



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# HENKILÖSTÖSUUNNITEL- MA METALLIALAN YRITYK- SELLE

TEKIJÄ: Sari Vainio

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Sari Vainio	
Työn nimi Henkilöstösuunnitelma metallialan yritykselle	
Päiväys 28.10.2015	Sivumäärä/Liitteet 58/22
Ohjaaja(t) Anne-Leena Juntunen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on metallialan pk-yritys Pohjois-Savosta. Opinnäytetyönä laadittiin toimeksiantajayritykselle henkilöstösuunnitelma. Henkilöstösuunnitelman osaksi sisällytettiin myös tasa-arvosuunnitelman vaatimukset. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä edellyttää, että yrityksissä, jotka työllistävät säännöllisesti yli 20 henkilöä on laadittava henkilöstösuunnitelma ja päivittävä sitä vuosittain. Toteutettu henkilöstösuunnitelma pidetään salassapitosopimuksen mukaisesti salaisena eikä sitä julkaista osana opinnäytetyöraporttia.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri osiosta, kehittämistyöstä ja raportointiosuudesta. Kehittämistyö sisältää henkilöstösuunnitelman käytännön toteutuksen ja kirjallisen henkilöstösuunnitelman tekemisen. Raportointiosuus koostuu opinnäytetyöraportista. Opinnäytetyöraportissa perehdytään teoreettisesti henkilöstösuunnitteluun ja niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat henkilöstösuunnitelman laadintaan.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstön nykytila ja luoda työvälineitä henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä ammatillisen osaamisen kehittämisen edistämiseksi. Henkilöstösuunnitelman lähtökohta oli toteuttaa käytännön läheinen, realistinen ja helppolukuinen kirjallinen suunnitelma, jota erityisesti yrityksen johto ja työnjohto voivat käyttää apunaan päivittäisessä työssään. Tasa-arvosuunnitelmalla halutaan taata henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla.</p> <p>Opinnäytetyön pohjalta jatkokehittämisen aiheiksi nousivat henkilöstösuunnitelmaa mukailevan vuosisuunnitelman laatiminen, joka toimii työkaluna suunnitelman toteuttamisessa ja seurannassa. Toisena kehittämisen kohteena esille tuli palkkausjärjestelmän kehittäminen.</p>	
Avainsanat Henkilöstösuunnittelu, henkilöstösuunnitelma, tasa-arvosuunnitelma	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Sari Vainio			
Title of Thesis Personnel Plan for a Metal company			
Date	28.10.2015	Pages/Appendices	59/22
Supervisor(s) Anne-Leena Juntunen			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>This bachelor's thesis was commissioned by an SME metal company in Northern Savo. The purpose of the work was to prepare a personnel plan for the company. One part of the plan was the requirements of an equality plan. The Co-operation Act for enterprises provides that the enterprises which employ regularly more than 20 people have to draw up a personnel plan and update that annually. The prepared plan is confidential as stated in the non-disclosure agreement and it is therefore not published in the thesis.</p> <p>The thesis has two parts: a development task and a report. The development task contains the practical preparation of the personnel plan and the compiling of the written personnel plan. The report part comprises the thesis report which covers theory on personnel planning and the factors affecting the preparation of a personnel plan. The purpose of the thesis was to find out the current situation of the personnel in the company and to create tools to improve the well-being of the employees as well as to promote the development of the professional competence. The premise of the personnel plan was to prepare a practical, realistic and readable plan which especially the company management and the work supervision can use as an aid in the daily work. With the equality plan, the company wants to guarantee equal opportunities for the personnel at work.</p> <p>Based on the thesis, there emerged some topics for further development. One of those is the preparation of an annual plan where the personnel plan is included. The annual plan will be a tool in the implementation and follow-up of the plan. The second development target was the improvement of the pay system.</p>			
Keywords Personnel planning, personnel plan, equality plan			

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	7
2.1	Henkilöstöjohtamisen ja erilaisten johtamistyylien kehittyminen .....	8
2.2	Henkilöstöjohtamisen teorit .....	9
2.3	Henkilöstöjohtamisessa huomioitava lainsäädäntö.....	14
2.3.1	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä .....	14
2.3.2	Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta .....	17
2.3.3	Yhdenvertaisuuslaki.....	18
3	HENKILÖSTÖSTRATEGIA .....	20
3.1	Henkilöstösuunnittelu .....	20
3.2	Henkilöstösuunnitelma .....	22
3.3	Henkilöstösuunnitelman sisältö .....	24
3.4	Tasa-arvosuunnitelma osana henkilöstösuunnitelmaa .....	26
4	HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN OSA-ALUEET.....	30
4.1	Osaavan työvoiman varmistaminen .....	30
4.2	Hyvinvoiva henkilöstö.....	37
4.3	Johtamisen näköaloja .....	41
4.4	Tasa-arvo työelämässä.....	44
5	TOIMEKSIANTAJAYRITYS.....	47
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	48
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	54
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	56

## LIITTEET

LIITE 1. Henkilöstösuunnitelma (salainen)

## 1 JOHDANTO

Tämän päivän haastavassa taloustilanteessa ja organisaatioiden jatkuvan tehokkuus pyrkimyksen keskellä kamppailevat henkilöstöammattilaiset joutuvat valtavaan ristipaineeseen tasapainoillessaan tehokkuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kanssa. Teollisuuden alihankinnassa on siirrytty massatuotannosta ja suurista varastoista räätälöityihin tuotteisiin, jotka toimitetaan oikea-aikaisesti suoraan päätoimijan tuotantolinjalle. Mikä edellyttää alihankkijoilta ja heidän henkilöstöltään joustavuutta, ketteryyttä sekä toimitettujen tuotteiden laadukkuutta ja toimitusaikapitoa. (Viitala 2013, 8–9; Rautio 2015, 23.)

Henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys myös työntekijän näkökulmasta, Suomi on edelleen varsin työorientoitunut maa, jossa työ on elannonlähde mutta myös ihmisen arvon mitta. Tällä hetkellä työmarkkinat muuttuvat nopeasti, ollaan siirtymässä pitkistä ja turvallisista työurista kohti epävarmoja ja pirstaleisia työuria. Nykypäivänä jatkuva osaamisen kehittäminen ja työpaikan vaihdokset ovat osa työuria, mikä vaatii työntekijän osalta henkistä joustavuutta tasapainoillessa epävarmuuden ja työelämän vaatimusten keskellä. (Viitala 2013, 13–14).

Henkilöstöjohtaminen ja –suunnittelu ovat keinoja, joilla voidaan varautua edällä mainittuihin haasteisiin. Pyrkimyksenä kuitenkin saavuttaa niin taloudellisten vaatimusten kuin henkilöstön työhyvinvoinnin välinen tasapaino. Yrityksen kannattavuuden ja toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta ei ole varaa tehottomuuteen muttei myöskään henkilöstön pahoinvointiin, joka tulee kalliiksi yritykselle muun muassa heikentyneen työpanoksen, laadun huonontumisen ja sairauspoissaoloissa. Henkilöstösuunnitelman laatiminen on yksi tapa perehtyä henkilöstön nykytilaan sekä siellä esiintyviin tarpeisiin ja lähteä kehittämään niitä suunnitelmallisesti.

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyönä, jonka toimeksiantajana toimii metallialan yritys Pohjois-Savosta. Kehittämistyö toteutetaan lineaarisen kehittämisprosessimallin mukaan. Opinnäytetyössä selvitetään toimeksiantaja yrityksen henkilöstön nykytila, jonka pohjalta laaditaan henkilöstösuunnitelma. Henkilöstösuunnitelmaan on sisällytetty koulutustavoitteet ja tasa-arvosuunnitelma. Henkilöstösuunnitelmalle todettiin olevan tarve toimeksiantaja yrityksessä, sillä yrityksen on tavoitteena laajentaa toimintaansa. Jotta laajeneminen tuottaisi toivotun tuloksen, tulee huomiota kiinnittää erityisesti henkilöstön hankintaan ja osaamiseen. Kehittämistyö toteutetaan toimeksiantajan pyynnöstä salassapitosopimuksen nojalla. Tämän vuoksi työn teoriaosio ja valmis henkilöstösuunnitelma pidetään tiukasti erillään.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat henkilöstö- ja tasa-arvosuunnitelmaa ohjaava lainsäädäntö sekä henkilöstöjohtamista että henkilöstösuunnittelua käsittelevät tutkimukset ja julkaisut. Teoreettinen viitekehys ohjaa ja tukee henkilöstösuunnitelman rakentamista ja luo perustelut tehdyille ratkaisuille. Henkilöstön nykytilan kuvaus perustuu toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnosta kerättyihin tietoihin sekä yrityksessä keväällä 2015 toteutetun työhyvinvointikyselyn tuloksiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia henkilöstösuunnitelma toimeksiantajayrityksen tarpeiden mukaan. Kyseessä oli toimeksiantajayrityksen ensimmäinen henkilöstösuunnitelma, joten he toivoivat suunnitelman olevan selkeä ja helposti ymmärrettävä sekä realistinen. Lisäksi henkilöstösuunnitelman toivottiin olevan käytännön läheinen ja helposti päivitettävissä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstön nykytila ja luoda työvälineitä henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä ammatillisen osaamisen kehittämisen edistämiseksi. Henkilöstösuunnitelmasta on erityisesti apua yrityksen johdolle ja työnjohdolle. Suunnitelma auttaa heitä toteuttamaan päivittäistä työtään sekä suunnittelemaan yritystoimintaa pidemmällä tähtäimellä. Henkilöstölle henkilöstösuunnitelma antaa perustietoa yrityksestä. Henkilöstösuunnitelman mukanaan tuoman suunnitelmallisuuden uskotaan parantavan yrityksen tuottavuutta ja lisäävän tuoksellisuutta.

Käytäntöön vietyinä henkilöstösuunnitelma tukee henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia, joka heijastuu myös yrityksen asiakastyytyväisyyteen. Suunnitelman avulla pyritään vaikuttamaan henkilöstön vaihtuvuuteen ja turvaamaan yrityksen pysyminen mukana alan kehityksessä. Tasa-arvosuunnitelmalla halutaan taata henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla. Tasa-arvosuunnittelun avulla voidaan seurata sukupuolten välisen tasa-arvon ja palkkauksen kehittymistä työpaikalla. Työntekijä haluaa kokea olevansa arvostettu ja toivoo palkitsemisen olevan oikea-aikaista ja oikeudenmukaista. Arvostuksen kokeminen lisää työntekijän innovatiivisuutta ja tuottavuutta.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen on hakenut paikkaansa niin teorianmuodostuksessa kuin käytännön johtamistyössä sekä jossain määrin myös vakiintunutta paikkaansa osana liikkeenjohtamista. Jatkuvan mielenkiinnonkohteena ovat näkemykset siitä, mitä henkilöstöjohtaminen oikeastaan on, mitä sen tulisi olla ja mikä sen rooli on kokonaisjohtamisessa ja millaista osaamista vaaditaan sen tulokselliseen hyödyntämiseen. (Luoma 2006, 72).

Henkilöstöjohtaminen määritellään varsinkin angloamerikkalaisessa kirjallisuudessa usein laajasti, jolloin se käsittää kaiken henkilöstöön liittyvän toiminnan yrityksessä. Tällöin henkilöstöjohtaminen jaetaan kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen (human resource management, HRM), työelämäsuhteiden hoitamiseen (industrial relation, IR) sekä johtajuuteen ja esimiestyöhön (leadership). Tämän määritelmän mukaan henkilöstöjohtaminen on käsitteenä laajempi kuin henkilöstövoimavarojen johtaminen, sillä se sisältää kaiken sen toiminnan, joka liittyy työnantaja-puolen ja työntekijäpuolen välisten työelämänpelisääntöjen kehittämiseen sekä ihmisten johtamiseen. (Viitala 2013, 20–21.)

Luoman (2006, 72–73) mukaan henkilöstöjohtamisen ekstaktin määritelmän sijasta on kuvaavampaa tarkastella henkilöstöjohtamisen keskeisiä piirteitä. Näiden keskeistenpiirteiden yhtäaikainen toteutuminen tekee henkilöstöjohtamisen ja samalla erottaa sen aikaisemmista työvoiman johtamisen käsitteistä. Näitä keskeisiä piirteitä ovat muun muassa; henkilöstöjohtamisen kaikkien osa alueiden samanaikainen ja samansuuntainen hyödyntäminen; henkilöstön itseisarvon näkeminen, työntekijän sitoutuminen työnantajaansa; johdon ja henkilöstön välisten suhteiden korostaminen; aloitteellisuuden ja sitoutumisen korostuminen sekä henkilöstöjohtamisen näkeminen omana ammatillisena alueenaan. Nämä keskeiset piirteet muovaavat henkilöstöjohtamisesta hyvin idealistisen kuvan, ne vastaavat enemmin kysymykseen mitä henkilöstöjohtamisen tulisi olla.

Kauhanen (2006, 16) määrittelee henkilöstöjohtamisen toiminnaksi, joka sisältää henkilöstön hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi hän kuvaa yrityksen kykyä: olla houkutteleva työpaikka, työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen yrityksen toimintaan, hyvistä suorituksista palkitseminen sekä työntekijöiden kehittäminen ja osaamisen ylläpitäminen hyvien työsuoritusten turvaamiseksi.

Henkilöstöjohtaminen on tutkimus- ja johtamisalueena varsin nuori verrattuna moneen muuhun liikkeenjohdon alueeseen, kuten strategiseen johtamiseen, taloushallintoon tai markkinointiin. Näin, vaikka joidenkin tutkijoiden mielestä henkilöstöjohtamisen juuret ovat 1900-luvun alussa. Varsinaisesti henkilöstöjohtamiseen liittyvän keskustelun katsotaan alkaneen kansainvälisestäkin vasta 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa. (Luoma 2006, 71–72).

Henkilöstöjohtamisella on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintastrategian toteutumisessa. Siksi sitä voidaan pitää yrityksen menestystekijänä ja henkilöstöä on yritystoiminnan kivijalkana. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on turvata yrityksen kulloisiinkin tarpeisiin määrältään ja laadultaan

riittävä henkilöstö sekä turvata yrityksen osaamisen riittävyys ja jatkuva kehittyminen. (Viitala 2007, 9–10.)

## 2.1 Henkilöstöjohtamisen ja erilaisten johtamistyylien kehittyminen

Nykyisen kaltaisen henkilöstöjohtaminen juuret ovat 1800-luvun puolivälissä, jolloin teollisen vallankumouksen seurauksena kohdattiin kouluttamattoman työvoiman johtamisen ongelmia. Tällöin teollistumisen ja työpaikkojen koon kasvun myötä tarvittiin toimintoja, joilla saataisiin työntekijöiden toimintaan säännöllisyyttä ja kuria. Samaan aikaan huomattiin työntekijöiden hyvinvoinnin olevan tehokkaampi keino vaikuttaa työn laatuun ja tehokkuuteen kuin uhkausten, rangaistusten ja rahapalkkiot. 1800-luvun lopulla suurimmissa yrityksissä alettiin huolehtia työntekijöiden yleisestä hyvinvoinnista, esimerkiksi perustettiin tehdaskylä, joissa työntekijät perheineen asuivat. Yrityksiin nimettiin ensimmäisiä vastuuhenkilöistä, jotka päätyökseen huolehtivat työntekijöiden hyvinvoinnista. Heitä voidaan pitää henkilöstöammattilaisten uranuurtajina. (Viitala 2013, 31).

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen ovat vaikuttaneet osaltaan myös sodat. Ensimmäinen maailmansota, jolloin miesten ollessa rintamalla, ottivat naiset laajemmalti vastuuta työelämässä. Naisten nouseminen työnjohdollisiin tehtäviin kiinnitettiin aiempaa enemmän huomiota työntekijöiden hyvinvointiin. Toisen maailmansodan aikaan teollisuutta kohtasi työvoimapula. Tällöin yrityksiin palkattiin henkilöitä, joiden tehtävänä oli kehittää työympäristöä ja työtä inhimillisemmäksi. Heitä kutsuttiin ensimmäisen kerran henkilöstöammattilaisiksi. Tuolloin 1940-luvulla henkilöstötoiminnot olivat lähinnä työsuhteasioiden hoitamista ja hallinnointia. (Viitala 2013, 31–32). Tähän aikaan johtaminen oli tyyliltään käskyttävää ja johtajilta odotettiin suurmiesmäisyyttä sekä arvovaltaa (Hyppänen 2013, 33.)

1960- ja 1970-luvuilla käskevä johtamistyyli alkoi väistyä kohdatessaan demokraattisen tyylin, jolloin johtajat olivat kuin isähahmoja, huolehtivia patruunoja (Hyppänen 2013, 33.) Tällöin henkilöstöjohtaminen nousi kehittämisen ja tutkimuksen kohteeksi. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta tuli oma toimintonsa suurimmissa yrityksissä myös Suomessa. Tuolloin kehitettiin voimakkaasti työelämää säätelevää lainsäädäntöä. Henkilöstösuunnittelu yleistyi omana toimintonaan, joka oli aluksi lähinnä määrällistä työvoimasuunnittelua. Suunnittelu oli rationaalista. Uskottiin, että asioita voitiin ennustaa ja kehityskulkua suunnitellusti. (Viitala 2013, 32–33).

1980-luvulla alkoi korostua tehokkuusajattelu. Henkilöstösuunnitelmia laadittiin kolmella aikajänteellä: lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä tähtäimellä. Henkilöstöjohtaminen alettiin nähdä strategisena kilpailutekijänä. (Viitala 2013, 33). Tänä tehokkuusajattelun aikakautena puhuttiin tulosjohtamisesta ja henkilöstöstä yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Samaan aikaan korostui asiakkaiden merkitys entisestään ja laatujohtaminen alkoi tulla yrityksiin. (Hyppänen 2013, 26).

1990-luvulla henkilöstöjohtamisesta tuli entistä selvemmin strateginen asia. Henkilöstösuunnittelua alettiin tehdä strategiajaksojen mukaan ja tarkempia suunnitelmia vuodeksi kerrallaan. (Viitala 2013, 33). 1990-luvun alkupuolella johtamisessa suosittiin tiimejä ja tiimijohtamista, jotka korostivat itseohjautuvuutta ja luottamusta. Tiimijohtaminen laajentui vähitellen yksikköraajat ylittäväksi prosessi-



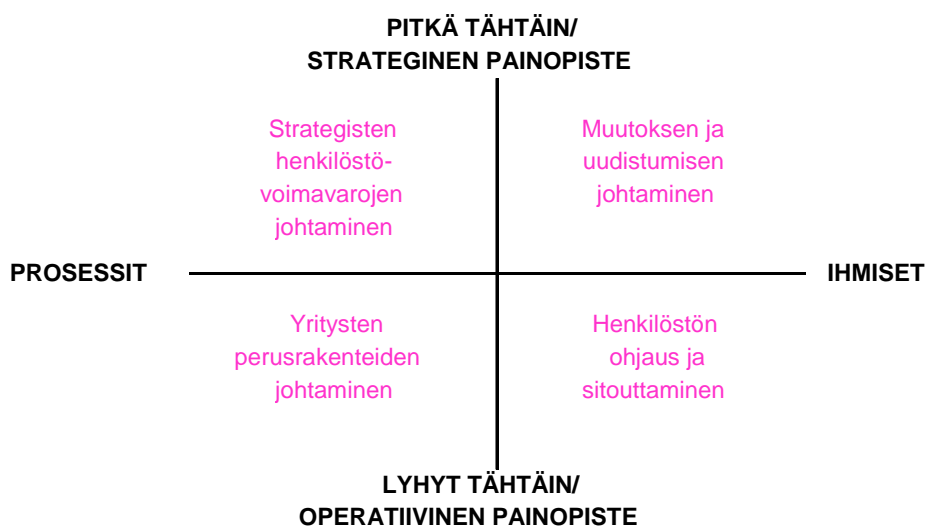
johtamiseksi. Vuosikymmenen loppupuolella tuli mukaan muutosjohtaminen, jossa etsitään ratkaisuja jatkuviin haasteisiin. (Hyppänen 2013, 26).

Nyt 2000-luvulla henkilöstöjohtaminen on ristiriitaisessa tilanteessa, henkilöstöä pidetään yrityksen tärkeimpänä menestystekijänä, mutta samanaikaisesti henkilöstökustannukset tulisi minimoida. Henkilöstövoimavaroilta odotetaan joustavuutta, siksi ostopalveluiden ja vuokratyövoiman käyttöä on lisätty. Henkilöstötyötä on siirretty esimiehille ja henkilöstölle itselleen, henkilöstöosastoja on supistettu ja henkilöstötyötä hankitaan ostopalveluina. (Viitala 2013, 33–34.) Hyppänen (2013, 27) kuvaa tiukentuneiden tulostavoitteiden nostattavan rinnalleen myös eettisyyden. Tämä näkyy vastuullisuuden korostumisena johtamisessa, monet asiat vaativat tulosten aikaansaamiseksi pidempää seurantaakin kuin yhtä tilikautta tai kvartaalia. Vastuullisuus on ymmärrystä asioiden välisistä syyistä ja seurauksista.

## 2.2 Henkilöstöjohtamisen teorit

Henkilöstöjohtamisen laajaa tehtäväkenttää on pyritty jäsentämään erilaisten mallien avulla. Seuraavaksi esittelen muutaman niistä: Ulrichin-, David Guestin-, Harvardin-, Michiganin sekä Hendry ja Pettigrewin-mallin.

Nykyisin ehkä tunnetuin strategisen henkilöstöjohtamisen malli on Ulrichin-malli. Se on kehitetty vuonna 1997 (kuviot 1). Siinä pyritään yhdistämään pitkänaikavälin strategiset tavoitteet päivittäiseen operatiiviseen johtamiseen. Samalla pyritään yhdistämään myös henkilöstöjohtamisen prosessit ja ihmisten välinen vuorovaikutus toisiinsa. Tämän tavoitteena on varmistaa liiketoimintastrategian edellyttämä osaamis pohja ja yrityksen kilpailukyky myös jatkossa. (Juuti & Luoma 2013, 25.)



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä, Ulrichin malli. (Viitala 2013, 34).

Ulrichin malli jakaa henkilöstöjohtamisen päätehtävät neljään alueeseen. Jaon perusteena toimivat aikajänne ja toiminnan kohde. Aikajänne vaihtelee pitkänaikavälin strategisesta tarkastelusta lyhyen tähtäimen operatiiviseen johtamiseen. Tämän mukaan henkilöstöjohtamisessa tulee pystyä huomiomaan molemmat: päivittäisen toiminnan on tuettava strategisia tavoitteita. Toiminnan kohde vaihtelee henkilöstöjohtamisen toiminnoista ihmisiin. Henkilöstöjohtamisen toimintoja on kehitettävä ja ylläpidettävä. Näiden kahden ulottuvuuden avulla voidaan määritellä henkilöstöjohtamisen neljä keskeistä roolia: strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. (Viitala 2013, 34–35.)

Ulrichin mukaan henkilöstöammattilaisten tulee pystyä työskentelemään sekä operatiivisesti että strategisesti ja pystyttävä keskittymään sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteisiin. Ulrichin mukaan henkilöstöammattilaisten tehtävät sijoittuvat henkilöstöprosessien johtamisesta ihmisten johtamiseen. Mallin mukaan henkilöstöjohtaminen sijoittuu selkeästi yrityksen strategian toteuttajan ja strategisen kumppanin rooliin. (Juuti & Luoma 2013, 27.)

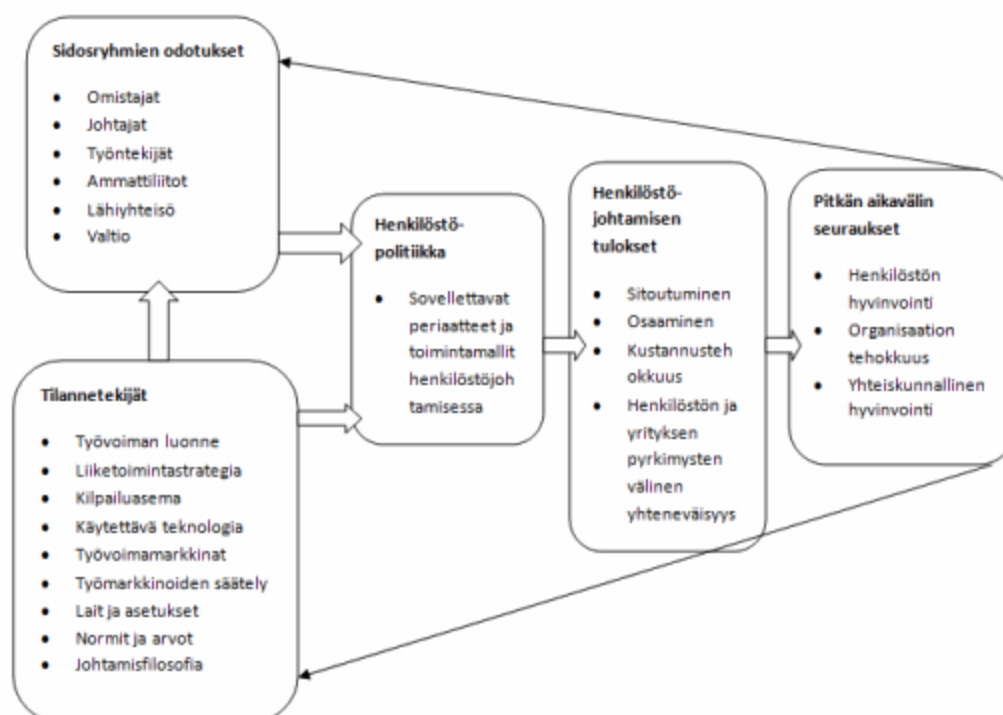
Guestin mallin pyrkimyksenä oli parantaa niin yksilön kuin organisaation suorituskykyä lisäämällä yhteensopivuutta henkilöstötoimintojen välillä. Kuviossa 2 esitetty malli kuvaa hyvän henkilöstöjohtamisen monitasoisia vaikutuksia ja tuloksia. Mallin lähtökohtana on henkilöstöstrategia, josta kaikki henkilöstötoiminnot oli johdettu. (Viitala 2013, 36.)



KUVIO 2. Henkilöstövoimavarojen johtaminen Guestin malli (Viitala 2013, 36.)

Guestin mukaan henkilöstöjohtamisen tulee olla johdonmukaista liiketoimintastrategiaan nähden. Henkilöstöjohtamisessa tulee huomioida toiminnan tavoite, onko pyrkimyksenä innovatiivisuus, laatu vai kustannusten leikkaaminen. Tämän lisäksi sen tulee olla ehyt kokonaisuus, mikä tarkoittaa että henkilöstön rekrytoimmin, kehittämisen, palkitsemisen, työn ja toimintojen suunnittelun, osallistamisen ja työturvallisuusasioiden tulee olla sopusoinnussa keskenään. (Viitala 2013, 36).

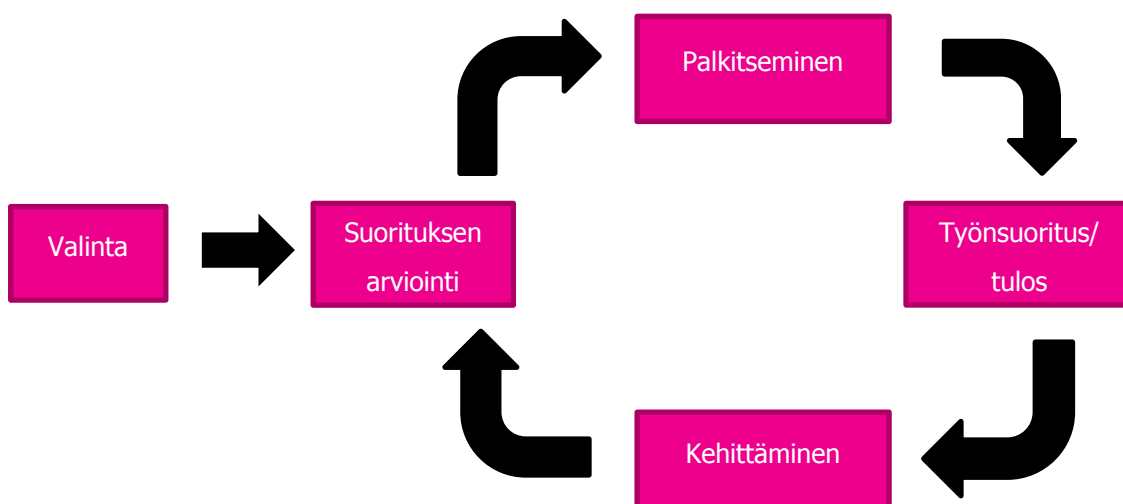
Strategisen henkilöstöjohtamisen syntyyn on keskeisesti vaikuttanut vuosina 1984 ja -85 Michiganin yliopistossa ja Havardin Business Schoolissa julkaistu artikkeli ja opetusmateriaali. Näiden pohjalta syntyi Havardin malli (kuvio 3). Mallissa pyrittiin yhdistämään henkilöstöjohtamisen tutkimus organisaatiokäyttäytymiseen ja työmarkkinasuhteisiin liittyvien tutkimusten kanssa. Havardin malli oli ensimmäinen henkilöstöjohtamisen malli, jossa alettiin korostaa yrityksen inhimillisiä voimavaroja sosiaalisena pääomana. (Juuti & Luoma 2013, 23.)



KUVIO 3. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, Havardin malli (Viitala 2007, 26.)

Havardin malli huomio yrityksen ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen henkilöstöjohtamisen muodostumiseen. Malli erittelee kuusi elementtiä: tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpoliittiset valinnat, edellisistä johtuvat henkilöstöön liittyvät tulokset, pitkän aikajänteen seuraukset ja niiden heijastevaikutukset sidosryhmiin ja tilannetekijöihin. (Viitala 2013, 37.) Havardin malli jäsentyi systeemiteoreettiseksi malliksi, jossa yrityksen ulkoiset ja sisäiset tekijät kytkeytyvät toisiinsa. Malli painottaakin, että henkilöstöjohtamisessa tulisi johdon toimenpiteiden avulla pyrkiä sovittamaan yksilön, organisaation ja yhteiskunnallinen taso toisiinsa. Tämä mahdollistuu mallista osallistumisen ja henkilöstövoimavarojen virtaamisen kautta. Henkilöstövoimavarojen virtaamisella tarkoitetaan sitä, että yksilön tarpeet ja yrityksen odotukset yhdistetään esimerkiksi rekrytoinnin, perehdyttämisen ja koulutuksen sekä henkilöstöarviointien avulla. Henkilöstön osallistumisen ja positiivinen henkilöstövoimavarojen virtaus näkyy siten, että henkilöstö on motivoitunutta, sitoutunutta ja hoitaa työnsä hyvin. (Juuti & Luoma 2013, 24.)

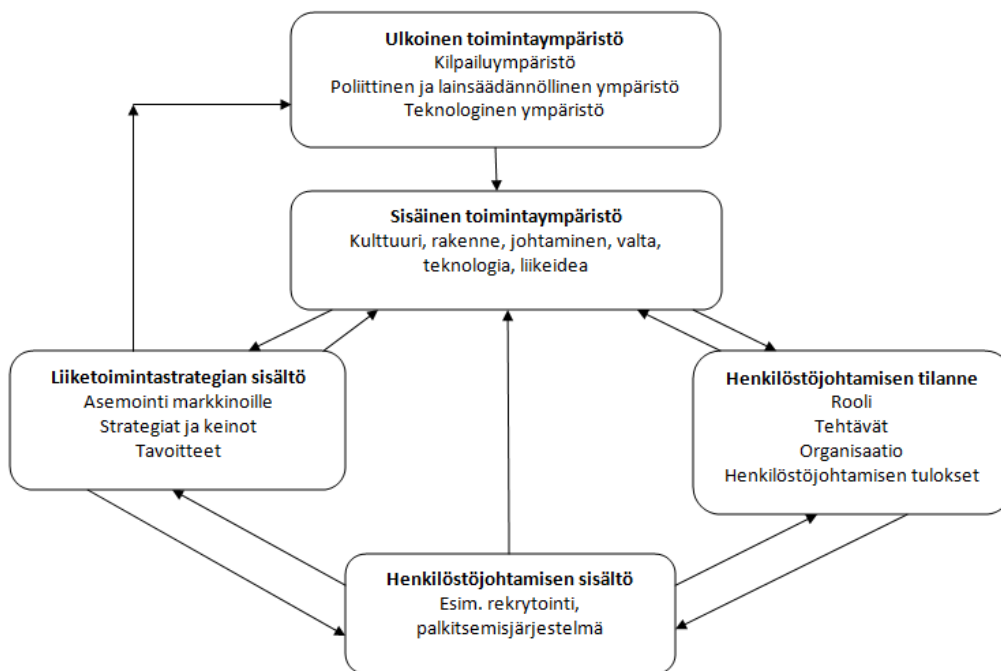
Michiganin henkilöstöjohtamisen mallin (kuvio 4) pyrkimyksenä oli liittää henkilöstöjohtaminen, organisaation strategia ja organisaation rakenne suotuisalla tavalla toisiinsa. Michiganin mallissa organisaation tulos oli kaikkien henkilöstöjohtamisen perustoimintojen yhteistulos. Perustoimintoja tässä mallissa olivat henkilöstön valinta, suorituksen arviointi, palkitseminen sekä töiden, ihmisten ja organisaation kehittäminen. Mallissa painottuu suoritusjohtaminen, jota tuetaan jatkuvalla suorituksen arvioinnilla, henkilöstövalinnoilla, palkitsemisella ja osaamisen kehittämisellä. (Juuti & Luoma 2013, 25.)



KUVIO 4. Michiganin henkilöstöjohtamisen malli.

Hendryn ja Pettigrewin mallissa (kuvio 5) korostui sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön vaikutukset ja riippuvuudet yrityksen henkilöstöjohtamiseen. Mallin mukaan yrityksen ulkoinen toimintaympäristö, esimerkiksi kilpailuympäristö heijastuu yrityksen sisäiseen ympäristöön. Sisäiseen ympäristöön kuuluvat yrityksen rakenne, kulttuuri, teknologia ja aikaansaannokset. Sisäinen ympäristö puo-

lestaan heijastuu liiketoimintastrategisiin valintoihin ja henkilöstöjohtamisen tilanteeseen. Liiketoimintastrategia ja henkilöstöjohtamisen tilanne heijastuvat henkilöstöjohtamisen sisältöön, sen prosesseihin ja toimintamalleihin. Sisäinen toimintaympäristö, liiketoimintastrategia, henkilöstövoimavarojen johtamisen ympäristö ja sen sisältö vaikuttavat kaikki toisiinsa. Liiketoimintastrategia ja siinä onnistuminen heijastuvat takaisin ulkoiseen toimintaympäristöön, erityisesti kilpailuympäristöön. (Viitala 2013, 38–39.)



KUVIO 5. Henryn ja Pettigrewin malli henkilöstöjohtamisesta (Viitala 2013, 38).

Henkilöstöjohtamisen alalla ei ole olemassa yhtä kattavaa teoriaa, joka liittäisi kaikki henkilöstöjohtamisen osatekijät yhdeksi kokonaisuudeksi ja kykenisi osoittamaan näiden välisiä vaikutussuhteita. Useimmat teoriat keskittyvät tarkastelemaan muutaman osatekijän välisiä yhteyksiä. Näiden edellä esitettyjen mallien lisäksi on kirjallisuudesta erotettu niin sanottu "kova" ja "pehmeä" henkilöstövoimavarojen johtaminen.

Kova henkilöstövoimavarojen johtaminen korostaa henkilöstön resurssiluonnetta ja rationaalista lähestymistapaa. Jossa korostuu liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välinen yhteys, tätä tarkastellaan erityisesti tehokkuus- ja kustannusnäkökulmasta. Teoria perustuu ajatukseen, että ihmistä voidaan kannustimien ja kontrollin keinoin toimimaan tehokkaasti organisaation tavoitteiden eteen. (Viitala 2013, 41.)

Pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen korostaa henkilöstön inhimillistä luonnetta. Henkilöstö nähdään voimavarana. Hyvinvoivaa, sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä pidetäänkin liiketoiminnan menestystekijänä ja keskeisenä kilpailuetuna. Tärkeänä pidetään myös jatkuvaa kehittymistä, yhteistyötä ja sitoutumisen tukemista. Lähestymistavan mukaan työntekijät ponnistelevat parhaiten organisaation menestyksen puolesta silloin, kun he saavat vapautta toteuttaa itseään ja mahdollisuuden vaikuttaa. (Viitala 2013, 41.)

Käytännössä kova ja pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen esiintyvät puhtaina vain harvoin. Yleensä se sekoitus molempia, esimerkiksi organisaation ylin johto voivat ajatella kovan henkilöstöjohtamisen kehyksestä, kun taas organisaation henkilöstöasiantuntijat voivat edustaa pehmeämpiä arvoja. (Viitala 2013, 41–42.)

Näiden edellä esitettyjen mallien ja teorioiden pohjalta saa käsityksen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta. Kokonaisuus on laaja ja monisyinen, josta yhden yksikertaisen mallin tai teorian muodostaminen lienee lähes mahdottomuus. Toisaalta henkilöstöjohtaminen on tutkimuksen kohteena nuori, joten uusia teorioita sen kuvaamiseksi vielä syntynee. Henkilöstöjohtamiseen vaikuttaa erilaisten teorioiden lisäksi kulloinkin vallalla olevat ajankohtaiset havainnot ja uskomukset. Käytännössä henkilöstöjohtaminen lienee näiden erilaisten teorioiden ja käytännön kokemuksen sekoitus. Mikä toisessa organisaatiossa on hyväksi todettu, ei välttämättä toimi toisessa lainkaan.

### 2.3 Henkilöstöjohtamisessa huomioitava lainsäädäntö

Suomessa työn tekeminen ja teettäminen ovat tarkkaan säädelyjä, niitä ohjaavat lainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmä. Niiden tarkoituksena on edistää oikeudenmukaisuutta ja kohtuullisuutta sekä turvata heikomman osapuolen asema työelämässä. Tämän lisäksi ne turvaavat työntekijöiden hyvinvointia ja oikeusturvaa. (Viitala 2013, 25.)

Henkilöstöjohtaminen edellyttää sekä työehtosopimusten että työsuhdetta säätelevien lakien hyvää tuntemusta. Nämä määräykset ja ehdot tulee huomioida päivittäisissä henkilöstötoiminnoissa. Henkilöstöammattilaiset ovat varsinkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ainoa taho, joka vastaa työnantajan osalta lakien ja työehtojen mukaisesta henkilöstö asioiden hoitamisesta. Työntekijän apuna ovat luottamusmiehet, jotka tuntevat varsin hyvin ajantasaisen lainsäädännön ja työehtosopimuksen, ammattiliittojen järjestämän koulutuksen ansiosta. Suurissa yrityksissä työskentelee usein henkilöstöjuridiikkaan erikoistuneita henkilöitä. Lisäksi yritykset käyttävät ostopalveluita, työsuhdeasioihin perehtyneiltä lakiasiantuntijoilta tai yksityisiltä juristeilta. (Viitala 2013, 340.)

Tämän opinnäytetyön kannalta keskeisempiä ovat henkilöstösuunnitelman sekä tasa-arvosuunnitelman laadintaa ohjaava lainsäädäntö. Näitä ovat laki yhteistoiminnasta yrityksissä, tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrittelee muun muassa henkilöstösuunnitelman keskeiset osa-alueet ja ohjaa sen laatimista. Tasa-arvosuunnitelman laadintaa ohjaa tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Tasa-arvolain tehtävänä on edistää miesten ja naisten välillä tasa-arvoa työelämässä. Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän. Nämä lait ovat tarkemmin esiteltynä seuraavissa alaluvuissa.

#### 2.3.1 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Suomessa on yhteistoimintalain ja henkilöstön osallistamisjärjestelmien perusta ulottuu 1940-luvun alkuun, jolloin työmarkkinajärjestöt loivat solmimallaan niin sanotulla tammikuun 1940 kihlauksella

perustan nykyiselle työehtosopimusjärjestelmälle ja sopimusmenettelylle. Ensimmäinen yhteistoimintalaki on astunut voimaan Suomessa vuonna 1978. Tämän jälkeen lakia on muutettu useasti, viimeisimpänä niin sanottu uusi yhteistoimintalaki vuonna 2007. (Hietala & Kaivanto 2007,1–3.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä tarkoituksena on lisätä yrityksen ja sen henkilöstön välistä vuorovaikutuksellista yhteistoimintamenettelyä, joka perustuu henkilöstön oikea-aikaiseen ja riittävään tietoon yrityksen tilasta ja suunnitelmista. Tavoitteena on lisätä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tämän lisäksi lain tarkoituksena on tiivistää henkilöstön, työnantajan ja työvoimaviranomaisten yhteistyötä työntekijöiden aseman parantamiseksi ja työllistymisen tukemiseksi yrityksen toiminnan supistuessa. (Parnila 2012, 11.)

Hietalan ja Kaivannon mukaan (2007, 28–29) yhteistoiminnan keskeisenä tavoitteena on työnantajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen sekä henkilöstöryhmien välisen yhteistyön edistäminen. Yrityksen toiminta ja toimintaympäristö sekä tuottavuus paranevat, kun yrityksessä vallitsee luottamus ja avoinilmapiiri. Yrityksien kilpailuedun saavuttaminen perustuu yhä enemmän työntekijöiden osaamisen hyväksikäyttöön ja luovuuteen. Tutkimusten mukaan henkilöstön vaikutusmahdollisuudet parantavat yrityksen kilpailukykyä.

Yhteistoimintalain tarkoituksena ei ole rajoittaa liikkeenjohtovaltaa tai vaikeuttaa yritysten liiketoimintapäätöksiä, vaan korostaa neuvottelumenettelyn ja yksimielisyyteen pyrkimisen merkitystä yrityksen tuloksen kannalta. Henkilöstön näkemyksillä ja tietotaidolla on ratkaiseva merkitys yrityksen menestyksessä. Tämän osaamispääoman säilyttäminen yrityksessä on jokaiselle yritykselle tärkeää. (Hietala & Kaivanto 2007, 29.)

Lakia yhteistoiminnasta yrityksissä sovelletaan yrityksiin, muihin yhteisöihin ja säätiöihin riippumatta siitä onko niiden toiminta tarkoitettu voittoa tuottavaksi vai ei, kun niiden palveluksessa on vähintään 20 työntekijää säännöllisesti. Säännöllisiksi työntekijöiksi lasketaan myös osa-aikaiset työntekijät, mutta ei kuitenkaan tilapäisissä tehtävissä tai lyhyehköissä kausiluonteisissa työsuhteissa olevia työntekijöitä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä L 2007/334 § 2.) Konserneissa ja muissa yritysryhmissä yhteistoimintalain soveltaminen määräytyy kunkin yrityksen työntekijämäärän mukaan eikä koko konsernin mukaan. (Parnila 2012, 12).

Yhteistoimintalain soveltamisen yritys-koon mukaan, lakia soveltavat yritykset jaetaan kahteen ryhmään: 20 – 29 työntekijän yritykset ja 30 työntekijän ja sitä suuremmat yritykset. 20 – 29 työntekijän yritykset eivät joudu noudattamaan kaikkia yhteistoimintalain säädöksiä, kuten työhönotossa noudatettavien periaatteiden ja käytäntöjen käsittely, vuokratyövoiman käyttöä koskeva jatkettu neuvottelumenettely, yrityksen sisäistä tiedottamista koskeva yhteistoimintamenettely, muuhun lainsäädäntöön perustuvien suunnitelmien, periaatteiden ja käytäntöjen käsittely, työsääntöjen, aloite-toiminnan sääntöjen ja työsuhteasuntojen jakamista koskeva käsittely ja niistä sopiminen laissa tarkoitettulla tavalla. Kuitenkin 20 – 29 työntekijän yrityksissä on yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävä

vuokratyöntekijöiden käyttöä koskevat periaatteet ja lisäksi työnantajaa koskee ilmoitusvelvollisuus vuokratyövoiman käytöstä. (Hietala & Kaivanto 2007, 32.)

Yhteistoimintaneuvotteluissa on osallisena työntekijä, jota neuvoteltava asia koskee sekä hänen esimiehensä tai henkilöstöryhmän edustaja ja työnantajan toimivaltainen edustaja. Henkilöstöryhmän edustaja on joko työehtosopimuksen mukaan valittu luottamusmies tai luottamusvaltuutettu. Mikäli käsiteltävä asia koskee työntekijän turvallisuutta tai terveyttä osallistuu neuvotteluihin myös työsuojeluvaltuutettu. Yhteistoimintaneuvottelu aloitteen voi tehdä työnantaja tai henkilöstöryhmän edustaja. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä L 2007/334 § 7.)

Yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltäviä asioita ovat kaikki yrityksen toimintaa koskevat suunnitelmat ja päätökset, joilla on henkilöstövaikutuksia. Tällaisia ovat muun muassa työhön ottoa koskevat periaatteet, vuokratyövoiman käytöstä sopiminen, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet, tasavuosuunnitelma, päihdeohjelma, kameravalvonnan käyttö, sähköpostin ja tietoverkon käytön periaatteet. Kaikki yrityksen toiminnan laajentamiseen tai supistamiseen tähtäävät suunnitelmat. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä L 2007/334.)

Yhteistoimintalain mukaan työnantajan on annettava henkilöstöryhmien edustajille tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja henkilöstön palkka- sekä työsuhdetiedot. Tämä tarkoittaa, että henkilöstöryhmän edustajan tulee saada nähtäväkseen tilinpäätös ja selvitys taloudellisesta tilanteesta kaksi kertaa tilikauden aikana. Henkilöstöryhmän edustajalla on oikeus saada palkkatiedot edustamastaan henkilöstöryhmästä kerran vuodessa, mutta näissä ei tule käydä ilmi yksittäisen työntekijän palkkatietojen. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä L 2007/334.)

Taloudellisesta tilanteesta tiedottamisen ja annettujen selvitysten on määrä auttaa henkilöstöä ymmärtämään paremmin yrityksessä tehtäviä ratkaisuja. Annetuista tiedoista tulee käydä ilmi ainakin yrityksen tuotannon, palvelu- tai muun toiminnan, työllisyyden, kannattavuuden ja kustannusrakenteen kehitysnäkymät. Tiedot tulee antaa sellaisessa muodossa, että henkilöstöryhmän edustajat voivat ymmärtää sen. Työnantajan on tarvittaessa tarkennettava antamia tietoja henkilöstöryhmän edustajan sitä pyytäessä. (Parnila 2012, 25–26.)

Työnantaja on velvollinen antamaan henkilöstöryhmien edustajalle tilastotietoja työntekijöille maksetuista palkoista, jotta nämä voivat seurata yrityksen palkkakehitystä. Annettu selvitys sisältää myös määräaikaisille ja osa-aikaisille työntekijöille maksetuista palkoista. Palkkatiedot luovutetaan vain kyseisen henkilöstöryhmän edustajalle, esimerkiksi toimihenkilöt voivat saada vain toimihenkilöitä koskevat palkkatiedot. Henkilöstöryhmien edustajille luovutettavien palkkatietojen henkilöstö- ja ammattiryhmittely tulee toteuttaa niin ettei käy ilmi yksittäisen työntekijän palkkatiedot. Ryhmän koosta ei ole olemassa säännöksiä, mutta voidaan sanoa, että yksityisyyden turvaamiseksi heitä tulisi olla vähintään viisi. (Parnila 2012, 27–28.)



### 2.3.2 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta

Lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta eli tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuolista syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä näin parantaa naisten asemaa työelämässä. Lisäksi lain tarkoituksena on estää sukupuoli-identiteettiin ja sukupuolisuuden ilmaisemiseen liittyvää syrjintää. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta L 1986/609).

Tasa-arvolaki on astunut voimaan Suomessa vuonna 1987, jonka jälkeen siihen on tehty useita muutoksia. Viimeisin muutos on astunut voimaan vuoden 2015 alusta. Tällöin tasa-arvolakiin sisällytettiin sukupuoli-identiteetin ja sukupuolen ilmaisuun perustuvan syrjinnän kiellot sekä velvoite ennaltaehkäistä tällaista syrjintää. Samalla tasa-arvosuunnitelmavelvoite laajennettiin peruskouluihin ja täsmennettiin työnantajan tasa-arvosuunnitelmaa ja palkkakartoitusta koskevia säädöksiä. Tasa-arvolakia sovelletaan pääsääntöisesti kaikessa yhteiskunnallisessa toiminnassa ja kaikilla elämän osa-alueilla. Lakia ei kuitenkaan sovelleta perheenjäsenten välisiin tai muutoin yksityiselämä piiriin kuuluviin suhteisiin eikä uskonnolliseen toimintaan. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2015a, 8–9.)

Tasa-arvolaki koostuu kolmenlaisista säädöksistä: tasa-arvoa edistävät säädökset, syrjinnän kiellokset sekä oikeussuojaa ja valvontaa koskevat säädökset. Tasa-arvon edistämissäädökset koskevat viranomaisten, koulutuksen järjestäjien ja työnantajien velvollisuutta edistää tasa-arvoa. Syrjinnän yleis-kiellokset kielletään sukupuoleen perustuva välitön ja välitön syrjintä. Syrjintää on myös seksuaalinen häirintä ja sukupuoleen perustuva häirintä sekä käsky tai ohje syrjiä. Tasa-arvolain noudattamista valvovat tasa-arvovaltuutettu sekä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2015a, 8.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (L 1986/609 § 6) mukaan työnantaja on velvollinen edistämään tasa-arvoa työelämässä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työnantajan tulee kehittää toimintaansa ja työtehtäviä siten, että niihin hakeutuisi niin miehiä että naisia. Työnantajan tulee edistää työehtoja ja palkkausta sekä työuralla etenemistä niin, että ne ovat yhtäläiset niin miehille kuin naisille. Tämä tarkoittaa toimenpiteenä tasa-arvosuunnitelman laatimista.

Tasa-arvosuunnitelma tulee laatia työnantajan, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Työnantajan tulee toteuttaa tasa-arvoa edistävät toimet vuosittain laadittavan, erityisesti palkkausta ja muita palvelusuhteen ehtoja koskevan tasa-arvosuunnitelman mukaisesti. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta L 1986/609 § 6a.) Tasa-arvosuunnitelma voidaan yhdistää osaksi henkilöstö- tai koulutussuunnitelmaa tai työsuojelun toimintaohjelmaa tai laatia omaksi suunnitelmakseen. Tasa-arvosuunnitelma tulee tehdä vähintään joka toinen vuosi, mikäli tasa-arvosuunnitelma tehdään joka vuosi, voidaan paikallisesti sopia siihen liitettävän palkkakartoitus joka kolmas vuosi. (Tasa-arvovaltuutettu 2015a.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta kieltää sukupuoleen perustuvan välittömän ja välillisen syrjinnän. Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan sitä, että naisten ja miesten asettamista eri-arvoiseen asemaan sukupuolen perusteella tai eri asemaan asettamista raskaudesta ja synnytyksestä johtuvis-

ta systä. Välillistä syrjintää on eri asemaan asettaminen näennäisesti sukupuolineutraalin säädöksen perusteella, joka voi johtaa epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella tai eri asemaan asettamista vanhemmuuden tai perheenhuoltovelvollisuuden perusteella. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta L 1986/609 § 7.)

Tasa-arvolaisissa on myös syrjinnän erityiskieltoja, jotka täydentävät syrjinnän yleiskieltoa, ne määrittelevät syrjivän menettelyn työelämässä, oppilaitoksissa, etujärjestöissä sekä tavaroiden ja palveluiden tarjonnassa. Työnantajan ja oppilaitoksen on annettava pyynnöstä kirjallinen selvitys menettelystä tällaista syrjintää epäilevälle. Syrjintä työelämässä voidaan katsoa aiheutuvan viiden eri tekijän perusteella, joita ovat syrjintä työhönotossa, syrjintä raskauden ja perhevapaiden perusteella, syrjintä palkkauksessa ja muissa työsuhte eduissa, syrjintä johtamisessa, työtehtävien jakamisessa ja työolojen järjestämisessä sekä syrjintä työsuhteen irtisanomisessa, purkamisessa ja lomautuksissa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015a, 27–31).

Syrjinnän erityiskieltojen rikkomisesta on mahdollista saada hyvitys. Hyvitystä koetusta syrjinnästä vaaditaan käräjäoikeuteen nostetulla kanteella. Hyvitys on maksettava, vaikka syrjinnästä ei olisi seurannut syrjitylle taloudellista vahinkoa, sillä se katsotaan korvaukseksi syrjinnän aiheuttamasta loukkauksesta. Hyvitys määrätään tuomioistuimessa, siinä otetaan huomioon syrjinnän laatu, laajuus ja kestoaika. Hyvityksenä maksettavat korvaukset ovat tuntevia, sillä niiden on ajateltu näin ohjauvan syrjintää kokeneita vetoamaan oikeuksiinsa ja varoittava, jotta ennalta ehkäisisi syrjintää. Hyvitys on vähintään 3470 euroa ja enimmäismäärästä ei ole säädetty. Hyvityksen maksaa se, joka on rikkonut syrjinnän kieltoa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015a, 37–38.)

### 2.3.3 Yhdenvertaisuuslaki

Uusi yhdenvertaisuuslaki on astunut voimaan vuoden 2015 alusta. Lain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä vahvistaa syrjityn oikeusturvaa. Lakia sovelletaan kaikkien julkiseen ja yksityiseen toimintaan, poislukien perhe- ja yksityiselämän piiriin sekä uskonnonharjoittamiseen kuuluva toiminta. Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa viranomaisia, koulutuksen järjestäjiä ja työnantajia edistämään yhdenvertaisuutta. (Yhdenvertaisuuslaki L 2014/1325 § 1,2, 5–7.)

Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän etnisillä perusteilla, iän, kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon tai vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden ja sukupuolisen suuntautumisen sekä muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (Yhdenvertaisuuslaki L 2014/1325 § 8). Kiellettyä on sekä välitön että välillinen syrjintä, mukaan lukien häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä. Vastatoimiin ryhtyminen on myös kiellettyä eli henkilöön, joka ryhtyy tai osallistuu toimiin yhdenvertaisuuden turvaamiseksi, saa joutua epäedullisen kohtelun tai seuraamusten kohteeksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Työsyrjinnästä on kysymys, kun työntekijöiden kohtelu on eriarvoista jollakin yhdenvertaisuuslaissa kielletyllä perusteella. Katso syrjinnän perusteet tarkemmin edellisestä kappaleesta. Syrjintä on kiellettyä työhönottotilanteessa, työn teon aikana ja työsuhteen päättyessä. Työnantaja voi syyllistyä

syrijntään työpaikkailmoittelussa. Tämä tarkoittaa, että työpaikkailmoitukseen on laitettu sellaisia vaatimuksia tai toiveita, joilla ei ole merkitystä tehtävän hoitamisen kannalta. (Työsuojeluhallinto 2015.)

Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajan on tarvittaessa ryhdyttävä kohtuullisiin toimiin vammaisen henkilön työhön pääsemiseksi ja työssä selviytymiseksi sekä työuralla etenemiseksi. Vammaista työnhakijaa ei saa syrjäyttää sillä perusteella, että hänen valitseminen edellyttää työnantajalta toimia, joita voidaan pitää kohtuullisena työnantajan taloudellinen asema huomioon ottaen. Eli suurelta ja menestyvältä yritykseltä edellytetään suurempia järjestelyitä kuin pieneltä perheyriykseltä. Vaadittavat toimenpiteet voivat liittyä työympäristöön, työvälineisiin tai työn järjestelyihin. (Yhdenvertaisuuslaki L2014/1325 § 15; Työsuojeluhallinto 2015.)

Yhdenvertaisuuslain (L 2014/1325 § 7) mukaan työnantajan, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, on laadittava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Tämän lisäksi edistämistoimia ja niiden vaikuttavuutta on käsiteltävä henkilöstön tai heidän edustajien kanssa. Työsuojeluvaltuutetulla, luottamusmiehellä, luottamusvaltuutetulla tai muulla henkilöstön edustajalla on oikeus saada pyydetessä työnantajalta selvitys toimenpiteistä, joihin työnantaja on ryhtynyt yhdenvertaisuuden edistämiseksi.

Syrjinnän tai vastatoiminen kohteeksi joutuneella on oikeus saada hyvitys. Asianomistajan on vaadittava hyvitystä käräjäoikeuteen nostettavalla kanteella kahden vuoden kuluessa syrjivästä tai vastatoimien kiellon vastaisesta menettelystä. Työhönottotilanteessa syrjäytetyksi tulleen työnhakijan on kuitenkin nostettava kanne viimeistään vuoden kuluessa valintapäätöksestä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

### 3 HENKILÖSTÖSTRATEGIA

Strategia käsite on yksi vanhimpia johtamisen käsitteitä. Se tulee kreikankielen sanasta "strategos", joka tarkoittaa johtamisen taitoa. Strategiakäsitteen historia on sotateoriassa, jossa sotapäälliköt ovat laatineet strategioita sodan voittamiseksi. Kuitenkin tämän päivän liikkeenjohtamisessa käytetyt strategiateoriat ovat varsin uusia, ovat syntyneet viimeisen 50 vuoden kuluessa. (Kamensky 2008;13, 16.)

Strategia on suunnitelma joukosta toimintoja, joiden avulla tavoiteltuun visioon aiotaan päästä. Strategiat voidaan jakaa kolmeen tasoon eli yritysstrategiaan, liiketoimintastrategiaan ja operatiivisiin strategioihin. Yritysstrategiassa määritellään yrityksen liiketoiminnan kenttä, missä halutaan olla mukana. Liiketoimintastrategiassa määritellään, miten yritys varmistaa menestymisensä valituilla markkinoilla. Operatiivisten strategioiden tehtävänä on tukea liiketoimintastrategian toteutumista. Operatiivisia strategioita ovat esimerkiksi henkilöstöstrategia, markkinointistrategia ja tuotantostrategia. (Viitala 2007, 61.)

Henkilöstöstrategia tehtävänä on osaltaan mahdollistaa liiketoimintastrategian onnistumisen. Siinä arvioidaan liiketoimintastrategian pohjalta tarvittavaa osaamista, henkilöstön määrää ja rakennetta muutaman vuoden aikajänteellä sekä sitä, miten nämä aiotaan varmistaa (Österberg 2005, 20.) Henkilöstöjohtamisen päämääränä on pyrkiä yrityksen visiota kohti. Kiintopisteeksi voidaan laatia henkilöstövisio, joka määrittelee minkälaisen henkilöstövoimavarojen ja osaamisen varassa liiketoimintavisio tullaan saavuttamaan. (Viitala 2007, 61–62.)

Henkilöstöstrategian keskeisiä osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitouttamisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat ja johtamisen kehittäminen. Näiden lisäksi useissa henkilöstöstrategioissa otetaan kantaa erilaisuuden johtamiseen ja yhteiskuntavastuun kantamiseen, erityisesti henkilöstönäkökulmasta. (Viitala 2007, 62.) Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla, näitä ovat muun muassa rekrytointi-, kehittämis-, palkka- ja tiedotuspolitiikka (Österberg 2005, 21). Henkilöstöpolitiikka tehdään strategiaa lyhyemmälle aikavälille, tällöin asioita tarkastellaan noin yhden vuoden aikatah- taimellä. Henkilöstöpolitiikka määrittelee käytännön toiminnan, vastuut ja aikataulun, jolla strategiaa toteutetaan. (Viitala 2007, 62.)

#### 3.1 Henkilöstösuunnittelu

Suunnittelu tarkoittaa tulevaisuuden ennakkointia ja siihen varautumista. Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla yritys varmistaa liiketoiminnan toteuttamisen tulevaisuudessa. Henkilöstösuunnittelun avulla yritys voi varmistua siitä, että sillä on tarpeeksi motivoituneita osajia myös tulevaisuudessa ja varmistaa näin yrityksen jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen. Yritystoiminnan laajentamiseen, supistamiseen tai kehittämiseen liittyvät suunnitelmat heijastuvat tavalla tai toisella myös henkilöstöön. (Viitala 2007, 50.) Henkilöstösuunnittelu on pitkän ja lyhyen aikajänteen henkilöstön määrän, rakenteen ja laadun muutosten ennakkointia, niihin liittyvää kustannussuunnittelua ja tiedon välittämistä rekrytoinnista ja kehittämisestä vastaaville henkilöille. Suunnit-

telun perustana toimii liiketoimintastrategia sekä siihen liittyvät tavoitteet ja tarpeet. (Viitala 2006, 233.)

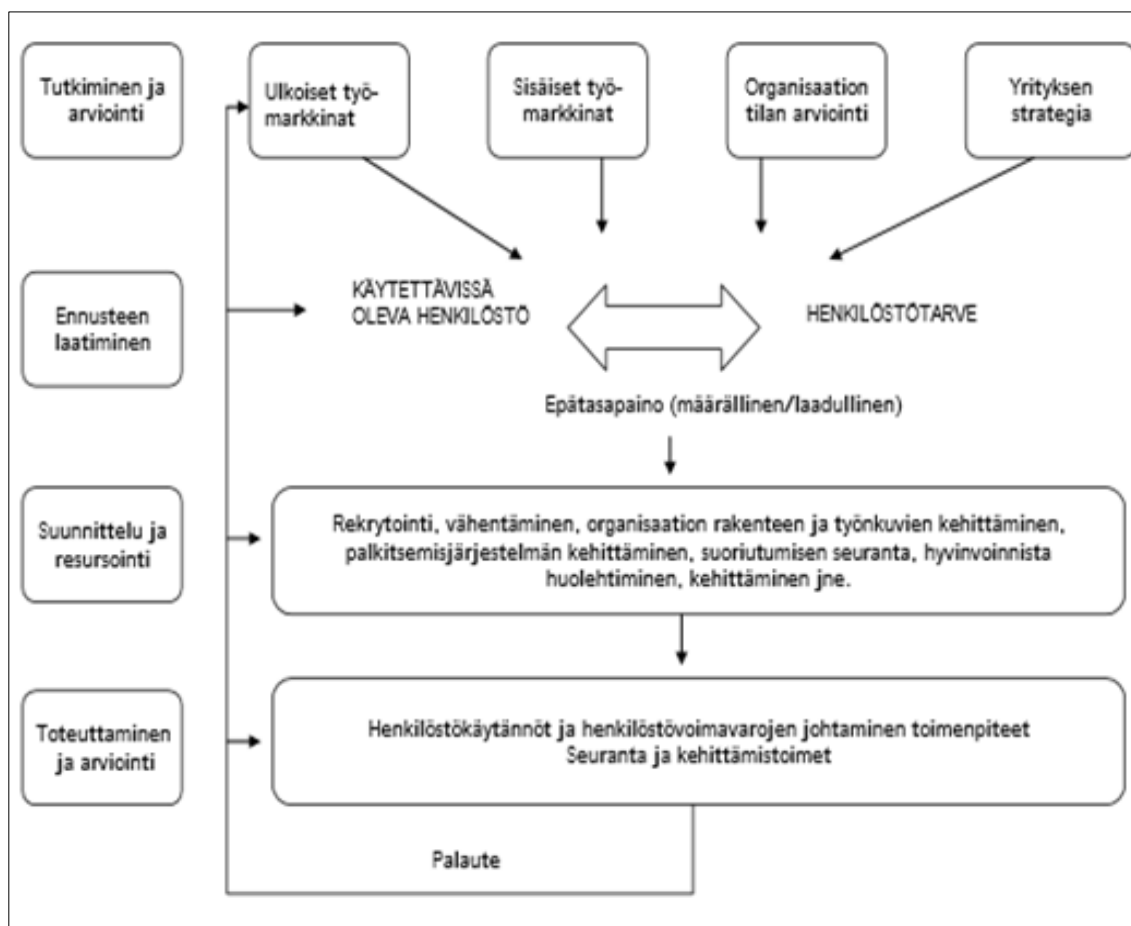
*Kaikki organisaatiot tarvitsevat henkilöstöä, jotta ne voisivat menestyä. Henkilöstön tehokkuus ja menestyminen riippuu oleellisesti siitä, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan ja oikealla palkkatasolla. Tämä vaatii kaikissa organisaatioissa jonkinasteista henkilöstösuunnittelua. (Kauhanen 2006, 35.)*

Henkilöstöjohtamisen osa-alueena henkilöstösuunnittelu on yksi laiminlyödyimpiä. Yrityksissä usein suunnitellaan huolellisesti tulevaisuuden näkymiä markkinoilla, kuten uusia tuotteita ja palveluita sekä kohderyhmiä tai erilaisia investointeja. Näissä suunnitelmissa pääasiallisena tarkastelun kohteena onkin se mitä aiotaan tehdä. Kun henkilöstösuunnittelun näkökulmasta täytyisi miettiä, minkälainen henkilöstö vaaditaan suunnitelmien toteuttamiseksi. (Viitala 2006, 233.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tarkastella yrityksen työvoiman tarvetta ja tarjontaa. Henkilöstöön liittyvä tarpeen arviointi on osoittautunut vaikeammaksi kuin materiaali tai laitteistojen tarpeen arviointi. Yritykset pohjaavat tulevan toimintansa suunnittelun ja budjettinsa suhdanneennusteisiin sekä palvelu- ja tuotemarkkinoilta saamiinsa ennustetietoihin. Näiden suunnitelmien pohjalta voidaan lähteä arvioimaan kokonaishenkilöstötarvetta. Henkilöstötarpeeseen vaikuttavat myös henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja eläköityminen, näiden ennakointi on huomattavasti haastavampaa. (Kauhanen 2006, 35.)

Henkilöstösuunnittelun haasteena on erityisesti tämän päivän liiketoiminnan nopeasyklisyys. Tämä usein estää pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen etenemisen, vaan usein henkilöstöön liittyvät toimenpiteet joudutaan tekemään kiireellisesti. Kuitenkin tulisi pyrkiä ennakoivaan johtamiseen, sillä reaktiivisen johtamisen osalta ongelmalliseksi nousevat lisääntynyt epäonnistumisen riski ja korkeat kustannukset. (Viitala 2013, 74).

Henkilöstösuunnittelussa on siirrytty suunnitelmalliseen etenemistapaan, vaikka siihen liittyvä epävarmuus tiedostetaan. Se on nähty paremmaksi vaihtoehdoksi kuin eteneminen, siten että reagoidaan jo tapahtumassa olevaan. Henkilöstösuunnittelun toteutuksessa näyttäytyy edelleen vahvana rationaalinen lähestymistapa. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstösuunnitelma johdetaan liiketoimintastrategiasta ja suunnittelussa edetään kohti henkilöstöä koskevia yksityiskohtaisempia suunnitelmia. Suunnittelu pohjaa ajatukseen, jonka mukaan liiketoimintastrategia on mahdollista suunnitella ja saada toteutumaan johdon päätöksillä. Lisäksi oletetaan, että liiketoimintastrategian toteuttamiseen tarvittavat henkilöstövoimavarat voidaan suunnitella ja varautua jo ennakolta. Rationaalisen ajattelutavan mukaisessa henkilöstösuunnittelussa korostuu henkilöstökustannusten hallinta, joka edellyttää henkilöstön oikea-aikaista sijoittelua ja kustannustehokasta hyödyntämistä. (Viitala 2013, 61.)



KUVIO 6. Henkilöstösuunnitteluprosessi mukailten (Viitala 2013, 61).

Yllä olevassa kuviossa (kuviokuva 6) kuvataan rationaalisen henkilöstösuunnittelun malli. Suunnittelussa on neljä vaihetta. Ensimmäinen vaihe sisältää tilannekartoituksen tekemisen: muodostetaan kuva yrityksen nykytilasta ja tulevaisuudesta. Tilannekartoitus tehdään yrityksen strategian ja suunnitelmien pohjalta. Tarkoituksena on luoda kuva yrityksen nykyisistä henkilöstövoimavaroista sekä arvioida tulevaa henkilöstötarvetta. Toisessa vaiheessa laaditaan ennuste yrityksen henkilöstövoimavarojen kehittymisestä tulevaisuudessa ja määritellään mitä strategia vaatii toteutuakseen henkilöstöltä. Seuraavaksi laaditaan suunnitelma, kuinka suunnitellut henkilöstövoimavarojen muutokset toteutetaan. Suunnitelma tarjoaa ratkaisuja henkilöstövoimavaroissa todettujen puutteiden ratkaisemiseksi. Sen on hyvä sisältää myös toteutuksen vastuuttaminen ja yksilöidä suunnitelman toteuttamiselle tarvittavat resurssit. Lopuksi tulee suunnitelmien toteuttaminen ja tulosten arviointi. Suunnitelmien toteuttamista ohjataan erilaisten henkilöstötoimintojen avulla. Tarvittaessa suunnitelmia muokataan tai suunnitellaan uudelleen. (Viitala 2013, 62.)

### 3.2 Henkilöstösuunnitelma

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrittelee yrityksissä laadittavaksi henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteet vuosittain. Tässä tulee käsitellä työntekijöiden ammatillista osaamista ja siinä tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuvat vuosittaiset koulutustavoitteet henkilöstöryhmittäin. Koulutussuunnitelma voidaan sisällyttää osaksi henkilöstösuunnitelmaa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä L 2007/334 § 16.)

Suunnitelman tarkoituksena on kuvata yrityksen henkilöstötilanne laatimishetkellä ja tehdä arvio siinä tapahtuvista muutoksista seuraavan vuoden aikana ja niiden vaikutuksista koulutus- ja osaamistarpeisiin. Suunnitelma on laadittava kerran kunnolla, jonka jälkeen sitä voidaan vuosittain täydentää. Henkilöstösuunnitelman laadinta on jatkuvaprosessi ja sitä tarkistetaan säännöllisesti. Suunnitelmaan on tehtävä tarvittavat muutokset myös henkilöstön vähentämisen yhteydessä. (Äimälä, Rautiainen & Hollmén 2007, 89.)

Yhteistoimintalaissa esitetään vähimmäisvaatimukset henkilöstösuunnitelmalla ja koulutustavoitteille, jotka ovat samat kaikissa yrityksissä riippumatta yrityksen koosta. Suunnitelman sisältö voi vaihdella runsaasti yrityksestä riippuen. Tähän vaikuttavat yrityksen koko ja käytettävissä olevat voimavarat. Lain esitöissä on kannanotto, jonka mukaan erityisesti pienten alle 30 työntekijän yritysten henkilöstösuunnitelmalta ja koulutustavoitteilta ei vaadita samanlaista laajuutta kuin suuremmissa yrityksissä. Henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden laatiminen alle 30 työntekijän yrityksessä, suunnitelma voidaan käsitellä koko henkilöstölle järjestettävässä yhteisessä tilaisuudessa. Yhteinen tilaisuus tulee järjestää niin, että mahdollisimman moni pääsee siihen osallistumaan. Yksittäisten työntekijöiden poissaolo ei estä henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden käsittelemistä ja vahvistamista. (Skurnik-Järvinen 2013, 27–33.)

Henkilöstösuunnitelmassa on Yhteistoiminta yrityksissä lain (2007/334) vaatimusten mukaan käsiteltävä ja päivitettävä vuosittain. Kesken vuoden tapahtuvaa käsittelyä laki ei edellytä muulloin kuin irtisanomisneuvotteluiden yhteydessä, vaikka suunnitelmassa mainituissa asioissa tapahtuisikin muutoksia. Suunnitelman muuttaminen kesken vuoden edellyttää yhteistoimintamenettelyä. Päivittämisvelvollisuus koskee irtisanomistilanteita taloudellisin ja tuotannollisin irtisanomisperustein. Työnantajan tulee työvoiman vähentämistä koskevien yhteistoimintaneuvottelujen loppupuolella selvitettävä irtisanomisten vaikutukset jäljelle jäävän henkilöstön tehtäviin ja koulutustarpeisiin. Mikäli muutostarve ilmenee, tulee henkilöstösuunnitelma ja koulutustarpeet muuttaa sen mukaisiksi. Henkilökohdallisilla perusteilla tapahtuvat irtisanomiset eivät edellytä muutoksia henkilöstösuunnitelmaan ja koulutustavoitteisiin. (Parnila 2012, 37; Skurnik-Järvinen 2013, 33–34.)

Suunnitteluvetoisella pyritään varautumaan tuleviin muutoksiin siten, että yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa ja varautua tuleviin muutoksiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Henkilöstösuunnitelmassa ja koulutustavoitteissa yritystoiminnan muutokset ovat ennusteita, jotka vasta konkretisoituessaan muodostavat neuvotteluvetoisen. (Parnila 2012, 35.)

Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet ovat nimensä mukaan suunnitelmia, niiden toteuttamiseen ei liity sitovia velvoitteita eikä näin ollen työnantaja riko lakia ellei kaikissa asioissa menettele suunnitelman mukaisesti. Suunnitelman ei-sitovasta luonteestaan huolimatta suunnitelman ja siinä asetettujen tavoitteiden tulee olla niin realistisia, että ne voidaan saavuttaa. Tämä antaa työntekijöille viestin henkilöstöasioiden hyvästä hoitamisesta ja näin parantaa työviihtyvyyttä. Henkilöstösuunnitelma voi sisältää myös sitovasti sovittuja asioita, tällöin työnantaja ei voi tätä yksipuolisesti lähteä

muuttamaan. Esimerkki tällaisesta voisi olla sovittu koulutus, johon on sovittu sisältö sekä ajankoh-  
ta, voidaan puhua jo sitovasta sopimuksesta. (Skurnik-Järvinen 2013, 28.)

### 3.3 Henkilöstösuunnitelman sisältö

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (L2007/334 § 16) määrittelee henkilöstösuunnitelman vähimmäis-  
sisällön. Sen mukaan siinä tulee käsitellä henkilöstön rakennetta ja määrää sekä siinä odotettavissa  
olevia muutoksia tulevan vuoden aikana. Suunnitelmassa tulee tarkastella yrityksessä käytössä ole-  
via erilaisia työsuhdemuotoja, kuten määräaikaisuuksia sekä niiden käytön yleisiä periaatteita yrityk-  
sessä. Erityistä huomiota suunnitelmassa tulee kiinnittää keinoihin, joilla pyritään ylläpitämään  
ikäntyvien henkilöiden työkykyä ja työttömyysuhan alaisten henkilöiden työmarkkinakelpoisuutta.  
Suunnitelmaan tulee sisällyttää arvio koko henkilöstön osaamisesta ja ammatillisen osaamisen vaa-  
timuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen  
suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisesti ryhmiteltynä. Edellä mainittu-  
jen lisäksi suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt.

Henkilöstösuunnitelman tulee sisältää nykytilan kartoittamisen lisäksi ennakoitavissa olevat muutok-  
set. Nämä ennakoitavat muutokset perustuvat työnantajan arvioon sellaisista seuraavan vuoden  
muutoksista, joilla on vaikutuksia henkilöstöön. Yhteistoimintalain hallituksen esityksen mukaan täs-  
sä yhteydessä tulee käsitellä henkilöstökysymyksiä, jotka aiheutuvat muun muassa seuraavista asi-  
oista; yrityksen tai sen osan lopettaminen, siirtäminen toiselle paikkakunnalle taikka sen toiminnan  
laajentaminen tai supistaminen; kone- ja laitehankinnat; palvelutuotannon tai tuotevalikoiman muu-  
tokset ja muut vastaavat yritystoiminnan muutokset, työn järjestelyt tai ulkopuolisen työvoiman  
käyttö. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 15.)

Henkilöstösuunnitelmassa tulee yhteistoimintalain mukaan käydä ilmi yrityksen henkilöstön rakenne  
ja määrä sekä arvio niiden kehitymisestä seuraavan vuoden aikana (Laki yhteistoiminnasta yrityk-  
sessä L 2007/334 § 16). Laki ei tarkemmin määrittele, mitä henkilöstön määrällä ja rakenteella tar-  
koitetaan. Henkilöstön rakenteen ja määrän jaottelu onkin tarkoituksenmukaista tehdä yrityksen tar-  
peiden mukaan. Jaottelu voidaan tehdä jakamalla henkilöstöryhmiin eli työntekijöihin, toimihenkilöi-  
hin ja ylempiin toimihenkilöihin. Jaotteluperuste voi olla myös ammattiryhmittäinen. (Skurnik-  
Järvinen 2013, 29.)

Työntekijöiden jaottelussa on perusteltua selvittää ikäjakauma, koska yhteistoimintalain mukaan  
henkilöstösuunnitelmassa tulee kiinnittää erityistä huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpei-  
siin. Sitä voidaan pitää lähtökohtana mietittäessä ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeita yritykses-  
sä. Sukupuolijakauman ottaminen osaksi henkilöstösuunnitelmaa on perusteltua lähinnä silloin, kun  
tasa-arvosuunnitelma sisällytetään osaksi henkilöstösuunnitelmaa. (Äimälä ym. 2007, 91.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (L 2007/334 § 16) mukaan henkilöstösuunnitelmassa tulee kiinnit-  
tää huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin, työn ja perhe-elämän tasapainottamista  
edistäviin keinoihin ja mahdollisuuksiin, osatyökykyisten henkilöiden työllistämisen periaatteisiin sekä



joustaviin työaikajärjestelyihin. Yhteistoimintalaissa on erikseen mainittu ikääntyvien työntekijöiden tarpeiden huomioiminen, tämän veloitteen täyttämiseksi on myös henkilöstön määrän ja rakenteen arvioinnissa otettu erikseen huomioon ikääntyneet työntekijät. Tämän tarkoituksena on saada ikääntyneet työntekijät jatkamaan työelämässä mahdollisimman pitkään. Ikääntyvien työntekijöiden osaaminen perustuu usein työssä opittuun, mikä tulee huomioida erityisesti koulutustavoitteita mietittäessä. (Parnila 2012, 36.)

Ikääntyneiden työntekijöiden erityistarpeiden huomioiminen henkilöstösuunnitelmassa on tärkeää, jotta ikääntyneet pysyisivät pidempään työelämässä. Ikääntyneiden työntekijöiden osaaminen pohjautuu nuorempia työntekijöitä useammin työssä opittuun, tähän liittyy niin koulutuksellinen kuin työnjärjestyksellinenkin näkökulma. (Parnila 2012, 36.) Ikääntyneen työntekijän työssä jatkamisen tukemiseksi voidaan miettiä osa-aikaeläkkeelle siirtymistä tai muutoin lyhennettyä työaikaa sekä työtehtävien keventämisen mahdollisuutta. Näillä työajan lyhentämisillä tavoitellaan työntekijän pysymistä pidempään työelämässä. Näitä asioita on hyvä käsitellä osana henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita, vaikka erityistä lakisääteistä velvollisuutta työnantajalle ei ole työajan lyhentämiseen. Yksittäisen työntekijän kohdalla lyhennetyn työajan mahdollisuudet mietitään ja sovitetaan erikseen, huomioiden kuitenkin työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. (Skurnik-Järvinen 2013, 31.)

Yhteistoiminta yrityksissä lain mukaan myös työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstösuunnitelmassa ja koulutustavoitteissa. Laki ei kuitenkaan määrittele, millä keinoilla tämä tulisi tehdä. Henkilöstösuunnitelmassa voidaan mainita lakisääteiset perhevapaaoikeudet ja niihin liittyvät palkkaedut, joko työehtosopimuksen tai yrityksen käytännön mukaisesti. Tämän lisäksi voidaan mainita mahdollisuudet erilaisin työjärjestelyin helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, kuten etätöiden tai lyhennetyn työajan mahdollisuutta. (Parnila 2012, 36.) Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen voidaan jättää laajemmin käsiteltäväksi tasavuosuunnitelmassa, mikäli tällainen laaditaan yrityksessä erikseen. Tällöin tulee kiinnittää huomiota yrityksen asenneilmapiiriin perhevapaita kohtaan tai muutoin työn ja perhe-elämän yhdistämistä kohtaan. Mikäli on havaittavissa negatiivista suhtautumista, tulee siihen kiinnittää huomiota myös suunnitelmatasolla. (Skurnik-Järvinen 2013, 31.)

Henkilöstösuunnitelmassa tulee yhteistoimintalain mukaan käsitellä erilaisten työsuhdemuotojen, kuten osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät, käytön yleiset periaatteet yrityksessä. Työsuhdemuodoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä myös erilaisia työn tekemisen muotoja, kuten esimerkiksi etätö ja e-tö tietoverkoissa. Tässä yhteydessä tulee käsitellä myös yrityksen yleiset periaatteet työntekijöiden mahdollisuudesta lyhennettyyn työaikaan tai osa-aikaeläkkeeseen. (Hietala & Kaivanto 2007, 73.)

Vähimmäisvaatimusten mukaan henkilöstösuunnitelmassa ja koulutustavoitteissa on oltava arvio henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja siinä tapahtuvista muutoksista sekä niiden syistä. Tämän lisäksi tulee esittää arvioon perustuvat koulutustavoitteet henkilöstöryhmittäin tulevalle vuodelle. Koulutustavoitteilla tarkoitetaan työntekijän täydennys-, jatko- tai uudelleen koulutuksen tarpeita. Koulutustavoitteista tulisi esittää toteuttamissuunnitelmat vuosittain. Koulutustavoitteissa on kyse

kollektiivisesta arviosta ja tavoitteista, ei yksittäisen työntekijän henkilökohtaisista tavoitteista. Kuten jo aikaisemminkin todettu tulee muistaa suunnitelman ja sopimuksen ero, laki ei edellytä että suunnitelmassa vahvistettaisiin henkilöstölle sen enempää kollektiivisia kuin henkilökohtaistakaan koulutusta, mutta jos näin on tehty, on sillä työnantajaa sitova vaikutus. (Parnila 2012, 35.)

Suunnitteluvaikeus ei myöskään tarkoita, että työnantajan tulisi suunnitelmaan kirjata miten hän tulee työn teon järjestämään seuraavan vuoden aikana, vaan yleisten periaatteiden vahvistamista erilaisten työsuhdemuotojen säännönmukaisesta käyttämisestä. Käytännössä tilanteet ratkaistaan tapauskohtaisesti, mutta suunnitelma auttaa työnantajaa toteuttamaan työntekijöiden tasapuolista kohtelua. (Skurnik-Järvinen 2013, 32.)

Tämän lisäksi yhteistoimintalain mukaan vuokratyöntekijöiden ja alihankinnan käytöstä yrityksessä tulee sopia erikseen. Näihin liittyvät yleiset periaatteet voidaan käsitellä osana henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita. Laki ei kuitenkaan tähän edellytä, vaan vuokratyövoimaa ja alihankintaa koskevat omat yhteistoimintalain säädökset. (Parnila 2012, 37.)

Henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden seuranta edellytetään laissa. Laissa ei kuitenkaan sen tarkemmin määritellä, kuinka se tulee toteuttaa. Kuitenkin hallituksen esityksessä todetaan, että edellisen vuoden tavoitteiden toteutumisen seuranta on osa henkilöstösuunnitelman laadintaprosessia. Edellisen vuoden suunnitelmaa tarkasteltaessa tulee kriittisesti arvioida onko tavoitteiden toteutumattomuuden taustalta löydettävissä toteutumista estäviä tekijöitä, vai sen takia etteivät asetetut tavoitteet ole olleet yritykselle tarkoituksenmukaisia. Mikäli arvioitaessa huomataan, ettei jokin tavoite ole toteutunut, ei kyseessä ole rikkomus, sillä henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet ovat nimensä mukaan suunnitelmia. (Skurnik-Järvinen 2013, 33.)

Tavoitteiden toteutumisen seuranta ja mahdollisten toteutumisen esteiden kartoittaminen luovat erinomaisen pohjan seuraavan vuoden suunnitelman laatimiselle. Hallituksen esityksen mukaan vuosittaisen suunnitelman käsittelyn yhteydessä tulisi samalla käsitellä tavat, joilla suunnitelman ja tavoitteiden seuranta tapahtuvat. (Skurnik-Järvinen 2013, 33.)

### 3.4 Tasa-arvosuunnitelma osana henkilöstösuunnitelmaa

Tasa-arvolain mukaan työnantajilla on velvollisuus edistää tasa-arvoa työelämässä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Tasa-arvon edistämisen velvollisuus koskee sekä julkisia että yksityisiä työnantajia koosta ja toimialasta riippumatta. Työntekijän kokemus tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelusta lisäävät motivaatiota ja työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015a, 16.)

Kyseessä on niin sanottu aktiivinen velvollisuus, jota ei poista esimerkiksi työntekijöiden vastustava asenne. Kuitenkin edistämisen velvollisuuden toteuttamisessa huomioidaan työnantajan käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat tekijät. Näitä ovat yrityksen koko, taloudellinen tilanne ja myös työvoiman tarjonta sekä ammattitaito. Tasa-arvon edistämisen velvollisuus tulee pitää mielessä kaikissa tilanteissa ja sen tulisi ilmentyä läpi koko yrityksen.

Työnantajan tulee tasa-arvolain mukaan edistää tasa-arvoa seuraavilla keinoilla (Skurnik-Järvinen 2013, 43), eli:

- toimia siten, että avoimena oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä miehiä että naisia
- edistää tasapuolista sijoittautumista eri tehtäviin ja tarjota yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen
- edistää tasa-arvoisia työehtoja, erityisesti palkkauksessa
- kehittää työoloja naisille ja miehille sopiviksi
- helpottaa työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista
- edistää työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota etenkin työjärjestelyihin
- pyrkiä ennakolta ehkäisemään sukupuoleen perustuvaa syrjintää.

Työnantajan tulee laatia tasa-arvosuunnitelma vähintään joka toinen vuosi, mikäli hänellä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Siinä tulee käsitellä erityisesti palkkausta sekä muita työsuhteen ehtoja, sen mukaan toteutetaan tasa-arvoa edistävät toimet. Tasa-arvosuunnitelma voidaan sisällyttää osaksi henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita tai työsuojelun toimintaohjelmaa. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta L 1986/609). Tasa-arvosuunnitelma on yrityskohtainen suunnitelma. Konsernissa voidaan laatia puiteluonteinen tasa-arvosuunnitelma konsernitasolla, mutta yksityiskohtaisempina eri yrityksissä. Samoin isossa yrityksessä voi olla yhteinen tasa-arvosuunnitelma, jota täydennetään yksikkö tai osastokohtaisin suunnitelmin. (Skurnik-Järvinen 2013, 44.)

Tasa-arvosuunnitelma on laadittava yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa, kuten luottamusmies, luottamusvaltuutettu ja työsuojeluvalltuutettu. Henkilöstöllä on oltava riittävät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet suunnitelmaa laadittaessa. Työnantajan tulee antaa henkilöstön edustajille riittävät tiedot ja mahdollisuus käyttää työaika suunnitelman tekoon osallistumiseksi. Suunnitelmasta ja sen päivittämisestä tulee tiedottaa henkilöstölle. (Tasa-arvovaltuutettu 2015a.) Jos suunnitelma on laadittu osaksi henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita on se käsiteltävä ja hyväksyttävä yhteistoiminnan hengessä ennen toimeenpanoa (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334 § 16). Mikäli tasa-arvosuunnitelma on laadittu omana suunnitelmanaan, ei sitä tarvitse käsitellä yhteistoimintamenettelyssä (Skurnik-Järvinen 2013, 43).

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (L 1986/609) määrittää tasa-arvosuunnitelman vähimmäissisällön. Sen tulee sisältää selvitys naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoituksen palkoista ja palkkaeroista. Suunnitelmassa tulee selvittää tasa-arvon edistämiseksi ja palkallisen tasa-arvon saavuttamiseksi suunnitellut toimenpiteet. Näiden lisäksi suunnitelmassa tulee käsitellä aikaisemman tasa-arvosuunnitelmaan liittyvien toimenpiteiden toteutuminen ja tulokset. Palkkakartoitus voidaan sopia paikallisesti tehtäväksi joka kolmas vuosi, jos suunnitelma muutoin päivitetään vuosittain. Palkkakartoituksen avulla selvitetään, ettei työpaikalla samaa työtä tekevän naisen ja miehen palkassa ole perusteetonta eroa. Näiden laissa määritettyjen vähimmäisvaatimusten lisäksi

si tasa-arvosuunnitelmassa voidaan yrityksen erityisolosuhteiden mukaan käsitellä myös muita asioita.

Tasa-arvosuunnitelman tulee perustua työpaikan tasa-arvo tilanteen selvittämiseen. Koska tasa-arvosuunnitelmaan sisällytetään sellaisia toimenpiteitä, jotka kunkin työpaikan tilanteen ja olosuhteiden kohdalta ovat tärkeitä tasa-arvon edistämiseksi. Tasa-arvo tilanteesta tehdyn selvityksen tulee sisältää erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista. Tasa-arvolaki edellyttää tasa-arvosuunnitelman sisältävän palkkakartoituksen. Tasa-arvo selvityksen ei tulisi kohdistua yksistään palkkaukseen, vaan siinä voi käsitellä esimerkiksi hakumenettelyyn, sukupuolten työnjakoon, uralla etenemiseen, työolosuhteisiin, henkilöstökoulutukseen, osallistumiseen työryhmätyöskentelyyn, työn ja perheen yhteensovittamismahdollisuuksiin kuten perhevapaiden käyttöön ja niitä tukeviin työjärjestelyihin, työilmapiiriin sekä seksuaalisen ja sukupuolisen häirinnän esiintymiseen. Näiden lisäksi voi tarkastella tasa-arvoa koskeviin asenteita ja johtamista sekä työsuojelua. (Tasa-arvovaltuutettu 2015a.)

Palkkakartoituksen tekeminen on ollut pakollinen osa tasa-arvosuunnittelua vuodesta 2005, jota täsmennettiin vuoden 2015 alusta. Tämä tarkennus korostaa ajatusta siitä, ettei samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten välillä ole tarpeetonta palkkaeroa. (Tasa-arvovaltuutettu 2015a.) Parnila (2012, 40) tiivistää palkkakartoituksen tarkoituksen seuraavasti: *Palkkakartoituksen tarkoituksena on selvittää, kohdellaanko naisia ja miehiä palkkauksessa tasa-arvoisesti ja kohdellaanko yhtä vaativia töitä yhdenvertaisella tavalla.*

Palkkakartoituksen piiriin kuuluvat kaikki työnantajan palveluksessa olevat henkilöstöryhmät ja kaikki työntekijät. Mikä tarkoittaa, että palkkakartoituksen piiriin kuuluvat niin järjestäytyneet kuin järjestäytymättömätkin työntekijät, palkanmaksutavasta riippumatta sekä kuukausi- että tuntipalkkaiset työntekijät ja osa-aikaiset sekä määräaikaiset työntekijät. Vuokratyöntekijöiden palkkakartoittaminen kuuluu työvoiman vuokrausta harjoittavalle yritykselle. (Tasa-arvovaltuutettu 2015a.)

Palkkakartoituksen palkkojen tarkastelun ja vertaamisen pohjana tulee olla tietyin ehdoin muodostetut ryhmät. Ryhmät voidaan jakaa joko vaativuus- tai tehtäväryhmittäin. Palkkatietojen luokittelussa voidaan käyttää yrityksessä jo käytössä olevaa luokitusta. (Parnila 2012, 41.) Kuitenkaan lähtökohteisesti ei pidetä riittävänä koko henkilöstön tasolla tapahtuvaa naisten ja miesten palkkojen vertailua (Tasa-arvovaltuutettu 2015a).

Tasa-arvoisuus palkkauksessa tarkoittaa naisten ja miesten tasa-arvoista kohtelua niin samaa työtä tekevien työryhmien sisällä kuin samanarvoista työtä tekevien työryhmien välillä. Työpaikoilla tulee muodostaa käsitys siitä, mitkä työt ovat yhtä vaativia eli samanarvoisia. Apuna on suositeltavaa käyttää tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmää, vaikka tasa-arvolaki ei sitä edellytä. Tasa-arvolain esitöiden mukaan huomiota töitä vertaillessa tulisi kiinnittää työtehtävien laatuun ja sisältöön sekä työoloihin, joissa työ suoritetaan. Usein käytettyjä vaativuuskriteereitä ovat osaaminen, vastuu, kuormitus ja työolot. (Tasa-arvovaltuutettu 2015a.) Palkkavertailua tulisi pyrkiä ottamaan

mahdollisuuksien mukaan huomioon erilaiset palkan osat, kuten peruspalkka ja provisiopalkka (Skurnik-Järvinen 2013,48).

Mikäli palkkakartoituksessa ilmenee, että naisten ja miesten keskiarvopalkkoissa on eroa, tulee syyt näihin analysoida. Jos palkka erolle ei pystytä esittämään hyväksyttävää syytä, tulee työnantajan ryhtyä asianmukaisiin toimiin palkkaeron poistamiseksi. (Parnila 2012, 41.) Palkkaeroille hyväksyttäviä syitä ovat: erilaiset palkanlisät, kuten tehdyt työtunnit tai henkilökohtainen suoritus, tehtävien vaativuuden erot, työntekijöiden koulutus sekä työkokemus ja ammattitaito, työntekijän kyvyt ja osaaminen, työn tulokset ja työvoiman saatavuus (työmarkkinaperuste) (Skurnik-Järvinen 2013, 48).

Tasa-arvosuunnitelmaan kirjataan tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon toteuttamiseksi. Toimenpiteiden tulee olla mahdollisimman konkreettisia sekä toteutettavissa ja seurattavissa olevia, joilla vahvistetaan työpaikan tasa-arvotilannetta tehdyn kartoituksen pohjalta. Toimintoja tulisi laatia osa-alueittain muun muassa työhönotto, työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen, työilmapiiri ja sukupuolijakauman tasapainottaminen. (Parnila 2012, 41.) Tasa-arvosuunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden tulisi olla vastuutettu esimiestasolla, mikä osaltaan varmistaisi toimenpiteiden toteutumista (Skurnik-Järvinen 2013, 51).

Tasa-arvosuunnitelmassa tulee käsitellä myös suunnitelman seuranta ja päivittämistä koskevat asiat, joka sisältää arvion edellisen vuoden suunnitelman toimenpiteiden toteutumisesta ja toteuttamisen tuloksista. Arvioita käytetään sekä seuraavan vuoden suunnitelman pohjana että suunnitelman seurannan toteutumisessa. Vuosittainen suunnitelman arviointi ja päivittäminen muodostavat jatkuvan tasa-arvosuunnitteluprosessin, joka on osa tehokasta tasa-arvon kehittämistyötä. (Skurnik-Järvinen 2013, 51.) Tavoitteiden toteutumista tulisi seurata osa-alueittain siten, että seurannassa tulisi esille selkeästi tavoitteiden toteutuminen ja niiden toteutumista estävät tekijät (Parnila 2012, 42).

Tasa-arvovaltuutetun mielestä edelleen tasa-arvosuunnitelmien suurin kompastuskivi oli se, että niistä puuttui konkreettisuus. Konkreettisuuden lisäämiseksi tasa-arvovaltuutettu kehottaakin ennakkoluulottomasti selvittämään tasa-arvon tilaa työpaikoilla. Tähän hän kehottaa käyttämään esimerkiksi ilmaiseksi verkosta saatavilla olevaa kyselytyökalua [www.tasa-arvokysely.fi](http://www.tasa-arvokysely.fi). Kysely tarkoituksena on selvittää henkilökunnan käsitystä tasa-arvon tilasta työpaikalla. (Tasa-arvovaltuutettu 2015b, 16.)

## 4 HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN OSA-ALUEET

Henkilöstösuunnitelman sisällöstä muodostettiin neljä erillistä osa-alueetta. Samat neljä osa-alueetta on löydettävissä yritykselle laaditusta henkilöstösuunnitelmasta. Kohdassa 4.1 Osaavan työvoiman varmistaminen luvussa käsitellään henkilöstön hankintaan, osaamisen varmistamiseen ja palkitsemiseen liittyviä asioita. Seuraavana kohdassa 4.2 Hyvinvoiva henkilöstö perehdytään tarkemmin työhyvinvointiin, työterveyteen ja työsuojeluun. Kohdassa 4.3 Johtamisen näköaloja tarkastellaan johtajuutta ja esimiestyötä. Viimeisenä kohtana tulee Tasa-arvo työpaikalla, jossa käsitellään tasa-arvosuunnitelmaan liittyvät asiat. Tarkkaa jakoa eri osa-alueiden kohdalla on vaikea määrittellä, koska henkilöstöjohtaminen on moniulotteinen kokonaisuus, jossa asiat linkittyvät toisiinsa.

### 4.1 Osaavan työvoiman varmistaminen

#### **Henkilöstöhankinta**

Yrityksen henkilöstöhankinnalla eli rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritys saa palvelukseensa tarvitsemansa henkilöt. Henkilöstöhankinta jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Sisäinen hankinta tarkoittaa, että yrityksen sisältä valitaan henkilö avoinna olevaan tehtävään. Ulkoisella hankinnalla tarkoitetaan tilannetta, jossa avoinna oleva tehtävä täytetään yrityksen ulkopuolelta tulevalle henkilölle. (Kauhanen 2010a, 70.) Rekrytointiin tyypillisesti päädytään työntekijän irtisanoutuessa tai toiminnan laajentuessa, jolloin nykyisellä henkilöstömäärällä ei selvitä lisääntyneestä työmäärästä. Nykyään entistä useammin rekrytoinnin taustalla on tilanne, jossa yritys tarvitsee uudenlaista osaamista, jonka hankkiminen henkilöstön kehittämisen keinoin ei ole mahdollista tai tarpeeksi nopeaa. (Viitala 2013, 98.)

Rekrytointi on vaativa tehtävä. Yrityksen kannalta rekrytoinnilla on pitkäaikaisia vaikutuksia yrityksen imagolle, asiakkaille ja valitulle työntekijälle itselleen. Rekrytoinnissa onnistuakseen tulee rekrytointi ja sen jälkeinen perehdyttäminen tehdä huolella ja ammattitaidolla. Onnistuessaan rekrytointiprosessi tuo yritykseen positiivista kehitysvoimaa ja osaltaan parantaa toiminnan laatua. Onnistunut rekrytointi vaikuttaa myönteisesti työnantajakuvaan, mikä puolestaan helpottaa tulevaisuudessa osaavan henkilöstön saamista. (Hyppänen 2013, 197.) Työnantajakuvasta ja sen merkityksestä on paljon puhuttu viime aikoina. Työnantajakuvalla tarkoitetaan yrityksen nykyisten työntekijöiden ja mahdollisten työnhakijoiden kuvaa yrityksestä. Positiivisen työnantajakuvan omaava yritys on vetoimainen, joka pystyy pitämään nykyisen henkilöstönsä ja houkuttelemaan uusia työntekijöitä. Kilpailun jatkuvasti kiristyessä osaavasta työvoimasta, hyvän työnantajakuvan omaavat yritykset saavatkin parhaat työntekijät ja usein vielä kohtuullisella palkalla. (Kauhanen 2010a, 69.) Työnantajakuvaa tulisi kehittää aktiivisesti, keskeisin keino sen kehittämiseen on henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittäminen (Viitala 2013, 103).

Rekrytointi on itsessään kallis investointi, arviolta yhden henkilön rekrytointi maksaa 25 000 – 70 000 euroa. Tämä sisältää ulkoisia ja sisäisiä kustannuksia. Ulkoiset kustannukset muodostuvat käytetyistä menetelmistä ja ostetuista palveluista. Sisäiset kustannukset muodostuvat rekrytointiin ja perehdytykseen käytetystä työajasta sekä työsuhteen alkuaajan palkkakustannuksista. Jos laskel-

maan huomioidaan mahdollisesti menetetyt tulot työn tuottavuudessa, summa kasvaa huomattavasti. (Hyppänen 2013, 197.) Epäonnistunut rekrytointi tulee yritykselle kalliiksi ja sen vaikutuksista voivat kärsiä pitkään niin yritys kuin asiakkaat ja työntekijä itsekin (Viitala 2013, 98).

Elinkeinoelämän keskusliiton julkaiseman suhdannebarometrin (2015a) mukaan Itä-Suomen teollisuuden ja rakentamisen suhdannenäkymät ovat kokomaan keskiarvoa heikkommat. Tilauskanta on pysynyt heikkona, viimeisin saldoluku oli -37. Henkilökuntaa yrityksissä on vähennetty vuoden ensimmäisellä neljänneksellä. Työntekijämäärä pienentynee edelleen kesän aikana, huomioiden kausitekiäjät. Kuitenkin 13 prosenttia vastanneista yrityksistä ilmoittaa, heillä olevan pulaa ammattitaitoisesta työvoimasta. (Pohjois-Savon liitto 2015a.)

Huhtikuun lopussa 2015 Pohjois-Savossa oli työttömiä työnhakijoita, mukaan lukien henkilökohtaisesti ilmoittautuneet lomautetut 15 573, joista lomautettujen osuus oli 1 801. Tällöin työttömyysasteeksi muodostui 13,7 %. Ylä-Savossa laskennallinen työvoima oli 24 827. Työttömyysaste Ylä-Savossa oli 15 prosenttia. Työttömiä työnhakijoita oli 3 725, joista miehiä 2 312. Työttömistä työnhakijoista alle 25-vuotiaita oli 454 ja yli 65-vuotiaita 1 696. Työttömyys lisääntyi edelliseen vuoteen verrattuna kaikissa ikäryhmissä. Avoimia työpaikkoja oli huhtikuun 2015 lopussa TE-keskuksessa 1 807, mikä oli 11,8 % enemmän kuin edellisvuonna. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2015; 1, 4.) Kokonaisuudessa Pohjois-Savon työttömyyden kehitys oli valtakunnallista keskiarvoa parempaa vuonna 2014. Hyvä kehitys näkyi työllisyysasteen paranemisena nousten 67,2 prosenttiin, jossa nousua 0,1 prosenttiyksikkö. Koko maan työllisyysaste oli 68,3 prosenttia, joka oli laskussa 0,2 prosenttiyksikköä. (Pohjois-Savon liitto 2015b, 20.)

### **Osaamisen varmistaminen**

Osaaminen on moninainen käsite, joka tulee määritellä osaamisen johtamisen onnistumiseksi. Yrityksessä tulee olla yhtenäinen käsitys osaamisesta. Henkilöstöllä on erilaista osaamista, yksilön osaaminen onkin yrityksen osaamisen perusta, mutta kokonaisuutena se on enemmän. (Hyppänen 2013, 107.) Yksilön osaaminen muodostaa koko yrityksen osaamisen lähtökohdan, ehdon ja on ratkaiseva tekijä. Kaikki osaaminen yritykseen tulee ihmisten kautta. Osaamisen johtamisessa onkin kyse siitä, kuinka yksilön oppiminen ja osaaminen kytketään yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin. (Viitala 2013, 170.) Osaamista on kuvattu niin sanotun osaamisenkäden avulla. Sormet kuvaavat yksilön tietoa, taitoa, tahtoa, kokemuksia ja kontakteja. Tieto koostuu opinnoista, tutkinnoista ja asiantuntijuudesta. Taidot ovat käytännön taitoa, elämäntaitoja ja sosiaalisia taitoja. Kokemukset syntyvät eletystä elämästä esimerkiksi työstä ja harrastuksista. Kontaktit kuvaavat yksilön verkostoja ja vuorovaikutustaitoja. Tahto muodostuu yksilön kiinnostuksista, asenteista ja tavoitteista. Kämmentä kuvaa yksilön persoonallisia ominaisuuksia: motivaatiota, oppimishalua ja – kykyä sekä henkilökohtaisia taitoja. (Hyppänen 2013, 107–108.)

Osaaminen on yksi yrityksen kilpailutekijä. Kilpailukyky muodostuu yrityksessä ennen kaikkea siitä, mitä osataan ja miten sitä osataan hyödyntää sekä kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. (Viitala 2013, 170.) Yrityksen menestyminen tulevaisuudessa pohjautuu paljolti henkilöstön osaamiseen,

osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen sekä kykyyn hankkia uutta osaamista. Yrityksen on jatkuvasti uudistuttava ja kehityttävä vastatakseen kovenevan kilpailun haasteisiin. Jotta tämä toteutuu, tulee koko henkilöstön, niin johdon, esimiesten kuin työntekijöiden jatkuvasta osaamisen ja toimintatapojen kehittämisestä huolehtia. (Hyppänen 2013, 107.) Henkilöstön kehittäminen on keskeinen osa yrityksen osaamisen varmistamisessa, vaikka se ei kata koko johtamisen osaamisen aluetta. Perinteisesti henkilöstön kehittämisen on ajateltu koostuvan työtehtävien tehostamisesta, muutosten toteuttamisen mahdollistamisesta ja tukemisesta, laadun parantamisesta, luovuuden ja innovatiivisuuden tukemisesta sekä yksilön osaamisen parantumisesta. (Viitala 2006, 254.)

Henkilöstön kehittämisen eri muotoja jäsentelyn perusteena voidaan pitää sitä kohdistuvatko ne ensisijaisesti yksilön osaamisen kehittämiseen vai kollektiivisen osaamistason nostamiseen ja sen mukaan, tapahtuuko kehittäminen kiinteässä yhteydessä työhön vai sen ulkopuolella. Yksilön osaamisen kehittämisen muotoja ovat muun muassa perehdyttäminen, työnkierto, tutorointi, mentorointi, kehityskeskustelut, työnohjaus, toiminnassa oppiminen ja koulutus sekä omaehtoinen opiskelu. Ryhmätason kehittämisen muotoja sen sijaan ovat muun muassa palaverit, tiimi- ja työryhmätyökentely, kehittämisprojektit, kokeilut ja hyvistä käytännöistä oppiminen sekä vierailut ja opintokäynnit. (Viitala 2006, 261–262.)

Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon. Kuitenkin perehdyttämisen tulee olla riittävän pitkä, sillä kukaan ei pysty omaksumaan suurta määrää tietoa kerralla. Perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa, jolloin kaikille valintamenettelyyn osallistuneille annetaan tietoa yrityksestä ja työstä, joka toimii samalla yrityskuvamarkkinointina niin valitulle kuin muillekin hakijoille. Valinnan jälkeen, varsinaisen työhön tulon jälkeen uusi työntekijä perehdytetään yrityksen tavoitteisiin ja toimintatapaan sekä yrityksen markkinoihin ja tulevaisuuden näkyisiin. Tämän jälkeen tutustutetaan työyhteisöön ja tiloihin, järjestelmiin ja työyhteisön käytäntöihin. Perehdyttämisen ydin on itse työhön perehtyminen, mihin liittyen selvitetään menetelmät, koneet, järjestelmät, materiaali- ja informaatiovirrat, häiriötilanteet sekä työturvallisuus. (Viitala 2013, 193.)

Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen muotona rantautuivat Suomeen 1980-luvun alussa. Siitä lähtien niitä on pyritty käynnistämään suomalaisissa yrityksissä, mutta siitä huolimatta niiden käytönotosta ei ole tullut menestystarinaa. Sillä esimiehiltä kysyttäessä, 80 prosenttia kokee yrityksessään käytävän hyviä kehityskeskusteluja säännöllisesti. Työntekijöiltä kysyttäessä vastaava luku on vain 40 prosenttia ja vielä harvempi heistä koki hyötyvänsä keskusteluista. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 15.) Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja hänen alaisensa välistä ennalta sovittua sekä suunniteltua keskustelua, jolla on tietty päämäärä, systematiikka ja säännöllisyys (Viitala 2006, 267).

Kehityskeskustelussa on tarkoituksena syventyä laajemmin ja syvemmin työhön kuin esimiehen ja alaisen välisissä arkisissa keskusteluissa. Tällöin tarkastelun kohteena on pidempi ajanjakso sisältäen menneen ja tulevan. Osaamisen näkökulmasta tietoa kerätään nykyisestä työtehtävästä ja sen vaatimuksista sekä tulevaisuuden muutoksista ja niiden asettamista osaamisen haasteista. Samalla sel-



vitetään onko työntekijällä mahdollisesti sellaista osaamista, mitä hän ei pääse hyödyntämään nykyisessä työssään. Kehityskeskustelun yhteydessä syntyy kehittämissuunnitelma, jossa asetetaan tavoitteet työntekijän osaamisen kehittämiseksi seuraavan vuoden aikana. (Viitala 2006, 267–268.)

Kehityskeskustelut antavat tietoa yritykselle henkilöstönsä osaamisesta sekä siinä olevista kehitystarpeista ja –toiveista. Tämä mahdollistaa henkilöstövoimavarojen tehokkaamman kohdentamisen ja kehittämistoimien suunnittelemisen. Kehityskeskustelut parantavat henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, tiedonkulkua ja lisäävät yhteistyötä. Kehityskeskustelut voi ajatella investoinniksi, jolla pyritään parantamaan yrityksen tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Viitala 2013, 188.)

Työnkierto on yksi kokemuksellisen oppimisen muoto, jossa työntekijä siirtyy suunnitellusti erilaisiin työtehtäviin tai toiseen yksikään oppimaan uutta. Työnkierto auttaa työntekijää näkemään asioita erilaisista näkökulmista, mikä lisää yrityksen muiden toimintojen arvostusta ja parantaa eritoimintojen välistä yhteistyötä. Työntekijä hyötyy työnkierrosta saaden laajemman ja syvemmän kuvan yrityksen toiminnasta. Työnkierron on koettu antavan uutta mielekkyyttä ja innostusta työhön. Toisaalta työnkierto voi olla myös urasuunnitteluun liittyvää kehitystoimintaa, jonka tavoitteena on hyvien osaajien sitouttaminen yritykseen. (Viitala 2006, 262.)

Mentorointi ja tutorointi ovat yksilön osaamisen kehittämisen muotoja. Mentoroinnilla tarkoitetaan kahden henkilön välistä vuorovaikutussuhdetta, jossa kokeneempi henkilö tukee kokemattomampaa henkilöä. Mentoroinnin tarkoituksena on antaa psykososiaalista tukea sekä edistää työssä ja uralla kehittymistä. Mentoroinnin tarkoituksena ei ole antaa mentoroitavalle valmiita vastauksia, vaan auttaa häntä itseään löytämään ratkaisut. Mentorointi perustuu mentorin ja mentoroitavan väliseen vuorovaikutukseen, hyvin toimiva suhde on henkilökohtainen, avoin, luottamuksellinen ja molemmat osapuolet ovat siihen sitoutuneita. Tutorointi eroaa mentoroinnista siinä, että kokeneemman henkilön odotetaan ohjaavan, opettavan tai tukevan kokemattomampaa henkilöä jossain tarkasti rajatussa tehtävässä. Tutor on jonkin tietyn asian erityisosaaja ja hän voi toimia tutorina siinä asiassa koko työpaikalle. (Viitala 2013, 196–197.)

Koulutustavoitteiden avulla yritys voi pyrkiä arvioimaan henkilöstön osaamisen vaatimuksissa tapahtuvia muutoksia ja koulutustarpeita näihin muutoksiin liittyen. Työntekijöiden ammatillista osaamisen kehittämisen tavoitteena on, että työntekijät pystyvät antamaan yritykselle mahdollisimman hyvän työpanoksen. (Skurnik-Järvinen 2013, 32.)

Laki koulutuksen korvaamisesta (L 2013/1140) on tarkoitettu tukemaan työntekijöiden kouluttamista ja heidän ammatillista kehittymistä. Lain perusteella työnantajan on mahdollista hakea korvausta koulutussuunnitelman mukaisten koulutusten aiheuttamiin kustannuksiin. Koulutuskorvaukseen on oikeutettu enintään kolme koulutuspäivää työntekijää kohden kalenterivuodessa. Koulutuspäivänä pidetään päivää, jolloin koulutuksen kesto on ollut vähintään kuusi tuntia. Koulutuspäivä voi muodostua useasta eri koulutusjaksosta, joiden yhteen laskettu kesto on vähintään kuusi tuntia. Korvaus on 10 prosenttia koulutuskorvauksen perusteena olevasta palkkakustannuksesta. Korvauksen saamisen edellytyksenä on, että koulutus on koulutussuunnitelman mukainen ja kestää yhtäjaksoisesti

kerrallaan vähintään tunnin ajan sekä työnantaja maksaa koulutuksen ajalta palkkaa eikä koulutuksen kustannuksiin ole myönnetty julkisesta työvoima- tai yrityspalvelusta annetun lain mukaista palkkatukea.

### **Sitouttaminen ja motivoiminen**

Sitouttamisen haasteiksi Ulrich (2007, 159) kuvaa työnteon muuttumisen aikaisempaa vaativammaksi. Työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti enemmän ja samaan aikaan resursseja vähennetään. Tähän, kun lisätään vielä nykyinen työsuhteiden ja uralla etenemismahdollisuuksien epävarmuus. Tässä epävarmassa työtilanteessa myös työntekijät ovat uudelleen arvioineet sitoutumistaan yritykseen sekä sille antamaansa työpanosta.

Österberg (2005, 138) määrittelee motivaation ihmisen sisäiseksi voimaksi, joka saa ihmisen pyrkiään haluamiinsa tavoitteisiin. Motivaatiota synnyttävät itselleen sopivaksi koettu, mielekäs ja riittävän haastava työ, jossa työntekijä voi käyttää omia kykyjään ja kokea onnistumisia sekä toimia itsenäisesti. Työmotivaation on osoitettu syntyvän kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta: työstä, työympäristöstä ja työntekijän persoonallisuudesta (Viitala 2013, 159).

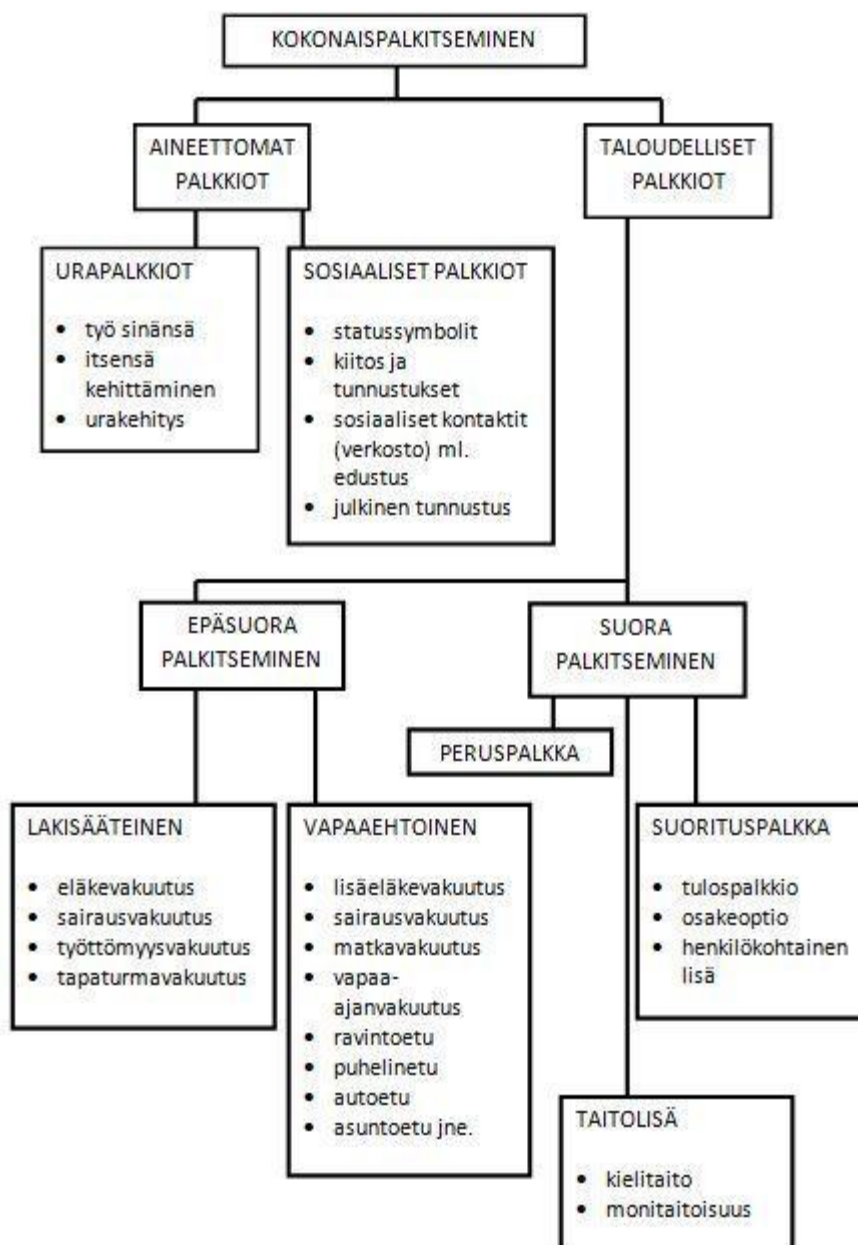
Palkka motivointikeinona on ongelmallinen. Yleensä on ajateltu, että ihminen tekee työtä ansaitakseen elantonsa. Viime vuosikymmeninä koulutustason noustessa, mahdollisuuksien monipuolistuessa työmarkkinoilla ja sosiaaliturvan parantuessa tämä on yhä harvemmillä riittävä motivaation lähde. Palkan motivoiva vaikutus riippuu ihmisen arvoista, taloudellisesta tilanteesta ja elämänvaiheen luomista taloudellisista tarpeista. Nuorelle juuri perheen perustaneelle työntekijälle palkalla on suurempi merkitys kuin jo myöhäistä keski-ikää elävälle henkilölle, jonka lapset ovat jo muuttaneet pois kotoa ja asuntolaina maksettu. Palkan merkitys motivointikeinona vaihteleekin runsaasti tehtävän, ajankohdan ja yksilön mukaan. Työn ollessa henkisesti köyhää ja fyysisesti raskasta, korostuu palkan merkitys motivoivana tekijänä. Taas työn ollessa itsessään mielenkiintoista, sisällöllisesti rikasta ja sisältäessä kehittymismahdollisuuksia vähenee palkan motivoiva merkitys. (Viitala 2013, 160–161.)

Toisaalta työntekijä, joka kokee palkkansa huonoksi ja on tyytymätön, ei todennäköisesti motivoitu antamaan parasta työpanostaankaan. On myös ihmisiä, joita työntekemiseen ohjaa sisäinen tarve, minkä vuoksi he tekevät työnsä aina mahdollisimman hyvin ja kokonaisvaltaisesti palkasta riippumatta. Palkankorotus ei välttämättä vaikuta lainkaan huonoa työsuoritusta tehneeseen työntekijään, vaikka hän itse olisi ilmoittanut syyksi heikkoon motivaation huonon palkan. Palkka ei ole yksiselitteinen ratkaisu, jonka avulla motivaatio laskee ja nousee, joskus näiden välinen yhteys on lähes olematon. (Viitala 2013, 161–162.) Samoilla linjoilla on Törmänen (2015) kirjoittamassaan artikkelissa, jonka mukaan ihmiset arvostavat rahallista palkitsemista ja rahapalkkion lisäävän motivaatiota. Jotta rahallinen palkitseminen motivoi, tulee palkkioiden olla riittävän suuria ja palkitsemisen oikeudenmukaista. Mikäli työntekijä ei tiedä, mitä tulee tehdä tavoitellessa rahapalkkiota tai kokee palkkion ”karkkirahaksi”, menettää se motivoivan vaikutuksensa.

## Palkitseminen

Palkitseminen on yksi keskeinen osa-alue henkilöstövoimavarojen johtamista. Sitä pidetään johtamisvälineenä, jolla tuetaan yrityksen menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisen tulisi kannustaa henkilöstöä toimimaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen on pönustus, jolla saadaan aikaan yrityksen toiminta sekä kehitetään ja ylläpidetään kilpailukykyä niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2010a, 109.) Viitalan (2013, 138–139) kuvaa ihmisten toimintaa sidosryhmäteorian mukaan eli kaikki yrityksen sidosryhmät antavat panoksensa yritykselle, mikäli he uskovat saavansa siitä vastineeksi riittävän korvauksen. Yksinkertaisuudessaan tämä tarkoittaa, että työntekijä on valmis antamaan yritykselle työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa, jos hän kokee saavansa siitä riittävän taloudellisen tai henkisen korvauksen. Palkitsemisen keskeisimpiä haasteita onkin onnistua luomaan sellaiset työtehtävät, työympäristö ja palkitsemisjärjestelmä, että työntekijät kokevat antamansa työpanoksen olevan tasapainossa saamansa korvauksen kanssa.

Yritys on velvollinen maksamaan työntekijälle kohtuullisen korvauksen siitä työpanoksesta, jonka työntekijät sille antavat. Palkka on vastine tehdystä työstä. Palkkaa voidaan pitää työntekijöiden tekemään työn hintana eikä varsinaisena palkitsemisena tai motivaatiokeinona. Palkitsemisella tarkoitetaan yrityksen maksamaa palkkaa sekä muita taloudellisia etuuksia, joita yritys maksaa työntekijöilleen korvaukseksi tehdystä työstä. Työntekijä odottaa työltään paljon muutakin kuin pelkkää mahdollisimman hyvää palkkaa. Työn tarjoaman taloudellisen perustan lisäksi työ tarjoaa mahdollisuuden kehittyä ja toteuttaa itseään sekä tuntea itsensä arvostetuksi. Työ tarjoaa myös ryhmän jäsenyyttä ja ihmissuhteita. (Viitala 2013, 138–139.) Palkitseminen onkin laaja kokonaisuus, jossa aineellisten elementtien lisäksi kehittymisellä, palautteella, osallistumisella ja työn organisoimisella on tärkeä rooli (Hyppänen 2013, 144). Seuraavassa kuviossa (kuvio7) kuvataan tarkemmin palkitsemisen kokonaisuutta. Kuten kuvioista voi huomata, palkitseminen on paljon muutakin kuin palkka.



KUVIO 7. Palkitsemisen kokonaisuus (Kauhanen 2010a, 116).

Palkitsevuudesta puhuttaessa puhutaan usein vain taloudellisesta palkitsemisesta, vaikka ei-taloudellisen eli aineettoman palkitsemisen puolelta löytyvät parhaimmat ja motivoivimmat palkitsemisen keinot. Aineettomat palkkiot voidaan jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkiolla tarkoitetaan työtä itseään ja toteuttamiseen liittyviä tekijöitä ja itsensä kehittämistä. Mielenkiintoiseksi ja haasteelliseksi koettu työ koetaan useimmiten jo itsessään palkitsevaksi. Työn tekemisen liittyvät oleellisesti myös se, mitä tehdään, missä tehdään, milloin tehdään ja minkälaisilla välineillä tehdään. Tähän liittyvät erilaiset työaikajoustot ja mahdollisuudet tehdä etätöitä. Itsensä kehittäminen tarkoittaa niin työssä kehittymistä kuin vapaaehtoista muodollista kouluttautumista ja tutkintoja. Työnantaja voi tukea työntekijän itsensä kehittämistä osallistamalla opinnoista aiheutuviin taloudellisiin kustannuksiin tai mahdollistamalla opiskelu, esimerkiksi myöntämällä työntekijälle palkallista toimivapaata. Sosiaaliseen palkitsemiseen kuuluu työntekijän saama arvostus ja palaute niin työtovereiltaan, esimiehiltään kuin asiakkailtakin. Sosiaalisen palkitsemisen keinoja ovat muun mu-

assa näkyvät arvoaseman merkit, kuten toiminimike, vuoden työntekijän valitseminen tai mahdollisuus edustaa organisaatiota. (Kauhanen 2010b, 97–102.)

Taloudellinen eli rahallinen palkitsemisessa voidaan erotella suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suora palkitseminen tarkoittaa työstä maksettua peruspalkkaa ja sen lisäksi maksettavia lisiä, kuten henkilökohtainenlisä pätevyyden perusteella tai työkohtaiset lisät työn vaativuuden perusteella. Epäsuora palkitseminen on erilaisia työntekijän saamia etuuksia, joita ovat muun muassa lakisääteiset eläke- ja tapaturmavakuutukset sekä näiden lisäksi työnantajan ottamat erilaiset vapaaehtoiset lisäeläkevakuutukset, sairauskuluvakuutukset ja matkavakuutukset. Näiden lisäksi työnantaja voi antaa työntekijälleen luontoisetuja. Luontoisetu muuna kuin rahana maksettu korvaus tehdystä työstä, se voi olla esimerkiksi puhelin-, auto-, asuntoetu tai työmatkatuki. Työnantaja voi antaa työntekijöilleen hyvinvointiedun, joka voi olla esimerkiksi hieronta, liikuntaseteli tai muu liikunnan ja kulttuuriharrastuksen tukeminen, painon hallinta tai tupakoinnin lopettamiseen kannustaminen. (Viitala 2013, 145–146.)

## 4.2 Hyvinvoiva henkilöstö

### Työhyvinvointi

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: *Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.* (Anttonen & Räsänen 2009, 30). Kauhasen (2010, 201) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työolojen ja työn sisällön kehittämistä sekä töiden järjestämistä ja johtamista siten, että se tyydyttää niin yksilöä kuin organisaatiotakin. Näitä kaikkia tulee kehittää yhtäaikaaisesti optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi.

Hyppäsen (2013, 165) mukaan työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttavat monet tekijät, kuten

- työ, työyhteisö, työvälineet, työympäristö ja turvallisuus
- johtaminen ja esimiestyö
- arvostus
- palkka ja edut
- osaaminen ja motivaatio
- työn vaativuus ja kuormittavuus
- terveys, voimavarat ja oma elämäntilanne.

Terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö ovat henkilöstön hyvinvoinnin kulmakiviä. Kiinnostava työ, jatkuvan kehittymisen ja uuden oppimisen mahdollisuus sekä arvostava ja tukeva työyhteisö ovat henkilöstölle voimavara ja lisäävät elämän mielekkyyttä. Työhyvinvointiin panostamisesta hyötyy niin työntekijä kuin yritysikin. Sillä hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaasti, oppii, kehittyy sekä tuottaa luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. (Viitala 2007, 212.)

Jatkuva liiketoiminnan joustavuuden ja tehokkuuden maksimointi muodostuvat haasteeksi henkilöstön hyvinvoinnille. Organisaatioita pyritään ohentamaan ja henkilöstöä vähennetään, toiminnassa korostuvat nopeus ja tuottavuuden parantuminen sekä uusien innovaatioiden tuottaminen, mikä aiheuttaa henkilöstölle kiirettä, kovenevia tulostavoitteita ja työmäärän lisääntymistä. Markkinoiden epävarmuus on ajanut yritykset varovaisuuteen henkilöstön rekrytoinnissa, määräaikaisten työsuhteiden määrä ja ylityöt ovat lisääntyneet. Tämä aiheuttaa henkilöstön kuormittumista. Henkilöstöjohtamisen haasteena onkin tasapainon löytäminen yrityksen lyhyen aikajänteen tehokkuusvaatimusten ja henkilöstön työhyvinvoinnin vaalimisen kanssa. (Viitala 2007, 212.)

Työhyvinvointi on ollut aktiivisen kehittämisen kohteena Suomessa 2000-luvulla, Työ ja terveys Suomessa 2012 tutkimuksen mukaan työhyvinvointi onkin viime vuosina parantunut. Työkykyä väestötasolla kuvaava eläkkeelle siirtymisiän ennuste 50 vuotiaalla on parantunut 1,5 vuotta, vuodesta 2005 vuoteen 2011, ollen nyt 62,4 vuotta. Erityisesti yli 55 vuotiaiden työllisyysaste on parantunut. Lisäksi työn henkinen kuormittavuus ja sen oireena ilmenevä stressi ovat vähentyneet hieman. Työntekijöiden kokemuksen mukaan yrityksen johto on entistä kiinnostuneempi henkilöstön hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kehittämällä on edelleen mittavat mahdollisuudet vaikuttaa Suomessa. Sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä, tapaturmista ja näiden hoitoon sekä niistä johtuvaan alentuneeseen työkykyyn kuluu Suomessa 40 miljardia euroa vuodessa. (Kauppinen, Mattila-Holoppa, Perkiö-Mäkelä ym. 2013, 5.)

## **Työterveys**

Työnantaja on velvollinen järjestämään kustannuksellaan henkilöstölleen ennaltaehkäisevän työterveyshuollon. Lakisääteisen työterveyshuollon tulee sisältää; työpaikkaselvitykset, terveyden vaaroista tiedottaminen ja tarpeellinen ohjaus niiden välttämiseksi, terveystarkastukset sekä vajaakuntoisen työntekijän työssä selviytymisen seuranta. Työterveyshuoltolain tavoitteena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyöllä edistää; työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ennaltaehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta ja työntekijän terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran erivaiheissa sekä työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki L 2001/1383.)

Työnantajalla on oltava työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jonka tulee sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteista nousevat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet. Työpaikkakäynteihin ja muihin työterveyshuollon tuottamiin selvityksiin perustuen toimintasuunnitelmaa tulee päivittää vuosittain. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma voidaan sisällyttää osaksi työturvallisuuslaissa tarkoitettua työsuojelun toimintaohjelmaa tai muuta työnantajan laatimaa kehittämisohjelmaa tai –suunnitelmaa. (Työterveyshuoltolaki L 2001/1383.)

Työntekijä on velvollinen osallistumaan työterveystarkastukseen. Työntekijä ei saa kieltäytyä ilman perusteltua syytä työterveystarkastuksesta, joka on välttämätön hänen terveydentilansa selvittämiseksi erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavassa työssä tai työympäristössä tai hänen työ- ja toimintakykynsä selvittämiseksi työstä aiheutuvien, terveydentilaan kohdistuvien vaatimusten vuoksi.

Terveydentarkastuksen perusteella annettavaan todistukseen merkitään yleinen arvio työntekijän terveydellisistä edellytyksistä hoitaa työtehtäväänsä tai hänelle suunniteltua tehtävää. (Työterveys-huoltolaki L 2001/1383.)

Suomessa sairauspoissaolojen määrä on Pohjoismaiden toiseksi suurin ollen reilut 4 prosenttia teoreettisesta säännöllisestä työajasta. Norjassa sairauspoissaolojen määrä on Pohjoismaiden korkein hieman vajaat 6 prosenttia, kun taas Tanskassa vähäisin reilut 3 prosenttia teoreettisesta säännöllisestä työajasta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015b.) Sairauspoissaolojen määrää seurataan vuosittain esimerkiksi Työolobarometrin avulla. Kaksi kolmasosaa kaikista työntekijöistä oli poissa töistä oman sairauden vuoksi vuonna 2013. Alle 25-vuotiaiden ja toisaalta yli 55-vuotiaiden joukossa oli eniten niitä, jotka eivät ole olleet kuluneen vuoden aikana päivääkään poissa. Suurin osa poissaoloista oli lyhyitä yhdestä viiteen työpäivää kestäviä sairauspoissaoloja. Työolobarometrin mukaan Suomessa sairauspoissaolojen määrä on melko vakaa noin 7,5 työpäivää työntekijää kohden. Vuonna 2013 oli 7,4 sairauspoissaolopäivää työntekijää kohden. Naisilla on hieman enemmän sairauspoissaoloja 7,9 kuin miehillä 6,9 sairauspoissaolopäivää työntekijää kohden. Teollisuudessa sairauspoissaoloja on keskimäärin 7,1 työpäivää työntekijää kohden. (Lyly-Yrjänäinen 2014, 85–87.) Teollisuuden sairaus- ja tapaturmapoissaolot olivat 5,6 prosenttia teoreettisesta säännöllisestä työajasta, josta 0,2 prosenttia oli työtapaturmien osuus (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015c).

Suomen rakennepoliittisessa ohjelmassa vuonna 2013 asetettiin tavoitteeksi 62,4 vuoden eläkkeelle siirtymisikä vuoteen 2025 mennessä. Tämä edellyttää tasaista 0,1 vuoden nousua vuoden 2012 tilanteesta. Suomessa siirtyi eläkkeelle 70 000 henkilöä vuonna 2014, joista 70 prosenttia suoraan vanhuuseläkkeelle. Keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä nousi 61,2 vuoteen. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä laski vuodesta 2013 kahdeksan prosenttia ja vuodesta 2008 se on laskenut neljänneksen. Työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden määrä alitti ensimmäisen kerran 2000-luvulla 20 000 henkeä. Myös osa-aikaeläkkeelle jääneiden määrä on laskussa. Suomalaisten eliniän pidentyessä, yhä useampi saavuttaa terveenä vanhuuseläkeiän. (Eläketurvakeskus 2015.)

Työssäkävivistä kolme neljäsosaa arvioi kykenevänsä jatkamaan terveytensä puolesta työssään vanhuuseläkeikänsä asti. Sama kolme neljäsosaa yli 45-vuotiaista työssä olevista oli valmis harkitsemaan töiden jatkamista 63 ikävuoden jälkeen. Asenteet työssä jatkamista kohtaan eläkeiän jälkeen ovat muuttuneet, vain 16 prosenttia työssäkävijöistä ilmoitti vuonna 2012, ettei missään tilanteessa jatka työssä 63 ikävuoden jälkeen. Vastaava luku oli 42 prosenttia vuonna 2006. (Kauppinen, Mattila-Holoppa, Perkiö-Mäkelä ym. 2013, 5.)

Työterveydenhuollon asiakkaista noin joka viidennellä miehellä ja joka kymmenellä naisella on alkoholinkulutus riskitasolla. Alkoholinkäytöllä on monia haittavaikutuksia työhön, näitä ovat muun muassa poissaolot, tapaturmat sekä tuottavuuden ja työsuoritusten heikkeneminen. Erityinen riski alkoholinkäytön lisääntymiselle on työntekijän kokemana stressi, sillä moni työntekijä uskoo alkoholin lievittävän työstressiä ja auttavan selviytymään suorituspainesta. (Viitala 2013, 235–236.)

Päihdeohjelman tulee sisältää työpaikan yleiset tavoitteet ja noudatettavat käytännöt päihdeiden käytön ehkäisemiseksi ja päihdeongelmaisten hoitoon ohjaamiseksi. Päihdeohjelma voidaan sisällyttää osaksi työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa tai pitää omana kokonaisuutenaan. Ennen päihdeohjelman hyväksymistä ja toimeenpanoa se tulee käsitellä yhteistoimintamenettelyn mukaisesti. (Työterveyshuoltolaki L 2001/1383.)

Hyvässä toimintamallissa painopiste on ongelmien ennaltaehkäisemisessä ja varhaisessa puheeksiotamisessa – ei loppuvaiheen hoitonohjauksessa ja kurinpitotoimissa. Tavoitteena on alkoholinkäytön vähentäminen myös työpaikantilaisuuksissa, käytön vähentämistä tukeva yleinen keskustelu, ongelmien puheeksi ottaminen jo varhaisessa vaiheessa ja ongelmatilanteiden hoitaminen yhteistyössä henkilöstöammattilaisten ja työterveyshuollon kanssa. (Viitala 2013, 236.)

### **Työsuojelu**

Työsuojelun tavoitteena on edistää turvallista ja terveellistä työnteko työpaikoilla. Työsuojelutoimintaa ohjaavat työturvallisuuslaki, työsuojelunvalvontalaki ja työterveyshuoltolaki. Tämän lisäksi työmarkkinajärjestöt ovat tehneet työsuojelua sääteleviä sopimuksia. Työsuojelulain mukaan jokaiselle työpaikalle on nimettävä työsuojelupäällikkö. Työsuojelupäällikön tehtävänä on työsuojelun organisoimista ja johtamista, tiedottamista ja kouluttamista sekä osallistumista organisaation kehittämishankkeisiin. Työpaikoille, joissa on vähintään 10 työntekijää, on valittava työntekijöitä edustava työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua. Lisäksi työpaikoille, joissa on vähintään 20 työntekijää, tulee valita työsuojelutoimikunta. Työsuojelutoimikunnan tehtävänä on tehdä työhyvinvointiriskien arviointia, työsuojelun toimintaohjelmia, henkilöstön kehittämishankkeita ja järjestelmäkartoituksia. (Viitala 2013, 233–234.)

Nolla tapaturma –ohjelma on otettu käyttöön monissa yrityksissä. Ohjelman tavoitteena on ennalta ehkäistä kaikki tapaturmat. Ohjelman toteutumisen edellytyksenä on johdon ja henkilöstön sitoutuminen ja vaaratilanteista oppiminen, jatkuva turvallisuustyö ja seuranta. Jatkuva turvallisuustyö tarkoittaa tiedottamista, koulutusta, riskienarviointia, auditointeja ja järjestyksen parantamista. (Viitala 2013, 234.)

Suomessa tapahtui 139 000 työtapaturmaa vuonna 2012. Näistä työpaikoilla ja työliikenteessä sattui suurin osa eli 116 000 ja loput 23 000 työtapaturmaa sattui työmatkoilla. Näissä luvuissa on mukana myös työtapaturmat, joista seurannut alle neljän päivän työkyvyttömyys. Vakavampia tai yli neljän päivän työkyvyttömyyden aiheuttaneita työtapaturmia tapahtui 60 493 ja työkuolemia sattui 61. (Tilastokeskus 2015.) Yli neljän päivän poissaoloon johtaneita työtapaturmia sattui metalliteollisuudessa 25 tuhatta työntekijää kohden vuonna 2010, mikä on 40 prosenttia koko teollisuuden työtapaturmista. Metalliteollisuudessa tapahtuu keskimäärin vähemmän tapaturmia kuin muussa teollisuudessa. Tyypillisimmin tapaturmat sattuvat metallinjalostuksessa ja metallituotteiden valmistuksessa. Yli puolet metalliteollisuuden työntekijöistä pitää tapaturmariskiä omassa työssään kohtalaisena tai melko pienenä. (Kauppinen, Mattila-Holoppa, Perkiö-Mäkelä ym. 2013, 180.)



### 4.3 Johtamisen näköaloja

Tässä opinnäytetyössä on aikaisemmin kerrottu henkilöstöjohtamisesta ja sen erilaisista toiminnoista. Tämä luku tulee tarkastelemaan johtajuutta ja esimiestyötä, jossa käsitellään johtajuutta, itsensä johtamista, työyhteisöosaamista ja viestintää. Näiden lisäksi omaksi alaluvukseksi olen nostanut osaamisen johtamisen. Osaaminen on yksi suomalaisen metalliteollisuuden valttikorteista ja tämän vuoksi tarkastellaan sitä tarkemmin myös johtamisen näkökulmasta.

#### **Johtajuusosaaminen**

Ihmisten johtaminen on merkittävä osa-alue yritystoimintaa, sillä johtaminen ja esimiestyöskentely ovat merkittävässä asemassa siinä, miten yritys onnistuu saamaan henkilöstön puhaltamaan yhteen hiileen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kuinka kilpailukykyinen se on (Österberg 2005, 100.) Johtaminen ja esimiestyöskentely ovat muuttuneet vuosien saatossa, nykyään johtajilta, esimiehiltä ja kaikilta työyhteisön jäseniltä edellytetään johtajuutta, jaettava johtajuutta, itsensä johtamisen taitoa ja hyviä työyhteisötaitoja (Hyppänen 2013, 281.)

Tärkein ja yleisesti tunnustettu esimiestyöhön liittyvä mietelause on: ”johtaakseen muita on ensin tunnettava itsensä” (Surakka & Laine 2011, 98). Tyypillisimpiä hyvään esimieheen liitettyjä ominaisuuksia ovat rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, sitkeys, tasapuolisuus ja joustavuus. Esimieheltä edellytetään myös herkkyyttä ihmissuhdeasioissa ja toisaalta liikemiesvaistoa. Hän tuntee itsensä ja kykenee myöntämään virheensä sekä oppimaan niistä. Esimieheltä odotetaan suoruutta, samanaikaisesti diplomaattisuutta ja kuuntelemisen taitoa. Esimiestyö on kaiken kaikkiaan vaativaa. (Österberg 2005, 101.)

Hyppänen (2013, 281–282) kuvaa johtajuuden syntyvän tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmästä. Johtajuudessa korostuvat yhteistyö-, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot. Johtajuus tulee käsittää ammattina, jossa voi kehittyä. Kehittyminen edellyttää jatkuvaa koulutusta ja henkilön aitoa kiinnostusta johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn (Österberg 2005, 101). Johtajuus on arjen toimintaa, joka edistää yhteisten päämäärien saavuttamista. Johtajuudessa on kyse johtajan taidosta kuvata toiminnan merkitys selkeästi ja innostavasti myös johdettavien näkökulmasta. (Hyppänen 2013, 282–283.)

Järvisen (2008, 59) kuvaus hyvästä johtamisesta pohjautuu työyhteisön olemassaolon tarkoitukseen siten, että esimiehen tehtävänä on palvella ja edistää organisaation perustehtävän toteutumista. Kun taas Hyppänen (2013, 283) kuvaa johtajuuden olevan vaikuttamista. Johtajuus on kyky saada johdettavat toimimaan ja osallistumaan.

## **Itsensä johtaminen**

Itsensä johtamisen taito liitetään onnelliseen ja tasapainoiseen elämään. Se koostuu hyvästä itsetuntemuksesta, terveestä itsetunnosta, vastuunottamisesta ja selkeistä päämääristä. Itsensä johtaminen on omaan itseensä vaikuttamista ja tätä taitoa tarvitsevat kaikki. (Hyppänen 2013, 285.)

Hyvä itsetuntemus on itsensä johtamisen perusedellytys. Se on tietoisuutta omista tunteista, heikkouksista ja vahvuuksista sekä toimintaa ohjaamista motiveista. Itsetuntemuksen tasoon vaikuttaa se, kuinka paljon yksilöllä on ollut aikaa, kykyä ja mahdollisuuksia miettiä asiaa. Itsetuntemuksen aluetta voidaan kuvata esimerkiksi niin sanotun Joharin ikkunan avulla, joka muodostaa itsetuntemuksen nelikentän. Sen muodostavat avoin, sokea, salainen ja tunnistamaton alue. Avoin alue, jonka toiset sekä itse henkilö tunnistavat. Sokea alue, jonka toiset näkevät, mutta henkilö ei itse sitä tunnista. Salainen alue, jonka henkilö itse tietää, mutta salaa toisilta. Tuntematon alue, jota ei kukaan voi havaita. Itsetuntemusta esimiestyössä voidaan lisätä erilaisten tutkimusten ja itsearviointi työkalujen avulla. Tähän sopivia tutkimuksia ovat esimerkiksi henkilöstötutkimus, 360 asteen tutkimus ja lähtöhaastattelut. Näiden lisäksi itsetuntemusta voi lisätä palautteen avulla, esimiehellä on lukuisia tilaisuuksia saada palautetta ja mahdollisuuksia pyytää sitä. (Hyppänen 2013, 286–287.)

Itsetunto on osa ihmisen persoonallisuutta, joka näkyy ihmisen kykynä luottaa itseensä, pitää itsestään ja arvostaa itseään. Hyvällä itsetunnolla varustettu ihminen on tietoinen omista puutteistaan, mutta kykenee elämään niiden kanssa ja pyrkii kehittämään niitä. Itsetunto koostuu osatekijöistä, joita ovat turvallisuus, ainutlaatuisuus, arvokkuus, yhteisöllisyys, tarkoituksellisuus ja pätevyys. Itsetuntoa pystyy kehittämään, se vaatii oman mielikuvan muuttamista itsestä positiiviseksi ja oman itsensä hyväksymistä vahvuuksineen ja heikkouksineen. (Hyppänen 2013, 285–286.)

## **Työyhteisöosaaminen**

Hyppänen (2013, 295; 297–298) mukaan työyhteisöosaamisella tarkoitetaan yhdessä onnistumista erilaisten ihmisten kanssa. Tämä vaatii yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja työyhteisön jokaiselta jäseneltä ja ennen kaikkea tahtoa toimia erilaisten ihmisten kanssa. Työyhteisötaidot liittyvät omaan itseensä, työtovereihin ja esimieheen sekä työpaikan ulkopuoliseen maailmaan. Omaan itseä koskevia taitoja ovat oman roolin ymmärtäminen työyhteisössä, vastuunottaminen ja aktiivinen toiminta. Työtovereihin liittyviä taitoja ovat avun pyytäminen ja tarjoaminen, kuunteleminen, tukeminen, arvostaminen ja palautteen antaminen. Esimiehen kanssa korostuvat taito olla johdettavana sekä tahto ja taito toimia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisön ulkopuolinen elämä kuvaa sitä miten koemme työyhteisössä tapahtuvien asioiden vaikuttavan työn ulkopuoliseen elämäämme. Minkälaisista mielikuvista työelämästä puheemme luovat, korostavatko ne ongelmia vai onnistumisia.

Hyvä työyhteisö ei ole ongelmaton, vaan kaikissa työyhteisöissä on erilaisia virheitä, ristiriitoja ja erehdyksiä. Olennaista ristiriitatilanteissa on pyrkimys neuvotteluun ja yhteisen ratkaisun löytymiseen. Ristiriitatilanteet muuttuvat ongelmaksi siinä vaiheessa, kun ne alkavat vaikuttaa työn tekemiseen. Esimiehen tehtävä on puuttua ongelmiin ja ratkoa niitä yhdessä työyhteisön kanssa. (Surakka

& Laine 2011, 178.) Ongelmia ja erimielisyyksiä välillä väistämättä syntyy, on tärkeää puuttua niihin ajoissa. Koska tilanteilla on tapana mutkistua ja kärjistyä, on viimeaikoina luotu erilaisia malleja ongelma- ja kriisitilanteiden käsittelyyn ja puheeksi ottamiseen. (Järvinen 2008, 131.)

## **Viestintä**

Viestintä jaetaan tyypillisesti organisaation sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Organisaation sisäisellä viestinnällä on erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Viestintää tarvitaan kertomaan organisaation asioista niin ulkopuolisille kuin henkilökunnalle. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisäistä tiedonkulkua. Sisäisen viestintään liittyy lakisääteisiä velvoitteita, kuten yhteistoomintalaki ja samanaikaisesti se vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon ja organisaation toiminnan tehokkuuteen. (Kauhanen 2010a, 174–175.) Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena organisaation arvoista, visiosta, tavoitteista ja strategiasta, tuotteista ja palveluista, markkinoinnista, tulevista muutoksista ja taloudellisesta tilanteesta sekä yhteistyökumppaneista. Näiden lisäksi sisäinen viestintä parantaa töiden sujuvuutta ja tehokkuutta. (Österberg 2005, 162.)

Esimiehet ovat keskeisessä asemassa organisaation sisäisessä viestinnässä. Vaikka edellä luetellut sisäisen viestinnän asiat käsiteltäisiinkin yrityksen virallisissa henkilöstötiedotustilaisuuksissa, tapahtuu tehokkain viestintä työpaikalla luonnollisissa asiayhteyksissään. Tehokkaita viestintä käytäntöjä ovat esimerkiksi viikko- ja kuukausipalaverit, suunnittelupalaverit, epämuodolliset keskustelutuokiot, esimies-alaiskeskustelut ja kehityskeskustelut. Viestintä tarvitsee usein tuekseen erilaisia sopimuksia, kuten sopimuksen ja pelisäännöt yrityksen viestintäkäytänteistä. Näissä sovitaan muun muassa siitä, mistä viestitään, kenen vastuulla viestiminen on, kuinka usein viestitään ja mitä välineitä viestimiseen käytetään. (Viitala 2013, 269.)

Avoim vuorovaikutus tukee sisäistä viestintää. Avoimuus on organisaatiokulttuurissa sisällä, jonka rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa. Avoimuuden kulttuurin kasvattaminen edellyttää esimiehiä ja henkilöstöasiantuntijoita toimimaan jatkuvasti avoimuuden puolesta niin sanoissa kuin teoissa omalla esimerkillä. Vilpittömyys ja avoin keskustelu edistävät työyhteisön toimintaa, joka näkyy henkilöstön viihtyvyytenä ja liiketoiminnan kannattavuuden paranemisena. (Österberg 2005, 163–164.)

Sisäisen viestinnän merkityksen arvioinnissa törmätään usein siihen, että vaikutukset ovat välillisiä, minkä vuoksi niiden suoramittaaminen on mahdotonta. Useimmat asiantuntijat tunnustavat sisäisen viestinnän antavan henkilöstölle yhteisen tietopohjan, lisäävän työmotivaatiota, vaikuttavan työtyytyväisyyteen ja parantavan työyhteisön sisäistä ilmapiiriä. Nämä tekijät vaikuttavat taas tuottavuuteen. (Kauhanen 2010a, 180.)

## **Osaamisen johtaminen**

Viitala (2006, 14; 2013, 170) määrittelee osaamisen johtamisen olevan yrityksen toimintakyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamisepohjan avulla. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on taata, vaalia ja kehittää yritykseen sellainen osaamisen taso, joka mahdollistaa liiketoimintastrategian to-

teutumisen. Osaamisen johtamisen tehtäväkenttä on laaja, se sisältää koko sen johtamisjärjestelmän, minkä varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu.

Osaamisen johtaminen on nykyisissä moderneissa yrityksissä entistä tärkeämpää. Osaamisen, erityistaitojen ja liikkeenjohdon kykyjen hankkiminen, kehittäminen ja hyödyntäminen mielletään strategisen tason kysymykseksi yrityksissä. Henkilöstön osaamisen kehittämistä pidetäänkin yhtenä parhaimmista keinoista vastata liiketoimintaympäristön haasteisiin. Samaan aikaan kuitenkin osaamisen johtamisen käytännöt ovat monissa yrityksissä hapuilevia. Tätä osaltaan selittää se, että osaamisen johtaminen on varsin uusi johtamisen osa-alue. Osaamisen johtaminen on muodostunut yrityksille haasteeksi. Osaamisen ja kilpailukyvyyn välinen yhteys on kiistämätön, silti osaamisen johtamisen kytkeminen liiketoimintastrategiaan on osoittautunut vaikeaksi. (Pihkala & Oikarinen 2010; 74, 89.)

Pihkalan ja Oikarisen (2010, 89) mukaan osaamisen johtaminen tulisi toteuttaa henkilöstöasiantuntijoiden laatimien suurien linjojen kautta. Tämän korostaa henkilöstöasiantuntijoiden roolia osaamisen johtamisen linjauksia tehtäessä. Johto ei kykene määrittelemään osaamisen johtamisen suuntaviivoja ilman henkilöstöasiantuntijoiden asiantuntemusta.

Osaamisen johtaminen perustuu liiketoimintastrategiasta johdettuun osaamistarpeeseen. Määritellään osaaminen mitä tarvitaan asetettujen päämäärien saavuttamiseksi ja liiketoimintastrategian toteutumiseksi. Yrityksessä määritellään se osaaminen, minkä varassa yrityksen menestys on syntynyt ja millä menestyminen voidaan saavuttaa tulevaisuudessa. Tämä muodostaa yrityksen ydinosaamisen, siihen satsataan ja sitä vaalitaan. Ydinosaamiset ovat niitä osaamisia, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa, josta he ovat valmiita maksamaan. Ne erottavat yrityksen kilpailijoistaan. Ydinosaamiset syntyvät hitaasti ja löytyvät usein tarkastelemalla yrityksen aikaisempia onnistumisia. Niitä on myös vaikea kopioida tai sellaisenaan siirtää. Ydinosaamiset liittyvät usein ylivoimaiseen teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai yrityksen ulkopuolisiin suhteisiin, kumppanuuksiin. (Viitala 2013, 173 - 174.)

#### 4.4 Tasa-arvo työelämässä

Euroopan tasa-arvoinstituutin (EIGE) kesäkuussa 2015 julkaiseman sukupuolten välistä tasa-arvoa mittaavan indeksin mukaan Suomi on toiseksi tasa-arvoisin maa, Euroopan Unionin (EU) 28 jäsenmaan vertailussa. Kärkisija meni Ruotsiin ja kolmanneksi tuli Tanska. Tasa-arvoindeksi mittaa tasa-arvoa asteikolla 0-100. EU-maiden keskiarvo oli 52,9. Suomen pisteluku oli 72,7, kun Ruotsin oli 74,2. Indeksit jakautuu kuuteen osa-alueeseen, joita ovat työ, raha, tieto, valta, terveys ja aika. Suomi sijoittuu kaikilla osa-alueilla terveyttä lukuun ottamatta EU:n keskiarvoa paremmin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015b).

Sosiaali- ja terveysministeriö julkaiseman tasa-arvobarometrin (2012) mukaan noin 70 prosenttia päätoimisista palkansaajista kokivat tasa-arvon toteutuvan työpaikallaan hyvin tai melko hyvin. Parhaiten tasa-arvo toteutui työpaikoilla, joissa työskenteli tasaisesti sekä naisia että miehiä. Sen sijaan naiset, jotka työskentelivät vähemmistönä miesvaltaisella alalla, kokivat tasa-arvotilanteen hu-

noimmaksi. Naiset ylipäättään arvioivat tasa-arvotilanteen miehiä huonommaksi työpaikoilla. Tämän lisäksi naiset kokivat haittaa sukupuolestaan selvästi miehiä enemmän. Erityisesti haittaa koettiin olevan palkkauksessa, uralla etenemisessä ja ammattitaidon arvostuksessa. (Kiianmaa 2012, 29.)

Naisten ja miesten välisten palkkaerojen poistaminen on ollut jo kauan yksi ensisijaisia tavoitteita Euroopan unionissa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on asetettu muun muassa samapalkkausdirektiivi (2006/54/EY) sekä Eurooppa 2020-strategian tavoitteena on naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistäminen sekä naisten taitojen ja kykyjen entistä parempi hyödyntäminen palkkaerojen poistamiseksi. (Euroopan komissio 2014, 13–14.) Nämä osaltaan vaikuttavat myös Suomen lainsäädännön ja hallituksen kehittämissuunnitelmien taustalla.

Tutun väitteen mukaan naisten euro on 80 senttiä. Väite kuvaa naisten ja miesten palkoissa olevaa 20 prosentin eroa koko työmarkkinoilla. Osittain ero selittyy, sillä että naiset ja miehet sijoittuvat työelämässä eri aloille, naisvaltaisilla aloilla matalampi palkkataso. Väite ei kuitenkaan kerro naisten ja miesten palkkaeroa heidän toimiessa samalla toimialalla ja samoissa tehtävissä. (Mustakallio ym. 2007, 17.) Euroopan komissio seuraa naisten ja miesten välistä palkkojen kehitystä Euroopan Unionin jäsenmaissa. Vuonna 2012, Euroopan Unionissa naisten keskituntipalkka oli 16,4 prosenttia pienempi kuin miesten. Suomessa naisten ja miesten keskituntipalkan ero oli 19,4 prosenttia, kun se oli Ruotsissa 15,9 prosenttia. Kaikista tasa-arvoisin palkkaus oli Sloveniassa, jossa naisten ja miesten välinen palkkaero oli 2,5 prosenttia, kun taas Virossa palkkaero oli huimat 30 prosenttia. (European Commission 2015).

Suomessa naisten jatkaminen työelämässä on perheen perustamisen jälkeen normaalia. Kuitenkin perheen ja työelämän yhdistämisen koetaan rasittavan enemmän naisia, jonka taustalla on varsin perinteinen vastuunjako kotitöistä ja kantavat päävastuun lasten hoidosta ja kasvatuksesta. (Kiianmaa 2012, 72.) Siksi naisten työaika on miehiä lyhyempi ja he tekevät usein osa-aikatyötä yhdistääkseen perhe-elämän ja palkkatyön, mikä kasvattaa naisten ja miesten välistä palkkaeroa. (Euroopan komissio 2014, 7.)

Tilastokeskuksen (2014, 44) tilaston mukaan perheen vaikutus näkyy selkeämmin naisten kuin miesten työssä käynnissä. Vuonna 2012 alle kolme vuotiaiden lasten äitien työllisyysaste oli 51,6 prosenttia ja vastaavasti miehillä se oli 91,4 prosenttia. Näistä alle kolme vuotiaiden lasten äideistä työttömänä oli 6,5 prosenttia ja vastaava luku isistä oli 3,7. Tämä kuvaa Suomessa edelleen vallitsevaa yhteiskunnallista roolijakoa, naiset jäävät hoitamaan kotiin lapsia ja miehet ”elättävät” perheen. Yhä harvempi perhe nykypäivänä elää yksin miehen ansioiden varassa.

Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta työelämässä voi lähteä tarkastelemaan monimuotoisuuden näkökulmasta, jolloin näkökulma laajenee pelkästään nais – mies-asetelmasta huomattavasti. Monimuotoisuus tarkoittaa sitä, että henkilöstöön kuuluu sekä miehiä että naisia tai vain yhden sukupuolen edustajia, työntekijät voivat erota toisistaan niin iän, uskonnon, kulttuuritaustan kuin puhekielensä tai jonkin muun henkilökohtaisen ominaisuuden perusteella. Osa monimuotoisuuden ulottuvuuksista on ulospäin havaittavissa, osa ei. Jokaisella on oma henkilökohtainen historiansa kokemuksineen,

mikä on muovannut hänestä ainutlaatuisen yksilön. Monimuotoisuus korostuu muuttuvassa työelämässä, siitä on tullut osa suomalaista työelämää ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin törmätään jo monilla työpaikoilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 7–8.)

Monimuotoisuus voidaan nähdä yrityksen voimavarana ja yhteisenä etuna, mikä tarkoittaa jokaisen työntekijän mukanaan tuomien tietojen, näkemysten ja yksilöllisen elämäkokemuksen sisällyttämistä osaksi yrityksen toimintaa. Tämä lisää avoimuuden ja luovuuden ilmapiiriä, jossa jokainen voi olla oma itsensä työpaikalla. Erilaisuuden hyödyntäminen, moniarvoisuus ja avoimuus ovat askel kohti motivoituneempaa ja tuloksellisempaa työyhteisöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 8.)

Metalliteollisuuden työpaikat on perinteisesti miesvaltaisia ja alalla on miehinen leima. Nykypäivänä kuitenkin on aika unohtaa ennakkoluulot likaisista ja raskaista metalliteollisuuden työpaikoista, jotka eivät sovellu naisille. Tällä hetkellä teknologiateollisuuden alat soveltuvat yhtä hyvin naisille ja miehille, ja sinne kaivataan lisää osaavia naisia kaikenlaisiin töihin ja kaikilta koulutusasteilta. Naisten osuus teknologiateollisuuden yrityksissä työskentelevistä noin 270000 henkilöstä on 23 prosenttia. (Mustakallio, Sevelius & Tanhua 2007, 5). Työssä käyvistä 1000 miehestä konepaja- ja valimotyöntekijänä sekä asentajana tai korjaajana työskenteli 95 henkeä, kun vastaavasti 1000 työssäkäyvistä naisesta vastaavaa työtä teki vain 3. (Tilastokeskus 2014, 49).

Teknologiateollisuuden työpaikat voidaan toimialan mukaan: elektroniikka- ja sähköteollisuuteen, kone- ja metalliteollisuuteen ja metallien jalostusteollisuuteen sekä tekniikan työpaikkoihin. Näistä eniten naisia työskentelee elektroniikka- ja sähköteollisuuden parissa, jossa heidän osuutensa koko henkilöstöstä on 33 prosenttia ja työntekijöistä peräti 42 prosenttia. Elektroniikkateollisuuden kokoonpanotehtävien ajatellaankin soveltuvan hyvin naisille, kun heidät mielletään tarkoiksi ja näppäriksi, toisin kuin miehet. Vastaavasti kone- ja metalliteollisuuden koneistus-, hitsaus-, asennus- ja kunnossapidon tehtävissä työskentelee yleensä mies. Kone- ja metalliteollisuuden työntekijöistä naisia on 13 prosenttia ja toimihenkilöstä 26 prosenttia, kun koko toimialan henkilöstöstä naisia oli 17 prosenttia. (Mustakallio ym. 2007, 5–6.)

Teknologiateollisuuden yrityksissä on huomattavissa selvä jako nais- ja miesvaltaisiin töihin. Kuten jo aikaisemmin kuvattiin elektroniikka teollisuuden tarkkuuta ja näppäryyttä vaativiin tehtäviin sijoittuu usein nainen. Kun taas raskaisiin tehtäviin ei usein harkita otettavan naista, vaikka he niihin hakisivatkin. Naiset hakeutuvat usein alhaisemmalla koulutuksella tuotannon tehtäviin ja siksi yleensä työskentelevät alemman vaatimustason tehtävissä. Toimihenkilötehtävissä miehet sijoittuvat yleensä suunnittelijoiksi ja naiset taloushallintoon. Johtotehtävissä nainen on usein henkilöstö- tai talouspäällikkö, mutta harvoin tuotantopäällikkö tai toimitusjohtaja. Tällaista sukupuolen mukaista työnjakoa pidetään luonnollisena, mutta sen haasteena on yksilöllisten kykyjen, osaamisen ja toiveiden jääminen huomiotta. Mikä tarkoittaa, ettei henkilöstöresursseja saada täysimittaisesti hyödynnettyä. (Mustakallio ym. 2007, 6–7.) 90 prosenttia työntekijöistä arvioi työnsä sopivan yhtä hyvin niin naisille kuin miehille. Kuitenkin vain noin 70 prosenttia miesvaltaisilla työpaikoilla työskentelevistä miehistä tai yli 55-vuotiaista miehistä uskoivat oman työnsä sopivan naisille yhtä hyvin. (Kiianmaa 2012, 37.)

## 5 TOIMEKSIANTAJAYRITYS

Toimeksiantaja yritys on Pohjois-Savossa sijaitseva metallialan yritys. Yritys on perustettu vuonna 1992, jonka jälkeen se on maltillisesti kasvattanut liiketoimintaansa. Yrityksen palveluvalikoimaa ovat erilaiset konepaja-, rakennus- ja prosessiteollisuuden palvelut osavalmistuksesta vaativiin järjestelmä- ja projektitoimituksiin sekä peruskunnostuksiin. Yrityksen asiakaskunta muodostuu pääasiassa kotimaisista kone- ja laitevalmistajista sekä rakennusteollisuudesta. Yrityksen toiminta asiakassuhteissa perustuu pitkäaikaisiin kumppanuuksiin eri toimijoiden kanssa.

### **Toimintaympäristön kuvaus**

Pohjois-Savo on asukasluvultaan Suomen kuudenneksi suurin maakunta, reilulla 248 000 asukkaalla. Alueen keskuskaupunki on Kuopio, joka kuuluu elinvoima- ja kilpailukykytuuttujen perusteella maan kasvukeskusten kärkijoukkoon. Maakunnan pohjoisosan keskus on Iisalmi, joka on tunnettu vahvasta metalliteollisuudestaan ja mekaanisesta puuteollisuudesta sekä monipuolisesta elintarviketuotannostaan. (Pohjois-Savon liitto 2015a.)

Toimialana kone- ja metalliteollisuus oli Suomen suurin vientiala ja työllistäjä teollisuudessa, joka kattoi neljänneksen Suomen tavaraviennistä. Ala työllisti 134 000 työntekijää vuonna 2012. (Kauppi-  
nen, Mattila-Holoppa, Perkiö-Mäkelä ym. 2013, 179.) Pohjois-Savon teollisuuden viennin arvo oli 1,5 Mrd euroa. Metalliteollisuus ainoana teollisuuden alana pystyi kasvattamaan vientiään 1,6 prosentilla Pohjois-Savossa vuonna 2014. Ylä-Savon seudulla on vahva metalliteollisuuden keskittymä, joka näkyi positiivisena liikevaihdon kehityksenä. Ylä-Savon seutu pystyi ainoana Pohjois-Savossa kasvattamaan liikevaihtoaan (1,7 prosenttia) vuonna 2014. Kasvu oli metalliteollisuuden ansiota, mikä kasvatti liikevaihtoa viime vuonna 7,7 prosentilla. (Pohjois-Savon liitto 2015b; 8, 12.)

Metalliteollisuuden, kuten muunkin alihankinta teollisuuden osalta eletään murrosta. Tämä tarkoittaa entistä räätälöidympiä tuotteita, jotka toimitetaan suoraan päähankkijan tarpeiden mukaisesti. Päähankkijat ovat pienentäneet alihankkijoidensa määrää, jossa tavoitteena on aikaisempaa tiiviimmän yhteistyön tekeminen kyvykkäiden toimijoiden kanssa. Tämä näkyy alihankkijoilla aikaisempaa lyhyempinä tilauskirjoina ja joustavuuden vaatimusten kasvuna. Toisaalta, jos näissä olosuhteissa kykenee toimimaan, vähenee hinnan merkitys. (Törmänen 2015.)

## 6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Kehittäminen mielletään konkreettiseksi toiminnaksi, jolla pyritään saavuttamaan jokin selkeästi määritelty tavoite. Tyypillisenä esimerkkinä tästä voidaan pitää projektia. Projekti etenee systemaattisena prosessina, jonka onnistumista voidaan arvioida sillä kuinka hyvin alussa asetetut tavoitteet on saavutettu. (Toikko & Rantanen 2009, 14.)

Kehittämisprosessi koostuu viidestä vaiheesta: perustelu, organisointi, toteutus, levittämien ja arviointi. Kehittämisprosessia kuvaavia malleja ovat lineaarinen -, taso-, spiraali- ja spagettimalli. (Toikko & Rantanen 2009, 56.) Tässä opinnäytetyössä tapahtuvaa kehittämistä kuvataan lineaarisen mallin mukaan. Tämä silti, vaikka näistä kehittämisprosessia kuvaavista malleista itse henkilöstösuunnitelmaprosessia parhaiten kuvaa mielestäni spiraalimalli. Sillä spiraalimalli korostaa toiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Lineaarisen mallin koen parhaiten sopivan parhaiten opinnäytetyönä toteutettavan lyhyen aikajänteen kehittämisprosessin kuvaamiseen. Mallin valintaa perustelen opinnäytetyön lyhyellä aikajänteellä, sillä henkilöstösuunnitelman itsensä aika jänne on lyhyemmillään yksi toimintakausi eli vuosi. Mikä tarkoittaa sitä, ettei tämän opinnäytetyön puitteissa tulla näkemään henkilöstösuunnitelman käytännön vaikutuksia. Toisena perusteena lineaarisen mallin valinnalle oli itseni ensikertalaisuus kehittämisprosessin vetäjänä. Lineaarinen malli on kehittämisprosessin kuvauksista yksinkertaisin, joka ohjaa prosessin etenemistä selkeästi. Näin uskon saavani selkeän kokemuksen kehittämisprosessin läpi viemisestä aina käynnistämisestä päättämiseen, mistä on hyötyä itselleni tulevaisuudessa.

Lineaarinen malli kuvaa yksinkertaisimmillaan kehittämistoiminnan kokonaisuutta. Lineaarista mallia käytetään erityisesti projektityöskentelyn etenemisen kuvaamisessa. Lineaarinen malli (kuvio 8) koostuu neljästä vaiheesta, joita ovat tavoitteen määrittely, suunnittelu, toteutus sekä päättäminen ja arviointi. (Toikko & Rantanen 2009, 64.)



Kuvio 8. Kehittämistyön eteneminen lineaarisen mallin (mukaiillen Toikko & Rantanen 2009, 64).

Lineaarisen mallin mukaan edettäessä suunnitteluvaiheeseen kuuluvat riskianalyysin tekeminen ja toimintaan osallistuvien määrittäminen. Suunnitteluvaiheessa on syytä selvittää aikataulu, budjetti, riskit, resurssit ja työskentely suunnitelma. Tässä vaiheessa on olennaista määrittää myös vastuut. (Toikko & Rantanen 2009, 64.)

Toteutusvaiheen aikana toteutetaan suunnitelmavaiheen mukaiset toimenpiteet. Tulee kuitenkin huomioida, että "eläminen" ja uudelleen muotoutuminen ovat kehittämistoiminnalle tyypillisiä piirteitä. Tämän vuoksi suunnitelmaa joudutaan muuttamaan tai ainakin täydentämään toteutusvaiheessa.



Projektille ja kehittämistoiminnalle on taipumus jatkua kun toiminnan aikana ilmenee uusia kehittämisen kohteita. Kehittämistyö tulee pyrkiä kuitenkin päättämään suunnitellusti, tarvittaessa uudet kehittämiskohteet voi erikseen projektoida. (Toikko & Rantanen 2009, 65.)

Opinnäytetyön tekeminen alkoi tammikuussa 2015 käydyllä keskustelulla yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Keskustelussa nousi esille yrityksessä oleva tarve kehittää henkilöstöjohtamista. Yritys oli kasvanut vuosien varrella pikkuhiljaa tullen nyt tilanteeseen, etteivät aikaisemman kaltaiset työskentelytavat enää toimineet. Henkilöstöjohtaminen on hyvin laaja kokonaisuus, joten aihetta täytyi alkaa rajaamaan. Aihe rajautui lopulta henkilöstösuunnitelman laatimiseen, johon haluttiin sisällyttää myös tasa-arvosuunnitelma. Aiheen rajaus oli myös yrityksen näkökulmasta ajankohtainen, koska heillä ei ollut vielä henkilöstösuunnitelmaa laadittuna, vaikka yhteistoimintalaki tätä edellyttää.

Aiheen rajauksen jälkeen lähdettiin miettimään kehittämistyöhön tavoitteita. Yleisesti henkilöstösuunnitellun ajatellaan vaikuttavan positiivisesti henkilöstön työssään kokemaan hyvinvointiin ja parantavan sekä yrityksen työntajakuvaa että yrityksen tuottavuutta. Näistä yleisistä käsityksistä ja toimeksiantajayrityksen tarpeista johdettiin tämän opinnäytetyönä tehtävän kehittämistyön tavoitteet.

Opinnäytetyönä tehtävän kehittämistyön tavoitteiksi muotoutuivat:

- luoda toimeksiantajayrityksen tarpeet ja lain vaatimukset täyttävä, realistinen ja toteutettavissa oleva henkilöstösuunnitelma
- henkilöstösuunnitelmaan sisällytetään myös tasa-arvosuunnitelma
- selvitetään henkilöstön nykytila ja siitä nousevat kehittämistarpeet
- luoda työvälineitä henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi ja ammatillisen osaamisen kehittämisen edistämiseksi

Opinnäytetyön teoriapohja muodostettiin alkuvuodesta 2015. Teoriaosuuden tiedon kerääminen rajattiin henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstösuunnittelun osalta tarkemmin paneuduttiin henkilöstö- ja tasa-arvosuunnitelmien laatimista koskevaan aineistoon. Aineistona käytettiin pääasiassa suomalaisten tekijöiden julkaisuja, vain muutamia vertailuja tehtiin Euroopan ja Pohjoismaiden laajuudella. Tämän rajauksen perusteena pidettiin kulttuurillisia ja lainsäädännöllisiä eroavuuksia eri maiden osalla.

Kevään ja alkukesän 2015 aikana tehtiin toimeksiantaja yrityksen nykytilan kuvaus. Nykytilan kuvauksen tekemiseen käytettiin laajasti kaikkea saatavilla olevaa tietoa yrityksestä. Yrityksen nykytilaa kuvattiin muun muassa liiketoimintastrategian, mission, vision ja arvojen pohjalta. Henkilöstön rakennetta ja määrää kartoitettiin henkilöstöhallinnon ohjelmien antaman tiedon pohjalta. Työhyvinvoinnin kartoittamiseen käytettiin työhyvinvointikyselyn tuloksia sekä tietoja muun muassa sairauspoissaoloista.

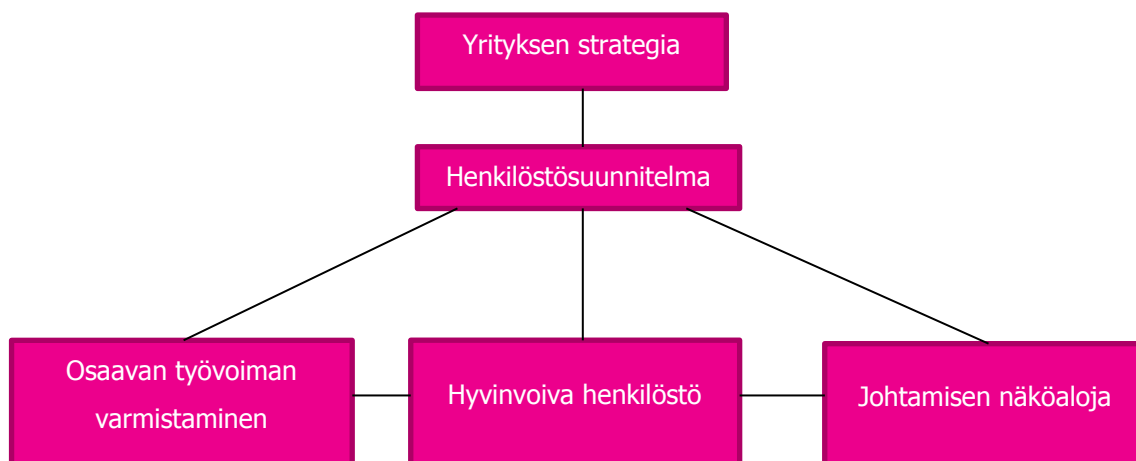
Nykytilankartoituksen avulla pyrin saamaan kokonaiskuvan yrityksen tilanteesta. Yrityksessä on ollut paljon kehitystoimintaa viime vuosina ja ovat tehneet paljon hyviä investointeja tulevaisuuteen, mut-

ta itselleni heräsi huoli näiden toimintojen loppuun saattamisesta sekä niiden tarkoituksen mukaisesti hyödyntämisestä. Esimerkkinä laatuosaaminen, yrityksessä on herätty muuttuneeseen tilanteeseen alihankinnassa, mikä tarkoittaa asiakkaan tarpeiden mukaisesti räätälöity tuotteita ja niiden oikea-aikaista toimittamista asiakkaalle. Tällaisessa markkina-asetelmassa korostuu tuotteiden laatuvaatimukset, toimitettujen tuotteiden tulee olla virheettömiä. Tämän tilanteen varmistamiseksi on yritykseen hankittu laatuosaamista, muun muassa palkkaamalla laatuinsinööri. Valitettavasti henkilöstössä on edelleen taipumusta virheiden peittelyyn ja huolimattomuuteen.

Eläkevakuutusyhtiö Elon tekemässä työhyvinvointikyselyssä yritys jäi keskivertoa heikommaksi, mikä kertoo erityisestä tarpeesta kiinnittää huomiota jatkossa henkilöstön työhyvinvointiin. Erityisen huolestuttavaa oli että, henkilöstö koki työkykynsä toimialan keskiarvoa heikommaksi. Kyselyssä henkilöstö nosti tärkeimmiksi kehittämistarpeiksi kommunikaation ja viestinnän, fyysisen hyvinvoinnin sekä johtamisen ja esimiestyön. Kyselyn tuloksien tulkintaa vaikeutti se, ettei yrityksessä ollut aikaisemmin toteutettu vastaavaa kyselyä. Minkä vuoksi ei ollut käytettävissä vertailuaineistoa, josta olisi voinut tehdä johtopäätöksiä kehityksen suunnasta. Kyselyn tuloksiin osaltaan vaikuttivat myös kyselyä edeltäneet poikkeusolot, kun työnjohtaja oli pitkällä sairauslomalla eikä hänelle ollut sijaista. Tämä varmasti heijastui viestinnän, johtamisen ja esimiestyöskentelyn sekä työn organisointia koskevista vastauksista. Henkilöstön verrattain korkean keski-ikä vaikutusta kokemukseen työkyvystä ja fyysisestä kunnosta voi pohtia.

Työterveyshuollon kanssa käydyn palaverin pohjalta tarkastelun kohteeksi nousivat sairauspoissaolojen lisääntymässä oleva määrä. Tätä tulee seurata yrityksessä aktiivisesti, etenkin kun henkilöstö koki myös työkykynsä heikentyneen. Erityisesti huomiota tulee kiinnittää fyysiseen hyvinvointiin työssä, sillä suurin yksittäinen sairauspoissaolojen aiheuttaja oli tuki- ja liikuntaelämistön vaivat. Toimeksiantajayrityksen pieni koko huomioiden tulee muistaa tilastoja tarkastella, että jo yksikin pidempi sairauspoissaolo voi kääntää tilanteen pääläelleen.

Henkilöstösuunnitelman perustana käytettiin yrityksen arvoja, visiota ja missiota sekä laadittua nykytilan kuvausta esille nousseita kehitystarpeita. Näitä tarkasteltiin ja peilattiin aiemmin tässä opinnäytetyöraportissa esitettyihin Ulhricin-malliin (sivu 9) ja henkilöstösuunnitteluprosessin malliin (sivu 22). Tavoitteena oli luoda mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva yrityksen tilanteesta, jossa yhdistävät strategiset tavoitteet päivittäiseen johtamiseen ja päinvastoin. Tässä henkilöstösuunnitelman luomisen alkuvaiheessa työskenneltiin tiiviissä yhteistyössä yrityksen johdon kanssa. Työskentelyn tuloksena syntyivät henkilöstösuunnitelman painopistealueet. Painopistealueiden rakentuminen kuvataan seuraavassa kuviossa (kuvio 9). Painopistealueiksi muodostuivat osaavan työvoiman varmistaminen, hyvinvoiva henkilöstö ja johtamisen näköaloja. Painopistealueet jaettiin edelleen keskeisiin kehittämisen kohteisiin, jotka kirjattiin tavoitemuodossa. Jokaisesta painopistealueesta muodostettiin kolme tavoitetilaa, mikä ohjasi suunnittelussa rakentamaan siltaa nykyisyyden ja tavoitetilan välille.



KUVIO 9. Henkilöstösuunnitelman kokonaisuus.

Henkilöstösuunnitelma kehittämisen kohteena osaltaan edellyttää jo henkilöstön osallisuutta. Pohdittiin, mitä tämä tarkoittaa tämän kehittämistyön osalta. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi ja edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta, joka perustuu dialogisuuteen. Osallistamisen menetelmiä mietittäessä tulee huomioida toimeksiantaja organisaation työ- ja kehittämiskulttuuri. Henkilöstöllä ei ollut aikaisempaa kokemusta ohjatusta ryhmätyöskentelystä toiminnan kehittämiseksi. Tämän vuoksi päädyttiin muodostamaan kolmen hengen pienryhmä. Osallistujat ryhmään valittiin siten, että he edustaisivat mahdollisimman kattavasti henkilöstöä. Ryhmään osallistui luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu ja naistyöntekijä. Näin ryhmässä tuli edustetuksi niin ikäkauma kuin sukupuoli sekä työntekijät että toimihenkilöt.

Ryhmään valituille esitin kutsun tulla työstämään henkilöstösuunnitelmasta etukäteen, kutsun yhteydessä jaoin osallistujille ryhmätyöskentelyn teemat. Näin heille jäi mahdollisuus valmistautua etukäteen ja halutessaan keskustella aiheista muiden työntekijöiden kanssa. Ryhmätyöskentelymuotona käytettiin keskustelua, josta minä piirsin samanaikaisesti miellekarttaa. Ryhmätyöskentelylle oli varattu aikaa kaksi tuntia, mikä tarkoitti noin 45 minuuttia kullekin teemalle.

Ryhmätyöskentely oli odotuksiani nihkeämpää. Ryhmätyöskentely oli työntekijöille vierastyöskentelymuoto. Työskentelyssä vetäjänä jouduin aktiivisesti ylläpitämään keskustelua ja viemään sitä eteenpäin kysymysten avulla, jonka avulla sain mielestäni kohtalaisesti kuuluviin myös henkilöstön ääntä. Ryhmätyöskentelyssä syntyi mielestäni muutama isompi kehittämisidea, joiden toteuttamiskelpoisuutta voivat yrityksessä pohtia tarkemmin jatkossa.

Ryhmätyöskentelyn avulla rakennettiin siltaa nykytilan ja tavoitetilan välille. Siltana toimivat kehittämistoimenpiteet, jotka ovat riittävän pieniä ja konkreettisia toteutettavaksi. Näistä tehtiin henkilöstösuunnitelman liitteenä olevat tuloskortit. Tuloskortteihin on kirjattu selkeästi tavoite, toimenpiteet, aikataulu ja nimetty vastuhenkilö sekä mittari, millä tavoitteen toteuttamista seurataan. Aikataulu- ja vastuuttaminen parantavat suunnitelman toteutumisen todennäköisyyttä.

Tämä kehittämisprosessi kesti kokonaisuudessaan yhdeksän kuukautta, jossa minä opinnäytetyön tekijänä vastasin opinnäytetyöraporttiin tarvittavan tiedon keräämisestä ja käsittelystä sekä työstä-

misestä valmiiksi raportiksi. Opinnäytetyöraportti hyväksyttiin toimeksiantaja yrityksen toimitusjohtajalla niiltä osin kuin siinä kuvataan tai viitataan yritykseen. Opinnäytetyön henkilöstösuunnitelmaosio hyväksyttiin kokonaisuudessaan yrityksen toimitusjohtajalla, joka huolehtii jatkossa suunnitelman yhteistoimintalain mukaisesta käsittelystä henkilöstön kanssa ennen sen toimeenpanoa.

Opinnäytetyön toteuttamisesta syntyvät rahalliset kustannukset jäivät vähäisiksi, sillä opiskelijana teen työn ilman rahallista korvausta. Toimeksiantajayrityksen osalta työn toteuttaminen vastasi noin 15 tunnin työpanosta, joka koostuu yrityksen toimitusjohtajan kanssa käydyistä keskusteluista, palkanlaskennasta vastaavan henkilön tiedoksiannosta ja henkilöstön kanssa tehdystä ryhmä työskentelystä (kuvio 10).

Päivämäärä	Sisältö	Yhteyshenkilö
26.1.2015	Opinnäytetyön toimeksianto	Toimitusjohtaja
27.2.2015	Opinnäytetyön rajaaminen, toimeksiantaja yrityksen tarpeet	Toimitusjohtaja
27.2.2015	Henkilöstöhallinnon tietojen kerääminen	Palkanlaskija
1.6.2015	Henkilöstön ja asiakkaiden näkökulman huomiointiin ottaminen suunnitelmassa. Muistiot asiakkaiden kanssa käydyistä kumppanuuskeskusteluista	Toimitusjohtaja
4.8.2015	Henkilöstösuunnitelman muovaamista, painopistealueiden määrittäminen	Toimitusjohtaja
19.8.2015	Painopistealueittaisten tavoitteiden asettaminen	Toimitusjohtaja
21.8.2015	Ryhmätyöskentely, käytännön toimenpiteiden ideointi tavoitteiden saavuttamiseksi.	Luottamusmies Työsuojeluvaltuutettu Naistyöntekijä
27.8.2015.	Työterveyshuollon vuosiraportti	Työterveyshuolto
21.9.2015	Opinnäytetyöraportin ja henkilöstösuunnitelman luovuttaminen viimeisiä tarkennuksia ja korjausehdotuksia varten	Toimitusjohtaja
4.10.2015	Valmiin opinnäytetyöraportin hyväksyttäminen ja henkilöstösuunnitelman hyväksyttäminen	Toimitusjohtaja Johtoryhmä Henkilöstöryhmä

KUVIO 10. Toimeksiantajayrityksen kanssa käyty yhteistyö kehittämisprosessin aikana.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli työläs, mutta antoisa prosessi, joka tammikuussa 2015 ja päättyi syyskuuhun 2015. Koska opinnäytetyöni koostuu kahdesta erillisestä osiosta, toimeksiantajayritykselle toteutetusta henkilöstösuunnitelmasta ja opinnäytetyöraportista, on prosessi ollut monivaiheinen. Lisähaasteensa raportointiin toi salassapitosopimus, joka koskee toimeksiantajayritykselle toteutettua henkilöstösuunnitelmaa. Työn erittäin mielenkiintoinen aihe ja henkilökohtainen kiinnostus aiheeseen auttoivat jaksamaan prosessin läpi.

Kehittämisen prosessin arviointi kohdistuu prosessin erivaiheisiin, kuten perusteluun, organisointiin ja toteutukseen (Toikko & Rantanen 2009, 82.) Arviointi on kehittämisen prosessin jatkuvaa analysointia ja uudelleen ohjausta, joiden pohjalta alkuperäinen suunnitelma voi muuttua. Tämän kehittämissuunnitelman osalta uudelleen ohjautuminen tarkoitti muun muassa aiheen rajauksen tarkentumista matkan varrella. Prosessin edetessä tuli vastaan paljon uusia ja mielenkiintoisia asiakokonaisuuksia, jotka olisi halunnut ottaa osaksi kehittämistyötä. Toisaalta myös niin, että alunperäisestä suunnitelmasta jätettiin joitain aihealueita pois, jottei kokonaisuus laajene liiaksi. Nämä muutokset koskevat opinnäytetyöraporttia ja siihen liittyvää teoretiedon rajausta.

Henkilöstösuunnitelman laatimista varten keräsin tietoa itselleni yrityksen toimialasta, josta itselläni ei ole aikaisempaa asiantuntemusta. Näin pyrin luomaan kuvan toimialan markkinatilanteesta ja työvoimansaantiin liittyvistä tekijöistä. Yleistilanteen kartoittamisen jälkeen lähdin kartoittamaan toimeksiantajan henkilöstön nykytilaa. Henkilöstösuunnitelman laatimista varten sain yrityksestä mielestäni riittävästi tietoa. Tieto oli tosin pirstaleista ja vaati paljon manuaalista työstämistä, jotta sain sen vastaamaan opinnäytetyöni tarpeita, koska yrityksessä ei ollut käytössä systemaattista tilastointia henkilötiedoista. Tämän vuoksi en lähtenyt työstämään tilastoja keskeisten muuttujien osalta, kuten henkilöstömäärästä, ikäjakaumasta, työsuhdemuodoista tai sairauspoissaoloista useamman vuoden ajalta.

Kehittämissuunnitelman toteutumisen kannalta oli rakentavaa tehdä yhteistyötä yrityksen toimitusjohtajan kanssa, jolla oli selkeä näkemys yrityksen tulevaisuudesta sekä tieto nykyhetken haasteista. Hänen kokemuksensa strategisesta suunnittelusta ja henkilöstösuunnitelman laadinnasta auttoivat minua ensikertalaisena suoriutumaan suunnitelman toteutuksesta. Sen sijaan henkilöstön kanssa tehty yhteistyö ei toteutunut odotuksieni mukaan, ehkä omat odotukseni olivat liian korkeat enkä osannut riittävän hyvin huomioida toimialan erityispiirteitä. Erityispiirteillä tarkoitan tässä yhteydessä työpaikkakulttuuria ja opittuja toimintatapoja sekä miesvaltaisuutta. En tiedä olisiko auttanut, jos työskentely kertoja olisi ollut useampi. Ryhmätyöskentelyn jäädessä syksyyn kesälomien vuoksi, ei aikataullisesti ollut mahdollista enää järjestää toista ryhmäkokoontumista. Onneksi, työntekijöiden ääntä sai esille myös hyvinvointikyselyn vastausaineistosta.

Tässä opinnäytetyössä kehittämisen prosessin arvioinnin kannalta on merkittävää arvioida kuinka laadittu henkilöstösuunnitelma vastaa, sille asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteena oli, että henkilöstösuunnitelma sisältää myös tasa-arvosuunnitelman ja ne täyttävät lain asettamat vaatimukset. Henkilöstö-

suunnitelmassa on huomioitu yhteistoimintalain (L 2007/334) ja tasa-arvolain (L 1986/609) asettamat vähimmäisvaatimukset suunnitelmille.

Toimeksiantajayrityksen koen saaneen henkilöstösuunnitelmasta työkalun henkilöstöjohtamiseen, jossa aikaisempi ”mututieto” on puettu kokonaisuudeksi, josta yritys saa erittäin arvokasta tietoa henkilöstöstään ja sen rakenteesta. Suunnitelmaan on lisäksi valittu mittarit, joiden avulla voi jatkossa seurata henkilöstössä ja sen rakenteessa tapahtuvia muutoksia. Erityisen tyytyväinen olen henkilöstösuunnitelmassa oleviin tulokortteihin, ne mielestäni toimivat juuri toimeksiantajan toivomina työkaluina työhöndön ja johdon päivittäisessä työssä.

Henkilöstösuunnitelma laadittiin yrityksen koko ja toiveet huomioiden mahdollisimman selkeäksi ja yksinkertaiseksi kokonaisuudeksi, jotta sen toteuttaminen ei vaadi suhteettomia resursseja yrityksen henkilöstöjohtamiselta. Henkilöstösuunnitelma on mielestäni jatkossa helposti päivitettävissä ja tarvittaessa myös laajennettavissa yrityksen tarpeiden mukaisesti.

Opinnäytetyötä tehdessäni koen oppineeni paljon uutta ja koen osaamiseni kehittyneen kaikissa työn erivaiheissa. Erityisesti koen oppineeni kehittämistyöstä ja henkilöstösuunnittelusta, jotka olivat aikaisemmastaan vieraita. Tämän opinnäytetyön myötä toimin ensimmäisen kerran kehittämissessin vetäjänä. Uskon kykeneväni jatkossa toimimaan itsenäisesti kehittämissessin vetäjänä. Näistä tiedoista ja taidoista uskon olevan hyötyä työskennellessäni henkilöstöhallinnon tehtävissä.

Tätä kehittämistyötä tehdessäni nousi ajatus, että seuraavaksi olisi hyvä laatia vuosisuunnitelma eli vuosikello yritykseen henkilöstösuunnitelman toteuttamisen ja seurannan tueksi. Mielenkiintoista olisi myös jatkossa tehdä tutkimus siitä, miten henkilöstösuunnitelman käyttöönotto on vaikuttanut henkilöstön kokemuksiin johtamisesta tai onko sen avulla saavutettu tuloksia henkilöstön työhyvinvoinnissa. Jatkossa yrityksen olisi hyvä kiinnittää huomiota henkilöstösuunnittelussaan palkkausjärjestelmän kehittämiseen, minkä erityisesti työntekijät kokivat tärkeäksi kehittämiskohteeksi.

## LÄHTEET

- Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2009. *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Progress/Application for programme VP/2007/005/371 Työterveyslaitos. [verkkojulkaisu] [viitattu 2015-5-12]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW\\_työhyvinvointi\\_web.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_työhyvinvointi_web.pdf)
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2015. Alueelliset suhdannenäkymät, toukokuu 2015. [viitattu 2015-5-12]. Saatavissa: [http://ek.fi/wp-content/uploads/SBalueet\\_toukokuu2015.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/SBalueet_toukokuu2015.pdf)
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2015. Työajat ja poissaolot EK:n työaikatiedustelu vuodelta 2012. [viitattu 2015-5-12]. Saatavissa: <http://ek.fi/wp-content/uploads/Työaikatiedustelun-2012-kuvat.pdf>
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2015. *Sairauspoissaolot pohjoismaissa 1981-2012*. [viitattu 2015-5-12]. Saatavissa: <http://ek.fi/wp-content/uploads/Sairauspoissaolot-Pohjoismaissa-1981-2012.pdf>
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2015. *Pohjois-Savon työllisyyskatsaus 4/2015*. [verkkojulkaisu] [viitattu 2015-6-3]. Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/7419652/Ty%C3%B6llisyyskatsaus+huhtikuu+2015/03ce8a06-a7c9-43ef-ad13-27476a9e2631>
- Eläketurvakeskus 2015. *Eläkkeelle siirtymisikä myöhentyi selvästi 2015*. Lehdistötiedote 5.2.2015. [viitattu 2015-5-12] Saatavissa: [http://www.etk.fi/fi/service/etusivu/304/arkisto?contentPath=fi%2Ftiedotteet\\_uusi%2F05022015\\_elakkeelle\\_siirtyminen\\_myohentyi\\_selvasti&tab=notices](http://www.etk.fi/fi/service/etusivu/304/arkisto?contentPath=fi%2Ftiedotteet_uusi%2F05022015_elakkeelle_siirtyminen_myohentyi_selvasti&tab=notices)
- European Commission 2015. *The situation in the EU*. [verkkosivu] [viitattu 2015-8-27] Saatavissa: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/situation-europe/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/situation-europe/index_en.htm)
- Euroopan komissio 2014. *Sukupuolten palkkaeron kaventaminen Euroopan unionissa*. [verkkojulkaisu] [viitattu 2015-8-7] Saatavissa: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_pay\\_gap/140319\\_gpg\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_fi.pdf)
- Hietala, H. & Kaivanto, K. 2007. *Uusi yhteistoimintalaki käytännössä*. Helsinki: Talentum
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. 3. uudistettu painos. Porvoo: Edita
- Juuti, P. & Luoma, M. 2013. *Henkilöstön johtaminen ja innovatiivisuus*. Management Institute of Finland MIF. Työsuojelurahasto. [viitattu 2015-5-25]. Saatavissa: [https://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-9012.pdf](https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9012.pdf)
- Järvinen, P. 2008. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Juva: WSOY
- Kamensky, M. 2008. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy
- Kauhanen, J. 2010a. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. uudistettu painos. Helsinki: WSOYproOy
- Kauhanen, J. 2010b. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa: Hansaprint Oy
- Kauhanen, J. 2006. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY
- Kauppinen, T., Mattila-Holoppa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Salo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Työterveyslaitos. [verkkojulkaisu] [viitattu 2015-5-12]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf)
- Kiianmaa, N. 2012. *Tasa-arvobarometri 2012*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2012:23. [verkkojulkaisu] [viitattu 2015-5-11]. Saatavissa: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5197397&name=DLFE-24709.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-24709.pdf)
- Laki koulutuksen korvaamisesta. L 2013/1040. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2015-3-7]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131140>
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. L 1986/609. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2015-3-2]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6>



- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. L 2007/334. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2015-1-27]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334#L4P16>
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. *Keskustelee ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin*. 2. painos, Helsinki: Kopioniini Oy.
- Luoma, M. 2006. Lyhyt historia, värikäs nykyisyys ja lupaava tulevaisuus –katsaus henkilöstöjohtamiseen osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Teoksessa Juuti, P. (toim.). *Johtaminen eilen tänään ja huomenna*. Keuruu: Otavan-kirjapaino, 71 – 87.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2014. *Työolobarometri - Syksy 2013*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2014:32. [verkkojulkaisu] [viitattu 2015-5-12]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/40839/TEMjul\\_32\\_2014\\_web\\_09092014.pdf](http://www.tem.fi/files/40839/TEMjul_32_2014_web_09092014.pdf)
- Mustakallio, S., Sevelius, P. & Tanhua, I. 2007. *Tasa-arvosuunnitelma – Näin se onnistuu*. [verkkojulkaisu] [viitattu 2015-8-26]. Saatavissa: [https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/tasa\\_arvosuunnitelma.pdf](https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tasa_arvosuunnitelma.pdf)
- Parnila, K. 2012. *Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti*. 2. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Pihkala, T. & Oikarinen, T. 2010. Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen yhteyttä rakentamassa – case-tutkimus prosessiteollisuudesta. Teoksessa Uotila Timo-Pekka (toim.). *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiin kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja, 74-91. [viitattu 2015-5-29]. Saatavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf)
- Pohjois-Savon liitto 2015a. *Pohjois-Savo lukuina*. [verkkosivu]. [viitattu 2015-6-3]. Saatavissa: <http://www.pohjois-savo.fi/tietopalvelut/tietoa-pohjois-savosta.html>
- Pohjois-Savon liitto 2015b. *Pohjois-Savon aluetaloustilasto kevät 2015*. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2015-6-3]. Saatavissa: <http://www.pohjois-savo.fi/tietopalvelut/tietoa-pohjois-savosta/aluetaaloustilastot/kevat-2015.html>
- Raunio, H. 2015. Alihankinta vaeltaa sumussa. Lyhyet tilauskirjat ja työvoimapula rassaavat alihankkijoita. *Tekniikka & talous*. 11.9.2015.
- Skurnik-Järvinen, H. 2013. *Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti*. 2. painos. Vantaa: Kauppakamari
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2015a. *Tasa-arvolaki 2015*. Sosiaali- ja terveysministeriö esite 2015. [verkkojulkaisu] [viitattu 2015-8-23] Saatavissa: <http://www.tasa-arvo.fi/documents/10181/34936/Tasa-arvolaki2015.pdf/bb20b6e9-7806-4a43-8308-82e4ec15ab68>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2015b. *Suomi on nyt EU:n toiseksi tasa-arvoisin maa – tavoitteeseen vielä matkaa*. [verkkosivu] [viitattu 2015-8-26] Saatavilla: [http://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/suomi-on-nyt-eu-n-toiseksi-tasa-arvoisin-maa-tavoitteeseen-viela-matkaa](http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/suomi-on-nyt-eu-n-toiseksi-tasa-arvoisin-maa-tavoitteeseen-viela-matkaa)
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tallinna: Taurus Media
- Tasa-arvovaltuutettu 2015a. *Mikä on tasa-arvosuunnitelma?* [verkkosivu] [viitattu 2015-8-25] Saatavissa: <http://www.tasa-arvo.fi/web/fi/mika-on-tasa-arvosuunnitelma->
- Tasa-arvovaltuutettu 2015b. *Tasa-arvovaltuutetun vuosikertomus 2014*. Tasa-arvovaltuutetun vuosikertomus 2014:1. [verkkojulkaisu] [viitattu 2015-8-25] Saatavissa: <http://www.tasa-arvo.fi/documents/10181/34936/Tasa-arvovaltuutetun+vuosikertomus+2014/76a75573-6c35-43f5-9657-5d24363bc853>
- Tilastokeskus 2015. *Työtapaturmia 139 000 Suomessa vuonna 2012*. Julkaistu: 28.11.2014. [viitattu 2015-5-12]. Saatavissa: [http://www.tilastokeskus.fi/til/ttap/2012/ttap\\_2012\\_2014-11-28\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/ttap/2012/ttap_2012_2014-11-28_tie_001_fi.html)
- Tilastokeskus 2014. *Naiset ja miehet Suomessa 2014*. 2.korjattu painos. [verkkojulkaisu] [viitattu 2015-8-26] Saatavissa: [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti\\_namisu\\_201400\\_2014\\_10367\\_net\\_p2.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_namisu_201400_2014_10367_net_p2.pdf)
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. *Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä*. [verkkosivu] [viitattu 2015-8-26] Saatavissa: [https://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhdenvertaisuus\\_ja\\_tasa-arvo\\_tyolamassa](https://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo_tyolamassa)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. *Yhteistoimintalaki. Neuvotteluja yhteistoiminnan hengessä.* [verkkojulkaisu] [viitattu 2015-8-27] Saatavissa: [https://www.tem.fi/files/30809/Yhteistoimintalaki\\_fi\\_21012014.pdf](https://www.tem.fi/files/30809/Yhteistoimintalaki_fi_21012014.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. *Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikoilla.* [verkkojulkaisu] [viitattu 2015-8-26] Saatavissa: [https://www.tem.fi/files/26219/Monimuotoisuusopas\\_suomi.pdf](https://www.tem.fi/files/26219/Monimuotoisuusopas_suomi.pdf)

Työsuojeluhallinto 2015. *Yhdenvertaisuus ja syrjinnän kieltö.* [verkkosivu] [viitattu 2015-8-26] Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/yhdenvertaisuus>

Työterveyshuoltolaki. L 2001/1383. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2015-2-3]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Törmänen, E. 2015. Raha kelpaa motivaatioksi. Palkitsemisessa tarvitaan oikeudenmukaista johtamista. *Tekniikka & talous*. 11.9.2015.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Iivonen, K. (suom.) *Human Resource Champions*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä*. 4. uudistettu painos. Porvoo: Edita

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita

Viitala, R. 2006. *Johda osaamista Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Yhdenvertaisuuslaki. L 2004/1325. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2015-8-12]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Äimälä, M., Rautiainen, H. & Hollmén, J. 2007. *Yhteistoimintalaki*. Juva: WS Bookwell Oy

Österberg, M. 2005. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Edita