



Henkilöstön kehittämispalveluiden ostamisen opas



ESIPUHE

Henkilöstön kehittämisspalvelut ovat yleisimpiä HR -ammattilaisten ja esimiesten ostamia palveluita. Palvelutarjonta on runsasta ja mahdollisuudet rajattomat, kun etsitään organisaation, tiimien ja henkilöiden kehittämiseen liittyviä palveluja. Henkilöstöjohtamisen yksi tärkeä osa on yhteistyö palveluntarjoajien kanssa. Työkalujen ja kumppanien valinta on vaikeaa, jos täytyy vain ”luottaa” myyjän puheisiin palveluntarjoajan luotettavuudesta ja osaamisesta. Mitä kaikkea ostavan organisaation tulisi osata kysyä ja selvittää, jotta olennaisia asioita ei jää huomioimatta?

Tyypillistä on, että kehittämisspalvelutarjonta perustuu yrityskohtaisesti räätälöityihin ratkaisuihin, jolloin tarjonnan vertailu on usein erittäin vaikeaa. Henkilöstön kehittäminen käsitteenä rajataan usein yrityskohtaisesti, se voi sisältää mm. henkilökunnan työhyvinvoinnin, osaamisen ja ammattitaidon, arvojen ja asenteiden, ja työolosuhteiden sekä turvallisuuden edistämisen ja kehittämisen.

Osaava ja kehittyvä henkilöstö on yksi organisaation tärkeimmistä kilpailutekijöistä, mikä on strategisesti liiketoiminnalle merkittävä asia. Organisaation kehittäminen vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa, jota täydennetään erilaisilla toimenpiteillä. Oppaan ulkopuolelle on rajattu keskustelu lakisääteisestä koulutussuunnitelmasta ja koulutusoikeudesta sekä työnantajan mahdollisuudesta koulutusvähennykseen.

Organisaatiot investoivat henkilöstön kehittämiseen resursseja, aikaa ja rahaa. On siis tärkeää, että investoinneilla vaikutetaan yrityksen taloudelliseen tulokseen. Oppimiseen ja kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden vaikutusta on kuitenkin vaikea arvioida etukäteen, sillä usein toivotut muutokset voivat tapahtua pitkällä aikavälillä. Tämän oppaan tavoitteena on nostaa esille henkilöstön kehittämisspalvelujen valinnassa huomioitavia seikkoja ja auttaa välttämään kriittisimpiä kompastuskiviä. Tämä opas pyrkii tarjoamaan hyödyllisiä neuvoja ja kannustaa hyödyntämään niitä tarpeellisin osin.

Opas on laadittu yhteistyöprojektina Henry ry:n hankintaverkoston toimesta. Verkoston jäsenet edustavat pitkän linjan ammattilaisia sekä palveluntarjoajan että palveluiden ostajan puolelta.

Toivomme oppaan olevan hyödyksi kaikille henkilöstönkehittämisspalveluja hankkiville tahoille.

Helsingissä 19.4.2017

KIRSI LAINE, Master Suomi Oy
JARI RAJALA, CSC – Tieteen tietotekniikan keskus Oy
MARI KATARA, LänsiAuto Oy
ANNETTE MARCKWORT-LINDGREN, Marckwort Oy
RIITTA ROSENBERG, Verohallinto
LEENA ILOMÄKI, Nokia Oyj
OLLI-PEKKA IHALAINEN, Romana Management Oy
SATU SAARISTO, SOL Henkilöstöpalvelut Oy

SISÄLLYS

1. HR:n rooli henkilöstön ja esimiestyön kehittämispalveluiden ostajana.....	3
2. Tarpeen ja tavoitteen määrittely.....	6
3. Suunnittelu ja valmistelu.....	9
4. Palvelun ostaminen	11
5. Seuranta ja arviointi.....	13

1. HR:N ROOLI HENKILÖSTÖN JA ESIMIESTYÖN KEHITTÄMISPALVELUIDEN OSTAJANA

1.1 Henkilöstön ja esimiestyön kehittäminen osana henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta

Henkilöstöjohtaminen on strategian toteuttamista, toiminnan edellyttämän osaamisen varmistamista ja rakenteiden, ilmapiirin ja järjestelmien luomista. Organisaatiolla tulee olla käytettävissään vision ja strategian toteuttamiseen tarvittava osaaminen. Ohessa on aihealueita henkilöstöjohtamisen osatekijöistä.



Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen osatekijöitä

Henkilöstön ja esimiestyön kehittämisen yhtenä tavoitteena on määritellä ja toteuttaa käytännön toimenpiteitä tarvittavan osaamisen varmistamiseksi. Osaamisen kehittäminen yrityksen johdon näkökulmasta tarkoittaa näkemystä yrityksen osaamispääoman kasvattamisesta yrityksen tavoitteiden mukaan. Työntekijän näkökulmasta kyse on tietojen ja -taitojen hallinnasta ja niiden soveltamisesta erilaisissa tilanteissa. Näiden näkökulmien menestyksellinen yhteensovittaminen auttaa työntekijää oivaltamaan oman kehittymisensä merkityksen yrityksen tulokseen. Lisäksi se antaa suuntaviivat henkilöstön kehittämiselle sekä nykytilanteen että tulevaisuuden tarpeisiin.

Johtaminen ja esimiestyö sekä henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi ovat henkilöstöjohtamisen osatekijöitä. Näihin liittyviä sisäisiä kehittämistoimenpiteitä tehdään jatkuvasti organisaatioissa, ja ne vaihtelevat laajuudeltaan yksittäisistä keskusteluista vuosien mittaisiin ohjelmiin. Kaikkea kehittämistä ei kannata tehdä itse, vaan sisäisen jatkuvan kehittämisen lisäksi yritykset hankkivat ulkopuolisilta palveluntarjoajilta kehittämis- ja koulutuspalveluja kohdennettuihin tarpeisiin. Yrityksessä on arvioitava, onko mielekästä käyttää kehittämiseen ja kouluttamiseen omia resursseja vai onko tarpeellista käyttää kyseisen alueen asiantuntijaa. Tämä opas keskittyy kahden henkilöstöjohtamisen osa-alueen kehittämispalveluiden hankintojen suunnitteluun: johtaminen ja esimiestyö sekä kehittäminen ja työhyvinvointi (kuva 1).

1.2 Huomioitavat asiat ennen henkilöstön kehittämispalvelujen ostamista

Johdon ja kehittämispalveluiden hankinnan välisen roolijaon on hyvä olla selkeä. Yrityksen tai linjaorganisaation johto tekee toimeksiannon henkilöstön kehittämispalveluiden hankinnasta, jonka tulisi pohjautua strategian mukaiseen tarpeen määrittelyyn. Tämän jälkeen HR analysoi ja määrittelee mitä kehittämispalveluita hankitaan.

Henkilöstön kehittämispalveluita hankkivat usein useat eri tahot yrityksessä. Tyypillisesti koulutus- ja kehittämispalveluiden ostaminen on keskitetty HR- tai kehittämyksikköön. Tällä tavoitellaan yrityksen strategian mukaisia hankintoja, mahdollisia keskittämisetuja ja laadun varmistamista. HR:n on ymmärrettävä liiketoiminnan kilpailutilanne, taloudelliset realiteetit sekä liiketoiminnan strategiset tavoitteet ollakseen aktiivinen kumppani henkilöstökehittämispalveluiden hankinnassa. Parhaimmillaan HR yhdistää tiedon liiketoiminnan tarpeista ja henkilöstön kyvykkyydestä hankkiakseen lisäarvoa tuottavia henkilöstön kehittämispalveluita.

Henkilöstön kehittämisen tarvetta määriteltäessä HR:n tulisi olla aktiivinen kysymysten esittäjä, jotta päästään parhaimpaan lopputulokseen. On tärkeää, että käsitys kehittämistarpeesta, tavoitteista ja ratkaisusta perustuu mahdollisimman laajaan näkemykseen. Osana hyvää suunnitteluprosessia tarvitaan tietoa mahdollisesti aiemmin toteutetuista vastaavista kehittämishankkeista.

HR analysoi ja määrittelee, mitä kehittämispalveluita hankitaan.

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISPALVELUIDEN OSTAMISEN PROSESSI



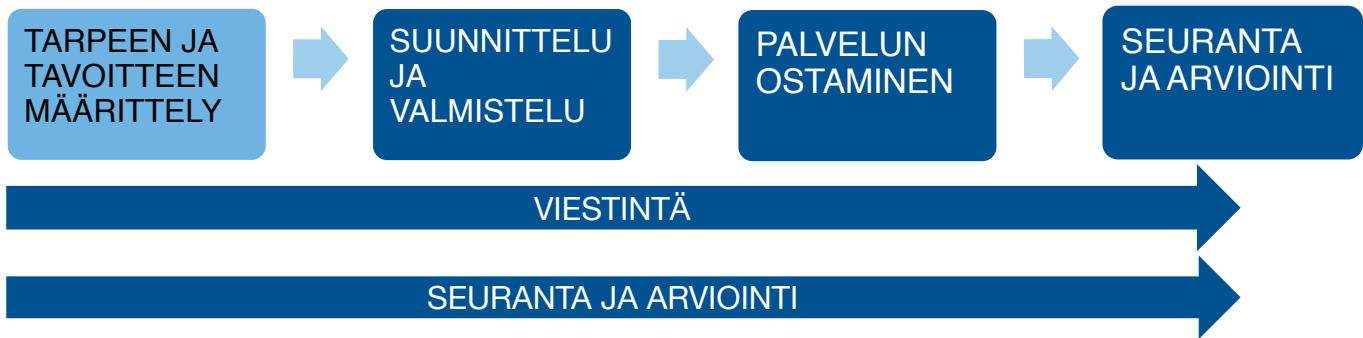
Kuva 2. Henkilöstön kehittämispalveluiden ostamisen prosessi

Kuva 2 jäsentää ylätasolla henkilöstön kehittämispalveluiden ostamisen prosessin eri vaiheet, joiden mukaisesti tämä opas etenee. Kunkin kappaleen loppuun on listattu kuhunkin hankintavaihteeseen liittyviä kriittisiä kysymyksiä.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään kehittämispalveluiden hankintaan liittyviä kysymyksiä, kuten kohderyhmä, tavoitteet, aikataulu, hankinnan resursointi ja budjetti.

Viestintään hankintaprosessin eri vaiheissa on tärkeä kiinnittää huomiota.

2. TARPEEN JA TAVOITTEEN MÄÄRITTELY



Tarpeen ja tavoitteen määrittely on hyvä aloittaa seuraavien osa-alueiden pohdinnalla kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

TAUSTAKYSYMYKSET

Mitkä ovat kehittämisen tavoitteet?	
Kuinka yhtenäinen käsitys HR:llä ja johdolla on siitä, millä kehittämisen keinoilla päästään tavoitteisiin?	
Mitä hyötyä/kilpailuetua liiketoiminnalle seuraa tavoitteeseen pääsemisestä?	
Riittääkö yksittäinen koulutustapahtuma tavoitteeseen pääsemiseen?	
Miten tavoitteeseen pääsemistä voidaan tukea organisaatiossa?	
Onko organisaatiossa odotuksia toteuttamistavasta?	
Kuunnellaanko palveluntarjoajan näkemystä vaihtoehtoisista ratkaisuista?	
Miten tavoitteisiin pääsyä todennetaan?	
Mistä johto tai esimies tietää, että tavoitteeseen on päästy?	
Miten toiminta muuttuu onnistuneen koulutuksen/valmennuksen seurauksena?	

STRATEGISEN TASON KYSYMYKSET

Kehittämispalveluita hankittaessa on pidettävä tavoitteet kristallinkirkkaina, jotta niistä saadaan aidosti hyötyä liiketoiminnalle. Pohdi tavoiteasetannassa seuraavia asioita:

<p>Projektin määrittely</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kuka määrittää tavoitteen?2. Roolit ja vastuut (vastuuhenkilöiden nimeäminen)3. Johdon sitoutuminen käytännössä4. Aikataulun ja budjetin määrittäminen	
<p>Mikä on haluttu muutos liiketoiminnan tasolla?</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mitä kilpailuetua hankinnalla halutaan saavuttaa?2. Haluttu muutos käyttäytymisessä?3. Kohderyhmä?4. Haetaanko paikallista/globalia ratkaisua?5. Miten haluttu muutos linkittyy strategiaan?	

TARKENTAVAT KYSYMYKSET

Kun tarpeita ryhdytään määrittelemään tarkemmin, on hyvä arvioida seuraavia asioita.

<p>Tausta</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mitä aiempia vastaavia kehityshankkeita on tehty?2. Miten niissä onnistuttiin?3. Saavutettiin haluttu muutos?4. Mitä opittiin?5. Mikä mietityttää?	
<p>Riskit ja uhat</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mitkä ovat mahdolliset riskit/uhat?	
<p>Perusteet</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mihin tarve hankinnasta perustuu? (esim. raportit, tehdyt analyysit, kilpailija-tilanne, strategian ja liiketoiminnan tavoitteet)2. Mitkä ovat mahdolliset yksikkökohtaisiin tarpeisiin liittyvät erityispiirteet?	
<p>Vaikutukset</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mitkä ovat ko. palvelun hankinnan tavoitellut (tuottavuus)vaikutukset?	

3. SUUNNITTELU JA VALMISTELU



OSAAMISEN KEHITTÄMISPALVELUITA TARJOAVIEN TOIMIJOIDEN KIRJO on laaja yksittäisistä valmentajista tai kouluttajista suuriin kansainvälisiin toimijoihin. Samat prosessit tai konseptit tarjoavien toimijoiden tuottamassa palvelussa voi olla suuriakin eroja.

KEHITTÄMISPALVELUIDEN OSTOVAIHEESSA olisi hyvä pyrkiä määrittämään yrityksen omien tarpeiden mukaiset kriteerit ja mittarit palvelujen laadulle ja sisällölle. Tämä mahdollistaa palvelutarjoajien vertailun ja yrityksen tarpeeseen sopivimman toimijan valinnan. HR voi tuoda merkittävää lisäarvoa ehdotettujen sisältöjen vertailuun, valmentajan osaamistason arviointiin, yrityksen toimintavarmuuteen ja moniin muihin mittareihin.

Kouluttajan/valmentajan ammattitaidosta on varmistuttava etukäteen. Työelämävalmentajaksi tai kehittämispalveluiden tarjoajaksi voi ryhtyä kuka tahansa, jolloin vastuu ammattitaitoisen palvelutarjoajan käyttämisestä jää ostajalle.

Hinta on luonnollisesti tärkeä vertailukriteeri, mutta hinnalle asetettavaa painoarvoa kannattaa harkita tarkkaan. Halvin ei välttämättä ole aina paras ja toimivin, mutta kallis hinta ei myöskään ole laadun ja vaikuttavuuden taakka. On hyvä pohtia tavoitetta, mitä palvelulla halutaan saavuttaa ja suhteuttaa hinta tavoiteltuun pidemmän tähtäimen muutokseen.

ALOITTAESSASI YHTEISTYÖTÄ UUDEN PALVELUNTARJOAJAN KANSSA, on aina hyvä tarkastella avoimesti kyseisen toimijan sopivuutta senhetkiseen tarpeeseen peilaten.

Palveluntarjoajan valinnassa on hyvä huomioida myös riskienhallintanäkökulma, eli onko valmentajalla/kouluttajalla varahenkilöjärjestelmä yllättävien tilanteiden varalle.

Helppo, nopea ja usein käytetty ratkaisu on kysyä suosituksia ja tilata palvelu tuttavalle palveluja toteuttaneelta toimijalta, mutta tällöin tulee kiinnittää huomiota yritysten välisiin eroihin. Tosiasia on, että toisessa yrityksessä toimivalle kollegallesi toimeksiantoa hyvin hoitanut yritys ei välttämättä sovellu sinun organisaatiosi tarpeisiin.

KEHITTÄMISPALVELUITA OSTETTAESSA KOHDERYHMÄN objektiivinen tarkastelu on välttämätöntä onnistuneen projektin saavuttamiseksi. Tässä asioita, joita on hyödyllistä miettiä etukäteen:

- Onko kehittämisen kohteena suorittavan tason työntekijöitä, asiantuntijoita, esimiehiä vai johtoa?
- Millainen on todennäköisesti kohderyhmän motivaatio ja halu omaksua uutta? Tarvittaessa tämä on hyvä huomioida valittaessa palvelun toteuttajaa ja toteutustapaa.

- Mikä on yksilöllinen lähtötaso ja kokemustausta?
- Millaisia kehittämistoimenpiteitä kohderyhmälle on toteutettu aikaisemmin?
- Millaisia oppimis- ja koulutustapoja kohderyhmä perinteisesti kannattaa? Halutaanko kokeilla uusia tapoja, kuten verkkovalmennusta tai -koulutusta? Millaiset ovat IT-valmiudet tai kielitaito?
- Onko tiimissä jotain historiatietoa, joka voisi vaikuttaa kehittämistoimenpiteiden toteutukseen (esim. konfliktit)?
- Onko organisaatiossa olemassa jo tähän tarpeeseen liittyvää osaamista, jota voidaan hyödyntää täysin tai osittain?
- Tulisiko koulutus kohdentaa talon sisällä train the trainer -tyyppisesti?

BUDJETTI ASETTAA TYYPILLISESTI TIETYT RAJAT kehittämisspalvelun hankkimiselle.

Selvitä seuraavat seikat budjetin osalta:

- Onko budjetille määritetty valmiiksi tarkat reunaehdot?
- Minkä yksikön budjetista on kyse (HR:n/ liiketoiminnan)?
- Mikä on kokonaisbudjetti, joka on käytettävissä osaamisen kehittämiseen?
- Kuinka ison osan tämän kyseinen hanke/projekti vie yksikön kokonaisbudjetista?
- Onko kysymyksessä kertaluonteinen tai jatkuva kustannus?

IDEOITA, MITEN TESTATA PALVELUNTARJOAJAN SOVELTUVUUS ORGANISAATIOOSI

- organisaation sisäinen tieto, mahdolliset valmiit kumppanuudet, jo olemassa olevat puitesopimukset tms.
- kouluttajien kompetenssien arviointi, esim. cv:n avulla
- suosittelut omasta verkostosta
- verkkohaun tulokset = Google
- suosittelujen selvittely -> millainen tarve heillä oli, millainen projekti, onko vertailukelpoinen nyt pohdittavana olevaan tarpeeseen nähden, mihin oli tyytyväinen, mikä olisi voinut toimia paremmin
- halutaanko ostaa palvelut suuremmalta organisaatiolta konsepti/prosessi painopisteenä vai ostetaanko tietty kouluttaja persoonan, koulutustyylin tms. perusteella
- ohjausryhmätyöskentelyn arviointi, miten todennetaan, mennäänkö oikeaan suuntaan?
- mahdollisuus mennä kuuntelemaan toteutusta toisessa organisaatiossa
- pilottiprojektit

4. PALVELUN OSTAMINEN



Hyvä tapa välttää ikävyyksiä ja mahdollisia hankalia riitatilanteita on kirjata yhteisesti sovitut asiat kirjallisesti omaan dokumenttiin, eli laatia sopimus. Allekirjoituksilla sinetöity dokumentti toimii sitovana toimintaohjeena sen allekirjoittaneiden osapuolten välillä sopimuksen voimassaoloaikana.

Tavallisesti kehittämisspalveluita tarjoavalla toimijalla on oma sopimus pohja, jonka se lähettää toimeksiannon saatuaan tilaajalle. Sopimus on hyvä pyytää nähtäväksi jo tarjousvaiheessa. Tilaajan velvollisuus on lukea sopimus läpi ja vaatia sopimukseen lisäyksiä tai muutoksia, jos se ei vastaa sovittua, ei ole riittävän kattava tai ei huomioi riittävästi tilaajan näkökulmaa.

YKSITTÄINEN TOIMEKSIANTOSOPIMUS on melko yksinkertainen ja yleensä kertaluonteinen sopimus. Yksittäinen toimeksiantosopimus päättyy, kun kehittämisspalvelu on yhteisesti todettuna viety päätökseen, ja lasku on maksettu. Sopimus ei luonnollisesti sido umpeuduttuaan kumpaakaan osapuolta, joten esimerkiksi hinnoittelu voi vaihdella eri toimeksiantojen välillä.

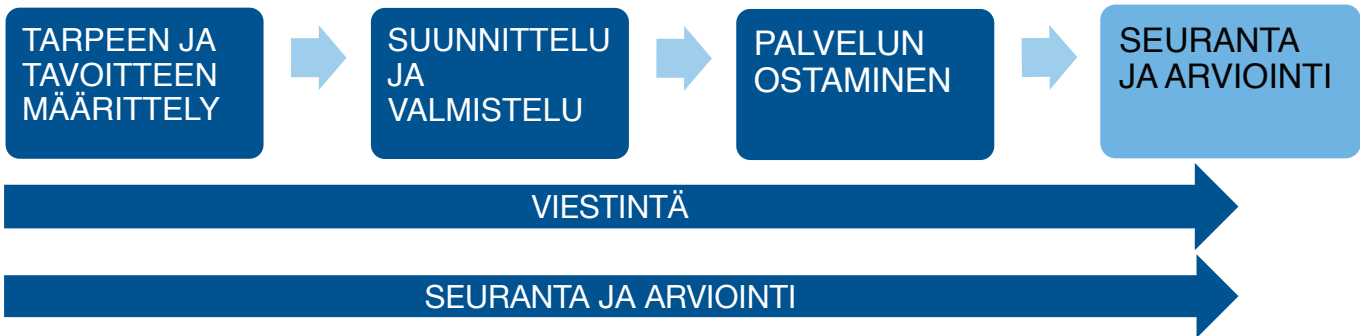
Kun tietää ostavansa useita kehittämisspalveluita samalta tarjoajalta lähivuosina, kannattaa kysyä **PUITESOPIMUSTA**, jolla voi saada edullisemmän hinnoittelun pidemmälle aikavälille. Käytännössä kaikilla suuremmilla yrityksillä on puitesopimuksia erilaisiin hankintoihin. Puitesopimusten voimassaoloaika on usein pidempi kuin yksi vuosi. Toisaalta hinnasto voi olla voimassa eri pituisen ajan kuin palvelusopimus. Hinnaston voimassaoloajasta tai hinnan tarkistusajankohdista sovitaan tarkasti puitesopimuksessa. Kannattaa pohtia haluaako sitoutua tiettyyn palveluiden ostomäärään puitesopimuksen aikana.

SOPIMUKSEEN KANNATTAA KIRJATA VÄHINTÄÄN SEURAAVAT ASIAT:

1. Sopimuksen osapuolet (ainakin: yritysten nimi, osoite ja kotipaikka sekä y-tunnukset)
2. Sopimuksen tarkoitus
3. Toimitettavan palvelun kuvaus
4. Osapuolten velvollisuudet
5. Toimitusehdot (usein liitteenä)
6. Hinnoittelu ja sen muutokset
 - i) Sisältyykö hintaan ennakkokartoitus- ja testit, pilottivaiheen kustannukset?
 - ii) Sisältyykö hintaan koulutuksen aikainen tuki (help desk), riittävä määrä kouluttajia, materiaalikulut, online-kurssimaksut?
 - iii) Sisältyykö hintaan palautteen kerääminen, tila-, majoitus-, matka- ja tarjoilukulut?
 - iv) Jos kyseessä isompi kokonaisuus, sovitaanko pakettihinnasta vai moduulien hinnoista?
7. Maksuehdot ja laskutusperusteet
Sisältää maksuaikataulusta sopimisen, paljousalennuksen, lisätilauksen hinnan?
8. Takuu ja sen ehdot ja toiminta virhetilanteessa sekä mahdolliset sanktiot
 - i) Miten arvioidaan hankkeen onnistumista?
 - ii) Miten korvataan epäonnistunut hanke?
9. Salassapito ja sanktiot
10. Sopimusehdot
11. Force Majeure (poikkeustilanteet) ja konkurssitilanne
12. Sopimuksen voimassaolo, sopimuksen siirtäminen ja sopimuksen päättäminen
13. Sovellettava oikeus mahdollisissa riitatilanteissa
14. Allekirjoitukset

Selvitä aina ennen sopimuksen allekirjoittamista, millainen on yrityksen taloudellinen tilanne. Varmista myös, että palveluntuottajalla on esim. sairaustapauksia varten olemassa sijaisjärjestelyt.

5. SEURANTA JA ARVIOINTI



Seurannan ja arvioinnin avulla voidaan todentaa, onko hankittu palvelu ollut sitä, mitä on tilattu ja mistä on sovittu. Jos tulokseen ollaan tyytymättömiä, voidaan palvelun tilaaminen keskeyttää tai päättää. Jos sovittu palvelu ei ole toteutunut, voidaan myös vedota takuuseen ja vaatia kustannusten alennusta tai palvelun uusimista.

Seuranta ja arviointi ovat merkittävä osa hankintaprosessia. Siihen liittyvät näkökulmat on hyvä sisällyttää prosessin eri vaiheisiin. Se tulee olla läsnä kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa (palveluntarjoajan arviointi, toteutuneen palvelun arvioinnin määrittely) sekä tavoitteiden asettamisessa, jotta voidaan verrata toteutunutta asetettuun tavoitteeseen sekä prosessin edetessä että palvelun päättyessä.

SEURANNASSA JA ARVIOINNISSA voi käyttää esimerkiksi seuraavia mittareita:

- Budjetin seuranta (toteutuminen)
- Saatu palaute ko. palvelun käyttäjiltä/osallistujilta
- Opitut asiat asetettuihin tavoitteisiin nähden
- Organisaation oppiminen – onko tavoiteltu muutos tapahtunut?
- Palveluntuottajan tai tuottajien sekä kouluttajan tai kouluttajien toiminta
- Palveluntuottajien tarjoama materiaali ja sen hyödynnettävyys laajemmin

Ajankohta, jolloin em. seikkoihin tulee palata

- Palvelun hankinta on toteutunut
- Tilanteessa, jossa organisaatio päättää hankkia palvelun jatkossa itse
- Kehittämispalvelun uudelleen hankinta

Arvioinnin voi suorittaa esimerkiksi hankinnasta vastuussa oleva taho esim. HR tai muu erikseen määritelty taho. On hyvä myös määritellä, kenelle ja milloin palvelun toteuttamista ja sen onnistumisesta raportoidaan.

Lisäksi kehittämisen vaikutuksia voidaan todentaa liiketoiminnan muilla mittareilla, sen mukaisesti, millaisia tavoitteita alun perin on asetettu kehittämispalvelun tarpeellisuutta määriteltäessä. Liiketoiminnan mittareina voi olla esim. asiakastytyvyisyys, työhyvinvointi, liikevaihdon määrä, kate, henkilöstön sitoutuminen.



HENRY ry – Ihmisten kanssa huipulle!