

Miia Kantola ja Mirja Tikkanen

**HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN LAATIMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYK-
SELLE**

Case: Pekant Oy

HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN LAATIMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE

Case: Pekant Oy

Miia Kantola ja Mirja Tikkanen
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijät: Miia Kantola ja Mirja Tikkanen

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstösuunnitelman laatiminen toimeksiantajayritykselle Case: Pekant Oy

Työn ohjaaja: Antti Vähäkangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 44 + 3

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda ajantasainen ja lakisääteinen henkilöstö- ja koulutus-suunnitelma toimeksiantajayrityksemme tarpeisiin. Työn toimeksiantaja on raskaankaluston ammattilaisia palveleva yritys, joka korjaa ja huoltaa ajoneuvoja sekä myy varaosia. Työn tavoitteena on selvittää toimeksiantajalle henkilöstö-, koulutus-, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien sisällölliset vaatimukset, laatia toimeksiantajalle henkilöstö- ja koulutus-suunnitelma ohjeistukseen sekä antaa lisäksi ohjeistusta tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatimiseen.

Yhteistoimintalaki velvoittaa yli 20 hengen yritykset laatimaan henkilöstö- ja koulutus-suunnitelman. Suunnitelman sisältövaatimukset laajentuvat, kun yrityksessä on vähintään 30 työntekijää. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolaki velvoittavat vähintään 30 työntekijää työllistävän yrityksen laatimaan yritykselle oman tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään aihealueen lainsäädännöllisiä sisältövaatimuksia sekä sen merkityksellisyyttä. Tietoperusta on kerätty alan kirjallisuudesta, yhteistoimintalaista, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslainsäädännöstä. Tämän jälkeen toimeksiantajayrityksen ja henkilöstön edustajaa on haastateltu teemahaastatteluna.

Haastattelun perusteella syntyi toimeksiantajan oma henkilöstö- ja koulutus-suunnitelma. Toimeksiantaja voi käyttää suunnitelmia henkilöstösuunnittelun työvälineenä ja ennakoida työympäristöön tai henkilökuntaan kohdistuvia muutoksia. Koulutus-suunnitelman perusteella yrityksellä on oikeus hakea koulutusvähennystä. Toimeksiantajan pyynnöstä laadimme ohjeistuksen myös tasa-arvo sekä yhdenvertaisuussuunnitelmaan, jonka avulla yritys voi laatia kyseiset suunnitelmat lainsäädännölliset velvoitteet täyttäen.

Asiasanat: henkilöstösuunnittelu, henkilöstökoulutus, koulutus-suunnittelu, tasa-arvosuunnitelmat, yhdenvertaisuus, laki yhteistoiminnasta yrityksissä

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business administration, HR and management

Authors: Miia Kantola and Mirja Tikkanen

Title of thesis: Creating a staff establishment plan for a client Case Pekant Oy

Supervisors: Antti Vähäkangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018

Number of pages: 44 + 3

The purpose of this Bachelor's thesis was to create a staff establishment and training plan for a company which serves the transport companies by provide maintenance and repair services and to sell spare parts. The aim of this study is to clarify the content requirements of the plans for a client, to draw up plans and to provide the company with instructions for drawing up equality plans.

The Finnish legislation stipulates that plans must be drawn up if the company has at least 20 employees. If there are 30 or more employees, the plans have to be wider, and a company has to make equality plans.

The theoretical part of the thesis deals with the legislative content requirements of compulsory staff establishments plans, training plans and their significance. The study was based on qualitative methods. Theme interviews were conducted with the company's sponsor and employee representative to get results in the plans.

Based on the interview, a company's own personnel and training plan was compiled. The sponsor may use the plans for human resource planning as a tool and they can anticipate changes. A training plan allows a company to apply for a reduction in taxes. Guidelines for equality plans have been drawn up at the request of the client and company prepares them with the instructions themselves.

Keywords: staff, human resources, staff development, training plan, staff establishment

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA SEN MERKITYS TOIMEKSIANTAJALLE	9
	2.1 Aiheen rajaaminen	9
	2.2 Opinnäytetyön rakenne	9
3	HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSSUUNNITELMA	11
	3.1 Henkilöstösuunnitelman merkitys	11
	3.2 Henkilöstösuunnitelmaan liittyvä lainsäädäntö	12
	3.3 Henkilöstösuunnitelman osa-alueet.....	13
	3.3.1 Henkilöstön rakenne	14
	3.3.2 Työsuhteiden muodot	14
	3.3.3 Koulutus- ja osaamistavoitteet	15
	3.3.4 Suunnitelmien ja tavoitteiden seuranta	15
	3.3.5 Erityisesti huomioitavat asiat.....	15
	3.4 Koulutussuunnitelman merkitys.....	16
	3.5 Koulutussuunnitelmaan liittyvä lainsäädäntö	18
	3.6 Työnantajan koulutusvähennys	19
	3.7 Koulutussuunnitelman osa-alueet ja ammatillinen osaaminen	21
	3.7.1 Keskeiset osa-alueet.....	21
	3.7.2 Henkilöstön ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen	22
	3.8 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen	26
4	TASA-ARVOSUUNNITELMA	27
	4.1 Tasa-arvosuunnitelman merkitys.....	27
	4.2 Tasa-arvosuunnitelmaan liittyvä lainsäädäntö.....	28
	4.3 Tasa-arvosuunnitelman osa-alueet	28
	4.3.1 Tasa-arvotilanteen kartoitus.....	29
	4.3.2 Erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin.....	29
	4.3.3 Palkkakartoitus.....	30
	4.3.4 Tasa-arvoa parantavat toimenpiteet eri osa-alueilla.....	30
5	YHDENVERTAISUUSSUUNNITELMA.....	32
	5.1 Yhdenvertaisuussuunnitelman merkitys	32

5.2	Yhdenvertaisuussuunnitelmaan liittyvä lainsäädäntö	32
5.2.1	Syrjinnän ja vastatoimien kiellot	33
5.2.2	Kohtuullinen mukauttaminen	35
5.3	Yhdenvertaisuussuunnitelman sisältö	35
6	OPINNÄYTETYÖN KUVAUS PROSESSINA	36
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	38
8	POHDINTA	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET SALATTU	45

1 JOHDANTO

Henkilöstösuunnitelmat ovat tärkeä osa yritysten henkilöstösuunnittelua. Henkilöstösuunnittelun laadukas toteuttaminen lisää sekä yrityksen kilpailukykyä, että myös henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Lisäksi suunnitelmat toimivat hyvinä sisäisen viestinnän välineinä.

Molemmat opinnäytetyön tekijät jakoivat yhteisen ammatillisen ja opintojen myötä syntyneen kiinnostuksen henkilöstösuunnitelmia kohtaan. Tiedossamme oli, että suunnitelmia käytetään henkilöstösuunnittelun työkaluna mutta ohjaava lainsäädäntö oli molemmille työn tekijöille sen koko laajuudessa yllätys.

Työn tavoitteena on saada aikaan ajanmukainen ja lakisääteinen henkilöstösuunnitelma, jota yritys voi hyödyntää toiminnassaan, päivittäen sitä vuosittain oman tarpeensa mukaisesti. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa säätelee yhteistoimintalaki, joka määrää kyseiset suunnitelmat pakollisiksi vähintään 20 työntekijän sekä 30 tai sitä enemmän työllistävissä yrityksissä. Kiinnostavuutta lisää myös se, että yritysten henkilöstösuunnitelmat ovat aina yksilöllisiä, yritysten näköisiä suunnitelmia. Niiden sisältö ei ole koskaan samanlainen, sillä organisaatioiden rakenteet ja toimintatavat voivat olla hyvin erilaisia. Yrityksen pakollisia henkilöstöön liittyviä suunnitelmia koskettavat myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslait, jotka velvoittavat vähintään 30 henkilöä työllistävät yritykset laatimaan tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävät suunnitelmat. Koulutussuunnitelman avulla yritys voi hyödyntää työnantajan koulutusvähennystä verotuksessaan.

Henkilöstösuunnitelma syntyy toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa yrityksen henkilöstösuunnitelma on oma produktinsa. Tietoperustassa käsittelemme aluksi suunnitelmien merkityksellisyyttä, lainsäädäntöä ja sisältövaatimuksia. Tietoperustan on tarkoitus toimia toimeksiantajan oppaana ja siinä käsitellään myös työnantajan oikeutta koulutusvähennyksen hakemiseen. Tietoperustassa on havainnollistavia kuvia tekstin keventämiseksi. Kuvioissa huomioimme tekijänoikeudet ja niihin on pyydetty asianmukaiset julkaisuluvat. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma rakentuu laadullisin menetelmin. Haastattelemme teemahaastattelun muodossa toimeksiantajaa ja henkilöstön edustajaa. Tämän jälkeen litteroimme haastattelun. Haastattelukysymykset laaditaan ja muotoillaan henkilöstösuunnitelmien teoriaosuuden pohjalta. Haastattelun perusteella rakentuu Pekant Oy:n oma, yksilöllinen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Opinnäytetyömme sisältää myös prosessikuvauksen produktin valmistumisesta.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma sisältää yrityksen salaista tietoa, joten varsinaisen suunnitelman osuus haastattelukysymyksiin on salattu. Suunnitelmat sekä teemahaastattelun kysymyslomakkeet ovat liitteenä numero 1-3.

Koimme työn merkityksellisenä, sekä ammattitaitoa syventävänä. Uskomme, että voimme käyttää työskentelyn aikana syntynyttä tietotaitoa hyväksemme työurillamme. Toimeksiantajayrityksen uskomme saaneen tämän opinnäytetyöprosessin aikana uusia ideoita yrityksen käytänteisiin ja vahvistusta vanhoihin hyviin toimintatapoihin.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA SEN MERKITYS TOIMEKSIANTAJALLE

Toimeksiantaja Pekant Oy on oululainen vuonna 2007 perustettu raskaankaluston huolto- ja korjausyritys. Se tarjoaa myös raskaan kaluston katsastuspalveluja ja varaosamyyntiä. Yritys tarjoaa siis kokonaisvaltaista palvelua alan toimijoille. (Pekant Oy 2018, viitattu 21.2.2018.)

Kasvava yritys tarvitsee ajanmukaisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Lisäksi koulutusvähenyksen hyödyntäminen koetaan yrityksessä tärkeäksi ja tämän takia työ sisältää ohjeistuksen myös tähän. Työn teoriaosuus tarjoaa yritykselle myös perustietoa henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja ideoita yksittäisiin osaamisen kehittämismenetelmiin. Yritys voi jatkossa hyödyntää näitä tietoja henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisessä ja koulutussuunnitelmassaan. Lisäksi toimeksiantaja tarvitsee ohjeistusta tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tekemiseen. Yrityksen koko huomioiden yhteistoimintalaki velvoittaa tähän. Henkilöstösuunnitelma tulee jatkossa olemaan Pekant Oy:lle toimiva apuväline ja työkalu henkilöstöjohtamisen osa-alueella.

2.1 Aiheen rajaaminen

Opinnäytetyön aihe on syntynyt yrityksen aidosta tarpeesta henkilöstösuunnitelman luomiseen. Aihe rajautuu siten, miten yhteistoimintalaissa on henkilöstösuunnitelmista määrätty.

Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksiin, joiden pääsääntöinen työsuhteessa oleva työntekijämäärä on vähintään 20 henkilöä. Yhteistoimintalaki jakaa suunnitelmien sisältövaatimukset karkeasti kahteen. Suppeampi versio 20-29 työntekijän yrityksille ja 30 tai enemmän velvoittavat laajempaan versioon. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat ovat myös pakollisia suunnitelmia vähintään 30 työntekijää työllistävälle yritykselle.

2.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu lainsäädännöstä, alan ammattikirjallisuudesta sekä internetlähteistä. Aluksi käsittelemme suunnitelmien merkitystä, osa-alueita, lainsäädäntöä sekä suunnitelmien laatimiseen liittyviä asioita. Toimeksiantajan henkilöstösuunnitelma syntyy erillisenä pro-

duktina teemahaastattelun perusteella. Haastattelun avulla käymme läpi yrityksen periaatteita, rakenteita ja tulevaisuuden näkymiä. Toimeksiantajan tarpeista ja näkemyksistä syntyy yritykselle ajantasainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma.

Opinnäytetyön teoriaosa tuo toimeksiantajalle työkalun, jota se voi käyttää vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelman päivittämisessä. Opinnäytetyön teoriaosa käsittelee myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa, antaen yritykselle tietopohjaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman luomiseen. Toimeksiantajan pyynnöstä laadimme kyseisiin suunnitelmiin ohjeistuksen ja mallipohjan, joiden avulla se voi laatia nämä lainvaatimat suunnitelmat yhdessä henkilöstöryhmien edustajien kanssa.

3 HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSSUUNNITELMA

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma koostuu kahdesta eri osasta. Henkilöstösuunnitelma on katsaus yrityksen henkilöstöön, jossa arvioidaan sen kehitystä ja erilaisia periaatteita sekä erityisiä huomionkohteita. Koulutussuunnitelma arvioi henkilöstön ammatillista osaamista, osaamisen muutosvaatimuksia ja kehitystarpeita. (Kärkkäinen & Äimälä 2015, 109-110.)

Suunnitelmista on hyvä tehdä realistisia ja sellaisia, että tavoitteisiin on mahdollisuus päästä. Suunnitelmilla on vaikutusta myös henkilöstön työtyytyväisyyteen. Suunnitelmat viestivät myös laadukkaasta henkilöstösuunnittelusta, ja siihen paneutumisesta. (Skurnik-Järvinen 2016, 42.)

3.1 Henkilöstösuunnitelman merkitys

Yrityksen henkilöstösuunnitelma on osa henkilöstösuunnittelua. Se on työkalu, jolla yrityksen henkilöstöjohtamisessa voidaan ennakoida ja toimia ennalta sovittujen periaatteiden ja linjausten mukaisesti. Suunnitelman avulla yritys kehittää ja ylläpitää henkilöstön osaamista ja hyvinvointia. (Viitala 2013, 57.)

Henkilöstösuunnitelman laadintaa koskee lainsäädäntö, sillä laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 määrää henkilöstö- ja koulutussuunnitelman pakolliseksi vähintään 20 työntekijän yrityksille. Lain mukaan myös mahdolliset muutokset henkilöstössä tulee kirjata suunnitelmaan, joten suunnitelman tarkastelun tulee olla jatkuvaa. Suunnitelma tulee tarkastaa vuosittain, vaikka muutoksia ei tulisikaan. On huomioitava, että lakivelvoitteesta huolimatta henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on sananmukaisesti suunnitelma. Jos ennakoitua asioita eivät tapahdukaan sovitulla tavalla, ei lakia rikota. Suunnitelman avulla yritys voi kuitenkin pyrkiä tavoitteisiin seuraavalla tarkastelujaksolla. (Skurnik-Järvinen 2016, 39-40,42.)

Henkilöstöön liittyvät suunnitelmat tuottavat lisäarvoa yritykselle. Niillä yritys saa työkalun ennakointiin ja muutosprosesseihin, jolloin tieto siirtyy sisäisessä viestinnässä, auttaen henkilöstömäärien resurssoinnissa ja suunnittelussa. Suunnitelmat auttavat yrityksiä pitkäjänteisessä ja ennakoivassa toiminnassa. Niillä varmistetaan myös, että yhdenvertaisuus yrityksissä toteutuu. (Skurnik-

Järvinen 2016, 13.) Vuosisuunnitelma toimii esimiesten ja henkilöstöammattilaisten suunnannäyttäjänä päivittäisessä työssä (Viitala, 2013, 68).

3.2 Henkilöstösuunnitelmaan liittyvä lainsäädäntö

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä on säädetty edistämään työnantajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Laissa määritellään yhteistoiminnassa käsiteltäviä suunnitelmia, tavoitteita ja periaatteita. Yhteistoimintalain 4 luvun 16 momentti määrää, että yrityksissä on laadittava vuosittainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, jolla edistetään ja ylläpidetään työntekijöiden osaamista. Yhteistoimintamenettely edistää yhteisymmärrystä yrityksen toiminnasta ja antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, työoloihin ja asemaansa yrityksessä. (Paanetoja 2017, 156-157.)

Yhteistoimintalakia sovelletaan erilaisten yhtiöiden lisäksi kaikissa yhteisöissä, säätiöissä ja luonnollisissa henkilöissä jotka harjoittavat taloudellista toimintaa. Lain ulkopuolelle jäävät valtion virastot ja laitokset, valtion liikelaitokset, kunnat ja seurakunnat sekä järjestöjen aatteellinen toiminta. Valtion virastoja koskee oma lainsäädäntönsä mutta Kansaneläkelaitos on poikkeus, jossa yhteistoimintalakia sovelletaan. Kunnilla on omat henkilöstösuunnitelmansa mutta ne ovat suppeampia ja niille on omat suosituksensa. Mikäli yrityksessä tai yhteisössä on epäselvää, kuuluuko se yhteistoimintalain piiriin, se voi pyytää lausuntoa työneuvostolta. (Skurnik-Järvinen 2016, 19-21.)

Henkilöstösuunnitelma on pakollinen yrityksissä, joiden säännöllinen työntekijämäärä on vähintään 20. Yrityksissä, joissa on vähintään 30 työntekijää, on laadittava laajempi henkilöstö- ja koulutussuunnitelma joka sisältää myös tasa-arvosuunnitelman sekä yhdenvertaisuussuunnitelman. (Skurnik-Järvinen, 2016, 14.) Henkilöstösuunnitelma tulee käsitellä niiden henkilöstöryhmien edustajien kanssa, joita suunnitelma koskee. Mikäli suunnitelma koskee useampaa kuin yhtä henkilöstöryhmää, tulee se käsitellä yhteisessä kokouksessa, johon osallistuvat niiden henkilöstöryhmien edustajat joita laki koskee. Asioista voidaan sopia myös neuvottelukuntamenettelyllä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 4.20 §.)

Mikäli henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa muutetaan kesken vuoden, muutos tulee käsitellä yhteistoimintalain 20 luvun 26 §:n mukaisesti. Pakollinen uudelleen käsittely on tehtävä, jos yritys irtisanoo työntekijöitä taloudellisin tai tuotannollisin perustein. Tämä johtuu siitä, että irtisanomisilla

voi olla vaikutusta jäljelle jäävien työntekijöiden asemaan. Yksittäiset irtisanomiset eivät yleensä isommissa yrityksissä aiheuta tarvetta muuttaa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa mutta laajemmat irtisanomiset voivat johtaa periaatteiden tarkasteluun, jotta työttömyysuhan alla olevat työntekijät pysyvät työmarkkinakelpoisina. Päivitys suunnitelmaan tulee tehdä viivyttämättä irtisanomisia koskevassa yhteistoimintamenettelyssä. (Kärkkäinen & Äimälä 2015, 128.)

Mikäli työnantaja ei ole laatinut henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa voi yksittäinen työntekijä tai henkilöstöryhmän edustaja pyytää yhteistoiminta- asiamiestä ryhtymään toimiin suunnitelmissa olevien tietojen tarkistamiseksi (SAK 2014, viitattu 25.2.2018).

3.3 Henkilöstösuunnitelman osa-alueet

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tulee olla esillä ainakin:

- Henkilöstön määrä, rakenne ja arvio näihin koskevista muutoksista
- Yleiset periaatteet työsuhteiden muodosta
- Koulutus- ja osaamistavoitteet henkilöstöryhmittäin
- Suunnitelmien ja tavoitteiden seurantamenettely.

Suunnitelmissa ja koulutustavoitteissa tulee huomioida myös:

- ikääntyvät työntekijät sekä
- työntekijöiden tasapainoilu kodin ja työelämän välillä.
- osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin
- joustaviin työaikajärjestelyihin.

(Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3/2007 4.16 §)

Vähimmäisvaatimusten lisäksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelma voi sisältää muitakin, yritykselle sopivia asioita. Ne voivat olla esimerkiksi yrityksen omia erityispiirteitä tai tarpeita. Suunnitelmissa on myös hyvä esittää sellaisia tavoitteita, että niihin voidaan oikeasti päästä. (Skurnik-Järvinen 2016, 41-42).

3.3.1 Henkilöstön rakenne

Laki ei määrittele tarkemmin, kuinka henkilöstön määrä suunnitelmassa jaotellaan. Skurnik-Järvinen kehottaakin aloittamaan henkilöstösuunnitelman laatimisen miettimällä, mikä on relevantti jaotteluperuste. Riippuen yrityksestä, henkilöstö jaetaan joko henkilöstöryhmiin, ammattiryhmiin tai työtehtävien mukaan jaoteltuihin ryhmiin. Henkilöstösuunnitelmaa laadittaessa on hyvä muistaa, että siinä käsitellään aina henkilöstöryhmien tietoja, ei yksittäisten työntekijöiden. (2016, 42-43.)

Yhteistoimintalaki määrää, että ikääntyvät työntekijät täytyy ottaa erityisesti huomioon, joten yrityksen työntekijöiden henkilömäärän lisäksi myös ikäjakauma on hyvä selvittää. Sen avulla voidaan ennakoita mahdollisia tulevia erityistarpeita. Sukupuolijakauma on oleellista suunnitelmassa, mikäli tasa-arvosuunnitelma liitetään suunnitelmaan mukaan. (Skurnik-Järvinen 2016, 43.) Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tulee myös kirjata, kuinka henkilöstömäärä sekä määräaikaiset työsuhteet kehittyvät tulevaisuudessa. Näin voidaan ennakoita tulevan työvoiman tarvetta tulevan vuoden aikana. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman käsittely voidaan aloittaa siten, että työnantaja esittää henkilöstöryhmien edustajille tietoja henkilöstön rakenteesta esimerkiksi taulukoiden muodossa. (Kärkkäinen & Äimälä 2015, 114, 116.)

3.3.2 Työsuhteiden muodot

Suunnitelmaan tulee kirjata yrityksen yleiset periaatteet erilaisten työsuhteiden käytöstä sekä toteutuneiden määräaikaisten työsuhteiden määrä. Työsopimuslain uudistus toi säädöksen, jossa määräaikaisille työsuhteille tulee olla peruste, eikä määräaikaisista sopimuksista saa tulla jatkuvaa käytäntöä. Tämän takia määräaikaisia työsuhteita käsitellään henkilöstösuunnitelmassa. Suunnitelmassa jaottelu voidaan tehdä siten mikä parhaiten kuvaa yrityksen käytäntöä. Määräaikainen työsuhte voi olla perusteiden tai keston mukaan olemassa. Jaottelun lisäksi suunnitelmassa tulee olla arvio erilaisten työsuhteiden kehittymisestä jatkossa eli seuraavan vuoden aikana. Arvio voi sisältää esimerkiksi kausivaihteluihin liittyvää työntekijätarpeen ennustamista. (Skurnik-Järvinen 2016, 44.)

Suunnitelmassa on käytävä ilmi mitkä periaatteet yrityksessä ovat käytössä etätöitä, osa-aikatyötä tai työajan lyhentämistä kohtaan. Nuorempia työntekijöitä voidaan käsitellä esimerkiksi kirjaamalla

suunnitelmaan perhevapaoikeudet ja siihen liittyvät palkka-asiat yrityksen käytännön tai työehtosopimuksen mukaan. Myös erityiset työaikajärjestelyt perheen ja työn yhteensovittamiseksi voidaan kirjata ylös. (Skurnik-Järvinen 2016, 48.)

3.3.3 Koulutus- ja osaamistavoitteet

Koulutus- ja osaamistavoitteet käsitellään suunnitelmissa kollektiivisesti, ja suunnittelussa koko henkilöstö ryhmitellään tarkoituksenmukaisiin ryhmiin. Koulutussuunnittelu on tärkeä työkalu henkilöstön osaamisen arviointiin ja sen kehittämiseen. Työnantaja voi suunnitelman avulla kartoittaa henkilöstön koulutustarpeita ja ammatillista osaamista. (Skurnik-Järvinen 2016, 50-51.) Koulutus- ja osaamistavoitteita käsitellään jäljempänä kappaleessa 3.7.

3.3.4 Suunnitelmien ja tavoitteiden seuranta

Yhteistoimintalaissa edellytetään, että edellä mainittuja osa-alueita myös seurataan, mutta tarkkaa määräästä menettelylle ei ole (Skurnik-Järvinen 2016, 51). Suunnitelmaan on hyvä kirjata eri toimenpiteiden aikataulu, sekä tapa jolla suunnitelman toteutumista seurataan (SAK 2014, viitattu 25.2.2018).

Skurnik-Järvisen antamassa esimerkkisuunnitelmassa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa päivitetään vuosittain, joten uutta suunnitelmaa ei tarvitse laatia joka vuosi vaan päivitykset voidaan tehdä edellisen vuoden suunnitelmaan. Työnantaja ehdottaa uutta henkilöstösuunnitelmaa joka käsitellään ja hyväksytään henkilöstön edustajien kanssa. (2016, 53.)

3.3.5 Erityisesti huomioitavat asiat

Ikääntyneet työntekijät tulee huomioida ja kirjata suunnitelmaan millaisia tukikeinoja ikääntyville järjestetään hyvän työkyvyn ylläpitämiseksi. Näiden periaatteiden laajuus voi vaihdella riippuen yrityksistä, sillä ikääntyvien tai työttömyysuhan alla olevien työntekijöiden määrä yrityksissä vaihtelee. (SAK 2014, viitattu 1.3.2018.) Periaatteisiin voidaan kirjata myös mahdollisuudesta työn keventämiseen tai osa-aikaeläkkeeseen. Näillä keinoilla tavoitellaan sitä, että ikääntyvät pysyvät pidempään työelämässä. (Skurnik-Järvinen 2016,48.)

Suunnitelmaa laadittaessa tulee kiinnittää huomiota keinoihin ja mahdollisuuksiin, joilla työntekijät voisivat tasapainottaa työtä ja perhe-elämää. Laki ei tarkemmin määrää näistä keinoista mutta maininta lakisääteisistä perhevapaista tai työehtosopimuksessa sovitut etuudet voisi kirjata ylös. Myös etätöiden mahdollisuus tulisi huomioida ja laatia periaatteet sen käytöstä. Mukaan voidaan ottaa myös työntekijän ja työpaikan väliset viestintäsuunnitelmat ja työaikajärjestelyt siten, että perhe-elämä voidaan niihin sovittaa. Nämä asiat tulee käsitellä sekä 20-29 työntekijän, että 30 työntekijän yrityksissä. 30 tai yli työllistävä yritys voi sisällyttää perheasiat joko henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai sille pakolliseen tasa-arvosuunnitelmaan. (Kärkkäinen & Äimälä 2015, 124-125.)

Periaatteet osatyökykyisten työllistämistä tulee kirjata suunnitelmaan. Tällä haetaan sitä, että osatyökykyisten työpanosta ja työllistymismahdollisuuksia voitaisiin parantaa. Velvollisuus käsitellä näitä asioita on olemassa silloin kun yrityksessä on useampia osatyökykyisiä työntekijöitä. Käsitteilyä voidaan tehdä myös ennakoiden, vaikka osatyökykyisiä ei sillä hetkellä olisikaan. Tämä periaate on yritykselle tärkeä, sillä yritys voi säästää huomattavia summia ennaltaehkäisemällä työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisiä. Ennakoivia asioita voivat olla esimerkiksi työn sopeuttaminen osatyökykyisen kykyyn tehdä työtä, työhön paluuseen liittyviä toimenpiteitä tai työskentelymahdollisuuksien edistämistä. (Skurnik-Järvinen 2016, 49.) Myös osatyökyvyttömyyseläke voi olla kirjattuna periaatteisiin. Tässä osiossa voidaan käsitellä myös työtilojen esteettömyyttä. (Kärkkäinen & Äimälä 2015, 126.)

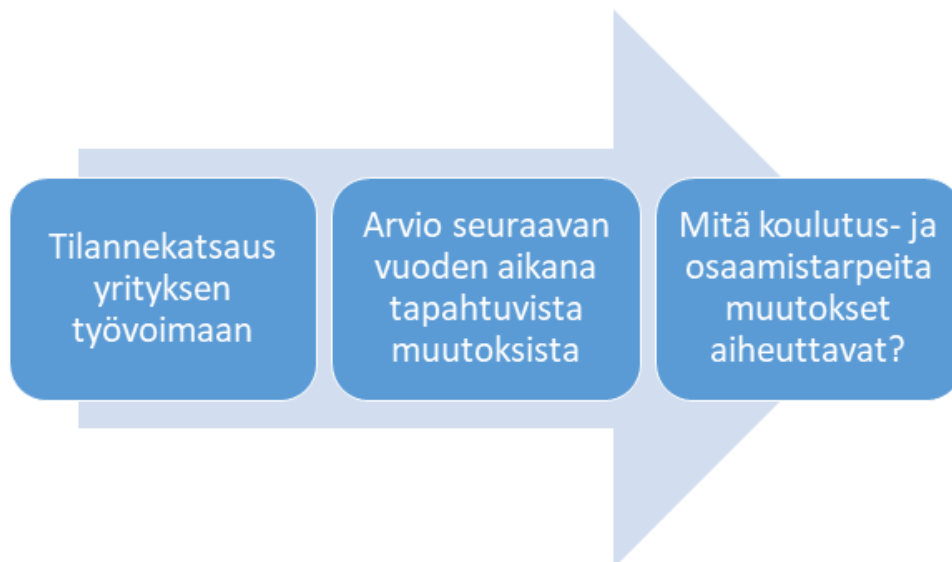
Joustavat työaikajärjestelyt voivat suunnitelmassa käsitellä esimerkiksi etätöitä, mahdollisuutta osa-aikatyöhön tai esimerkiksi työaikapankkia. Käsitelyssä tulee huomioida sekä työnantajan että työntekijöiden toiveet. Mikäli työnantaja ei suostu ottamaan työntekijöiden ehdotusta käyttöönsä hänen tulee perustella se. (SAK 2014, viitattu 25.2.2018.)

3.4 Koulutussuunnitelman merkitys

Koulutussuunnitelman laatiminen lähtee yrityksessä usein lakisääteisestä pakosta tai se tehdään koulutusvähennyksen saamisen edellytyksien takia. Työnantajan koulutusvähennys on tietyn ehdoin hyödynnettävissä oleva verotukietu, joka on tullut käyttöön vuodesta 2014 alkaen. Tämän lisäksi koulutussuunnitelma on yritykselle kuitenkin myös, joko yksinään tai osana henkilöstösuunnitelmaa, tärkeä henkilöstösuunnittelun työväline. Työnantajalta edellytetään pitkäjänteistä ja ennakoivaa toimintaa, jossa koulutussuunnitelma toimii yhtenä henkilöstösuunnittelun hyödyllisenä

työkaluna. Tavoitteena on työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja edistäminen, joka palvelee samalla sekä työntekijöiden että työnantajan tavoitteita. Yrityksen tarpeista nähdessä työntekijöiden osaamisen parantamisella pyritään työntekijöiden parhaaseen mahdolliseen työpanokseen. (Skurnik-Järvinen 2016, 13, 50-51.) Osaava ja motivoitunut henkilöstö ja sen jatkuva kehittäminen ovat yrityksen ainoita pysyviä kilpailuetuja (Sydänmaanlakka 2012, 15).

Skurnik-Järvisen (2016, 38) mukaan koulutussuunnitelman tarkoituksena on laatia ja luoda tämän hetkinen tilannekatsaus yrityksen työvoimaan ja tämän jälkeen esittää arvio seuraavan vuoden aikana tapahtuvista muutoksista, sekä niiden aiheuttamista koulutus- ja osaamistarpeista kyseiselle yritykselle (KUVIO 1).



KUVIO 1 Koulutussuunnitelman tarkoitus

Tilannekatsauksessa voidaan käyttää hyväksi henkilöstön määrän ja rakenteen arviota. Tämän kautta voidaan tarkastella yleisellä tasolla työntekijöiden osaamista henkilöstöryhmittäin ja arvioida ryhmien koulutustarvetta. (Skurnik-Järvinen 2016, 51.)

SAK:n yhteistoimintaopas (2014, viitattu 25.2.2018) mainitsee esimerkkejä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa huomioon otettavista ennakoitavista yritystoiminnan muutoksista, joilla saattaa olla henkilöstön rakennetta, määrää ja ammatillista osaamista koskevaa merkitystä. Suunnitelmassa on otettava huomioon muun muassa ennakoitavissa olevat:

- yrityksen tai sen osan lopettamiset, laajentamiset ja supistamiset
- kone- ja laitehankinnat

- tuotannon ja palvelurakenteen muutokset
- työn uudelleen järjestelyt silloin, kun toimenpiteillä on henkilöstövaikutuksia.

Yhteistoimintalain hallituksen esityksen mukaan käsiteltävinä ovat lähinnä työntekijöiden täydennys-, jatko- ja uudelleenkoulutuksen tarpeet (Skurnik-Järvinen 2016, 50).

3.5 Koulutussuunnitelmaan liittyvä lainsäädäntö

Henkilöstö- ja koulutustavoitteita käsitellään Yhteistoimintalaissa (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007). Koulutussuunnitelmaa ja ammatillisen osaamisen kehittämistä käsitellään lähemmin uusissa säädöksissä (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013). Ammatillisen osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan tässä edellä mainitussa laissa ”työntekijöille tarjottavaa suunnitelmallista koulutusta, joka on tarpeen työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi vastaamaan työn ja työtehtävien asettamia vaatimuksia ja ennakoitavissa olevia muuttuvia osaamistarpeita”.

Yhteistoimintalain piiriin kuuluvat yritykset ja työnantajat veloitetaan laatimaan ja käsittelemään koulutussuunnitelma yhdessä henkilöstön edustajien kanssa (Skurnik-Järvinen 2016, 32). Alle 30 mutta vähintään 20 työntekijän yrityksissä käsittelyä on kevennetty niin, että on mahdollista sopia henkilöstöryhmän tai -ryhmien edustajien kanssa siitä, että koulutussuunnitelmaan liittyvät asiat käsitellään yrityksen koko henkilöstölle järjestettävässä yhteisessä tilaisuudessa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 4:16 §.)

Yhteistoimintalain ulkopuolelle jäävillä (alle 20 työntekijää) yrityksillä ei ole velvollisuutta koulutussuunnitelman tekemiseen. Käytännössä verovähennyksen saaminen edellyttää kuitenkin myös näissä tapauksissa koulutussuunnitelman laatimista. (Skurnik-Järvinen 2016, 38.) Lisäksi työnantaja, joka ei ole laatinut ammatillisen osaamisen kehittämissuunnitelmaa, on velvollinen - työntekijän sitä pyytäessä - keskustelemaan työntekijän kanssa tämän ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyvistä kysymyksistä (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013).

Skurnik-Järvinen muistuttaa, että koulutussuunnitelmassa on kyse kollektiivisesta arviosta ja tavoitteista, ei siis yksittäisten henkilöiden koulutussuunnitelmasta. Kyseessä on suunnitelma, ei sopimus. Jos samassa yhteydessä tehtäisiin henkilöstöryhmien edustajien kanssa sopimus, olisi sillä tällöin työnantajaa sitova vaikutus. Koulutussuunnitelma tehdään työntekijäryhmittäin ja yksittäiset koulutus päätökset tehdään kaikkia työntekijöitä koskevan arvion pohjalta työnantajan toimesta. Yksittäisen työntekijän koulutussuunnittelua ei siis tehdä koulutussuunnitelmassa, vaan esimerkiksi työntekijän kehityskeskustelujen kautta. Laissa on kuitenkin huomioitu pidempään vaille ammatillisen osaamisen kehittämistä jääneet työntekijät, joiden tilanne täytyy käsitellä erikseen henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa, jos henkilöstön edustaja käsittelyä pyytää. (2016, 50.)

3.6 Työnantajan koulutusvähennys

Koulutussuunnitelman tekeminen on kaiken kokoisilla yrityksillä edellytys työnantajan koulutusvähennykseen, jonka voi saada vain koulutussuunnitelmaan perustuvasta koulutuksesta (Skurnik-Järvinen 2016, 54-56). Verohallinto on laatinut työnantajan koulutusvähennystä koskevan kattavan ohjeistuksen, johon yrittäjän kannattaa etukäteen tutustua hakiessaan koulutusvähennystä veroilmoituksen antamisen yhteydessä (ks. Rantala & Salokoski 2014, viitattu 27.2.2018).

Työnantaja, johon sovelletaan yhteistoimintalakea, laatii koulutussuunnitelman kyseisen lain mukaan. Jos työnantaja taas ei kuulu yhteistoimintalain piiriin, koulutussuunnitelma on laadittava taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä annetun lain mukaan. Koulutusvähennyksestä säädetään elinkeinotulon verottamisesta annetun lain 56 §:ssä ja maatalouseläimäntalouden tuloverolain 10 f §:ssä. Muilla kuin elinkeinoverolain alaisilla verovelvollisilla on oikeus saada koulutusvähennystä vastaava koulutuskorvaus. Näitä ovat esimerkiksi kunnat, seurakunnat, yliopistot, yhdistykset ja säätiöt (TVR 2014, viitattu 27.2.2018). Kotitaloustyönantajilla ei ole oikeutta koulutusvähennykseen tai koulutuskorvaukseen. (Rantala & Salokoski 2014, viitattu 27.2.2018.)

Työnantaja voi vaatia koulutusvähennystä veroilmoituksen antamisen yhteydessä. Perusteena toimii koulutussuunnitelman mukainen työntekijän koulutus. Työntekijänä pidetään työnantajaan työsopimuslain mukaisessa työsopimussuhteessa olevia työntekijöitä, joten tämä rajaa esimerkiksi yrityksessä työskentelevät vuokratyöntekijät koulutusvähennyksen ulkopuolelle. Jos yritys on saanut työntekijän palkkakustannuksiin palkkatukea, koulutusvähennystä ei ole mahdollista saada. Li-

säksi koulutusvähennystä ei voi saada yritykseen toimeksiantosuhteessa oleva tai yrityksen toimitusjohtaja. Verohallinnon ohjeistuksen mukaan yrityksen työntekijäksi ei myöskään katsota yrittäjää, joista esimerkkeinä annetaan elinkeinoharjoittaja tai osakeyhtiön ainoa osakas (Rantala & Salokoski 2014, viitattu 27.2.2018). Työntekijän koko- tai osa-aikaisuus ei vaikuta koulutusvähennykseen, vaan olennaista on koulutukseen osallistuminen, sekä maksettu palkka kyseiseltä ajalta. (Skurnik-Järvinen 2016, 55-56.)

Koulutusvähennystä on mahdollista saada enintään kolmelta koulutuspäivältä työntekijää kohden. Vähimmäismäärä on yksi koulutuspäivä työntekijää kohti eli kuusi tuntia koulutusta. Tämä kuusi tuntia koulutusta on mahdollista jakaa useammalle koulutuspäivälle, kunhan vain kukin koulutusjakso kestää vähintään 60 minuuttia. Koulutuksen sisällön osalta on määritelty, että sen on oltava työnantajan järjestämää koulutusta, joka ylläpitää ja edistää työntekijän ammatillista osaamista työntekijän nykyisissä tai tulevaisissa työtehtävissä, sen hetkisen työnantajan palveluksessa. Koulutuksen on oltava myös ohjattua ja valvottua. Koulutusvähennykseen ei oikeuta kuitenkaan perehdytys tai työnopastus. Verottajan ohjeistuksen mukaan perehdytys liittyy työsuhteen alkuun tai uusiin työtehtäviin siirtymiseen eli on yleistä yrityksen toimintamallien esittelyä. Työnopastus taas on varsinaisen työtehtävän tekemisen opastusta ja tekemistä eli käytännössä työohjeiden ja oikean tekemistavan opettamista. (Rantala & Salokoski 2014, viitattu 27.2.2018; Skurnik-Järvinen 2016, 54-58.)

Tarvittaessa koulutuksen sisällölliset vaatimukset on oltava - verottajan pyynnöstä - todennettavissa eli dokumentointi koulutusvähennyksen edellytysten täyttymisestä on syytä tehdä työntekijäkohtaisesti. Koulutusvähennys tehdään elinkeinotoiminnan tai maatalouden tulosta ja se on laskennallisesti noin puolet koulutusajan palkkakuluista. Lisäksi verottajan ohjeistuksen mukaan laskennallinen, todellisten menojen lisäksi tehtävä koulutusvähennys, vähennetään verotuksessa kuitenkin elinkeinotoimintaan tai maatalouden harjoittamiseen liittyvät todelliset menot. Tällöin koulutusvähennys voi suurentaa työnantajan verotuksessa vahvistettavaa tappiota. (Rantala & Salokoski 2014, viitattu 27.2.2018; Skurnik-Järvinen 2016, 54-58.)

Verohallinnon avoimesta tilastotietokannasta selviää tilastotietoa koulutusvähennyksen hyödyntämisestä yrityksissä. Tilastojen mukaan koulutusvähennystä on osattu hyödyntää sangen vähän vuosina 2014 – 2016, eikä kasvua ole juurikaan tapahtunut. Lisäksi vähennyksen käyttö painottuu selvästi suuriin yrityksiin, joiden liikevaihto liikkuu kymmenissä miljoonissa. (Verohallinnon tilastotietokanta, viitattu 2.5.2018.)

3.7 Koulutussuunnitelman osa-alueet ja ammatillinen osaaminen

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisältö saa yrityksittäin vaihdella paljonkin, kunhan vain yhteistoimintalain vähimmäisvaatimukset täyttyvät. Sisältöön vaikuttavat yrityksen koko ja henkilöstösuunnitteluun käytettävissä olevat voimavarat. (Skurnik-Järvinen 2016, 41.)

Lain esitöissä on otettu huomioon, että erityisesti pienissä, alle 30 hengen yrityksissä, laadittavalta suunnitelmalta ei vaadita samanlaista laajuutta kuin suuremmissa yrityksissä. Pienemmillä yrityksillä ei ole useinkaan samanlaisia mahdollisuuksia henkilöstöasioiden asiantuntijuuteen kuin on isommilla yrityksillä. (Skurnik-Järvinen 2016, 41.)

3.7.1 Keskeiset osa-alueet

Koulutussuunnitelman sisältö voidaan Skurnik-Järvisen (2016, 51) mukaan tiivistää kahteen keskeiseen osa-alueeseen, jotka ovat arvio osaamisesta ja suunnitelma. Kyseiset osa-alueet voidaan jakaa Skurnik-Järvisen tekstin mukaan vielä omiin osa-alueisiin sisällöllisten vaatimuksiensa osalta (KUVIO 2).

1. Arvio osaamisesta

- Henkilöstön osaamisen tila ja siinä havaitut kehitystarpeet
- Ennakointi osaamis vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista

2. Suunnitelma

- Katettava koko henkilöstö
- Osaamisarvion pohjalta laadittu
- Osaamisen kehittämistoiminta työntekijäryhmittäin
- Työnantaja päättää koulutuksen määrästä ja sisällöstä

KUVIO 2 Koulutussuunnitelman sisältö

Koulutussuunnitelmassa luetellaan yleisellä tasolla kaikki ne koulutukset, jotka työntekijöille henkilöstöryhmittäin tarjotaan ja järjestetään. Muutosuhan alla olevista tai vähentyvistä tehtävistä kirjataan ylös periaatteet, joilla henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa pidetään yllä ja millä tavalla työnantaja tukee henkilöstön uudelleen koulutusta näissä tilanteissa. (Skurnik-Järvinen 2016, 66-67.)

3.7.2 Henkilöstön ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen

Yrityksen toiminnan ja menestymisen ehtona oleva osaamisen taso perustuu yksittäisten työntekijöiden osaamiseen. Tällöin yrityksen osaamista kyetään rakentamaan ainoastaan yksittäisten työntekijöiden osaamista kehittämällä. Vaikka oppimisen vastuuta on siirretty yhä enemmän yksilön omalle vastuulle, yrityksen on luotava oppimiselle edellytyksiä ja mahdollisuuksia. Vastuu oppimisesta on siis molemminpuolista. (Viitala 2013, 189.)

Työsuhteen alussa työntekijä tutustuu yritykseen, työyhteisöön ja työhön perehdytyksen kautta. Päävastuussa perehdyttämisestä on usein esimies ja varsinaisen käytännön perehdytystyön hoitavat kokeneet työntekijät. Monissa yrityksissä toimintatapana käytetään suunnitelmallista perehdyttämisohjelmaa, jossa toimii koulutettuja perehdyttäjiä. Perehdyttämisen kohde voi olla joko täysin uusi työntekijä tai sitten yrityksen sisällä, työtehtäväänsä vaihtava, työntekijä. Onnistunut perehdytys mahdollistaa ja parantaa työyhteisöön sitoutumista. (Viitala 2013, 235.)

Perehdyttämisessä uusi työntekijä saa yleistä informaatiota organisaatiosta. Näitä ovat toiminta-ajatus, liikeidea, henkilöstöpolitiikka, alan kilpailutilanne, markkinatilanne, sekä yrityksen heikkoudet ja vahvuudet kilpailijoihinsa nähden. Työntekijä tutustuu organisaation ja yksikön tavoitteisiin ja toimintatapoihin, työyhteisöönsä, tuotteisiin ja palveluihin sekä niiden laatutekijöihin, työnsä normeihin ja säädöksiin. Työtehtävät ja niiden tavoitteet ovat luonnollisesti tärkeitä perehdyttämisen kohteita, kuten myös menetelmät koneineen ja laitteineen sekä materiaalivirrat. Työturvallisuus ja mahdolliset toimintahäiriöt ratkaisumalleineen ovat tärkeitä yksityiskohtia perehdytettävän tulevassa työnkuvassa selviytymisen kannalta. (Viitala 2013, 235.)

3.7.2.1.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

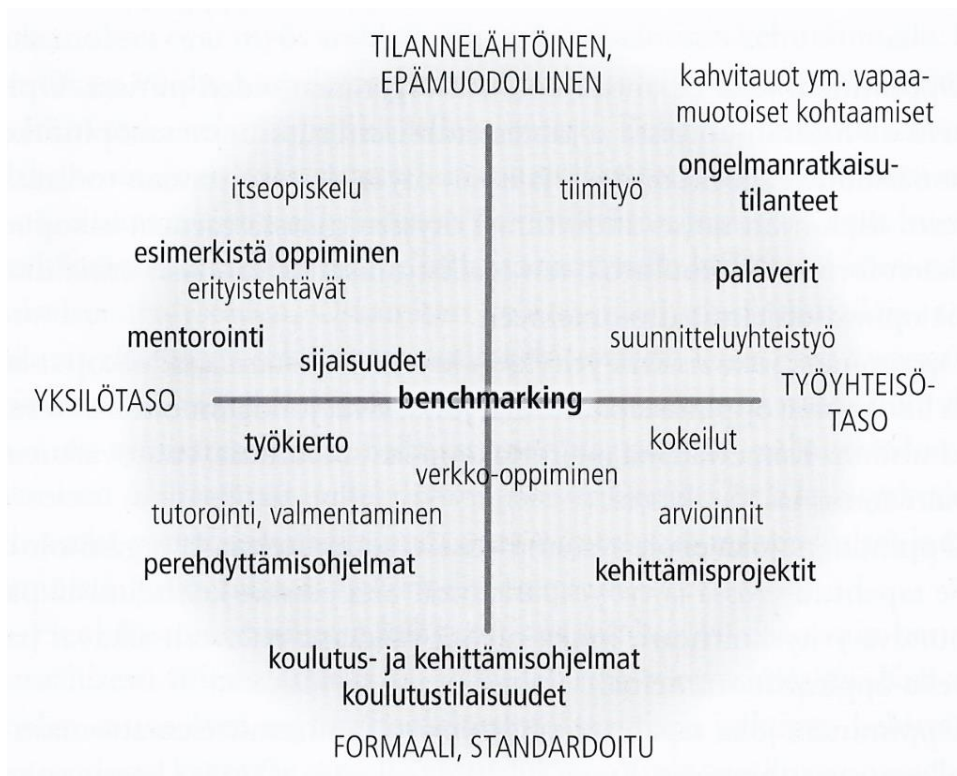
Henkilöstön kehittämistoiminta tarkoittaa perehdyttämisen jälkeen yrityksessä tapahtuvaa organisoitua toimintaa ja prosessia, jonka tavoitteena on henkilöstön kehittäminen ja koko yrityksen osaamisen ylläpito, kehittäminen ja uudistaminen. Näistä työntekijän työtehtävien edellyttämistä valmiuksista käytetään termejä ammattitaito tai kompetenssi, jotka sisältävät kaiken sen osaamisen, jota tarvitaan tehtävän menestykselliseen suorittamiseen. Henkilöstön kehittämistoiminnalla tuetaan työntekijää jatkuvassa ammatillisen kehittymisen ja uuden oppimisen prosessissa. (Viitala

2013, 235.) Termi kouluttaminen on korvautunut myös kirjallisuudessa yhä enemmän sanoilla oppiminen ja sen tukeminen tai ohjaaminen (Vaherva 1999, 84).

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja kehittyminen ovat oleellisia tekijöitä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Yrityksen toiminta rakentuu ydinosaamisen pohjalta. Yrityksen ydintoimintojen vaatima osaaminen on osattava tunnistaa, määrittellä osaamistavoitteet ja tämän pohjalta suunnitella henkilöstön kehittämisen toimenpiteet. Tulevan osaamistarpeen ennakoiminen on yritykselle äärimmäisen tärkeää, huomioiden myös yrityksen menneisyyden kehityskaari. (Österberg 2014, 143-146.) Henkilöstön osaamisen kehittäminen on useimmiten toimintaa, jonka tuloksia on vaikea osoittaa konkreettisina taloudellisina lukuina. Tämän takia henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoite-
määrityksellä, tätä vastaavalla käyttöön otettavalla kehittämismenetelmällä ja myöhemmällä arviointivaiheella on tärkeä rooli toiminnan onnistumisessa. (Viitala 2005, 258-259.)

3.7.2.1.2 Henkilöstön kehittämisen menetelmiä

Viitala (2013, 235 – 239) esittelee jäsenyössä muodossa useita käytännöllisiä menetelmiä henkilöstön kehittämiseen (KUVIO 3), joista esittelemme seuraavissa kappaleissa muutamia. Mukana on muodollisia ja epämuodollisia muotoja. Osa menetelmistä on erityisen sopivia yksilötason osaamisen kehittämiseen, osa taas ryhmätason tai koko yhteisön osaamisen kehittämiseen. Toteutustavan osalta yrityksen on tärkeää miettiä, voidaanko menetelmää toteuttaa tiiviisti työhön liittyen ja työn osana, vai tapahtuuko se osittain tai kokonaan työn ulkopuolella. Taloudelliset tehokkuusvaatimukset suosivat yhä enemmän työn lähellä tapahtuvaa koulutusta (sama, 192).



KUVIO 3 Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2013, 192; alkup. kuvio Viitala, 2006, 261)

Benchmarking eli muiden organisaatioiden toiminnasta oppiminen on jatkuvaa ja järjestelmällistä työtä, jossa etsitään hyväksi havaittuja toimintatapoja muihin toimijoihin vertaillen. Keskeisiä vertailukäytäntöjä ovat oma toiminta, tehokkuus, laatu ja työprosessit. Vertailua voi tehdä myös organisaation sisällä, esimerkiksi alueellisten tulosityksiköitten välillä. Tavoitteena on hakea parasta mahdollista suoritusta, on alue tai toimiala sitten mikä tahansa. On harvinaista, että toisen yrityksen hyviä käytäntöjä voisi suoraan kopioida ja siirtää toiseen yritykseen mutta niiden avulla voidaan hakea suuntaa, ideoida sekä kiinnittää huomiota oleellisiin kehittämistarpeisiin. (Sarala A. & Sarala U. 2003, 140-141; Viitala 2013, 203-204.)

Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa kokeneempi henkilö (mentori) tukee vähemmän kokenutta henkilöä (mentoroitavaa). Mentoroinnin tarkoitus on antaa psykososiaalista tukea ja auttaa työssä kehittämisessä ja uran edistymisessä. Yleensä mentorointiohjelmien tuki suuntautuu nuorten tai ammattiuransa alkuvaiheessa olevien henkilöiden tukemiseen. (Viitala 2013, 196.) Sydänmaanlakka (2012, 198) olettaa, että nykyinen kiinnostus mentorointiin pohjautuu ymmärrykseen organisaation piilevän tiedon merkityksestä ja sen jakamisen tarpeista.

Tiimityöskentely työn tekemisen organisoinnissa on oppimisen kannalta kannattavaa. Se tukee sekä yksilöllistä että työryhmänä tapahtuvaa oppimista. Tiimien yksi vahvuus liittyy yksilön ammatillisen kasvun kehitykseen, joka tapahtuu kokeneempien jäsenten tuella. Tällöin tiimi muodostaa yksittäiselle tiimin jäsenelle uuden oppimisympäristön, jossa tapahtuu tiimissä oppimista. Todennäköisesti tässä vuorovaikutustilanteessa tapahtuu samalla oppimista molempiin suuntiin, osaavimpien ja vähemmän osaavien välillä. Tiimin jäsenten välillä tapahtuu myös mallioppimista. Työryhmänä tapahtuvaa kollektiivista oppimista kutsutaan tiimioppimiseksi ja tällöin tiimi saa vastuulleen esimerkiksi jonkin uuden tehtäväalueen. Onnistunut tiimityöskentely, jossa tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen tekemiseen, päämäärän ja opittujen asioiden jäsentelyyn, on keino kehittyä ja tulla yhä taitavammaksi. (Viitala 2013, 202-203; Vaherva 1999, 95-96.)

Koulutusta käytetään sekä yksilöllisiin että ryhmätason osaamisen kehittämistarpeisiin ja koulutukset voivat olla sekä lyhyt- että pitkäkestoisia (Viitala, 2005, 271-272). Työelämän ja ammatillisen koulutuksen yhteistyö tulee jatkossa kasvamaan, sillä ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö (531/2017) on uudistunut ja tullut voimaan vuoden 2018 alusta. Uudessa ammatillisessa koulutuksessa korostuvat osaaminen, asiakaslähtöisyys ja elinikäinen oppiminen, jotka tukevat nopeasti muuttuvia yhteiskunnan osaamistarpeita ja työelämän vaatimuksia. Ammatillisen koulutuksen tärkeimmäksi tehtäväksi nähdään ammatillisen osaamisen tuottaminen opiskelijoille ja työelämän tarpeisiin, esimerkiksi erillisten koulutussopimusten ja oppisopimuskoulutuksen kautta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017, viitattu 10.3.2018; Talouselämä. 2017, viitattu 10.3.2018.)

Vaherva (1999, 98-99) mainitsee artikkelissaan nykyajan kiireisen työtahdin johtavan siihen, että henkilöstö joutuu enenevässä määrin turvautumaan erilaisiin työpaikalla tapahtuviin oppimisen muotoihin. Tässä yhteydessä hän haluaa kuitenkin muistuttaa, että molempia, sekä muodollisia että epämuodollisia, koulutustapoja tarvitaan, sillä ne täydentävät toisiaan. Työelämässä oppimisen tärkeyttä painottaa 70-20-10- tai 70:20:10-malli, joka perustuu Lombardon ja Eichingerin (1996) esittelemiin tutkimustuloksiin. Sen mukaan peräti 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu työn tekemisen, ongelmien ratkaisemisen ja haasteisiin tarttumisen kautta. 20 prosenttia oppimisesta saadaan toisten ihmisten kautta, esimerkiksi palautteesta, kokemusten jakamisesta ja muiden työskentelyä seurattaessa. Loput 10 prosenttia oppimisesta on varsinaista koulutusta.

3.8 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen lähtee yrityksen tarpeista. Koulutussuunnitelma voidaan laatia pienemmässä yrityksessä erillisenä suunnitelmana. Suuremmassa yrityksessä sovelletaan taas yhteistoimintalakeja, jolloin koulutussuunnitelma on suositeltavaa yhdistää henkilöstö- ja koulutussuunnitelman muotoon. Itse asiassa suunnitelman nimellä ei ole ratkaisevaa merkitystä, kunhan lain sisällölliset vaatimukset täyttyvät. Käytännössä suunnitteluvaiheen täyttäminen on kuitenkin helpointa osoittaa lain mukaan nimetyillä suunnitelmilla. Skurnik-Järvinen on luonut lain sisällölliset vaatimukset täyttäviä koulutus- ja henkilöstösuunnitelman esimerkkimalleja, joita kannattaa käyttää hyväksi yrityksen omaa suunnitelmaa laatiessa. (Skurnik-Järvinen 2016, 40, 59-70.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laaditaan, työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi, kerran kattavana ja sen jälkeen sitä voidaan vuosittain täydentää. Kesken vuoden laki velvoittaa tarkastelemaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa ainoastaan irtisanomisneuvottelutilanteissa mutta suunnitelmaa kannattaa tarkastaa ja päivittää tasaisin väliajoin. Tämä on erityisen tärkeää koulutussuunnitelman ja vaadittavan koulutusvähennyksen osalta. Koulutusvähennystä voi saada ainoastaan sellaisista koulutuksista, jotka on päivätty koulutussuunnitelmaan ennen koulutuksen käynnistämistä. (Skurnik-Järvinen 2016, 39-40, 52, 56.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen kannattaa aloittaa huomioimalla yhteistoimintalain neuvotteluvaihtoehdot ja yrityksen koko. Ennen kuin suunnitelma otetaan käyttöön, asia on käsiteltävä yhteistoimintalain hengessä niin, että asiasta voitaisiin sopia yhdessä henkilöstön kanssa. Alle 30 mutta vähintään 20 työntekijän yrityksissä suunnitelma voidaan sovitusasiassa käsitellä henkilöstölle järjestettävässä tilaisuudessa tai tilaisuuksissa, kun taas tätä suuremmissa yrityksissä asia käsitellään aina henkilöstöryhmän tai -ryhmien edustajien kanssa. Työnantajalla on aina aloitevelvoite ja työntekijäryhmille on annettava tarpeeksi aikaa valmistautumiseen. Jos asioista ei neuvotteluissa päästä yksimielisyyteen, lopullinen päätösvalta jää työnantajalle. (Skurnik-Järvinen 2016, 31-34.)

4 TASA-ARVOSUUNNITELMA

Tasa-arvolakia ja yhdenvertaisuuslakia uudistettiin merkittävästi vuonna 2014 ja kyseiset uudistukset ovat tulleet voimaan vuoden 2015 alusta. Velvoitteet tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien tekoon koskevat työnantajia, joiden palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä. (Skurnik-Järvinen 2016, 71-72, 91.)

On suositeltavaa, että tasa-arvosuunnitelma pidetään ainakin laatimisvaiheessa omana suunnitelmana ja se voidaan yhdistää valmiina toisiin suunnitelmiin. Näin suunnitelmien tarkoitukset tulevat selväksi ja niissä keskitytään tarvittaviin asioihin paremmin. (Skurnik-Järvinen 2016, 73.)

4.1 Tasa-arvosuunnitelman merkitys

Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajan edistämään sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti sekä suunnitelmallisesti. Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu lisää henkilöstön työhyvinvointia ja motivaatiota. Tasa-arvolain mukaan työnantajan tulee toimia niin, että avoimiin työtehtäviin hakisi molempia sukupuolia, edistää tasapuolista sijoittumista eri tehtäviin ja luoda mahdollisuudet edetä työuralla, edistää tasa-arvoista palkkausta ja työehtoja. Koulutuksen pääsyyn ei saa olla estettä sukupuolen vuoksi, sosiaali-tiloissa tulee huomioida molemmat sukupuolet ja toimia ennakoivasti siten, että estetään sukupuoleen perustuva syrjintä. Työnantajan velvollisuus on ennaltaehkäistä sukupuoli-identiteettiin ja sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää. Työpaikalla tulee olla ohjeet seksuaalisen häirinnän varalta ja työnantaja on velvollinen ehkäisemään seksuaalista ja sukupuolista häirintää ja syrjintää. (Tasa-arvovaltuutettu 2018, viitattu 13.3.2018.)

Tasa-arvosuunnitelma on yrityksen työkalu, jonka avulla yrityksen tasa-arvoa edistävät toimenpiteet toteutetaan. Suunnitelman avulla sovitaan toimenpiteistä, joita työpaikalla tehdään tasa-arvon edistämiseksi. (Skurnik-Järvinen 2016, 73). Lain tarkoituksena on edistää naisten- ja miesten välistä tasa-arvoa, estää sukupuoleen liittyvää syrjintää ja parantaa naisten asemaa työelämässä. Lailla pyritään estämään myös sukupuoli-identiteettiin tai sukupuoleen liittyvää syrjintää. (Tasa-arvovaltuutettu 2018, viitattu 12.3.2018.)

4.2 Tasa-arvosuunnitelmaan liittyvä lainsäädäntö

Laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 6a § säädetään, että vähintään 30 työntekijän työpaikoissa suunnitelma on pakollinen ja se laaditaan yhdessä henkilöstön välisen edustajan, luottamusmiesten, työsuojeluvaltuutetun tai luottamusvaltuutetun kanssa. Suunnitelman sisältö on aina sama, oli se sitten oma erillinen suunnitelmansa tai sisällytettynä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. (Kärkkäinen & Äimälä 2015, 130-131). Laissa on kolmenlaisia säännöksiä: tasa-arvon edistämissäännöksiä, syrjinnän kieltoja ja oikeussuojaa ja valvontaa koskevia säännöksiä (Tasa-arvovaltuutettu 2018, viitattu 12.3.2018).

Laissa on säännös, joka määrää, että tasa-arvosuunnitelma sekä siihen tehtävät päivitykset on tiedotettava henkilöstölle. Suunnitelmaa laadittaessa onkin Skurnikin (2016, 75) mukaan hyvä käsitellä kuinka siitä tiedotetaan yrityksessä. Suunnitelman tulee olla yrityksessä kaikkien nähtävillä.

4.3 Tasa-arvosuunnitelman osa-alueet

Tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää:

- selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä koko henkilöstöä koskeva palkkakartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista
- Käynnistettäväksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi
- arvio aikaisempaan tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteuttamisesta ja tuloksista. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 6a §)

Myös tasa-arvosuunnitelma on jokaisella yrityksellä omanlaisensa. Hyvä suunnitelma on selkeä, ja sellainen, että sen tavoitteet ovat realistisia. Suunnitelmaan voidaan lisätä pakollisten sisältövaatimusten lisäksi yrityksen omia, erityisolosuhteisiin liittyviä asioita. Tasa-arvosuunnitelma on laadittava vähintään joka toinen vuosi. Työnantaja voi itse arvioida, onko suunnitelmaa tarkoituksenmukaista päivittää työpaikalla vuosittain vai kahden vuoden välein. Merkittävien muutosten yhteydessä tämä kuitenkin on suositeltavaa. (Skurnik-Järvinen 2016, 73, 76.)

4.3.1 Tasa-arvotilanteen kartoitus

Suunnitelman laatiminen aloitetaan työpaikan tasa-arvotilanteen kartoituksella. Työtehtävien luokitus miesten ja naisten välillä sekä palkat ja palkkaerot selvitetään. Näin saadaan selville tasa-arvon nykytila yrityksessä. Laki ei aseta oikeaa tapaa selvityksen tekemiselle eikä sille millä tavoin tiedot kootaan. Tiedot voidaan hankkia esimerkiksi työntekijöille tehtävällä kyselyllä, tai jonkin muun työpaikkaa koskevan tiedon pohjalta. Suunnitelmaa varten voidaan selvittää esimerkiksi naisten ja miesten määrä työpaikalla, rekrytoinnin ja työhönoton käytänteitä, vanhemmuuden perusteella myönnettävät vapaat, henkilöstön kokemuksista liittyen työsuhte-etuihin, työoloihin tai vaikkapa työympäristön soveltuvuudesta molemmille sukupuolille. (Skurnik-Järvinen 2016, 77.)

Mikäli työnantaja käyttää tietojen hankinnassa tasa-arvokyselyä, se voi saada arvokasta tietoa esimerkiksi häirintään liittyen. Tietoja voidaan kysyä myös työpaikan kokouksissa. (Tasa-arvovaltuutettu 2018, viitattu 12.3.2018.)

4.3.2 Erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin

Osana selvitystä esitetään tiedot sukupuolijakaumasta ja työurien kehittymisestä. Selvityksessä käytetään jaottelua henkilöstöryhmittäin tai ammattikunnittain. Luvuista on hyvä laatia taulukko, jossa on esillä ryhmän koon lisäksi miesten ja naisten lukumäärät. Mahdolliset vinoumat jakauksissa tulee korjata viimeistään pitkällä aikavälillä. Tähän voi kuitenkin liittyä positiivisen erikoiskohdelun tilanteita joka tarkoittaa toisen sukupuolen suosimiseen esimerkiksi suunnitelmassa laaditun tavoitteen saavuttamiseksi. (Skurnik-Järvinen 2016, 78,83.)

Selvityksessä voi tulla selville, että työtehtävät jakautuvat merkittävästi nais- tai miesvaltaisesti ja se voi antaa pohtimisen aihetta siihen, onko jakoa syytä muuttaa erilaiseksi. Sukupuolijakauman korjaamista voidaan miettiä toimenpiteitä suunniteltaessa, jotta tasa-arvo paranisi. (Skurnik-Järvinen 2016, 87.)

4.3.3 Palkkakartoitus

Palkkakartoituksen tehtävänä on selvittää, ettei yrityksessä ole perusteettomia eroja palkkauksessa naisten ja miesten välillä. Palkkakartoitus tehdään joka toinen vuosi mutta jos tasa-arvosuunnitelma laaditaan joka vuosi, riittää palkkakartoituksen päivitys kolmen vuoden välein. (Tasa-arvoaltuutettu 2018, viitattu 13.3.2018) Skurnik-Järvisen mukaan palkkakartoitus koskee koko henkilöstöä ja se on tasa-arvoselvityksen keskeisimpiä osia. Selvityksessä kartoitetaan naisten ja miesten tehtävien luokitukset, palkkaerot sekä palkat. Kartoituksen tavoite on varmistaa jo ennakoon, ettei perusteettomia palkkaeroja ole olemassa ja palkkasyrjintä estetään jo etukäteen. Palkkakartoituksessa verrataan työaikoja ja palkkoja henkilöstön välillä toisiinsa riippumatta siitä onko kyse kokoaikaisesta vai osa-aikaisesta työstä. Palkat tulee kartoituksessa jaotella vaatimustasoitain ja tehtäväryhmittäin. Myös syrjimättömyyteen tulee kiinnittää huomiota. On tarkistettava, että palkanlisät maksetaan sukupuolineutraalisti, ja että esimerkiksi äitiyslomalla oleva työntekijä huomioidaan, mikäli yritys maksaa tulospalkkioita. Palkoissa voi olla myös hyväksyttäviä eroja kuten erilaiset palkanlisät, tehtävien vaativuuserot, koulutustaso ja ammattitaito, osaamistaso ja kyky tehdä työtä, työn tulokset sekä markkinaperuste eli työvoiman saatavuus. (2016, 78 -79)

Koska tasa-arvosuunnitelmaa käsitellään ryhmätasolla, ei suunnitelmasta saa ilmetä yksittäisten palkansaajien tietoja. Mikäli työntekijöitä on jossain ryhmässä yksittäisiä tai vain muutama, heidät pitää sisällyttää mahdollisimman samaa työtä tekevien ryhmään. Jos työntekijöinä on pelkästään naisia tai pelkästään miehiä, voidaan arvioida, onko palkkataso samanlainen kuin ryhmässä, jossa on molempien sukupuolten edustajia töissä. Myös palkanlisien tasa-arvoisuuden arviointi ryhmässä voi tulla kyseeseen. (Tasa-arvoaltuutettu, 2018, viitattu 13.3.2018)

4.3.4 Tasa-arvoa parantavat toimenpiteet eri osa-alueilla

Toimenpiteiden tulee olla sellaisia, että ne tukevat yrityksen omia tarpeita. Toimenpiteistä sopiminen on tasa-arvosuunnittelun keskeisimpiä osia. Toimenpiteet päätetään yhteistyössä työnantajan ja henkilöstön edustajien kanssa, jos tarvetta toimenpiteille on selvityksissä löydetty. Tavoitteet voivat olla pitkä- ja lyhytaikaisia, jos esimerkiksi yrityksen sukupuolijakauma on vinoutunut, voidaan sitä korjata pitkällä aikajänteellä. Toimenpiteet täytyy myös vastuuttaa esimiestasolla ja työnantajan tulee huolehtia, että esimiehille on selvää, mitä toimenpiteitä tasa-arvosuunnitelmaan tehdyt

kirjaukset edellyttävät. (Skurnik-Järvinen 2016, 81-82, 84.) Alla oleva taulukko1 kokoaa erilaisia ideoita ja toimenpiteitä, joita tasa-arvosuunnittelussa voidaan käsitellä.

TAULUKKO 1 Esimerkkejä suunnitelman teemoista, rungosta ja ideoita konkreettisesti toimenpiteiksi kuvitteellisessa työpaikassa. (Autio, Huhta, Leinonen & Uosukainen, viitattu 14.3.2018)

Teemat	Tavoitteet	Toimenpiteet	Vastuuhenkilöt	Aikataulu	Seurannan mittarit
Rekrytointi	Miehiä lisää asiakaspalveluun	Hakijoiden ollessa yhtä päteviä valitaan mies	Henkilöstöpäällikkö tai vastaava	Seuraavan vuoden aikana	Tilastot hakeneista ja valituista
Työssä kehittyminen ja uralla eteneminen	Naisia lisää esimies-tehtäviin	Kultakin osastolta 1-2 naista esimiesvalmennukseen	Osastojen esimiehet ja henkilöstöpäällikkö	Seuraavan vuoden aikana	Tilastot koulutuksen käyneistä sekä esimiestehtävissä olevista naisista ja miehistä
Palkkaus	Samasta ja samanarvoisesta työstä sama palkka	Käydään naisten ja miesten tehtävännimikkeet läpi	Tasa-arvoryhmä ja henkilöstöpäällikkö	Seuraavan vuoden aikana	Palkkakartoitus
Työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen	Kannustetaan miehiä perhevapaiden pitämiseen	Kehitetään sijaisjärjestelmä	Henkilöstöpäällikkö	Seuraavan vuoden aikana	Tilastot miesten ja naisten perhevapaista
Kiusaaminen, syrjintä sekä sukupuolinen häirintä	Kiusaamista, häirintää ja syrjintää ei sallita	Kirjoitetaan ohjeet kuinka toimia häirintätilanteissa	Tasa-arvoryhmä	Seuraavan kolmen kuukauden aikana	Valmiit ohjeet
Työolot ja työehdot	Työolosuhteet sopivat sekä naisille että miehille	Fysioterapeutti käy kaikkien työpisteiden ergonomian läpi	Työsuojelupäällikkö	Seuraavan neljän kuukauden aikana	Kuvaus työpisteiden kehittämistarpeista työsuojelukansioon
Tiedonkulku	Osaston tiedonkulun parantaminen	Osastot tekevät vuosisuunnitelman osastopalaverista väh. 4 krt / vuosi	Osaston esimies toimittaa henkilöstöpäällikölle	Seuraavan kuukauden aikana	Henkilöstöpäällikkö ja osaston esimies seuraavat suunnitelman toteutumista
Johtaminen ja työilmapiiri	Tietoa henkilöstön kokemuksista sukupuolen mukaan	Ilmapiiritutkimukseen lisätään tasa-arvoa koskevia kysymyksiä	Henkilöstöpäällikkö	Mahdollisimman pian, kuitenkin seuraavan vuoden aikana	Seuraava toteutettava kysely

Suunnitelmaa tulee seurata ja päivittää ja tasa-arvosuunnittelun tulisi olla yrityksessä jatkuva prosessi. Kausittaista toteutumista voidaan seurata työnantajan ja henkilöstön välisissä kokouksissa. Suunnitelman toteutuminen kannattaa käydä läpi osa-alue kerrallaan ja arvioida mitä kehittämiskohteita on ja miten niihin päästään. (Skurnik-Järvinen 2016, 84.)

5 YHDENVERTAISUUSSUUNNITELMA

5.1 Yhdenvertaisuussuunnitelman merkitys

Yhdenvertaisuuslaki on laadittu ehkäisemään syrjintää sekä tehostamaan syrjityksi joutuneen oikeusturvaa. Laki edistää yhdenvertaisuutta ja sen tavoitteena on ihmisten samanarvoinen kohtelu ja erilaisen kohtelun estäminen etukäteen. Työelämässä lakia sovelletaan, kun on kyse esimerkiksi työhönottoperusteista, työoloista ja -ehdoista, koulutuksista tai uralla etenemisestä. (Paanetoja 2017, 111.) Työnantajalla on velvollisuus edistää työntekijöidensä yhdenvertaisuutta eikä se saa syrjiä työntekijöitään tai työnhakijoita (Työsuojeluhallinto 2018, viitattu 14.3.2018).

Paanetojan mukaan yhdenvertaisuusvelvoitteeseen ei ole määrätty yrityksen kokoa vaan kyse on kaikkien työnantajien yhteisestä velvollisuudesta. Velvoitteeseen ei vaikuta myöskään toimiala. Yhdenvertaisuuslaki ulottuu myös vuokratyöntekijöitä käyttäviin yrityksiin, joten myös vuokratyöntekijöiden tarpeet tulee huomioida. Yhdenvertaisuussuunnitelma on yrityksen työyhteisön ja työnantajan henkilöstöpolitiikan kehittämisen väline. Sellainen on laadittava, jos yritys työllistää säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. (2017, 111-112.)

Skurnik-Järvinen ohjeistaa liittämään suunnitelman luontevasti esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan. Suunnitelmaa käsitellään muiden suunnitelmien tavoin joko henkilöstön tai henkilöstön edustajien kanssa. Suunnitelmaan laadintaan voi pyytää neuvoa ja apua yhdenvertaisuusvaltuutetulta. (2016, 96.)

5.2 Yhdenvertaisuussuunnitelmaan liittyvä lainsäädäntö

Yli 30 työntekijää työllistävillä työnantajilla on 1.1.2015 voimaan tulleen yhdenvertaisuuslain mukaan velvollisuus laatia yhdenvertaisuussuunnitelma. Voimaantulosäännöksen mukaan suunnitelman tulee olla yrityksissä laadittuna 1.1.2017 alkaen. (Laki yhdenvertaisuutta koskevan lainsäädännön voimaannpanosta, 1347/2014, 4.1 §; Kärkkäinen & Äimälä 2015, 132.)

Luottamusmiehellä, työsuojeluvaltuutetulla tai sellaisella henkilöstöedustajalla joka on osallistunut yhdenvertaisuuden suunnitteluun, on lain mukaan oikeus saada tietää, millaisiin toimenpiteisiin työnantaja on ryhtynyt yhdenvertaisuuden edistämiseksi (Yhdenvertaisuuslaki 2. 7 §).

5.2.1 Syrjinnän ja vastatoimien kiellot

Yhdenvertaisuuslaki ei koske sukupuolten tasa-arvoa tai sukupuolisyrittä, vaan ne kuuluvat tasa-arvolain piiriin. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia, ja ettei ketään saa syrjiä sukupuolen, seksuaalisen suuntautumisen, iän tai terveydentilan alkuperän, kansalaisuuden tai kielen, vakaumuksen, uskonnon tai mielipiteen poliittisen syyn tai ammattiyhdistystoiminnan, terveyden tilan, vamman tai perhesuhteiden vuoksi. Syy ei siis saa olla henkilöön liittyvä syy ja kaikilla tulee olla yhdenvertainen mahdollisuus saada työtä, erilaisia palveluja tai saada koulutusta. (Skurnik-Järvinen 2016, 91-92.) Syrjintä on kiellettyä myös vaikka syrjintä kohdistuisi toisijaiseen henkilöön, esimerkiksi vammaisen läheiseen. Työntekijää ei saa asettaa huonompaan asemaan esimerkiksi, jos hänellä on vammaisen lapsi. (Paanetoja 2017, 114.)

Laki määrittelee, että yhdenvertaisuuden edistämisen toimenpiteiden tavoitteena ovat aidosti syrjimättömät menettelytavat:

- työhönotossa
- työtehtävien jaossa
- koulutukseen pääsyn päätöksenteossa
- työsuhteisiin ja palkkaan liittyvässä päätöksenteossa
- työyhteisön kehittämistoimenpiteissä tai työsuhteisiin ja työntekoon liittyvien velvollisuuksien määrittelyssä. (Sippola 2015, 13.)

Yhdenvertaisuuslain 9 § säättää, että positiivista erikoiskohtelua ei pidä katsoa syrjinnäksi, jos sen tarkoituksena on yhdenvertaisuuden edistäminen tai syrjinnästä johtuvien haittojen estäminen tai poistaminen (Yhdenvertaisuuslaki 3.9 §).

Syrjintä voi olla välillistä jolloin jokin sääntö, käytäntö tai peruste asettaa työntekijän epäedulliseen asemaan. Välitön syrjintä tarkoittaa sitä, jos jotakin kohdellaan epäsuotuisammin johonkin henkilöön liittyvän seikan perusteella. Tällöin asiaan liittyy jokin toinen vertailukohde, eli henkilö jota on kohdeltu samankaltaisessa tilanteessa eri tavalla. (Paanetoja 2017, 114-115.)

Yhdenvertaisuuslain 14 § kieltää myös häirinnän työpaikalla, jos se liittyy kiellettyyn erotteluperusteeseen. Häirintä on ihmisarvoon kohdistuvaa tosiasiallisesti ja tarkoituksellisesti loukkaavaa käytäytymistä. Se voi olla loukkaavaa, nöyryyttävää tai ilmapiiri voi olla vihamielinen ja uhkaava. Häirintä voi kohdistua yksilön lisäksi ihmisryhmään. Häirintää voi työpaikoilla tapahtua sähköpostitse, puheissa, ilmeissä tai esimerkiksi epäasiallisen materiaalin esille panemisessa. Työnantajan tulee huolehtia, että saatuaan tiedon häirinnästä sen tulee välittömästi puuttua asiaan ja pyrkiä toiminnallaan poistamaan häirintään liittyvät seikat ja esimerkiksi ojentamaan toista työntekijää. (Paanetoja 2017, 117.)

Erilaiselle kohtelulle on olemassa oikeuttamisperusteita ja se ei ole syrjintää, mikäli se perustuu lakiin tai on olemassa hyväksyttävät tavoitteet tai keinot tavoitteen saavuttamiseen. Tätä lakia ei sovelleta, jos kyse on:

- julkisen hallintotehtävän hoidosta tai julkisen vallan käytöstä
- elinkeinon harjoittamisesta tai sen tukemisesta tai itsenäisestä ammatinharjoittamisesta
- koulutuksesta
- toiminnasta ammattijärjestössä tai sen jäsenyydestä
- erilaisesta kohtelusta etnisen alkuperän perusteella.

(Yhdenvertaisuuslaki 3. 11 §.)

Laki suojaa henkilöä, joka on vedonnut laissa säädettyihin oikeuksiin ja velvollisuuksiin, sillä laki kieltää tällaisen henkilön epäsuotuisan kohtelun eikä hänelle saa tulla kielteisiä seurauksia sen vuoksi, että hän on vedonnut yhdenvertaisuuslakiin. Tätä kutsutaan vastatoimien kielloksi. (Yhdenvertaisuuslaki 3. 16 §.) Myöskään työpaikkoja ilmoittaessa työnantaja ei saa edellyttää tässä laissa määrättyjä henkilöön liittyviä ominaisuuksia tai seikkoja (Yhdenvertaisuuslaki 3. 17 §).

5.2.2 Kohtuullinen mukauttaminen

Vammaisen henkilön työnantajan on tehtävä asianmukaiset mukautukset, jotta vammaisen henkilö voi tehdä yhdenvertaisesti töitä, edetä urallaan tai suoriutua työtehtävistään. Mukautusten kohtuullisuutta arvioidaan huomioon ottaen työnantajan koko, taloudelliset seikat, toiminnan laajuus ja luonne sekä mukautusten arvioitu kustannus ja mukautuksia varten saatavissa oleva tuki. Mikäli vammaisen tuntee olonsa syrjityksi työtä tehdessään tai hakiessaan työtä, on työnantajan pyynnöstä viipymättä annettava kirjallinen selvitys menettelynsä perusteista. (Yhdenvertaisuuslaki 3. 15 §.)

Mukautukset voivat olla työympäristöön, työvälineisiin tai työn järjestelyihin liittyviä asioita. Esteettömyydellä, apuvälineillä tai esimerkiksi työn organisoinnilla voidaan tukea vammaisen ihmisen työskentelyä. (Työsuojeluhallinto. 2018, viitattu 18.3.2018.)

5.3 Yhdenvertaisuussuunnitelman sisältö

Laki ei määrää varsinaisesta yhdenvertaisuutta edistävien toimenpiteiden sisällöstä, mutta toimenpiteiden tulisi olla sellaiset, että ne ovat yrityksen voimavaroihin sekä tarpeisiin sopivia. Edistämistoimenpiteiden tulee olla oikeasuhtaisia, tarkoituksenmukaisia ja tehokkaita. Suunnitelmassa tulee ottaa huomioon henkilöstörakenteen lisäksi tulevaisuuden näkymät. (Sippola, A. 2015, 13.) Mikäli suunnitelma on sisällytetty henkilöstösuunnitelmaan, tasa-arvosuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan tulee edistävät toimenpiteet yksilöidä siten, että ne löydetään helposti, mikäli valvova viranomaisella haluaa tarkastaa, onko yrityksellä lainmukainen yhdenvertaisuussuunnitelma (Skurnik-Järvinen 2016, 97).

Työnantajan on arvioitava sitä, miten yhdenvertaisuutta edistetään työpaikalla. Arviointia voidaan tarkistuslistojen lisäksi tehdä henkilöstökyselyillä. Merkitykselliset toimenpiteet ja syrjintäperusteet on etsittävä yhdessä henkilöstön ja henkilöstön edustajan kanssa. Suunnitelman sisältö määräytyy tehdyn arvioinnin perusteella ja siitä tulee käydä ilmi ne toimenpiteet, joita työpaikalla käytetään yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Suunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan ja seuranta toimenpiteiden toteutumisesta määrääjain on tärkeää. (Työsuojeluhallinto 2018, viitattu 18.3.2018.)

6 OPINNÄYTETYÖN KUVAUS PROSESSINA

Opinnäytetyömme keskeisin osa on henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen. Lisäksi opinnäytetyön teoriaosuus toimii ohjaavana oppaana siihen, kuinka suunnitelmia laaditaan ja päivitetään. Teoriaosasta lukija saa käsityksen siitä, minkä takia pakollisia henkilöstösuunnitelmia laaditaan ja mitä kyseisten suunnitelmien laatimisessa tulee huomioida. Lainsäädäntö ohjaa suunnitelmien sisältöä, mutta niihin voi lisäksi ottaa mukaan myös yrityksen omia periaatteita ja käytänteitä. Työmme sisältää sekä nämä pakolliset osiot, että myös vapaaehtoisia osa-alueita, joita yritys on halunnut henkilöstösuunnitelmassaan painottaa.

Produktiin osallistuivat opinnäytetyön tekijöiden lisäksi toimeksiantajan edustaja sekä toimeksiantajayrityksen henkilöstön edustaja. Produktin lähtötilanteena oli aluksi selvittää toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kokonaislukumäärä, sillä tämä tieto ohjasi henkilöstösuunnitelmien pakollisia osuuksia ja suunnitelmien lukumäärää. Toimeksiantajan ja henkilöstön edustajan kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen todettiin, yrityksen koko huomioiden, että lain vaatimiin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmiin tulisi lisätä myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat.

Teoriaosuuden tiedonkeruussa tuli jo alkuvaiheessa ilmi, että työ perustuu hyvin pitkälle lain vaatimiin sisällöllisiin seikkoihin. Suunnitelmia ohjaavat yhteistoimintalain lisäksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki, joten tiedonkeruu näin ollen pohjautui aluksi lainsäädäntöön. Lisäksi Hanna Skurnik-Järvisen opas henkilöstösuunnittelun laatimiseen tarjosi meille konkreettista ja ajanmukaista ohjeistusta henkilöstösuunnitelmien laatimiseen. Teoriaosuudessa oleviin havainnollistaviin kuviin pyysimme käyttöoikeudet kuvien haltijoilta.

Teoriaosuuden valmistumisen jälkeen laadimme kysymyslomakkeen, jonka pohjalta teimme teemahaastattelun toimeksiantajan ja toimeksiantajan henkilöstön edustajan kanssa. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Näin saatiin molempien edustajien näkökannat ja yhteinen näkemys esille. Haastattelukysymykset koostuivat teoriaosuuden pohjalta laadittuihin kysymyksiin, sillä niiden avulla saimme tarvittavat ja oikeat tiedot suunnitelmia varten. Ennen haastattelua lähetimme kysymykset toimeksiantajalle, jotta hän ehti poimia haastatteluun tarvitsemiamme lukuja sekä alustavia henkilöstöryhmiä. Tässä vaiheessa meillä oli jo myös valmiiksi laadittuna varsinaisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman mallipohja. Mallipohjan tekemisessä ja soveltamisessa käytäntöön käytimme hyväksi Hanna Skurnik-Järvisen opasta henkilöstösuunnitelman laatimiseen.

Nauhoitimme haastattelun ja litteroimme sen kokonaisuudessaan, jotta pystyimme varmistamaan suunnitelmien tietojen oikeellisuuden. Haastattelun aikana, toimeksiantajan pyynnöstä, sovimme että laadimme tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmiin valmiit pohjat ja ohjeistukset, jotta yritys voi laatia kyseiset suunnitelmat myöhemmin itse. Tämä sen takia, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat vaativat ennakkovalmisteluja ja pidempää prosessointia, joita aikataulumme eivät mahdollistaneet.

Haastattelun ja litteroinnin tietojen perusteella pystyimme rakentamaan varsinaiset suunnitelmat valmiin mallipohjan ympärille. Teimme koulutussuunnitelman haastattelutietojen perusteella ja toimeksiantaja toimitti tähän osioon myöhemmin tarkemmat tiedot koulutuksista henkilöstöryhmittäin. Henkilöstösuunnitelman osiossa lisäsimme tarvittavat, toimeksiantajan toimittamat, henkilöstöluvut valmiisiin taulukoihin. Henkilöstötietoja käsiteltäessä otimme huomioon työntekijöiden yksityisyydensuojan työelämässä ja suunnitelmaa tehdessämme käsitelimme vain numerotietoja ja henkilöstöryhmiä. Tämän jälkeen keskityimme kirjaamaan suunnitelmiin yrityksen yleiset periaatteet koskien erilaisia työsuhteita, työn ja perhe-elämän yhdistämistä, sekä muut yritystä koskevat tarpeelliset tiedot.

Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, joten varsinaista tutkimustulosta työstä ei tullut, vaan toimeksiantajalle syntyi oma, ajantasainen ja lainmukainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Teoriaosuutta toimeksiantaja voi käyttää tulevina vuosina oppaan muodossa päivittäessään suunnitelmia, hakiessaan koulutusvähennystä sekä laatiessaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Lakisääteiset henkilöstösuunnitelmat ovat Suomessa pakollisia ja ne ovat tärkeä osa henkilöstösuunnittelua. Laatimisen jälkeen riittää, että niitä päivitetään ja käsitellään määräajoin. Suunnitelmien avulla voidaan saavuttaa kilpailukykyä, sillä niiden avulla voidaan ennakoida tulevaa ja vahvistaa henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutumista. Laadukas henkilöstösuunnittelu vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja sillä voidaan saavuttaa taloudellista hyötyä, kun sairaslomia voidaan ennaltaehkäistä tai vähentää. Suunnitelmia voidaan käyttää myös työhyvinvoinnin mittareina sekä perehdyttämisen apuvälineenä.

Esimiestyössä ja henkilöstöhallinnossa henkilöstösuunnitelmat ovat työkalu, jota voi käyttää joka päiväisenä ohjaavana apuna henkilöstösuunnitteluun. Ennakointi ja suunnitelmallisuus ovat liike-elämässä tärkeitä taitoja. Suunnitelmien avulla voidaan analysoida, oppia virheistä ja kehittää parempia käytänteitä. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien avulla seurataan myös työntekijöiden ammatillista osaamista ja kehittämistä, joka on yritykselle tärkeä kilpailutekijä.

Lainsäädäntö määrittelee henkilöstösuunnitelmien pakollisuuden huomioiden yrityksen työntekijöiden kokonaislukumäärän. Suunnittelua olisi hyvä kuitenkin tehdä myös tätä pienemmissä yrityksissä. Yksi hyvä syy tähän on työnantajan oikeus koulutusvähennyksen hakemiseen koulutussuunnitelman laatimisen kautta. Jos yritys tarjoaa työntekijöilleen koulutusajalta palkkaa ja ammatillista täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutusta on runsaasti, kannattaa pienemmälläkin yrityksellä laatia oma koulutussuunnitelmansa hyödyntääkseen kyseisen veroedun. Koulutusvähennyksen hyödyntäminen yrityksissä ei viime vuosina ole ollut vielä suurta, mutta kun suunnitelmissa panostetaan käytännöllisyyteen, toimiviin rutiineihin ja vastuuhenkilöihin, käy kyseisen verotuen hakeminen entistä helpommaksi. Lisäksi on syytä muistaa, että kasvavissa yrityksissä suunnitelmien sisältövaatimukset saattavat muuttua hyvinkin nopeasti henkilöstön määrän lisääntyessä. Tällöin jo olemassa olevia suunnitelmia on helpompaa muuttaa ja laajentaa lainvaatimiin muotoihin. Lakisääteisten sisältövaatimuksien lisäksi suunnitelmissa on mahdollista kirjata ylös yrityksen omia käytänteitä.

Uudelle työntekijälle henkilöstösuunnitelmat antavat perustietoa yrityksen organisaatiokulttuurista. Tällöin työntekijän on mahdollista omaksua organisaation arvot ja käytänteet nopeammin. Suunnitelmien henkilöstöryhmäjäsentely avaa lukijalle mahdollisuuden ymmärtää organisaation raken-

teita, omaa työtehtäväänsä ja sen kokonaismerkitystä yrityksen liiketoimintaan. Suunnitelmiin tutuessa henkilöstöryhmien taulukot ovatkin hyvä tapa aloittaa tutustuminen yritykseen. Tällöin kokonaisuus ymmärretään paremmin. Henkilöstön osallistaminen suunnitteluun on tärkeää ja sen avulla organisaatiokulttuuriin voi syntyä uusia käytänteitä, jotka motivoivat henkilöstöä. Myös erilaiset kyselyt auttavat henkilöstösuunnitelmien laadintaa ja käsittelyä.

8 POHDINTA

Opinnäytetyömme syntyi prosessiajattelun avulla luontevasti. Työskentelyä helpotti se, että työn runko lähti rakentumaan käsitekartan, aiheanalyysin ja tutkimussuunnitelman avulla. Tavoitteena oli laatia toimeksiantajalle asianmukaiset henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat, ohjeistus ja mallipohja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan sekä selkeä opastus siihen, että lukija ymmärtää mitä suunnitelmien tulee sisältää ja miksi. Työssä tuli myös huomioida toimeksiantajayrityksen toimiala, organisaation rakenne sekä organisaatiokulttuuri. Tietoperustan ammattikirjallisuus löytyi kohtuullisessa ajassa mutta mielestämme laadukasta aineistoa oli tarjolla niukasti. Finlex toimii erinomaisena julkisena ja maksuttomana oikeudellisen aineiston internetpalveluna ja tätä myötä myös käytännöllisenä linkkinä työmme lainsäädäntölähteisiin. Prosessin aikana totesimme kuitenkin, että erityisen suurta huomiota internetissä tuli kiinnittää ajantasaisen lainsäädännön etsimiseen ja käyttämiseen. Tällöin välttyimme hyödyntämästä työssämme täysin virheellistä tai vanhentunutta tietoa.

Haastattelukysymysten laadinta oli kohtalaisen helppoa, sillä teoriaosuus pohjusti kysymyslomakkeen laatimista. Lisäksi pakottavat, lakeihin liittyvät kysymykset oli helppo tunnistaa ja liittää kysymyslomakkeeseen. Teemahaastattelun kysymyksiä oli kohtuullisen paljon mutta tästä huolimatta haastattelu pysyi aikataulullisesti kohtuullisissa mitoissa. Litteroimme haastattelun kokonaisuudessaan ja tämä helpotti myöhempää analysointia ja työskentelyä, sillä näin pystyimme tarkistamaan paperilta toimeksiantajan ja henkilöstöedustajan antamia tietoja. Lisätietoja emme joutuneet pyytämään, lukuun ottamatta haastattelun aikana sovittuja tarkennustietoja, joten haastattelu onnistui mielestämme hyvin ja valmistautumisemme oli ollut riittävän huolellista.

Suunnitelmien rungon laadimme etukäteen, joten haastattelun jälkeen syötimme tarvittavat luvut ja tiedot valmiiseen suunnitelmapohjaan. Suunnitelmat valmistuivat aikataulun mukaisesti ja niiden sisältö täyttää lainsäädännölliset vaatimukset.

Opinnäytetyön aikana oppimisprosessimme alkoi välittömästi jo tiedonkeruun aloitusvaiheessa. Meille selvisi, että suunnitelmia ohjaa suurelta osin yhteistoimintalaki ja suunnitelmissa on omat sisältövaatimuksensa. Pakollisten tietojen lisäksi suunnitelmissa saa olla myös yrityksen omia käytänteitä. Lain sisältövaatimuksien laajuus oli meille yllättävää. Raporttia kirjoittaessa piti pohtia tark-

kaan, kuinka avaamme lakikieltä lukijalle ymmärrettävään muotoon. Helppolukuisuuden ja ymmärrettävyyden takia lisäsimme työhömmme muutamia havainnollistavia kuvia. Huomioimme sekä tekstissä, että kuvissa tekijänoikeussuojan ja pyysimme kuvien omistajilta lupaa aineistojen käyttöön. Kirjoittaessamme raportin tietoperustaa tiedostimme oppimisen hyvin selvästi lähdemateriaalien kriittisen tarkastelun kautta. Laadukkaan lähdeaineiston avulla tietoperustaan ja suunnitelmiin saatiin luotettavaa ja ajanmukaista tietoa.

Lainsäädännöllisten veloitteiden täyttämisen lisäksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelma tarjoaa toimeksiantajalle työkalun, jolla yritys voi tehdä henkilöstösuunnittelua, kehittäen ja ylläpitäen henkilöstön ammatillista osaamista. Yritys voi myös hyödyntää suunnitelmia hakiessaan verotuksessa työnantajan koulutusvähenystä. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla yritys voi kehittää ja ylläpitää henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia. Henkilöstösuunnittelu on myös apuväline henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin.

Opinnäytetyön valmistuttua ymmärsimme henkilöstösuunnitelmien suuren vaikutuksen koko organisaatiokulttuuriin. Suunnitelman avulla yritystä voidaan kehittää entistä myönteisemmäksi ja toimintatapoja suoraviivaisemmiksi. Suunnitelmien avulla toiminta on avoimempaa ja läpinäkyvämpää, kun henkilöstöllä on mahdollisuus tutustua ja vaikuttaa käytänteisiin. Erilaisilla henkilöstösuunnitelmilla on tämän lisäksi myös laajempaa yhteiskunnallista vaikutusta, jolla haetaan sekä yritysten menestymistä, että työntekijöiden työhyvinvointia ja parempaa työssä suoriutumista.

LÄHTEET

Autio, H-L., Huhta, L., Leinonen, M. & Uosukainen, K. 2018. Ohjeet tasa-arvosuunnitelman tekemiseen. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Viitattu 14.3.2018, <http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/tasa-arvo-ohjeet/teetasa.html>.

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi 5.9.2013/99.

Kärkkäinen, M. & Äimälä, M. 2015. Yhteistoimintalaki. Helsinki: Talentum.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531.

Laki elinkeinotulon verottamisesta. 24.6.1968/360.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 20.12.2013/1136.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Lombardo, M. & Eichinger, R. 1996. The career architect development planner. Minneapolis: Lominger.

Maatilatalouden tuloverolaki. 15.12.1967/543.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Ammatillinen koulutus uudistuu vuoden alusta. Viitattu 10.3.2018, http://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ammatillinen-koulutus-uudistuu-vuoden-alusta.

Paanetoja, J. 2017. Työoikeus tutuksi-käsikirja. Helsinki: Edita.

Pekant Oy 2018. Viitattu 21.2.2018, www.pekant.fi.

Rantala, T. & Salokoski, J. 2014. Verohallinto. 10.2.2014. Työnantajan koulutusvähennys. Viitattu 27.2.2018, https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48458/tyonantajan_koulutusvahenny/.

SAK 2014 Yhteistoimintaopas. Viitattu 25.2.2018, <http://www.yhteistoimintaopas.fi/fi/4-luku-yrityksen-yleiset-suunnitelmat-periaatteet-ja-kaytannot-15-26-c2-a7/16-c2-a7-henkilosto-ja-koulutus-suunnitelma.html>.

Sarala, U. & Sarala, A. 2003. Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8. painos. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sippola, A. 2015. Yhdenvertaisuussuunnittelun opas yksityiselle sektorille. FIBS. Viitattu 17.3.2018, <http://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Yritysten+yhdenvertaisuussuunnittelun+opas/631c4506-eadf-4af7-95c1-0fecea12e01a/Yritysten+yhdenvertaisuussuunnittelun+opas.pdf>.

Skurnik-Järvinen, H. 2016. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat. 3. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Talouselämä. 2017. Ammatillisen koulutuksen uudistus astuu voimaan ensi vuoden alusta – "Uudistettu koulutus vastaa tehokkaasti yritysten ja työelämän nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin". Viitattu 10.3.2018, <https://www.talouselama.fi/uutiset/ammattillisen-koulutuksen-uudistus-astuu-voimaan-ensi-vuoden-alusta-uudistettu-koulutus-vastaa-tehokkaasti-yritysten-ja-tyoelaman-nopeasti-muuttuviin-osaamistarpeisiin/f6a92a65-93c9-357f-b473-051ba3b75b94>.

Tasa-arvovaltuutettu. Palkkakartoitus. Viitattu 13.3.2018, <https://www.tasa-arvo.fi/selvitys-tasa-arvotilanteesta>.

Tasa-arvovaltuutettu. Selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta. Viitattu 12.3.2018, <https://www.tasa-arvo.fi/selvitys-tasa-arvotilanteesta>.

Tasa-arvovaltuutettu. Tasa-arvolaki pähkinänkuoressa. Viitattu 12.3.2018, <https://www.tasa-arvo.fi/tasa-arvolaki-pahkinankuoressa>.

Tasa-arvovaltuutettu. Tasa-arvon edistäminen työpaikalla. Viitattu 13.3.2018, <https://www.tasa-arvo.fi/tyopaikkojen-tasa-arvosuunnittelu>.

TVR. 2014. Koulutuskorvaus. Viitattu 27.2.2018, http://www.vala.fi/userData/vala/tiedotteet/koulutuskorvaus_ohje.pdf.

Työsuojeluhallinto. 2018. Yhdenvertaisuus. Viitattu 18.3.2018, <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/yhdenvertaisuus>.

Vaherva, T. 1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus: Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY, 84, 98-99.

Verohallinnon tilastotietokanta. 2018. Viitattu 2.5.2018, <http://vero2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/Vero/>.
Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uud. p. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforvies-tintä.

Viitala, R. 2013 Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. painos. Helsinki: Kauppakamari.

KYSYMYSLOMAKE

LIITE 1

SALATTU

SALATTU

**TASA-ARVO-JA YHDENVERTAISUUS-
SUUNNITELMIEN OHJEISTUS**

LIITE 3

SALATTU