

Tulevaisuus- vuoropuhelu

– työkirja työpaikoille

NAVIGOIDAAN
VUOROPUHELUN
AALLOILLE





Tulevaisuusvuoropuhelu – työkirja työpaikoille

Versio 1.0, 2023

Työkirjan on tilannut TYÖ2030-ohjelma 2019-2023.

TYÖ2030-ohjelma on osa hallitusohjelmaa. Ohjelmassa kehitetään uudenlaisia toimintatapoja yhdessä työpaikkojen, toimialojen ja asiantuntijoiden kanssa sekä kannustetaan kokeiluihin.

Sisällysluettelo

Miksi tulevaisuusvuoropuhelu on kehitetty?	4
Tulevaisuusvuoropuhelun vaikutukset	6
Milloin tulevaisuusvuoropuhelua kannattaa hyödyntää?	7
Ketkä tulisi kutsua mukaan vuoropuheluun?	9
Miten työkirjaa käytetään?	10
Työvaiheet	11
1. Käynnistä	12
2. Rakenna	16
3. Valmistele	22
4. Toteuta	26
5. Paketoi	28
Mitä vuoropuhelun jälkeen tapahtuu?	32
Sanasto	34
Liitteet	36



Miksi tulevaisuusvuoropuhelu on kehitetty?

Viimeaikaiset ilmiöt ja tapahtumat ovat haastaneet organisaatioita kehittämään ennakointikykyään ja vahvistamaan joustavuuttaan muutoksessa. Tulevaisuutta ei voida täysin ennustaa, eikä yhteinen ymmärrys tulevaisuudesta synny itsestään. Yhteisen tulevaisuuskuvan luominen edellyttää jatkuvaa, systemaattista vuoropuhelua organisaation sisällä ja työnantajan ja henkilöstön välillä. Ilman yhteistä keskustelua on olemassa riski, että tulevaisuuden muutokset nähdään eri tavoin ja niihin lähdetään varautumaan keskenään ristiriitaisin keinoin.

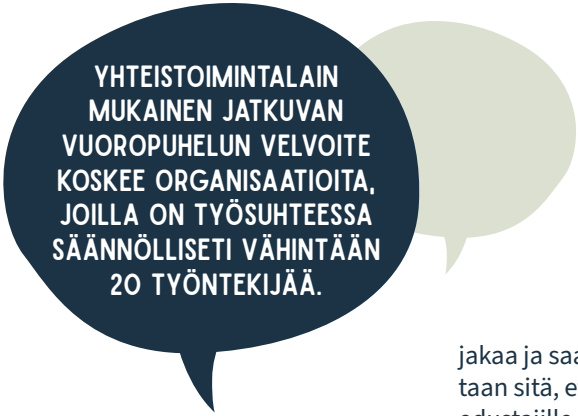
1.1.2022 voimaan tullut yhteistoimintalain uudistus toi työpaikoille uuden jatkuvan, säännöllisen vuoropuhelun käytännön, jonka tavoitteena on parantaa henkilöstön ja

työnantajan välistä vuorovaikutusta. Osana lain mukaista jatkuvaa vuoropuhelua tulee käydä keskustelua yrityksen tai yhteisön, eli organisaation kehitysnäkymistä.

Tulevaisuusvuoropuhelu on menetelmä, jonka tavoitteena on lisätä organisaatioiden muutoskyvykkyyttä ja ennakointiosaamista ja näin parantaa työmarkkinoiden toimivuutta ja työhyvinvointia. Menetelmää voi

käyttää osallistamisen menetelmänä kaikenlaisissa muutostilanteissa, sekä työkaluna yhteistoimintalainsäännönmukaisen eli ns. jatkuvan vuoropuhelun toteuttamiseksi, erityisesti käytäessä vuoropuhelua organisaation kehitysnäkymistä.





**YHTEISTOIMINTALAIN
MUKAINEN JATKUVAN
VUOROPUHELUN VELVOITE
KOSKEE ORGANISAATIOITA,
JOILLA ON TYÖSUHTEESSA
SÄÄNNÖLLISETI VÄHINTÄÄN
20 TYÖNTEKIJÄÄ.**

Menetelmän vaikuttavuus syntyy sekä jatkuvasta keskustelusta työnantajan ja henkilöstön välillä että vuoropuhelun kautta osapuolille päivityvästä tilannekuvasta. Yhteisymmärryksen avulla voidaan käynnistää koordinoitu kehitystyö, edetä kohti toivottua tulevaisuutta sekä tunnistaa tulevaisuudessa siintäviä haasteita ja mahdollisuuksia. Jatkuvaluonteisesti käydyssä keskustelussa voidaan

jakaa ja saada tietoja. Se tukee osaltaan sitä, että esimerkiksi henkilöstön edustajille ja työnantajalle on mahdollista muodostua yhteinen, kyseistä yritystä, sen toimintaympäristöä ja kehitysnäkymiä koskeva tilannekuva. Tilannekuvaa muodostettaessa ja sen avulla organisaatioissa voidaan käydä laadukasta ja rakentavaa vuoropuhelua, jossa otetaan huomioon eri osapuolten edut, tarpeet ja asema, sekä ennakoida tulevaa. Kuva 1.

Kun tulevaisuusvuoropuhelua käydään organisaation sisäisesti ja kytetään keskustelu työpaikan toimintaympäristössä ennakoitaviin muutok-

siin, toimialalla nähtävissä oleviin kehityskulkuihin sekä kansallisen tason politiikkavalmisteluun, pystytään laajentamaan horisonttia ja varautumaan tuleviin muutoksiin. Tulevaisuusvuoropuhelua voi hyödyntää mikä tahansa työpaikka tai organisaatio millä tahansa toimialalla riippumatta siitä, sovelletaanko sen toimintaan yhteistoimintalakia, ja onko sillä siten esimerkiksi velvollisuus käydä jatkuvaa vuoropuhelua. Tämä työkirja on suunnattu vuoropuhelun fasilitaattorille, mutta tarjoaa tietoa myös muille vuoropuhelun osapuolille.

Tulevaisuusvuoropuhelun vaikutukset

Kuva 1. Yhteiset vaikuttavuustavoitteet saavutetaan, kun tulevaisuusvuoropuhelua hyödynnetään enemmän ja jaettu tilannekuva muodostuu sidosryhmien välillä.



**YHTEINEN
MÄÄRÄNPÄÄ**



1 Tietoisuus muuttuvasta toimintaympäristöstä lisääntyy.



2 Reagointiherkkyys tuleviin muutospaineisiin lisääntyy.



3 Löydetään konkreettisia toimenpiteitä hyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseen.



4 Tilannekuva muodostuu ja päivittyy – henkilöstö osaa ennakoita mahdollisia tulevia tilanteita ja kehityskulkuja.

Milloin tulevaisuusvuoropuhelua kannattaa hyödyntää?

Työnantajan tulee käydä henkilöstön edustajan kanssa yhteistoimintalain mukaista, jatkuvaa vuoropuhelua yrityksen toiminnan sekä työyhteisön kehittämiseksi yhteistoimintalain piiriin kuuluvissa asioissa. Vuoropuhelulla tarkoitetaan työnantajan ja henkilöstön edustajan välistä asioiden käsittelyä, jolla edistetään riittävää ja oikea-aikaista tiedonkulkua työnantajan ja henkilöstön välillä sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia asioissa, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa.

Tulevaisuusvuoropuhelu on suunniteltu osallistamisen menetelmäksi tilanteisiin, joissa:

- halutaan käydä vuoropuhelua yrityksen taloudellisesta tilanteesta tai tulevaisuuden näkymistä
- halutaan kytkeä yhteistoimintalain mukaiseen jatkuvaan vuoropuheluun työkalu osallistamisen tukemiseksi
- ennakoidaan varhaisessa vaiheessa kehityskulkuja, jotka toteutuessaan voisivat tarkoittaa esimerkiksi muutosneuvotteluiden käynnistämistä, ja mietitään niihin ratkaisuja ennen kuin neuvottelut ovat ajankohtaiset
- halutaan lisätä keskinäistä luottamusta
- etsitään vastauksia kiperiin kysymyksiin
- halutaan kuulla eri osapuolia ja saada heidän kokemukset ja tieto yhteiseen käyttöön
- halutaan luoda tai päivittää yhteistä tilannekuvaa

Tulevaisuusvuoropuhelu ei tarjoa valmiita vastauksia, vaan auttaa ymmärtämään kokonaisuutta, syitä ja seurauksia sekä jäsentämään tarvittavia toimenpiteitä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Työkalu mahdollistaa tulevaisuusorientoituneen henkilöstön ja työnantajan yhteistyön kaikissa kehittämistyön vaiheissa sekä toimii päätöksenteon tukena ja tilannekuvan validointimenetelmänä.

**KÄYDÄÄNKÖ
VUOROPUHELUA OMAN
ORGANISAATION SISÄLLÄ
VAI YHDESSÄ
SIDOSRYHMIEN
KANSSA?**

Mitä asioita yhteistoimintalain mukaisessa vuoropuhelussa käsitellään?

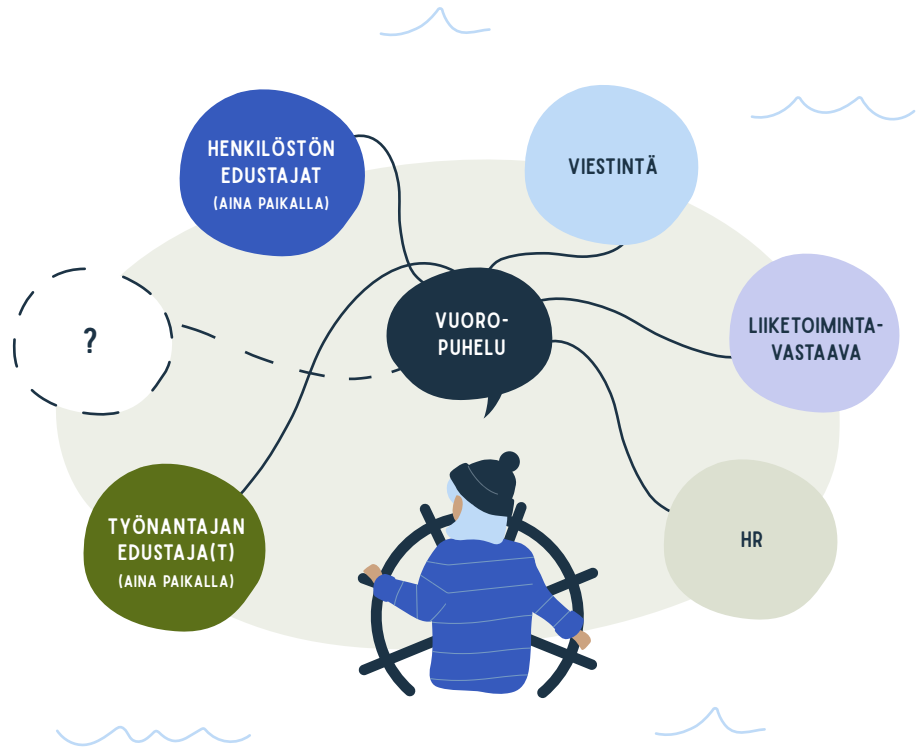
- Työpaikan kehitysnäkymiä
- Työpaikan taloudellista tilannetta
- Työpaikalla sovellettavia sääntöjä
- Työpaikan käytäntöjä ja toimintaperiaatteita
- Työvoiman käyttötapoja, henkilöstön rakennetta
- Henkilöstön osaamistarpeita
- Osaamisen kehittämistä
- Työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä
- Muusta lainsäädännöstä johtuvia aiheita (liite 2)
- Osana vuoropuhelua tehdään ja ylläpidetään myös suunnitelmaa työyhteisön kehittämiseksi (liitteet 3 ja 4)
- Muut ajankohtaiset aiheet

Ketkä tulisi kutsua mukaan vuoropuheluun?

Vuoropuhelua voidaan käydä organisaation sisäisesti tai yhdessä sidosryhmien kanssa. Oheisessa kuvassa (kuva 2.) on esimerkkejä osallistujista organisaation sisäiseen vuoropuheluun. Jokaista vuoropuhelua suunniteltaessa on hyvä määritellä käsiteltävien aiheiden kannalta merkitykselliset osallistujat.

Jos tulevaisuusvuoropuhelua hyödynnetään organisaation yhteistoimintalain mukaisen jatkuvan vuoropuhelun toteutuksessa, vuoropuhelun osapuolia ovat työnantaja ja henkilöstö, ensisijaisesti valitut henkilöstön edustajat. Mikäli henkilöstön edustajia ei ole valittu, käydään käsiteltävät asiat läpi työpaikalla vuosittaisessa infotilaisuudessa.

Kuva 2. Vuoropuhelua käydään eri osapuolten välillä fasilitaattorin luotsaamana.



Miten työkirjaa käytetään?

Vuoropuhelun viisi työvaihetta

Tässä työkirjassa on esitetty tulevaisuusvuoropuhelun viisi työvaihetta, jotka auttavat navigoimaan vuoropuhelun aallokossa. Ensinnäkin tulee päättää, kuka työnantajan puolella vastaa vuoropuhelun koordinoinnista.

Työvaiheet on numeroitu toteutusjärjestyksessä, jokaisella vaiheella on myös oma värinsä. Ensimmäisellä kerralla on suositeltavaa toteuttaa kaikki työvaiheet, mutta työkirjaa voi halutessaan käyttää myös soveltaen. Kaikkien vaiheiden läpivientiin kuluu aikaa noin kaksi

**KUKA FASILITOI
VUOROPUHELU-
PROSESSIN?**

kuukautta, josta fasilitaattorin ja ydinryhmän työaikaa yhteensä 5–10 päivää. Yhden vuoropuhelutilaisuuden suositeltu kesto on 1,5 tuntia, ja vuoropuhelutilaisuuksien suositeltu määrä on 1–3.

Jokaisen työvaiheen kuvaus sisältää

- 1 Työvaiheen kiteytetyn tavoitteen
- 2 Fasilitaattorin ohjeet ja työkalut
- 3 Tehtävät ydinryhmälle ja vuoropuhelutilaisuuteen
- 4 Arviot vaiheeseen kuluvasta työajasta

Työvaiheet



Käynnistä

Työvaiheen tavoite:
Tunnistaa vuoropuhelun
tarkoitus ja päättää, miten
prosessi viedään läpi



Rakenna

Työvaiheen tavoite:
Muodostaa jaettu
tilannekuva vuoro-
puhelun teemasta



Valmistele

Työvaiheen tavoite:
Suunnitella ja valmis-
tella vuoropuhelun
käytännön toteutus
ja vaadittavat
dokumentit



Toteuta

Työvaiheen tavoite:
Tulevaisuusvuoro-
puhelun fasilitointi



Paketo

Prosessin ja vuoro-
puhelun dokument-
tien paketointi ja
ideoiden kerääminen
jatkokehitykseen



NAVIGOI
VÄYLÄLLE KOHTI
VUOROPUHELUN
AALLOKOKA.

1 Käynnistä

Työvaiheen tavoitteena on määrittää vuoropuhelun tarkoitus ja teema, sekä sopia rooleista ja käytännöistä. Vuoropuhelun onnistumisen kannalta on tärkeää muodostaa motivoitunut ydinryhmä ja valita ryhmästä fasilitaattori. Ydinryhmä vastaa tulevaisuusvuoropuhelun sisällöstä ja prosessin läpivienistä. Lisäksi tunnistetaan vuoropuhelutilaisuuteen kutsuttavat sidosryhmät.

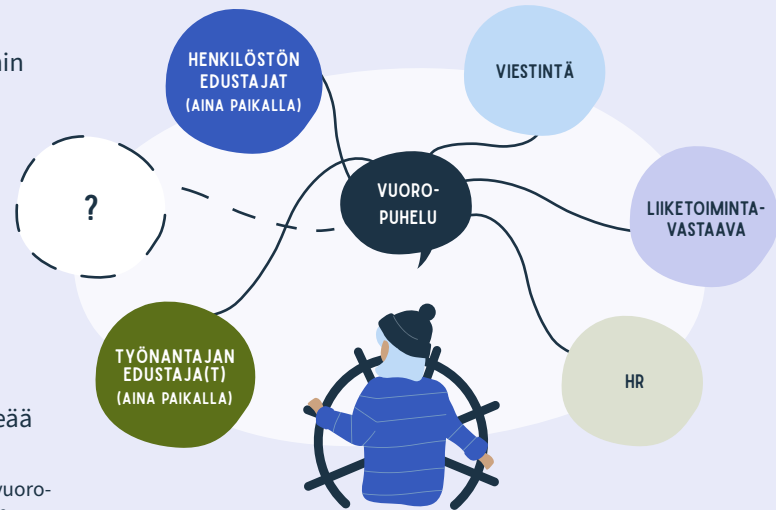
Fasilitaattorin ohjeet

Organisoi ydinryhmän toimintaa ja huolehdi, että ydinryhmä tapaa säännöllisesti, sekä päättää vuoropuhelutilaisuuksien ajankohdan, toteutusmuodon (hybridi, online, live) ja määrän. Suositusaika yhdelle vuoropuhelutilaisuudelle on 1,5 tuntia ja tilaisuuksia kannattaa järjestää yhdestä kolmeen teeman ja tarpeen mukaan. Käynnistysvaiheeseen kuluu ydinryhmän työaikaa yhteensä noin yksi työpäivä.

TYÖKALUT:
fasilitointi, muistilistat,
sidosryhmäkartoitus

Tarpeen ja sidosryhmien kartoitus sekä ydinryhmän muodostus

- 1 Käydäänkö vuoropuhelua yleisellä tasolla tai ensimmäistä kertaa?
- 2 Mistä teemasta keskustellaan tai mihin kysymykseen etsitään ratkaisuja?
- 3 Ketkä muodostavat vuoropuhelun ydinryhmän ja vastaavat prosessin sisällöstä ja tilaisuuden käytännön toteutuksesta?
- 4 Kuka toimii vuoropuhelun luotsina, eli fasilitoi vuoropuheluprosessin ja tilaisuuden?
- 5 Ketkä työnantajan edustajat on tärkeää kutsua mukaan vuoropuheluun?
Mikäli vuoropuhelun aluksi esitetään pyyntö vuoropuhelun kirjaamisesta, on yhdellä työnantajan edustajista oltava mahdollisuus toimia sihteerinä.
- 6 Miten henkilöstön edustus motivoidaan osallistumaan vuoropuheluun?
- 7 Onko teeman kannalta tärkeää kuulla organisaation ulkopuolisia toimijoita? Keitä?



Kuva 3. Vuoropuheluun osallistuu aina vähintään yksi työnantajan edustaja ja henkilöstön edustaja.

Aikataulu ja sidosryhmät

Mikäli vuoropuhelua käydään yhteistoimintalain mukaisena vuoropuheluna, tulee vuoropuheluita toteuttaa 1/ kvartaali. Muuten vuoropuheluita voidaan sopia tilanteen ja teeman mukaisesti parhaiten soveltuva määrä.

Kuinka monta vuoropuhelutilaisuutta tarvitaan?

kpl

Vuoropuhelun osapuolet:

1 Työnantajan edustajat ja roolit

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

2 Henkilöstön edustajat

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

3 Muut organisaation ulkopuoliset toimijat (ei yhteistoimintalain mukaisissa vuoropuheluissa luottamuksellisuuden vuoksi)

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Taustamateriaalit

Millaista taustatietoa tarvitsemme, että voimme toteuttaa aiheesta onnistuneen vuoropuhelun:

1 Oma strategia



- Oman toimialan ajankohtaiset uutiset ja alan tilannekuva
- Oma tietotuotanto esim. kyselyt ja barometrit
- Haastattelut ja muu tutkimustieto

2 Ennakointitieto



- Oma ennakointitieto
- Muu ennakointitieto esim. Opetushallituksen Osaamisen ennakointifoorumi, Sitra, Ennakointiakatemia, eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan Tulevaisuuspankki
- Muut trendianalyysit, skenaariot ja ennusteet

Kysely tai muu tutkimus

Onko tutkimustietoa tarpeeksi, vai halutaanko sidosryhmiä kuulla ennen vuoropuhelun toteutusta?

- Teemakysely tai haastattelu organisaation ulkopuolisille toimijoille
- Teemakysely tai haastattelu omalle henkilöstölle
- Muu tutkimus tai tiedonhankinta

Tarvittavan lisätutkimuksen toteutus

- 1 Mitä tutkimuksella halutaan selvittää?
- 2 Kuka vastaa tutkimuksen toteutuksesta?
- 3 Milloin ja miten tutkimus käytännössä toteutetaan?

2 Rakenna

Työvaiheen tavoitteena on muodostaa yhteinen, jaettu tilannekuva vuoropuheluun valitusta teemasta. Tilannekuva tiivistää aiheen visuaaliseen muotoon ja toimii vuoropuhelun käsikirjoituksena.

Fasilitaattorin ohjeet

Voitte työstää tätä työvaihetta yhtä-aikaisesti työvaiheen Valmistelevä (3) kanssa. Mikäli käytte vuoropuhelua tarkkaan määritellystä teemasta, on tärkeää, että muodostatte tilannekuvan ennen vuoropuhelutilaisuuden toteutusta, jotta vuoropuhelutilaisuus voidaan alustaa tilannekuvan pohjalta. Tilannekuvan muodostaminen on tulevaisuusvuoropuhelun työläin ja tärkein vaihe. Tähän kannattaa varata riittävästi ydinryhmän aikaa mielellään noin 2–3 työpäivää. Huomioi tilannekuvaa rakentaessasi myös mahdolliset henkilöstön edustajilta tulleet aloitteet vuoropuheluun.

TYÖKALUT:

SWOT-analyysi, utopia, protopia ja ennakoinnin aikaperspektiivi, tiekartta, tiedon visualisointi

Tilannekuvan rakentamisen askelmerkit

Nämä askelmerkit luotsaavat läpi tilannekuvan muodostamisen prosessin.

Vuoropuheluissa (kohdat 5-12 tai 10-12)

Ennen vuoropuhelua (kohdat 1-9)



1 Määritetään aihe, josta vuoropuhelua käydään.



2 Määritetään teema, josta vuoropuhelua käydään.



3 Määritetään, millaisia lopputuotoksia vuoropuhelulta odotetaan ja valitaan sopivin etenemisreitti.



4 Etsitään ratkaisuja tai yhteistä näkemystä.



5 Täydennetään taustaineiston perusteella alan/organisaation vahvuudet.



6 Täydennetään taustaineiston perusteella alan/organisaation haasteet.



7 Kerätään muutosvoimia, ilmiötä ja trendejä, jotka tarjoavat alan/organisaation kehittämisen näkökulmasta mielenkiintoisia mahdollisuuksia.



8 Kerätään muutosvoimia, ilmiötä ja trendejä, jotka haastavat alaa/organisaatiota tulevaisuudessa.



9 Muodostetaan pitkän aikavälin + 3 vuotta visio.



10 Tuodaan työstetty sisältö tilannekuvakarttaan. Arvioidaan, miten tilannekuva tai siinä havaitut muutokset kytkeytyvät vuoropuhelussa käsiteltäviin aiheisiin. Tilannekuvaa hyödynnetään vuoropuhelutilaisuuden alustuksessa.



11 Määritetään välitavoitteet vision saavuttamiseksi.



12 Ideoidaan toimenpide-ehdotuksia tavoitteiden saavuttamiseksi.

VINKKI: VOIT KÄYTTÄÄ SIVUA TARKISTUSLISTANA.

Vuoropuhelun teeman määrittely



Aihe/ aiheet, joista vuoropuhelua käydään



Teeman kiteytys:

Vuoropuhelun näkökulma



Mistä näkökulmasta vuoropuhelua käydään? Millaisia lopputuotoksia odotetaan? Valitkaa seuraavista kahdesta reitistä sopivin.

Käynnistetään vuoropuhelu ensimmäistä kertaa tai on tarve päivittää tilannekuva.

Reitti A Ennen vuoropuhelutilaisuutta määritellään aihe ja teema. Edellisen sivun työvaiheet 4–8 työstetään vuoropuhelutilaisuudessa. Tilaisuuden jälkeen fasilitaattori tuo tiedot tilannekuvakarttaan vaiheessa 10. Jos järjestetään useampi vuoropuhelutilaisuus, työstetään vaiheet 11 ja 12 seuraavissa vuoropuheluissa.



Kysymys, johon etsitään ratkaisuja:

Vuoropuhelua on käyty jo aiemmin, tai aihe on tuttu. Halutaan konkreettisia ideoita ja toimenpide-ehdotuksia.

Reitti B Teeman ja ratkaistavien kysymysten lisäksi ydinryhmä työstää ennen vuoropuhelua edellisen sivun työvaiheet 1–9. Fasilitaattori tuo tiedot tilannekuvakarttaan vaiheessa 10. Vuoropuhelutilaisuudessa työstetään vaiheet 11 ja 12.



Kysymys, johon etsitään ratkaisuja:



Tilannekuvakartta

Kartta visualisoi yhdessä rakennetun tilannekuvan. Fasilitaattori täydentää karttaa tulevaisuusvuoropuheluprosessin aikana tuotetulla tiedolla. Kartan avulla alustetaan vuoropuhelutilaisuuden pienryhmäkeskustelut.



A Alan/ organisaation vahvuudet ja haasteet

5



Alan/ organisation vahvuudet

6



Alan/ organisation haasteet

7



Muutosvoimat
mahdollisuudet

8



Muutosvoimat
uhat

B Tavoitteet ja tiekartta

Tavoitetila



9 Visio ja tavoitteet



11 Välitavoitteet vision saavuttamiseksi

Toimenpide-ehdotukset ja -ideat



12 lyhyt aikaväli (1–3 v)



12 keskipitkä aikaväli (3–5 v)



12 pitkä aikaväli (+ 5 v)

3

Valmistele

Työvaiheen tavoitteena on suunnitella ja valmistella vuoropuhelun käytännön toteutus. Työvaiheen päätteeksi kaikki on valmista itse vuoropuhelun toteuttamista varten.

Fasilitaattorin ohjeet

Suunnittele vuoropuhelutilaisuus mahdollisimman kevyeksi sekä osallistujille että järjestäjille. Varmista tilaisuuden sujumuuden sopimalla ydinryhmän jäsenten kanssa etukäteen roolit ja tehtävät vuoropuhelutilaisuuteen. On tärkeää, että vuoropuhelun järjestävät tahot osallistuvat aktiivisesti tilaisuuden toteutukseen.

TYÖKALUT:

muistilista,
tapahtuman
järjestäminen

Tilaisuuden osallistujat

Ketä kutsutaan mukaan vuoropuhelutilaisuuteen:

- 1 Työntekijöiden edustus kaikissa henkilöstöryhmissä
- 2 Työnantajan edustus vuoropuhelun aiheiden mukaan sekä mahdolliset aina vuoropuhelussa paikalla olevat työnantajan edustajat
- 3 Organisaation ulkopuolisia toimijoita? (ei yhteistoimintalain mukaisissa vuoropuheluissa luottamuksellisuuden vuoksi)

Tilannekuvan muodostaminen

- Onko taustatutkimus toteutettu ja huomioitu tilaisuuden suunnittelussa ja tilannekuvassa?
- Onko vuoropuheluun osallistuville annettava kirjallinen materiaali kerätty?

Fasilitaattorin muistilista

- Huomioitu työnantajan kahdesti vuodessa henkilöstön edustajille annettavat tiedot ja arvioitu onko jotakin tietoa annettava tässä vuoropuhelussa (liite 1)
- Mahdolliset henkilöstön edustajien tarkentavat pyynnöt käsitelty ja vastattu (liite 1)
- Huomioitu viimeistään 2 vk ennen vuoropuhelua mahdollinen henkilöstön edustajan tekemä aloite jonkin vuoropuheluun kuuluvan asian käsittelemisestä
- Kutsut ja kirjallinen materiaali lähetetty viikkoa ennen tilaisuutta
- Vuoropuhelutilaisuuden esitys valmis ja tilaisuuden juoksutus suunniteltu
- Soveltuvat menetelmät valittu ja testattu, esim. Mentimeter, Miro, Teams, post-it laput, fläpit
- Etäosallistujien linkit lähetetty
- Livetilaisuuden tila, nettiyhteys ja kahvitarjoilut hoidettu

Vuoropuhelun toteutus

Milloin vuoropuhelu järjestetään?

Miten vuoropuhelu toteutetaan?

- Virtuaalisesti
- Livenä
- Hybridinä

Miten ilmoittautuminen toteutetaan?

Käytännön järjestelyjen kannalta olisi hyvä, että ilmoittautuneiden määrä on tiedossa ja osallistujat vahvistavat tulonsa. Näin voit tarvittaessa lähettää heille etäosallistumiseen linkin jo etukäteen ja jakaa heidät sopivan kokoiisiin pienryhmiin.

Tilaisuuden juoksutuksen ja fasilitoinnin laadinta

Laadi vuoropuhelulle juoksutus ja käy se hyvissä ajoin ennen vuoropuhelutilaisuutta läpi ydinryhmän kanssa.

- Kuka alustaa tilaisuuden?
- Kuka esittelee tilannekuvan?
- Miten pienryhmien työskentely fasilitoidaan?
- Mitä tilaisuuden jälkeen tapahtuu?
- Mitä pöytäkirjan tarkastamisesta sovitaan?
- Miten henkilöstöä tiedotetaan vuoropuhelussa käsitellyistä asioista?
- Kuka päättää tilaisuuden?
- Kuka toimii sihteerinä ja laatii pöytäkirjan?

Vuoropuhelun kysymysten ja pienryhmäkeskustelun valmistelu

Kyselyn tai muun tutkimuksen anti, mikäli teetetty

- 1 Kyselyyn vastanneita yhteensä:

kpl

- 2 Kyselyn perusteella esiin nousseet teemat:

Vuoropuhelun kysymykset

Millaisilla kysymyksillä vuoropuhelun osallistujat johdatellaan aiheen pariin?

VUOROPUHELUN TAVOITE

Millaista tietoa, mitä taitoja, työkaluja, ja toimenpiteitä tarvitsemme, että voimme luoda yhteisen tilannekuvan ja edetä kohti yhteisiä tavoitteita?

4

Toteuta

Työvaiheen tavoitteena on vuoropuhelun käytännön toteutus.


TYÖKALUT:

fasilitointi, Mentimeter, pienryhmätyöskentely, HMW, Entä jos?, Erätauko

Fasilitaattorin ohjeet

Vuoropuhelutilaisuudessa huolehdi siitä, että kaikki toimii, kuten pitääkin. Sinun on hyvä käydä etukäteen kaikkien osapuolten kanssa läpi käytännön järjestelyt, niin kaikki tietävät mitä vuoropuhelussa tapahtuu. Yhden vuoropuhelun suositeltu kesto on 1,5h - 7,5h riippuen mm. siitä, käydäänkö vuoropuhelua yhteistoimintalain mukaisesti. Alkuvalmisteluihin kannattaa varata riittävästi aikaa.

Vuoropuhelutilaisuuden rakenne ja ehdotus aikataulusta (1,5h toteutus)

1	2	3	4	5
Aloitussanat	Teeman alustus ja yhteinen vuoropuhelu	Pienryhmä-keskustelut	Keskustelun kiteytys	Lopetussanat
Järjestävä taho, eli työnantaja, avaa tilaisuuden.	Järjestävä taho tai fasilitaattori alustaa vuoropuhelun teeman.	Ryhmätyöskentely ohjeistetaan mahdollisimman selkeästi.	Ryhmät valitsevat joukostaan kirjurin, joka kirjaa ydin asiat ryhmän keskustelusta.	Fasilitaattori kertoo, mitä seuraavaksi tapahtuu ja miten työskentely jatkuu.
Fasilitaattori käy läpi agendan ja ohjeistaa vuoropuhelun työskentelyn.	Jos ennen vuoropuhelua on tehty kysely, tuodaan kyselyn tulokset osaksi tilannekuvaa.	Ryhmät käyvät vuoropuhelua kustakin teemasta.	Kirjurit esittelevät yhteenvedot koko ryhmälle.	Järjestävä taho kiittää osallistujia ja päättää tilaisuuden.
5 min 	Tilannekuvasta voidaan keskustella yhteisesti esim. Mentimeterin avulla. 15 min 	Fasilitaattori ohjaa tarvittaessa keskustelua kysymysten avulla. 40 min 	Osallistujat sopivat käsiteltyjen asioiden tiedottamisesta: kuka tiedottaa, missä kanavassa tai millä välineillä ja miten? 20 min 	Lopuksi osallistujilta on hyvä pyytää palautetta tilaisuudesta esimerkiksi kyselyn avulla. 10 min 

5 Paketoi

Työvaiheen tavoitteena on tuottaa tiivis kooste vuoropuhelusta, sekä koota yhteen parhaat opit, oivallukset ja kehitettävät asiat. Työvaihe paketoi prosessin ja kokoaa ideat jatkokehitykseen. Työvaiheen tavoitteena on lisäksi varmistaa, että kaikille osapuolille on selvää, miten tunnistettuja haasteita tai ideoita lähdetään konkretisoimaan, ja mitkä ovat seuraavat askelmerkit.

Fasilitaattorin ohjeet

Koosta vuoropuhelusta yhteen-veto heti tilaisuuden jälkeen ja toimita se kaikille vuoropuheluun osallistuneille. Sovi yhdessä ydinryhmän kanssa, miten vuoropuhelun anti saatetaan tiedoksi aiheen kannalta tärkeille toimijoille. Sopikaa vuoropuhelun jatkosta ja seurantatapaamisista yhdessä. Varmista, että kaikki tietävät, mitä seuraavaksi tapahtuu. Paketointivaiheeseen kuuluu aikaa keskimäärin 1,5 työpäivää.

TYÖKALUT:

retrospektiivi,
to-do-listat,
tiekartta

Fasilitaattorin muistilista

- Koosta yhteenveto vuoropuhelusta ja toimita kaikille osallistujille.
- Mikäli sihteeri on kirjannut pöytäkirjan, huolehdi sen allekirjoituksesta ja toimittamisesta.
- Laadi palautekysely ja toimita se vuoropuheluun osallistuneille.
- Huolehdi, että henkilöstön tiedottaminen toteutuu sovitun mukaisesti ja kaikki tietävät, mitä seuraavaksi tapahtuu.
- Huolehdi, että seuraavan vuoropuhelun toteutuksen ajankohta on sovittu.

**MITÄ ERI TOIMIJAT
ORGANISAATION SISÄLLÄ VOIVAT
TEHDÄ VARMISTAAKSEEN,
ETTÄ TAVOITTEET
TOTEUTUVAT?**

Yhteenvedon sisältö

- 1 vuoropuhelutilaisuudessa esitetty materiaali
- 2 vuoropuhelun jälkeen rikastettu tilannekuva
- 3 allekirjoitettu pöytäkirja
- 4 tieto siitä, mitä tapahtuu seuraavaksi

Vuoropuhelun retrospektiivi

Kun yhteenveto on toimitettu kaikille osapuolille, järjestetään vuoropuhelutilaisuuden retrospektiivi, eli retro. Retrossa tarkastellaan tilaisuuden onnistumista yhdessä ydinryhmän kanssa.

Retrotilaisuuden päivämäärä:

Retrotilaisuuden osallistujat:

1 Ajatuksia ja kokemuksia vuoropuhelutilaisuudesta

Mikä meni hyvin tai missä onnistuttiin?

Mikä meni pieleen tai mitä pitäisi kehittää?

Kehitysideat

2 Mitä on tapahtunut vuoropuhelutilaisuuden jälkeen?

Oma organisaatio

Muut sidosryhmät

Toimiala

3 Viestintä

Kenelle viestitään?

Mikä on ydinviesti?

Keinot ja kanavat

Kenen vastuulla, miten edistetään ja milloin?

4 Ajatuksia jatkosta ja sovitut jatkostepit

Kenen olisi hyvä tietää vuoropuhelusta?

Seuraavan vuoropuhelun teema ja ajankohta, kuka edistää?

Ketkä tarvitaan mukaan seuraavaan vuoropuheluun, sen aiheet ja mahdolliset aloitteet huomioiden?

Mitä vuoropuhelun jälkeen tapahtuu?

Tulevaisuusvuoropuhelumalli toimii parhaimmillaan jatkuvana prosessina, fasilitoituna keskusteluna verkoston yhteisen tilannekuvan ylläpitämiseksi. Ensimmäisen vuoropuhelun jälkeen ydinryhmän olisi tärkeää pohtia, miten varmistetaan, että keskustelu ja yhteinen tilannekuva pysyy yllä. Miten vuoropuhelun anti saadaan hyödynnettyä kehittämisessä omassa organisaatiossa ja päätöksenteon tukena.

Tulevaisuusvuoropuhelussa työnantaja ja henkilöstö ovat päässeet keskustelemaan ajankohtaisista kysymyksistä yhdessä ja vapaa-
muotoista keskustelua on helppo

jatkaa. Toteutetussa vuoropuhelussa esiin nousseet tarpeet, huolet, toiveet ja ideat on tärkeää saattaa tietoon kaikille teeman kannalta merkittävälle osapuolille. Kun vuoropuheluun osallistetaan vuoropuhelun aiheen ja tarpeen mukaan eri tahoja työnantajan edustajista tai organisaatiosta, voidaan eri vuoropuheluista nousseita aiheita työstää uusissa konteksteissa. Tätä eri konteksteissa saatavaa tietoa voidaan tuoda myös seuraavaan vuoropuheluun työnantajan ja henkilöstön välille. Näin yhteinen tilannekuva päivittyy ja kollektiivinen tieto saadaan kerättyä talteen.



MITEN
TUOTOKSIA VOIDAAN
HYÖDYNTÄÄ?



Sanasto

Tulevaisuuden tutkimuksen ja ennakkoinnin sanastoa käytetään eri tavoin eri yhteyksissä. Tässä työkirjassa käytetyt käsitteet on selvennetty tässä sanastossa.

Ennakointi

Ennakointi on vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottamista ja mahdollisuuksien arvioimista valintojen ja päätöksenteon tueksi.

Fasilitaattori

Fasilitaattori, tai vuoropuhelun luotsi, on henkilö, joka vastaa tulevaisuusvuoropuheluprosessin koordinoinnista ja auttaa työryhmää saavuttamaan toivotun lopputuotoksen. Työkirjan avulla voit halutessasi toimia itse vuoropuhelun fasilitaattorina.

Teema/ilmiö

Teema tai ilmiö on tunnistettu trendi tai signaali, joka tarjoaa toimialan näkökulmasta mielenkiintoisia kehitysmahdollisuuksia.

Tilannekuva

Tilannekuvalla tarkoitetaan kuvausta arvioitavan asian nykytilanteesta. Tilannekuva sisältää sekä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, että ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia.

Tulevaisuusvuoropuhelu

Tulevaisuusvuoropuhelu on tuotteistettu kehittämistyökalu ja menetelmä. Tämä kirja avaa tulevaisuusvuoropuhelua laajemmin.

Vuoropuhelu

Vuoropuhelu on yhdessä keskustelua ja ajattelua. Vuoropuhellisen lähestymistavan mukaan asioita voidaan ymmärtää parhaiten turvallisesti tapahtuvan yhteisen vuoropuhelun kautta.

Yhteistoimintalain tarkoittama vuoropuhelu

Työnantajan ja henkilöstön edustajan välistä säännöllistä asioiden käsittelyä, jolla edistetään riittävää ja oikea-aikaista tiedonkulkua osapuolten välillä sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia asioissa, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan tai asemaansa.

An illustration of a team of five people on a small boat with a white sail and an orange flag, navigating blue waves. A dark blue speech bubble is positioned above the boat. In the background, there are stylized birds and a small island with a palm tree.

PIDETÄÄN YLLÄ
VUOROPUHELUA!

Liite 1

Kaksi kertaa vuodessa henkilöstön edustajille annettavat tiedot

Työnantajan on annettava henkilöstön edustajille kaksi kertaa vuodessa seuraavat tiedot:

- Henkilöstömäärät liiketoimintayksiköittäin tai muulla vastaavalla tavalla jaoteltuna
- Määräaikaisissa ja osa-aikaisissa työsuhteissa työskentelevien määrät
- Selvitys yrityksen taloudellisesta tilasta, josta käy ilmi tuotannon, palvelu – tai muun toiminnan, työllisyyden, kannattavuuden ja kustannusrakenteen kehitysnäkyvät

Lisäksi, jos toisin ei ole sovittu, annetaan kaksi kertaa vuodessa myös:

- Tiedot kyseisen henkilöstön edustajan edustamille työntekijöille maksetuista palkoista sellaisella tavalla, etteivät yksittäisen työntekijän palkkatiedot ilmene annetusta tiedosta. Nämä palkkatiedot on kuitenkin pyydettyä annettava ammatiryhmittäin jaoteltuina.
- Tiedot työkohteista, ajanjaksoista ja työtehtävistä, joissa on käytetty ulkopuolista työvoimaa, jos se on kuulunut ns. tilaajavastuulain piiriin.
- Tilinpäätös ja toimintakertomus, (mikäli yritys on velvollinen sellaiset laatimaan).

Lisäksi työnantajan on ilmoitettava henkilöstön edustajille, mikäli yllä mainituissa asioissa tapahtuu olennaisia muutoksia. On hyvä huomioida, että työnantajalla voi olla esimerkiksi noudatettavan työehtosopimuksen nojalla velvollisuus antaa yllä olevien tietojen lisäksi jotain muitakin tietoja joko puolivuositain, tai jossakin muussa tietojenantosyklissä.

Liite 2

Muusta lainsäädännöstä kuin yt-laista johtuvat, jatkuvassa vuoropuhelussa pakollisesti käsiteltävät aiheet aina silloin, kun ne ovat kyseisellä työpaikalla ajankohtaisia

- Henkilötietojen kerääminen työhön otettaessa ja työsuhteen aikana
- Tehtävät, joissa työnhakija tai työntekijä on joko velvollinen antamaan tai voi antaa suositumuksensa perusteella antaa huumausainetestiä koskevan todistuksen työnantajalle
- Työntekijöihin kohdistuvan kameravalvonnan, kulunvalvonnan ja muun teknisin menetelmin toteutettavan valvonnan tarkoitus, käyttöön-otto ja näissä käytettävät menetelmät
- Sähköpostin ja tietoverkon käyttö, työntekijän sähköpostin ja muuta sähköistä viestintää koskevien tietojen käsittely
- Henkilörahaston perustaminen tai purkaminen, henkilöstörahastoeriä kerryttävä tulos- tai voittopalkkiojärjestelmä ja sen määräytymisperusteet tai tällaisesta järjestelmästä luopuminen
- Sähköiseen viestintään liittyvien välitystietojen käsittelyn perusteet ja käytännöt
- Merityösopimuslain mukaan määräytyvät työtehtävät, joissa työnantaja voi ilman perusteltua epäilyä velvoittaa työntekijän puhalluskokeeseen
- Sähköisen viestinnän palveluista annetun lain mukaisesti välitystietojen käsittelyssä noudatettavien menettelyjen perusteet ja käytännöt
- Voittopalkkiot, joista on säädetty tarkemmin työntekijän eläkelaiassa, merimieseläkelaiassa, julkisten alojen eläkelaiassa, sairausvakuutuslaissa, työtapaturma- ja ammattitautilaissa sekä laissa työttömyysetuuksien rahoituksesta

Aiheet, joista työyhteisön kehittämissuunnitelma koostuu

- Arvio ja kuvaus työyhteisön nykytilasta; nykytilan analysoinnin kautta tunnistetaan muutostarpeet tai määritellään tavoitetasot
- Ennakoitavissa olevat kehityskulut ja muutokset, joilla voi olla vaikutusta henkilöstön osaamistarpeisiin tai työhyvinvointiin
- Päämäärät ja toimenpiteet, joilla kehitetään ja ylläpidetään henkilöstön osaamista ja edistetään työhyvinvointia
 - Esimerkiksi Koulutus, Pehdytys, Itseopiskelu
- Osaamista ylläpitävien ja työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden vastuunjako ja toteuttamisen aikataulu
- Toimenpiteiden toteuttamisen seuranta-järjestely – miten seurataan sitä, päästäänkö kohti tavoitetasoa ja tavoitetilaa?
- Ulkopuolisen työvoiman käyttämisen periaatteet, oli kyseessä sitten
 - alihankinta
 - työvoiman vuokraus tai
 - muu sopimusjärjestely työvoiman hankkimiseksi

**VINKKI;
TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMIS-
SUUNNITELMAAN VOIDAAN
LIITTÄÄ MYÖS TASA-ARVO
JA YHDENVERTAISUUS-
SUUNNITELMA**

Mitä työyhteisön kehittämissuunnitelmaa laadittaessa tai ylläpidettäessä täytyy muistaa huomioida?

Näkökulmat, jotka on pidettävä mielessä

- Teknologinen kehitys, investoinnit, muut muutokset työnantajan toiminnassa
 - Miten nämä vaikuttavat työyhteisöön?
 - Kytkeytyvätkö ne esim. osaamistarpeisiin?
 - Onko muutoksilla vaikutusta työhyvinvointiin?
- Eri elämäntilanteessa olevien työntekijöiden erityistarpeet
 - Esimerkiksi etätöiden hyödyntäminen silloin, kun se työssä on mahdollista.
 - Eri ikäisten työntekijöiden tarpeiden huomioiminen.
- Tarpeet ylläpitää työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä
- Tarpeet ylläpitää työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta
- Työyhteisön johtaminen – Onko yrityksellä ja työyhteisöllä riittävät johtamistyökalut?

Työyhteisön kehittämissuunnitelma

Yritys A Oy

1 Johdanto ja yleiset tavoitteet

Tämä työyhteisön kehittämissuunnitelma koskee Yritys A Oy:tä. Sen tavoitteena on yhteistoimintalain mukaisesti:

- Kehittää työyhteisöä suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti.
- Toimia apuvälineenä käytäessä jatkuvaa vuoropuhelua henkilöstön tai sen edustajien kanssa työvoiman käyttötavoista, henkilöstön rakenteesta, henkilöstön osaamistarpeista ja osaamisen kehittämisestä sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edistämisestä Yritys A Oy:ssä.

Suunnitelma laaditaan ja sitä ylläpidetään yhteistyössä **henkilöstön edustajien/ henkilöstön** kanssa osana yhteistoimintalain mukaista vuoropuhelua.

Työyhteisön kehittämissuunnitelma pohjautuu Yritys A Oy:n liiketoimintastrategiaan ja strategiasta johdettuihin sekä strategiaa tukeviin henkilöstötavoitteisiin. Se pyrkii huomioimaan erityisesti ennustettavissa olevat ja merkittävät yhteiskuntaan, yrityksen toimialaan, liiketoimintaan tai liiketoiminta-ympäristöön liittyvät muutokset, joilla voi olla merkittävää vaikutusta Yritys A Oy:n henkilöstön rakenteeseen, määrään, henkilöstön osaamistarpeisiin taikka työhyvinvointiin liittyen.

Lisäksi suunnitelmassa asetetaan mahdollisuuksien mukaan mitattavia tavoitteita ja toimenpiteitä henkilöstön osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi sekä työhyvinvoinnin edistämiseksi ja näitä tavoitteita ja toimenpiteitä myös seurataan. Suunnitelmassa kuvataan lisäksi myös ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet.

2 Yrityksen henkilöstöstrategia ja toimintaympäristö

- Yritys A Oy esittelee visionsa ja missionsa, sekä liiketoimintastrategiaa tukevat henkilöstöstrategiset painopisteet sekä näiden vaikutuksesta yleisellä tasolla työvoiman käyttötapoihin, henkilöstön rakenteeseen ja määrään sekä henkilöstön osaamistarpeisiin ja työhyvinvointiin.
- Jos yrityksen toimintaympäristöllä tai sen muutoksilla on ollut vaikutusta edellä mainittuihin, asian voi tuoda esille.

VINKKI;
ESITTELYNÄ VOI
TOIMIA ESIMERKIKSI
KUVA.

3 Henkilöstön rakenne sekä työvoiman käyttötavat

- Yritys A Oy esittelee henkilöstömääräänsä ja henkilöstörakennettaan yleisesti.
- Yritys A Oy kuvailee, onko yrityksen julkaistussa strategiassa tai toimintasuunnitelmassa asioita, jotka vaikuttavat henkilöstön rakenteeseen tai käyttötapoihin.
Vaikuttaako joku osa strategiaa esim. ulkopuolisen työvoiman käyttöön lisäävästi tai vähentävästi?
- Yritys A Oy:n perustiedot henkilöstön määrästä: esim.
 - henkilöstön kokonaismäärä,
 - henkilöstöryhmät ja määrät (työntekijä/ toimihenkilö/ ylempi toimihenkilö/ johtaja),
 - ikäjakauma,
 - osa-aikaisten ja määräaikaisten prosentuaalinen suhde,
 - miesten ja naisten prosentuaalinen suhde,
 - oman henkilöstön ja vuokrahenkilöstön määrä (kiinnittäen huomioita yritykselle merkityksellisiin asioihin).
- Yritys A Oy:n ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet.

4 Henkilöstön osaamistarpeet ja osaamisen kehittäminen

- Yritys A Oy:n henkilöstön osaamisen nykytila.
Mitkä ovat yrityksen keinot/ prosessit osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen?
- Millaisia osaamistarpeita ennakoidaan tulevaisuudessa?
- Yritys A Oy:ssä tunnistettu nykytila ja ennakoitavissa olevat kehityskulut, joilla voi olla vaikutusta henkilöstön osaamistarpeisiin ovat seuraavanlaisia:
*Mikä on tavoite tai mistä on kyse? Mitä toimenpiteitä? Kuka vastaa?
Mihin mennessä toimenpiteitä on ajateltu tehtävän? Millä niitä seurataan, mikä toimii mittarina ja mikä tavoitearvona?*

5 Henkilöstön työhyvinvointi ja sen kehittäminen

- Yritys A Oy:n henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaksi on tunnistettu mitä.
Mitkä ovat yrityksen keinot/ prosessit työhyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen?
- Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteet.

- Mikä on tavoite tai mistä on kyse? Mitä toimenpiteitä? Kuka vastaa? Mihin mennessä toimenpiteitä on ajateltu tehtävän? Millä niitä seurataan, mikä toimii mittarina ja mikä tavoitearvona?

6 Johtaminen

- Yritys A Oy kuvaa tässä, mitkä ovat johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen mahdolliset painopistealueet yrityksessä.
Miten johtamisen laatua tai onnistumista mitataan tai seurataan?

7 Seuranta

- Työyhteisön kehittämissuunnitelmaa käsitellään säännöllisesti ja jatkuvassa vuoropuhelussa yhdessä henkilöstön edustajien/ henkilöstön kanssa.
- Suunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan, jos liiketoiminnan muutokset, kehitysnäkymät tai muut syyt antavat tähän aiheutta. Lisäksi henkilöstön edustajien/ henkilöstön kanssa arvioidaan säännöllisesti suunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumista.
- Suunnitelmaan tehdään myös tarvittavat muutokset, jos henkilöstöön kohdistuisi esimerkiksi toimintojen uudelleenjärjestelyistä aiheutuvia henkilöstövaikutuksia, jotka antaisivat aiheutta suunnitelmassa asetettujen tavoitteiden ja niitä koskevien toimenpiteiden uudelleenarviointiin.
- Lisäksi suunnitelmassa asetettujen toimenpiteiden toteutumista ja toimenpiteiden vaikuttavuutta arvioidaan säännöllisin väliajoin.
Millä tavoin näitä seurataan tai arvioidaan Yritys A Oy:ssä, onko käytössä esim. henkilöstökyselyitä tai pulssikyselyitä?