joka saattaa heikentyä. (Viitala & Jylhä 2019, 159.) Tulosten perusteella henkilöstösuunnitelmassa tulisi huomioida pelisäännöt ja reunaehdot joustamiselle

(miten, mistä ja milloin?), hybridimallin säilyttäminen hallinnon henkilöstöllä sekä työajanseurannan käytänteiden kehittäminen. Viitala & Jylhä (2019, 159) mukaan lisääntyneen etätyöskentelyn vuoksi monissa yrityksissä on nykyään käytössään etätyöpolitiikka tai etätyön pelisäännöt sekä etätyösopimukset. Henkilöstö nosti esiin työajanseurannan käytänteiden kehittämisen tarpeen.

Jokaisen johtajan tulisi ymmärtää motivoinnin syyt, jotka antavat henkilöstön toiminnalle suuntaa ja voimaa. Palkan merkitys riippuu ihmisen arvoista. Onko palkka motivoiva tekijä, riippuu taloudellisesta tilanteesta sekä elämänvaiheen tarpeesta. (Viitala & Jylhä 2019, 230.) Henkilöstö nosti esiin lomarahojen-, hyvinvointi- sekä lounasetujen puutteet.

Henkilöstösuunnitelmaehdotuksessa huomioin irtisanomisen protokollan käytänteet ja varoituksen toimenpiteet sekä mahdollinen seuranta. Viitala & Jylhä (2019, 156) mukaan nykypäivän yrityksissä ja organisaatioissa hankalimmat kysymykset liittyvät tehtävien määrään, aikaan ja laatuun.

Viitala & Jylhä (2019, 221) mukaan henkilöstöjohtamisen keskeisenä tehtävänä on varmistaa yrityksen sopiva ja oikeanlainen henkilöstömäärä, jonka varassa yrityksen tulisi menestyä. Karjulan (2022, 149) mukaan ylikuormittuneessa organisaatiossa ihmiset oireilevat ja alkavat kärsiä niin psyykkisistä kuin fyysisistä vaivoista. Sen sijaan, että ihmiset ovat useita päiviä sairauslomalla ja organisaatio saa runsaasti kuluja, voisi rahat käyttää oireilun ennaltaehkäisyyn (Karjula 2022, 150). Henkilöstö nosti esiin suunnitelmallisuuden, työn rajaamisen ja palautumisen taitojen, roolien selkeyttämisen sekä kokonaisuuden huomioimisen vähentämissuunnitelmassa.

Viitalan (2021, 51) mukaan aito työnantajakuva muodostuu henkilöstön kokemuksista ja tulkinnoista yrityksen sisällä, vaikka siihen pyritään vaikuttamaan myös markkinoinnin avulla. Tällöin puhutaan työntekijäkokemuksesta, joka muodostuu kaikesta organisaatiossa eletystä. Positiivisen työnantajakuvan avulla saadaan houkutelua yritykseen ulkopuolelta parhaita osaajia ja se sitouttaa henkilöstö organisaatioon sekä lisää innostuneisuutta, innovatiivista ja tuloksellista työskentelyä. (Viitala 2021, 51.) Henkilöstö nosti esiin rekrytointikäytäntöjen kehittämisen ja yhteisten pelisääntöjen puutteen.

Työhyvinvointi voidaan määritellä monella eri tavalla, mutta Suomessa se tarkoittaa, että työntekijä on kyvykäs suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistä. Työhyvinvointi rakentuu fyysisestä, henkisestä sekä sosiaalisesta hyvinvoinnista. Työympäristöön liittyvät tekijät kuten, johtaminen ja työpaikan ilmapiiri vaikuttavat työhyvinvointiin. (Viitala 2021, 43.) Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmistä, joka voi työssään hyvin. Työkykyä voidaan vahvistaa psyykkisten ja fyysisten voimavarojen välisellä tasapainolla, joihin vaikuttaa myös osaaminen sekä asenteet. Työkyky on monien asioiden summa, jonka yhteisvastuu kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle. (Viitala & Jylhä 2019, 241–242.) Työhyvinvoinnin huomioin henkilöstösuunnitelmaehdotuksessa budjetin raameissa, nostamalla esiin vaihtoehtoja henkilöstön hyvinvoinninedistämiseksi.

8.2 Menetelmien tarkastelu

Henkilöstösuunnitelmaehdotuksen laatiminen eteni Jokisen (1987, 16) tuotekehitysprojektin toimintavaiheiden mukaan (Kuva 9). Jokisen (1987, 88) mukaan ideointiin kannattaa varata aikaa ja kokeilla eri ideointimenetelmiä, mikä mielestäni toteutui omassa työssäni erittäin hyvin kyselyn ja TT-menetelmän muodossa. Toin idean käsittelyyn keskeneräisenä, en tyrkyttänyt ainoastaan yhtä vaihtoehtoa, kuuntelin mielipiteitä ja otin niistä opikseni ja hyödynsin tuloksia henkilöstösuunnitelmaehdotuksen rakentamisessa. En missään vaiheessa prosessia vähätellyt muiden havaitsemia vaikeuksia ja pyrin selittämään asiat mahdollisimman selkeästi sekä havainnollisesti.

Ensimmäisenä menetelmänä käytin sähköistä kyselyä henkilöstölle. Kyselyn kysymykset suunnittelin vastaamaan Viitalan (2013, 69–73) henkilöstösuunnittelun osa-alueita. Menetelmä toimi hyvin, ja sen avulla sain kartoitettua henkilöstön nykytilanteen. Varasin riittävästi aikaa tulosten käsittelyyn ja analysointiin. Toiseksi käytin kahta laadullista aineistonkeruumenetelmää, TT-menetelmää ja virtuaalista ideariihettä. TT-menetelmän tarkoitus oli kerätä tietoja henkilöstösuunnitelmaan liittyen, joiden pohjalta rakentaisin henkilöstösuunnitelmaehdotuksen. Tulokset analysoin teemoittelemalla. Teemoittelu onnistui hyvin, mutta alkuperäisilmaisujen pelkistäminen oli aluksi haastavaa. Tulosten perusteella loin henkilöstösuunnitelmaehdotuksen rakenteen sisällysluettelona. TT-menetelmä toimi hyvin ja sen avulla sain kattavan määrän ideoita henkilöstösuunnitelmaehdotusta varten. Varasin riittävästi aikaa tulosten käsittelyyn ja

analysointiin. Tuomen ja Sarajärven (2018, 105) mukaan lukumäärillä ei ole merkitystä, tärkeää on ainoastaan laadullisen aineiston pilkkominen ja rytmitys erilaisten aihepiirien mukaan.

Sisällysluetteloä työstettiin lopuksi virtuaalisen ideariihen avulla. Alkuperäinen idea oli toteuttaa henkilöstölle aivoriihilaisuus, joka olisi ollut mielestäni henkilöstön kokemuksen kannalta järkevämpi ratkaisu. Virtuaalisella ideariihellä tavoitteena oli saada henkilöstö mukaan henkilöstösuunnitelmaehdotuksen laadintaan. Osallistamisella halusin antaa kokemuksen yhteistyöstä ja vastuusta toiminnan suunnittelusta sekä toteuttamisesta. Osallistaminen vaikutti työn tuottavuuteen saamalla henkilöstö mukaan ongelmien ja uusien mahdollisuuksien havainnointiin, ratkaisujen ideointiin ja toteuttamiseen. Henkilöstösuunnitelmaehdotus arvioin NPS-kyselyn avulla. Vastausprosentti olisi voinut ollut suurempi, mikäli vastausaika olisi ollut pidempi ja kysely olisi toteutettu yhdessä esimerkiksi lokakuun kuukausipalaverin yhteydessä.

8.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössäni noudatin TENK (2023) hyviä tieteellisiä käytänteitä noudattamalla rehellisyyttä tulosten esittämisessä. Tutkimustulokset julkaisin avoimesti, rehellisesti ja vastuullisesti. Tutkimustuloksia julkaistessani olen kunnioittanut tutkijaa viittaamalla heidän töihinsä asianmukaisella tavalla, antamalla heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon sekä merkityksen, kuten TENK (2023) ohjeistaa tekemään.

Suunnittelin ja raportoin opinnäytetyöni vaatimusten edellyttämällä tavalla sekä hankin tutkimustyötä varten tarvittavat tutkimusluvut. Tutkimuksessa ei käytetty rahoituslähteitä. Tutkimuksessani noudatin hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa. Kysymyksissä huomioin tietosuojan siten, että ketään ei vastauksista voitu tunnistaa. Kaikki edellä mainitut vaatimukset ovat huomioitu TENK (2023) ohjeiden mukaan. Kaikille tutkimustyöhön osallistuville lähetettiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun tietosuojailmoitus ajankohtaisin tiedoin.

Jokisen (1978, 127) mukaan tuotekehitystä voidaan käyttää uuden tuotteen kehittämiseen tai jo olemassa olevan tuotteen parantamiseen monivaiheisen

prosessin avulla. Ilman huolellista valmistelua, ei pystytä saavuttamaan korkeinta luotettavuutta. (Jokinen 1987, 127.) Oman tuotteen luotettavuuden saavuttamiseksi panostin erityisesti luonnostelu- ja kehittälyvaiheeseen. Tutustuin myös huolellisesti erilaisiin henkilöstösuunnitelma manuaaleihin, mikä helpotti luonnoksen rakentamista. Suullisen tutkimusluvan antoi toiminnanjohtaja 05/2023, jolla on hallitukselta saatu urheiluyhdistyksen virallinen allekirjoitusoi-keus.

Opinnäytetyössäni noudatin määrällisen ja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä, joita Ojasalon ym. (2015, 105) arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan reliabiliteetissa on mietittävä, kuinka tutkimuksen luonne sekä aihe vaikuttavat tutkimukseen osallistuneiden vastauksiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen luotettavuuden arviointia. Tutkimustuloksiin on suhtauduttava kriittisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Vastaajajoukko on hyvin homogeeninen, eikä sieltä voitu erotella yksittäisiä eläköityviä tai ikääntyneitä henkilöitä.

Validiteetti toteutuu, mikäli tutkittavat ovat ymmärtäneet mittarin, kyselylomakkeen ja kysymykset. Määrällisen tutkimuksen validiteetti toteutui jo tutkimusta suunniteltaessa, varmistamalla, että mittarin kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Luotettavuus varmistettiin esitestaamalla kysely ja varmistamalla, että kysymykset ovat ymmärrettäviä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan validiteetissa arvioidaan, miten huolellisesti tutkimus on tehty ja kuinka totuudenmukaisia tuloksia sekä vastauksia on saatu. Vilkan (2021, 122) mukaan tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä kokonaisluotettavan mittarin. Tutkimukseen osallistui 90 % seuran asiantuntijoista.

TT-menetelmän tarkoitus oli kerätä tietoja henkilöstösuunnitelmaan liittyen, joiden pohjalta rakentui henkilöstösuunnitelmaehdotus. Tulokset analysoin laadullisen tutkimuksen mukaan ja luokittelin vastaukset taulukoihin. Teemoitteluun käytin riittävästi aikaa ja luin vastausvaihtoehdot läpi useaan otteeseen, ennen henkilöstösuunnitelmaehdotuksen viimeistelyä. Tuloksista rakentui henkilöstösuunnitelmaehdotus, jonka seuran asiantuntijat arvioivat antamalla kehittämisohjeita anonyymisti. Tuomen ja Sarajärven (2018, 165) mukaan

laadullisen tutkimuksen perusvaatimus on, että tutkijalle annetaan riittävästi aikaa tehdä tutkimuksensa.

NPS on yksi eniten käytetyistä asiakaskokemuksen ja suositteluhaluuden mittareista, mutta on myös saanut paljon kritiikkiä ankaran laskukaavansa vuoksi. NPS-kysely on asiakkaan näkökulmasta helposti ja nopeasti vastattava, jonka vuoksi vastausprosentti on yleensä korkeampi kuin muissa kyselyissä. NPS on yksinkertainen ja valmis mittari, jonka avulla voidaan arvioida asiakaskokemuksen sekä johtamisen onnistumista. (Mikä on NPS ja miten sitä mitataan? 2022.) Ainoastaan 27 % asiantuntijoista vastasi kyselyyn. Luottavuuden parantamiseksi olisin toivonut enemmän vastauksia.

8.4 Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset

Henkilöstösuunnitelman kehittämisehdotuksen johtopäätöksenä voidaan esittää, että henkilöstösuunnitelmassa jo huomioitavat asiat tukevat henkilöstöjohtamisen laatua. Jatkokehittämisehdotusten avulla voidaan vielä kehittää / vahvistaa henkilöstöjohtamista. Kyselyn, TT-menetelmän ja virtuaalisen ideariihen tulosten perusteella henkilöstösuunnitelmassa tulisi huomioida seuraavat asiat:

- 1) Työnantajamielikuvan vahvistaminen ja kehittäminen sekä keinojen pohtiminen, joilla saadaan parhaat osaajat palkattua ja sitoutumaan seuraan työnantajaan. Rekrytoinnin kehittämiseen tulisi myös panostaa pohtimalla yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat uusien työtehtävien sekä -kuvien osalta.
 - **Henkilöstösuunnitelmassa on huomioitu** rekrytointikäytäntöjen kehittäminen sekä yhteiset pelisäännöt.
 - **Jatkokehittämisehdotus:** työnantajamielikuvan vahvistaminen ja kehittäminen. Työnantajamielikuvan yhteydessä työtetään tasa-arvosuunnitelma sekä palkitsemisen menetelmät.

- 2) Työnkuvien uudelleen tarkastaminen, irtisanomisen protokollan käytänteet sekä varoituksen toimenpiteet ja mahdollinen seuranta.
 - **Henkilöstösuunnitelmassa on huomioitu** irtisanomisen protokollan käytänteet sekä varoituksen toimenpiteet ja mahdollinen seuranta.

- **Jatkokehittämissuositus:** työnkuvien uudelleen tarkastaminen henkilöstön jaksamisen takaamiseksi sekä HR-asiantuntijan palkkaaminen kokopäivätyöhön.
- 3) Eläköityvien ihmisten mahdollisuus kouluttautua sekä tarpeellisen tiedon siirron takaaminen.
- **Jatkokehittämissuositus:** kyselyn perusteella eläköityminen seurauksen henkilöstössä ei ole lähitulevaisuudessa ajankohtaista, minkä vuoksi tätä ei ole tässä vaiheessa huomioitu henkilöstösuunnitelmassa. Jos / kun eläköityvien määrä nousee, on tämä hyvä lisätä henkilöstösuunnitelmaan.
- 4) Sitouttamisen keinojen lisääminen, kuten työhyvinvointiin panostaminen, urapolkujen mahdollistaminen, työajan sekä työkuvaan uudelleen määrittäminen. Tämän lisäksi nousi vahvasti esiin työsuhte-etujen puute ja henkilöstön arvostuksen lisääminen.
- **Henkilöstösuunnitelmassa on huomioitu** työsuhte etujen esiintuominen ja toiveita on kuultu tulevaisuutta varten.
 - **Jatkokehittämissuositus:** työsuhte etujen lisääminen. Kehittämiskohde on viety johtotasolle mutta budjettihaasteiden vuoksi näitä ei tässä vaiheessa voitu lisätä. On kuitenkin ehdotettu esim. yhteisten kuntosalikorttien käyttöönottoa hallinnon henkilöstölle.
- 5) Pelisäännöt ja reunaehdot joustamiselle (miten, mistä ja milloin?), hybridimallin säilyttäminen hallinnon henkilöstöllä sekä työajan seurannan käytänteiden kehittäminen.
- **Jatkokehittämissuositus:** työajan seurannan käytänteiden kehittäminen.
- 6) Koulutussuunnitelman koordinointi, monipuolinen tarjonta sekä aktiivinen kannustus työnantajan puolesta.
- **Henkilöstösuunnitelmassa on huomioitu** koulutussuunnitelma rungon laadinta.
 - **Jatkokehittämissuositus:** koulutussuunnitelman sisällön monipuolisen tarjonnan kehittäminen yhdessä, ajankohtaiset tarpeet huomioiden.
- 7) Suunnitelmallisuus, työn rajaamisen ja palautumisen taitoja, roolien selkeyttäminen sekä kokonaisuuden huomioiminen vähentämissuunnitelmassa.

- **Jatkokehittämis ehdotus:** itsensä johtamisen taitojen kehittäminen huomioiden työuupumisen ennalta ehkäiseminen.

8) Menetelmiä, työsuhde etujen käyttöön ottamista mahdollisuuksien mukaan, palkitsemisjärjestelmän kehittämistä sekä keinoja hyvinvoinnin lisäämiseksi.

- **Jatkokehittämis ehdotus:** työsuhde-etujen huomioinen vuosibudjetissa. Henkilöstö nosti esiin lomarahojen-, hyvinvointi- sekä lounas etujen puutteen.

LÄHTEET

Aalto-Nevalainen, P. 2018. Menestyminen liikunta-alan johtamisurilla vaatii naisilta enemmän ponnistelua. *Liikunta & Tiede* 55: 4/2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.lts.fi/media/liikunta-tiede-lehden-artikkelit/4_2018/lt_4-18_76-79_lowres.pdf [viitattu 25.3.2023].

Aarresola, O. 2020. Olympiakomitea. Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. Jyväskylä. KIHU:n julkaisusarja, nro 70. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/01/1fda4212-tutkimuksia-urheiluseuran-johtamisen-kysymyksista_1_2020_kihu_olympiakomitea.pdf [viitattu 12.2.2023].

Akavan Erityisalat. 2022. Uutishuone. Artikkelit. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/artikkelit/yhteistoimintalaki_on_uudistettu_uusi_laki_voimaan_1.1.2022.20341.news [viitattu 8.4.2023].

Auvinen, T. & Kuuluvainen, A. 2017. Urheiluseurojen sisäpiirissä. *Tarinat tunteen takana*. Helsinki: Alma Talent.

HJK. 2022a. Seura. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hjk.fi/seura/> [viitattu 1.1.2023].

HJK. 2022b. Helsingin Jalkapalloklubi. Strategia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hjk.fi/seura/hjk-strategia/> [viitattu 1.1.2023].

HJK. 2022c. Helsingin Jalkapallo Klubi. Yhteystiedot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hjk.fi/yhteystiedot/> [viitattu 14.1.2023].

HJK ry. 2020. Helsingin Jalkapallo Klubi ry. Seura. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hjk-j.fi/seura/> [viitattu 1.1.2023].

Innokylä s.a. Työkalut. Aivorihi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivorihi> [viitattu 26.3.2023].

Jokinen, K. 2001. *Tuotekehitys*. Helsinki: Otatieto.

Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kerwin, S. 2013. Exploring Organizational Identity and Interpersonal Conflict in Sport Organizations. *Journal of Applied Sport Management*: Vol. 5 : Iss. 2. The University of Tennessee Knoxville. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1332&context=jasm> [viitattu 20.3.2023].

Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160926/okm25.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 31.12.2022].

Koustelios, A. 2005. A Study on the Managerial Competencies of Sport Club Managers in Greece. International Journal of Physical Education. Trikala, Greece. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e0e042ab-301a-4843-86d6-06fc8c222618%40redis> [viitattu 12.3.2023].

Lumme-Tuomala, R. 2022. Osaajien johtaminen osana organisaation strategiaa. Työn Tuuli 1/2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012022_a4_20220530-.pdf [viitattu 26.3.2023].

Martela, F. 2020. Sisäisen motivaation johtaminen urheiluseurassa. Miten sinä tuet yhteisösi jäsenten innostusta ja sitoutumista? Olympiakomitea. Filosofian akademia. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.olympiakomitea.fi/uploads/dlm_uploads/2020/12/db947fec-sisaisen-motivaation-johtaminen-urheiluseurassa.pdf [viitattu 26.3.2023].

Mikä on NPS ja miten sitä mitataan? 2022. Trustmary. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://trustmary.com/fi/nps-net-promoter-score/> [viitattu 30.9.2023].

Muurinen, T. 2022. Toiminnanjohtaja. Helsingin Jalkapalloklubi ry. Haastattelu 28.12.2022.

Mäenpää, P. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittämisestä ja kehittämisestä. SLU-Julkaisusarja 1/2012. Sporttipaino Oy. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://storage.googleapis.com/valo-production/2016/12/urheiluseurat_2010-luvulla.pdf [viitattu 25.3.2023].

Riihilahti, A. 2023. Toimitusjohtaja. Helsingin Jalkapalloklubi Oy. Haastattelu 30.1.2023.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–5.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Padlet s.a. Koti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://padlet.com/> [viitattu 8.4.2023].

Peltola, S. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Sharepoint julkaisu. Opiskelu. Opinnäytetyö. YAMK-opinnäytetyö. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://ksamk.sharepoint.com/sites/Opiskelu/SitePages/YAMK-tutkinto.aspx> [viitattu 1.1.2023].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 8.4.2023].

Seuri, O. 2020. Avoin kysymys. Haastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö vastapaino.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma tulee päivittää työyhteisön kehittämissuunnitelmaksi 31.12.2022 mennessä. 2022. Sivistystyönantajat ry. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sivista.fi/uutiset/henkilosto-ja-koulutussuunnitelma-tulee-paivittaa-tyoyhteison-kehittamissuunnitelmaksi-31-12-2022-mennessa/> [viitattu 8.4.2023].

Suomen Olympiakomitea s.a. Seuratoiminta. Seuran johtaminen. Seuran hyvä hallinto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/seuran-johtaminen/seuran-hyva-hallinto/> [viitattu 12.3.2023].

Suomen Olympiakomitea. 2017. Seuratoiminnan Tulevaisuus. Miten meidän urheiluseuramme menestyy muuttuvassa maailmassa? PDF-dokumentti. Saatavissa: https://storage.googleapis.com/valo-production/2017/12/seuratoiminnan_tulevaisuus-tyokirja_lopullinen2017.pdf [viitattu 11.3.2023].

Taylor, T. & McGraw, P. 2006. Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations. Sport Management Review, 9, 229–251. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://web.s.ebsco-host.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=526c8563-c047-4afa-9695-a65c17cf89fe%40redis> [viitattu 14.3.2023].

TENK. 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Tiedevilppi. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk> [viitattu 11.3.2023].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Bookwell Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.–2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapain Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.–7.painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Weerakoon Kumara, R. 2016. Human Resource Management in Sports: A Critical Review of its Importance and Pertaining Issues. University of Kelaniya, Sri Lanka. PHYSICAL CULTURE AND SPORT. STUDIES AND RESEARCH. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6964ac2e-c9a0-4f14-b1fc-e327cd789fb4%40redis> [viitattu 12.3.2023].

Yhteistoimintalaki 1333/2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333#Pidm45053758020656> [viitattu 29.12.2022].

Liite 1. Tiedonhakutaulukko

Tietokanta	Hakusanat (AND, OR)	Rajaukset [vain tarvittaessa]	Hakutulosten lukumäärä	Valittujen tutkimusten lukumäärä
finna.fi	(henkilöstösuun* OR management) AND "sport club" OR urheiluseu*)	Opinnäytetyö Väitöskirjat	3	0
kaakkuri.fi	(henkilöstösuun* OR management) AND "sport club" OR urheiluseu*)	Opinnäytetyö Väitöskirjat	105	0
kaakkuri.fi	(henkilöstösuun* OR management) AND "sport club" OR urheiluseu*)	Ulkomaiset artikkelit Artikkelit Eng Sports 2018	4	1
kaakkuri.fi	"sport club" OR urheiluseu*	Ulkomaiset artikkelit Artikkelit Eng Sports 2018	1051	0
finna.fi	"sport club" OR urheiluseu*	Väitöskirjat	1	0
kaakkuri.fi	(johtam* OR management*) AND urheiluseu* OR "sports club"))	Väitöskirjat 2012	16	2
finna.fi	(johtam* OR management*) AND urheiluseu* OR "sports club")	Väitöskirjat	4	0
SPORT-Discus	human resource management AND sport club or sport organisation	English	47	3
Manuaalinen haku			5	2

Liite 2. Kirjallisuuskatsaustaulukko

Tutkimus	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset
Aarresola, O. 2020. Olympiakomitea. Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU.	Tutkimusta keskittyy tarkastelemaan vapaaehtoisten tyytyväisyyttä vapaaehtoistyöhön. Tyytyväisyyden tarkastelun on katsottu antavan johtamiseen ja jatkuvuuden turvaamiseen konkreettisia kehitysehdotuksia kuin esimerkiksi motivoivien tarkastelu.	Laatujohtamisen mallina tutkimuksessa sovellettiin Total Quality Management (TQM) -laatujohtamisen perinteeseen kuuluvaa Kano-menetelmää.	Motivaatiota koskevat tulokset osoittivat, että vapaaehtoiset pitivät lähes kaikkia tarkasteltuja vapaaehtoistyöhön liittyviä tekijöitä jollakin tapaa tärkeinä. Tämän lisäksi havaittiin, että tulokset motivaatiosta eivät oleet yhteydessä vapaaehtoistyön jatkuvuuteen, eli toivottuun lopputulokseen. Motiveilla ei myöskään ollut yhteyttä tyytyväisyyteen mutta sen sijaan tyytyväisyydellä havaittiin olevan yhteys kaikkiin vapaaehtoistyön jatkuvuutta kuvaaviin väittämiin.
Weerakoon Kumara, R. 2016. Human Resource Management in Sports: A Critical Review of its Importance and Pertaining Issues. University of Kelaniya, Sri Lanka. PHYSICAL CULTURE AND SPORT STUDIES AND RESEARCH.	Artikkelin tarkoituksena on havainnollistaa henkilöstöhallinnon (HRM), henkilöstösuunnittelun ja strategisen henkilöstöhallinnon merkitystä ja sekä merkityksiä, jotka ovat kriittisen tärkeitä organisaation tehokkuuden kannalta ja joita on hallittava tehokkaasti.	Tutkimus perustuu toissijaisista lähteistä saatuihin tietoihin; aineisto kerättiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullista menetelmää käytetään paremman ymmärryksen saamiseksi ja luotettavan tutkimuksen tarjoamiseksi tutkimuskysymykselle.	Artikkelin mukaan kilpailu, globalisaatio ja muutokset markkinoiden sekä digitalisaation osalta ovat lisääntyneet viime vuosikymmenien ajan. Johtajien tulisi käyttää strategista henkilöstöjohtamista hyvin suunniteltujen strategioiden muodostamiseksi, jotta organisaatio voi menestyä ja päästä haasteiden yli. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja hyvin suunniteltu käytäntöjen soveltaminen, voi johtaa tehokkaaseen toimintaan. Huonosti käytäntöjen soveltaminen voi kuitenkin johtaa myös organisaation suorituskyvyn heikkenemiseen.
Kousteios, A. 2005. A Study on the Managerial Competencies of Sport Club Managers in Greece. International Journal of Physical Education. Trikala, Greece.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa urheiluseurojen johtamiseen tarvittavaa osaamista Kreikassa. Tutkimuksessa esiin nostetut osaamisen alueet olivat urheilun, taloushallinnon, markkinoinnin ja viestinnän sekä henkilöstöhallinnon tunteus.	Menetelmän käytettiin itse täytettyjä kyselylomakkeita. Tutkijat ilmoittivat kaikille tutkituille, että heidän osallistumisensa oli täysin vapaaehtoista ja yksittäiset vastaukset pidettäisiin luottamuksellisina. Kvantitatiiviset tiedot analysoitiin yhteiskuntatieteiden tilastopakettilla.	Tulosten perusteella Kreikan kansallisten urheilujärjestöjen tulisi suunnitella koulutusohjelmia urheiluseurojensa johtajille. Urheiluseurojen johtajien riittävä koulutus ja kehittäminen on erittäin tärkeää heidän työsuorituksensa parantamiseksi.
Taylor, T. & McGraw, P. 2006. Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations. Sport Management Review, 9, 229-251.	Artikkelissa raportoitii tutkimuksesta, joka koskee HRM-käytäntöjen käyttöönottoa valtion urheilujärjestöissä Uudessa Etelä-Walesissa, Australiassa. Tutkimukseen kuuluivat kaikki voittoa tavoittelemattomat urheilujärjestöt, jotka olivat liiton täysjäseniä, mukaan lukien urheilujärjestöt, jotka liiton neuvoston mielestä ovat kyseisen urheilutoiminnan edustus- / emoein valtiossa.	Menetelmä toteutettiin itsenäisesti käyttäen kysely lähetettiin urheilujärjestöjen täysjäsenille, käyttäen NSW Sport Federation toimittamaa asiakastietokantaa. Kysely osoitettiin organisaation toimitusjohtajalle/pääjohtajalle. Seurantatekniikoita (Dillman, 2000) käytettiin helpottamaan parempaa kyselyn vastausprosenttia.	Tulokset osoittavat, paineita huolimatta tulla strategisemmiksi henkilöstöhallinnossa, vain pienellä osalla tutkimukseen osallistuvilla urheiluorganisaatioilla on viralliset henkilöstöhallinnon järjestelmät. Tilintarkastustuomioistuin havaitsi myös eroja palkattujen työntekijöiden ja vapaaehtoisten kanssa käytetyssä henkilöstöhallinnon käytännöissä, erityisesti organisaatioissa, joilla on virallinen henkilöstöpolitiikka.
Kerwin, S. 2013. Exploring Organizational Identity and Interpersonal Conflict in Sport Organizations. Journal of Applied Sport Management: Vol. 5 : Iss. 2. The University of Tennessee Knoxville.	Sellaisenaan sosiaalisen identiteetin teorian periaatteita käytettiin tutkimaan, vaikuttaako organisaatioidentiteetti konfliktiin käsityksen alueellisen urheilukomission kontekstissa ja miten.	Tutkimuksen suorittamiseen käytettiin monimenetelmäistä laadullista lähestymistapaa, jossa kvantitatiiviset tulokset olivat laadullisen tutkimuksen vertailuarvo.	Tulokset osoittivat, että organisaatioidentiteetti on läsnä. Ryhmän sisäisen / ulkopuolisen identiteetin muodostuminen edistää statuskonfliktia ja että sekä muodollisella että epävirallisella johtajuudella on rooli organisaation identiteetin kehittämisessä ja ryhmän sisäisen / ulkopuolisen muodostumisen hallinnassa tässä yhteydessä.
Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.	Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida, miten yhtäältä seurakenttä kokonaisuudessaan ja toisaalta seurat yksittäisinä toimintayksikköinä ovat muuttuneet vuosien 1986–2016 välisenä aikana. Analyysissä keskeisin tutkimusyksikkö on seura ja havaintoja tehdään ennen kaikkea seuratasolla. Lisäksi huomion kohteena on koko seurakenttä.	Tutkimusmenetelmänä oli kysely. Vuoden 1980 ja 2016 kyselyn sisältöä sekä järjestystä muutettiin jonkin verran. Vuosien 1986, 1996 ja 2006 seurakysely välitettiin vastaajille vielä perinteisenä paperisena versiona ja kirjepostina. Vuoden 2016 koskevien tietojen osalta seurakysely toteutettiin ensimmäistä kertaa sähköisessä muodossa. Työkaluna toimi Webropol 3.0 -kyselytyökalu.	Tulosten perusteella liikunta- ja urheiluseuroilla menee pääosin hyvin. Tämän vuosituuhannen puolella kasvu- tai kehitysvauhti monella mittarilla on ollut yllättävänkin kova. Seuratoiminta on monimutkaistunut, laajentunut ja vahvistunut. Liikunnan yhteiskunnallinen asema on kohentunut ja tässä mielessä myös liikunta- ja urheiluseuratoiminnan merkityksen voi väittää olevan entistä suurempi. Se on edelleen vahva osa kansalaistoimintaa ja sillä on merkittävä yhteiskunnallinen tehtävä.
Mäenpää, P. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittämisestä ja kehittämisestä. SLU- Julkaisusarja 1/2012. Sporttipaino Oy.	Tavoitteena on kuvata nykyistä urheilun ja liikunnan toimintaympäristöä ja arvioida seuratoiminnan nykytilannetta. Raportti esittelee myös urheiluseurojen kehittämisen yleisimpiä toimenpiteitä ja tukipalveluja tuottavia tahoja.	Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Raporttia varten haastatellut henkilöt: - Seuratoiminnan yleiset ja erityiset asiantuntijat - Kuntien seuratoiminnan asiantuntijat - Lajiliittojen seuratoiminnan asiantuntijat - Aluejärjestöjen seuratoiminnan asiantuntijat - Seurajohtajien edustajat	Haastattelukierros osoitti seuratoiminnan laadun kehittämisen isoksi ja tärkeäksi asiaksi. Innostusta ja halua asian kehittämiseen löytyy. Seuratoiminnan laatua voidaan kehittää myös erikseen ainakin yleisten toimintaedellytysten, johtamisen ja hallinnon, lasten urheilun, huippu-urheilun ja harrasteliikunnan perspektiivistä. Eri osa-alueiden kehitystä voidaan tehdä itse seuroissa, mutta myös seuratoimintaa tukevilla järjestöissä.
Aalto-Nevalainen, P. 2018. Menestyminen liikunta-alan johtamisurilla vaatii naisilta enemmän ponnistelua. Liikunta & Tiede 55 : 4/2018.	Artikkeli perustuu tutkimukseen, jossa tarkasteltiin ylempinä, palkattuna liikuntajohtajina toimivien naisten ja miesten uramenestystä palkan (objektiviivinen uramenestys), uramenestytytyväisyyden sekä työ-, perhe- ja yksityiselämän tasapainon (subjektiviivinen uramenestys) suhteen.	Määrällisen poikkileikkaustutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä syksyllä 2013. Aineisto analysoitiin IBM SPSS- ja Mplus-ohjelmilla tilastollisten perustunnuslukujen, faktorianalyysin ja yleisen lineaarisen mallin (General Linear Model GLM) avulla.	Tulokset osoittivat, että nais- ja miesliikuntajohtajien välillä on monia eroja niin uramenestyksessä, uramenestystekijöissä kuin niiden välisissä yhteyksissä.

Liite 3. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta



SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA

Pvm

SUOSTUMUS HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELYYN TUTKIMUKSESSA JA OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA

Henkilöstösuunnitelman laatiminen urheiluyhdistykselle

Helsinki, Krista Rimpilä

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen.

Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen opinnäytetyöstä ja tietosuojailmoituksesta tarkemman kuvauksen tutkimuksen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Ymmärrän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin opinnäytetyötä koskeviin kysymyksiini.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani opinnäytetyöhön. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, opinnäytetyön tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä opinnäytetyön hyödyistä ja riskeistä. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan opinnäytetyöhön.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän opinnäytetyöhön osallistumisen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn ja opinnäytetyöhön osallistumiseen.

Päiväys ja paikka

Tutkittavan allekirjoitus

Tutkittavan nimenselvennös

Tutkijalle. Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

Mikäli tutkimuksen kohteena on alaikäinen, mutta henkilötietoja ei kerätä, vanhemmille tai sosiaalityöntekijöille tms. annetaan tutkimustiedote sekä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta, mutta tietosuojailmoitusta ei ole välttämätöntä tehdä.



HJK HELSINKI

Kyselyn saatekirje

Hyvä asiantuntija,

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden yksikössä, YAMK-tutkintoa. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia henkilöstösuunnitelma urheiluyhdistykselle. Työn tavoitteena on laatia HJK ry:lle henkilöstösuunnitelma, jota voidaan käyttää seuran henkilöstöjohtamisen tukena. Tutkimuskysymysten avulla pyrimme selvittämään urheiluseuran henkilöstöön liittyviä asioita, urheiluseuran tarpeiden selvittämiseksi, jotka vaikuttavat henkilöstösuunnitelman laadintaan.

Opinnäytetyö, henkilöstösuunnitelma, toteutetaan kyselytutkimuksena, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen merkitsee oheisen kyselylomakkeen täyttämistä. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Voit keskeyttää osallistumisen missä vaiheessa tahansa.

Kysely suoritetaan sähköisesti Webropol-kyselyllä. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5 minuuttia. Kyselyn vastaamiseen on aikaa kaksi viikkoa. Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksissa. Tietosuojaseloste on kutsun liitteenä.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii: Tarja Turtiainen, tarja.turtiainen@xamk.fi
Päivi Lifflander, paivi.lifflander@xamk.fi

Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Internetissä osoitteessa www.theseus.fi. Valmiin opinnäytetyön toimitan toimeksiantajan yksikköön syksyllä 2023. Voitte tarvittaessa jättää soittopyynnön.

Yhteistyöterveisin ja etukäteiskiitoksin,

YAMK-opiskelija
Krista Rimpilä
040 559 7634
ckrri003@edu.xamk.fi



HJK ry henkilöstösuunnitelma esitietokysely

HENKILÖSTÖASIAT

1. Minä olen:

- alle 30-vuotias
- 30–39-vuotias
- 40–49-vuotias
- 50–59-vuotias
- yli 60-vuotias

2. Korkein koulutustasoni on:

- peruskoulu
- ammatillinen koulutus / lukio
- ammattikorkeakoulu
- ylempi ammattikorkeakoulu
- yliopisto

3. Olen työskennellyt HJK ry:ssä:

- alle vuoden
- 1–6 vuotta
- yli 7 vuotta

4. Olen työskennellyt nykyisessä työtehtävässä:

- alle vuoden
- 1–6 vuotta
- yli 7 vuotta

5. Olen tyytyväinen nykyiseen toimenkuvaani:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

6. Työtehtäväni ovat monipuolisia ja vaihtelevia:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

7. Nykyiset työtehtäväni ovat riittävän haasteellisia:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä



HJK ry henkilöstösuunnitelma esitietokysely

URAPOLUT & OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

8. Voin kehittää itseäni työpaikalla/työtehtävässäni:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Koen, että minulla on riittävä osaaminen pärjätäkseni omassa asiantuntijaroolissa:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

10. Haluan kehittää omaa asiantuntijaosaamistani:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

11. Henkilöstön ammatillinen osaaminen on lisääntynyt viimeisen vuoden aikana:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä



HJK ry henkilöstösuunnitelma esitietokysely

TYÖAIKA & PALKITSEMINEN

12. Hybridimalli sopii minulle ja on tärkeä osa arkeani:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

13. Olen tietoinen hybridimallin käytänteistä ja säännöistä:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

14. Hyödynnän hybridimallin käytänteitä omassa työssäni viikoittain:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

15. Koen, että palkan määrä vastaa osaamis- ja toimenkuvan kokonaisuutta:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä



HJK ry henkilöstösuunnitelma esitietokysely

HYVINVOINTI

16. Työnantajani kannustaa käyttämään 2 viikkotuntia hyvinvoinnin edistämiseksi. Huolehdin siitä, että tämä toteutuu viikoittain:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

17. Toteutan hyvinvoinnin edistämistä työajalla mieluiten yhdessä järjestettyjen tapahtumien muodossa:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

18. Koen, että 2 viikkotuntia edistää omaa hyvinvointiani:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

19. Olen tietoinen työnantajan tarjoamista työterveyspalveluista:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

20. Koen, että työnantaja tarjoaa riittävät ennaltaehkäisevät työterveyspalvelut:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä



HJK ry henkilöstösuunnitelma esitietokysely

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN

21. Työnantajani mahdollistaa osaamisen kehittämisen asiantuntijaroolissa:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

22. Koen, että työpaikallani on mahdollista rakentaa urapolkuja:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

23. Koen, että työnantajani edistää työntekijöiden urapolkua:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

24. Työnantajani on tehnyt riittävästi osaamisen kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

25. Koen saavani riittävästi tukea esihenkilöltäni työtehtävistä suoriutumiseen:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä



Kutsu TT-menetelmä työpajaan

Hyvä asiantuntija,

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden yksikössä liikunnanohjaajan johtavassa tutkinnossa. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia henkilöstösuunnitelma urheiluyhdistykselle. Työn tavoitteena on laatia henkilöstösuunnitelma, jota voidaan käyttää urheiluseuran henkilöstöjohtamisen tukena. Tutkimuskysymysten avulla pyrimme selvittämään urheiluseuran henkilöstöön liittyviä asioita, urheiluseuran tarpeiden selvittämiseksi, jotka vaikuttavat henkilöstösuunnitelman laadintaan.

Toteutan henkilöstösuunnitelman laatimisen suunnittelun apuna TT-analysointimenetelmää. TT-menetelmä on japanista lähtöisin oleva ryhmätyöskentelyyn perustuva analysointimenetelmä, jonka lyhenne tarkoittaa *Team Think*. Menetelmän pääpaino on analysointi mutta kun ongelma on huolellisesti pohdittu, niin se on pitkälti ratkaistu. Menetelmä perustuu ongelmien kaivamiseen ja niiden vaikutussuhteiden selvittämiseen. TT-menetelmä muodostuu **neljästä vaiheesta**, joka tehdään ryhmätyönä: *tosiasioiden kerääminen ja sanallinen kuvaus, kerätyn aineiston ryhmittely, kaavion tekeminen sekä kaavion suullinen tai kirjallinen selittäminen*.

Kutsun sinut mukaan TT-menetelmä työpajaan. TT-menetelmä toteutetaan X.X.2023 klo XX. XX.
Tervetuloa!

Osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Voit keskeyttää osallistumisen missä vaiheessa opinnäytetyötä tahansa. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottaman luottamuksellisesti. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksissa. Tietosuojaseloste on kutsun liitteenä.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii: Tarja Turtiainen, tarja.turtiainen@xamk.fi
Päivi Lifflander, paivi.lifflander@xamk.fi

Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Internetissä osoitteessa www.theseus.fi. Valmiin opinnäytetyön toimitan toimeksiantajan yksikköön syksyllä 2023. Voitte jättää tarvittaessa soittopyynnön.

Yhteistyöterveisin ja etukäteiskiitoksin,

Krista Rimpilä
040 559 7634
ckrri003@edu.xamk.fi

HENKILÖSTÖN HANKINTASUUNNITELMA

Alkuperäis- ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Ala-teema
Me ollaan perässä muiden seurojen palkkatasosta, aika graavistikin. Ollaan oltu jo joi-takin vuosia ja oikeastaan mitään kehitystä parempaan ei ole tapahtunut. Silloin on vaikea hankkia parhaita osajia ulkopuolelta.	Parhaiden osajien hankki-minen ulkopuolelta haasta-vaa, heikon palkkatason vuoksi	Rekryointisuunnitelma: haasteiden tunnistaminen
Miten saamme parhaat val-mentajat seuraamme?	Miten saamme parhaat val-mentajat seuraamme?	Rekryointisuunnitelma: haasteiden tunnistaminen
Miten saamme parhaat val-mentajat pysymään seuras-samme?	Miten saamme parhaat val-mentajat pysymään seuras-samme?	Rekryointisuunnitelma: haasteiden tunnistaminen
Parhaiden osajien kiinnittä-minen ja niiden tukeminen + riittävän hyvien uusien rekry-tointien saaminen.	Parhaiden osajien kiinnit-täminen ja tukeminen Riittävän hyvien tekijöiden palkkaaminen	Rekryointisuunnitelma: haasteiden tunnistaminen
Jatkuva näkyvyys ja seuran, sekä urapolkujen esittely suoraan urheilutapahtumiin ja urheilun pariin opiskele-vien oppilaitoksiin.	Jatkuva näkyvyys Seuran esittely urheilu-tapahtumissa Seuran esittely urheilun op-pilaitoksissa	Rekryointisuunnitelma: kehittämistarve
Työnkuvien muokkaamis-mahdollisuudet niin, että saa-taisiin parhaat tekijät oikeisiin tehtäviin	Urapolkujen esittäminen ur-heilutapahtumissa Urapolkujen esittely urhei-lun oppilaitoksissa Työnkuvien muokkaamis-mahdollisuudet Parhaat tekijät oikeisiin teh-täviin	
Työntantajamielikuvan kehittä-minen	Työntantajamielikuvan kehittäminen	
Selkeät määritelmät siitä mil-laisia osajia haluamme sekä työkalut näiden osajien kar-toittamiseen.	Määritelmät millaisia osaa-jia haluamme? Työkaluja osajien kartoit-tamiseksi	
Rekryointimalleja ja seuran houkuttelevuuden vahvista-minen	Rekryointimallien kehittä-minen	
Selkeää yhtenevää ulospäin suunnattua viestintää siitä, miksi HJK on hyvä työnan-taja.	Seuran houkuttelevuuden vahvistaminen Selkeä, yhtenevä viesti siitä, miksi HJK on hyvä työnantaja	
Oikeat henkilöt oikeisiin roo-leihin,	Oikeat henkilöt oikeisiin rooleihin	

Iso skannaus ketkä hlöt tulisi saada töihin klubiin 3v sisällä - tähän stepit miten edetään,	Stepit henkilöiden töihin saamiseen kolmen vuoden sisällä	
<p>Ensisijaisesti talon sisältä, jos pakko hakea ulkopuolelta niin mielellään ensisijaisesti "scoutaamalla" ja perään soittelemalla</p> <p>Rekrytointi oikeilla foorumeilla</p> <p>Rekrytoinnin rytmitys</p> <p>Koska haetaan, mihin tehtäviin haetaan yhteisellä haullla</p>	<p>Ensisijaisesti talon sisältä Jos pakko, niin ulkopuolinen haku perään soittamalla (scouttaamalla)</p> <p>Oikeat rekrytointifoorumit</p> <p>Rekrytoinnin rytmitys</p> <p>Koska ja mihin haetaan yhteisellä haullla</p>	Rekrytointisuunnitelma: toteuttaminen
Tarkistus 6kk	Tarkistus 6kk välein	Rekrytointisuunnitelma; seuranta



HJK HELSINKI

Saate NPS-arviointikyselyyn

Hyvä asiantuntija,

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan yksikössä liikunnanohjaajan johtavassa tutkinnossa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia henkilöstösuunnitelma urheiluyhdistykselle. Työn tavoitteena oli laatia HJK ry:lle henkilöstösuunnitelma, jota voidaan käyttää seuran henkilöstöjohtamisen tukena.

Opinnäytetyö, henkilöstösuunnitelma, arvioidaan kyselytutkimuksena, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen merkitsee oheisen kyselylomakkeen täyttämistä. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Voit keskeyttää osallistumisen missä vaiheessa tahansa.

Henkilöstösuunnitelman projektin arviointi toteutetaan NPS-mittarin avulla. Kyselyn avulla keräämme palautetta osallisuudesta, projektin toteutumisesta, sisällön riittävydestä sekä projektin onnistumisen tasosta.

Kysely suoritetaan sähköisesti Webropol-kyselyllä. Kyselyyn vastaaminen kestää ainoastaan muutaman minuutin. Kyselyn vastaamiseen on aikaa kaksi viikkoa. Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottaman luottamuksellisesti. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksissa. Tietosuojaseloste on kutsun liitteenä.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii: Tarja Turtiainen, tarja.turtiainen@xamk.fi
Päivi Lifflander, paivi.lifflander@xamk.fi

Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Internetissä osoitteessa www.theseus.fi. Valmiin opinnäytetyön toimitan toimeksiantajan yksikköön syksyllä 2023. Voitte jättää tarvittaessa soittopyynnön.

Yhteistyöterveisin ja etukäteiskiitoksin,

Krista Rimpilä
040 559 7634
ckri003@edu.xamk.fi



NPS-arviointikysely

1. Minulle annettiin mahdollisuus osallistua henkilöstösuunnitelman laatimiseen:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

2. Henkilöstösuunnitelma sisältää mielestäni kaiken tarvittavan arjen toiminnan tai johtamisen tuen näkökulmasta:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

3. Aion käyttää henkilöstösuunnitelmaa arjen toiminnan tai johtamisen tukena:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

4. Suosittelen henkilöstösuunnitelmaa käytettäväksi myös kollegoilleni:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

5. Henkilöstösuunnitelman aikataulu toteutui suunnitelman mukaisesti:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Lähetä

Liite 10. Henkilöstösuunnitelmaehdotuksen sisällysluettelo

Sisällysluettelo

JOHDANTO	4
HJK:N VISIO, MISSIO, ARVOT JA STRATEGIA	5
SEURAN HENKILÖSTÖN NYKYTILA- JA TARVEKARTOITUS.....	6
HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN OSA-ALUEET	8
REKRYTOINTIPROSESSI	10
Rekrytointien ajankohdat.....	10
Rekrytointikanavat	10
Perehdytys	11
TYÖSUHTEEN MUUTOKSET	12
Urapolut	12
Työsuhteen purkaminen / irtisanominen.....	12
PALKKA	13
Palkan muodostuminen ja palkkauksen perusteet	13
Työaika	13
Hybridimalli.....	13
Työajanseuranta.....	14
KOULUTUS.....	15
Koulutussuunnitelma 2024	15
Opinto- ja koulutusmatkat	15
VUOSILOMAT.....	16
Määritelmä.....	16
Vuosiloman ansainta	17
Vuosiloman ajankohta.....	17
TYÖSUHDE-EDUT	18
Matkaphelinetu.....	18
Kausikortti	18
MATKALASKUT JA PÄIVÄRAHAT	19
Päivärahat	19
TYÖHYVINVOINTI	21
Työterveyshuolto	22
Toimintaohje Sinulle työntekijänä, jos sairastut:	22
Työntekijän sairastuminen ja sairausajan palkka	23
Perhevapaat	24
Yhdessä pidettävät päivät.....	25
Tilapäinen poissaolo.....	26
KEHITTÄMISEHDOTUKSET	27
TIEDOTUS, SEURANTA JA ARVIOINTI.....	29
LÄHTEET	30
LIITE 1. OMAMEHILÄINEN OHJE.....	31