

**Juha Heikkala, Heikki Kahakorpi, Stina Koivisto**

# **Henkilöstöjohtaminen ja -hallinto**

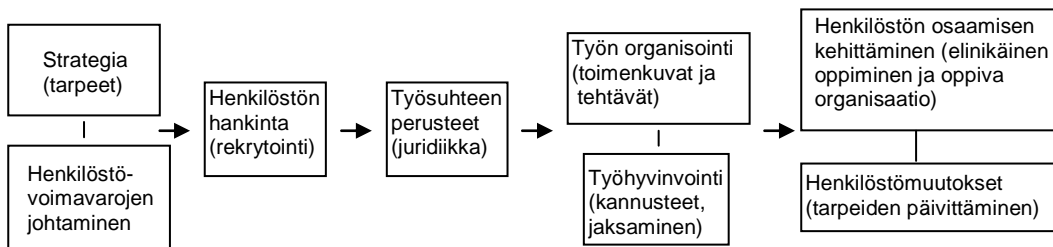
**Käsikirja 1.0**





## 1. Johdanto

Tämän käsikirjan tarkoituksena on antaa SLU:n jäsenjärjestöjen johdolle tietoa ja näkemystä henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon ymmärtämiseen ja hallitsemiseen liikuntajärjestöjen näkökulmasta. Se on eräänlainen tiekartta järjestöjen johdolle tunnistaa keskeisiä aiheita ja prosesseja, jotka liittyvät henkilöstön rekrytointiin, työsuhteen juridiikkaan, työn organisoimiseen, työhyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen ja henkilöstömuutosten ennakkoimiseen.



Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen ja –hallinnon keskeiset aiheet.

Käsikirja on kehittyvä ja päivittyvä, sitä täydennetään aika ajoin. Tässä 1.0 versiossa keskitytään henkilöstöjohtamisen ja –hallinnon kokonaisuuden kuvaamiseen, liikuntaa ja urheilua koskevan työmarkkinajärjestelmän tunnistamiseen sekä erityisesti työsuhteen juridiisiin perusteisiin. Varsinkin työsuhteen juridiset perusteet ovat sitä henkilöstöhallinnon kovaa ydintä, johon liittyviä aiheita liikuntajärjestöjen johdon on tiedostettava ja hallittava. Muut aihepiirit käsitellään tässä vaiheessa vielä vain pääpiirteissään.

Tässä käsikirjassa käsitellään henkilöstöjohtamisen ja –hallinnon perustietoja. Käsikirjaan on koottu tietoja ja linkkejä siitä, mistä voi kysyä lisää, keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa ja mistä löytää yksityiskohtaisempaa tietoa henkilöstöhallinnosta. Siitä löytyvät linkit myös liikuntajärjestöjen kannalta olennaisiin henkilöstöhallinnon lähteisiin ja asiakirjoihin.

Käsikirjaa ovat työstäneet – vapaaehtoisesti, kuinkas muuten! – talousjohtaja Heikki Kahakorpi, pääluottamusmies Stina Koivisto sekä koulutuksen johtaja Juha Heikkala. Työstämisessä on käytetty hyväksi myös kehitysjohtaja Rainer Anttilan asiantuntemusta sekä Päätä oikein –kansion tietoja.

Otamme mielellämme vastaan kommentteja ja kehittämis ehdotuksia!

Ryhmän puolesta,

Juha Heikkala, koulutuksen johtaja ([juha.heikkala@slu.fi](mailto:juha.heikkala@slu.fi))

Lisätietoja:

- Työhyvinvoinnin käsikirja järjestöille ( [www.slu.fi/materiaalit/asiakirjat/](http://www.slu.fi/materiaalit/asiakirjat/) )
- Esimiehen käsikirja (Talentum / [www.esimiehenkasikirja.fi](http://www.esimiehenkasikirja.fi) ) ja Työmarkkina-avain (Elinkeinoelämän keskusliitto).

## 2. Järjestön strategia ja henkilöstövoimavarojen johtaminen

Ihmiset ovat järjestön tärkein voimavara. Osaaminen, henkinen pääoma ja tieto-taito ovat järjestön elinvoimaisuuden ja vaikuttavuuden tärkein tae. Osaavat ja motivoituneet ihmiset tekevät järjestön toiminnallisen tuloksen. Strategia antaa suunnan järjestön toiminnalle. Se kuvaa niitä päämääriä, joita järjestö toiminnassaan tavoittelee ja keinoja joilla se suunnittelee pääsevänsä näihin tavoitteisiin.

Lähtökohtana henkilöstöjohtamiselle ja –hallinnolle on se, että järjestöllä on strategia tai vastaava suunnitelma, jossa kuvataan tai josta on johdettavissa henkilöstöjohtamisen ja –hallinnon pitkän tähtäimen linjaukset. Järjestön strategisen johtamisen keskeisenä elementtinä on varmistaa se, että järjestössä työskentelee osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä asetettujen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisissa tehtävissä ja toimenkuvis- sa. Tällöin tarvitaan henkilöstöjohtamista ja –hallintoa, joiden avulla suunnitellaan ja toteutetaan järjestön toimivuuden kannalta tavoitteellista ja tehokasta henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja uusiutumisen ennakoimista.

Muistettavaa:

- Ihmiset ovat järjestön tärkein voimavara
- Järjestön strategia, henkilöstöstrategia tai henkilöstösuunnitelma on henkilöstöjohtamisen ja –hallinnon lähtökohta
- Varmista, että pitkän tähtäimen suunnitteluasiakirjoissa määritellään henkilöstötarpeet suhteessa järjestön strategiaan tavoitteisiin

Lähde: Heikkala, J. (2001): Järjestön strategia. Tampere University Press.

Linkki: SLU-yhteisön henkilöstöstrategia: <http://www.slu.fi/materiaalit/asiakirjat/>

## 3. Henkilöstön hankinta, työn organisointi ja henkilöstömuutokset

Henkilöstön hankinnan (rekrytoinnin) tarkoituksena on saada järjestöön kulloinkin ja kulloissakin työtehtävässä tarvittavaa henkilöstöä. Henkilöstö voi rekrytoitua järjestön sisältä tai sen ulkopuolelta. Jos henkilö rekrytoituu järjestön sisältä, on etuna se, että henkilö on jo tunnettu ja hän tuntee järjestön, toimialan ja mahdollisesti myös kyseisen tehtävän ja sen vaatimukset. Haittoina voivat olla sisäinen kamppailu ja välitsematta jääneiden kateus. Ulkoa rekrytoitumisen etuina ovat uuden osaamisen, näkemysten ja kokemusten saaminen järjestöön tai ylipäättään asiantuntemuksen vahvistuminen kyseisessä työtehtävässä. Haittoina ovat mahdolliset puutteet esimerkiksi toimialan tuntemuksessa sekä pitempi perehdyttämisjakso.

Rekrytoinnissa voidaan käyttää järjestön omaa osaamista ja / tai ulkopuolisten rekrytointikonsulttien tai ”headhuntereiden” apua. Lähtökohtaisesti tärkeintä on määrittää, minkälaisia tietoja, taitoja, asenteita, kokemusta ja muita ominaisuuksia kyseisessä tehtävässä tarvitaan, mitä rekrytoivalta odotetaan näiden suhteen. Olennaista on varmistaa rekrytointikriteerien, kyseisen tehtävän ja järjestön strategisten tavoitteiden vastaavuus.

Uuden henkilöstön rekrytointi tai muutokset järjestön tavoitteissa edellyttävät usein työn (uudelleen)organisointia. Henkilöstön tehtävät ja toimenkuvat tarkistetaan tavoitteita ja niiden muutoksia vastaavaksi. Tähän liittyy työtehtävien mitoittaminen suhteessa työmää-

rään ja työn osaamisvaatimuksiin. Uusi tai työtehtävää vaihtanut henkilöstö perehdytetään tehtävään ja häntä tuetaan työnohjauksella. Kehityskeskusteluissa käydään esimiehen kanssa läpi henkilön työhön liittyviä tavoitteita, työssä onnistumisen edellytyksiä sekä henkilön työtehtävän mukaisen osaamisen kehittämistä. Palautetta työtehtävissä onnistumisesta, työn organisoitumisen mielekkyydestä ja työn tekemisen muista edellytyksistä (työpaikka, työhuone, työvälineet ym.) voidaan hankkia aika ajoin paitsi kehityskeskusteluissa myös ryhmäkeskusteluin, kyselyin ja haastatteluin. Työn organisoimiseen liittyy myös kysymys urakehityksestä. Henkilöstön motivoitumisen kannalta on tärkeää, että järjestö voi tarjota joko sisäistä tehtävien vaihtoa tai uralla etenemisen mahdollisuuksia järjestön sisällä.

Henkilöstön vaihtuvuutta aiheuttavat irtisanoutuminen, uusiin tehtäviin siirtyminen, toimenkuvan lakkauttaminen, henkilöstön vähentäminen, opintovapaa, vuorotteluvapaa, hoitovapaa, vanhempainloma, eläkkeelle siirtyminen ja kuolemantapaus. Vaihtuvuus voi olla joko motiiviperustaista tai rakenteellista. Edellisessä ratkaisevaa on henkilön näkemys omasta työurasta tai henkilökohtaisen elämän tavoitteista, jotka näkyvät esimerkiksi perheen perustamisena tai tahtona siirtyä toisiin tehtäviin. Jälkimmäiset johtuvat järjestön toiminnan muutoksista, esimerkiksi resurssien vähenemisestä tai henkilöstön ikääntymisestä.

#### Muistettavaa:

- Uuden henkilöstön hankinnassa määrittele, minkälaisia tietoja, taitoja, asenteita, kokemusta ja muita ominaisuuksia kyseisessä tehtävässä tarvitaan
- Työn hyvällä organisoimisella varmistat työtehtävien oikean mitoitus suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, perehdyttämällä, työohjauksella ja kehityskeskusteluilla tuet henkilön onnistumista tehtävässään
- Ennakoi henkilöstön vaihtuvuutta, tunnista järjestön ikärakenne ja henkilöstö uratavoitteet

Linkki: Kehityskeskusteluopas ja -lomake ks. <http://www.slu.fi/materiaalit/lomakkeet/>

## **4. Työsuhde, lainsäädäntö ja työsopimusjärjestelmä**

### **4.1. Työsuhteen juridiikkaa**

Työsuhde perustuu aina työntekijän ja työnantajan väliseen sopimukseen. Työsuhteesta voidaan sopia suullisestikin, mutta molempien osapuolien kannalta parempi vaihtoehto on kirjallinen sopiminen. Työsuhdetta säätelee erinäinen määrä lakeja ja asetuksia, joista kerrotaan tarkemmin seuraavissa kohdissa.

#### ***Työehtosopimus***

Työehtosopimukset yhdessä työlainsäädännön (esim. työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki) kanssa määrittävät työsopimuksen ja työehtojen sisällön. Nykyinen urheilujärjestöjä koskeva työehtosopimus on voimassa 28.2.2010 saakka. Sopimus on yleissitova, mikä tarkoittaa, että työehtosopimuksen soveltamisalapykälän mukaisesti valtakunnalliset ja alueelliset liikunta- ja urheilujärjestöt noudattavat sitä riippumatta siitä, ovatko ne työnantajajärjestön jäseniä vai eivät.

## **Työsuhde**

Työsuhteen perusta on työsopimuslain 1 luvun 1 §, jossa määritetään työsuhteen tunnusmerkit. Työsuhde perustuu työnantajan ja työntekijän väliseen **työsopimukseen**. Työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti **tekemään työtä**. Työtä tehdään **työnantajan lukuun**. Työnteko tapahtuu **työnantajan johdon ja valvonnan alaisena**. Työntekijä saa työstään **palkkaa** tai muuta vastiketta. Työsopimuslaissa käytetään käsitteitä työsopimus ja työsuhte toistensa synonyymeina.

Työsuhde voi olla **toistaiseksi voimassa oleva** työlainsäädännön tai työsopimuksen mukaisin irtisanomisajoin tai se voi olla **määräaikainen**. Määräaikaisuudelle pitää olla riittävä peruste, joka myös kirjataan työsopimukseen.

Jos on tarpeen **muuttaa työsuhteen ehtoja työsuhteen kestäessä**, on työntekijälle annettava kirjallinen selvitys muuttuneista ehdoista niin pian kuin se on mahdollista. Muutokset, jotka voivat olla pysyviä tai määräajan voimassa olevia, kirjataan **työsopimuksen liitteeseen**. Jos työsuhteen ehdot muuttuvat kokonaan tai oleellisesti, voidaan myös tehdä **kokonaan uusi työsopimus**, johon kirjataan sen korvaavan aikaisemmin tehdyn työsopimuksen. Työnantaja ei voi yksipuolisesti muuttaa työsuhteen ehtoja. Muuttaminen on mahdollista sopimalla tai kun on olemassa irtisanomis- tai purkamisperuste. Muutokset saattavat vaatia yt-lain mukaista käsittelyä (kts. myöhemmin yhteistoimintalain mukainen yhteistoiminta).

## **Työsopimus**

Työsopimukselle ei ole muotovaatimuksia. Se kannattaa kuitenkin tehdä kirjallisena ja siinä tulee määritellä sopijaosapuolet, työsuhteen alkaminen ja sen mahdollinen määräaikaisuus ja sen peruste, mahdollinen koeaika, työntekopaikka, pääasialliset tehtävät, sovellettava työehtosopimus, palkkaus, säännöllinen työaika, vuosiloman määräytyminen ja irtisanomisaika.

*Minkälainen työsopimus kannattaisi tehdä?*

Ks. toimivaksi havaittu työsopimusmalli: <http://www.slu.fi/materiaalit/asiakirjat/>

Työehtosopimuksen mukainen koeaika on enintään 4 kk. Koeajasta on sovittava työsuhteen alkaessa ja se tulee merkitä työsopimukseen. Pelkkä työehtosopimuksen kirjaus ei vielä tarkoita, että koeaika on automaattisesti käytössä.

## **Irtisanominen taloudellisista ja tuotannollisista syistä**

Toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen irtisanominen voi tapahtua joko työnantajan tai työntekijän toimesta irtisanomisaikoja noudattaen. Työnantajan taholta tapahtuvalle irtisanomiselle tulee olla painava ja asiallinen syy; varsinkin, jos irtisanomisperusteet liittyvät työntekijän henkilöön. Työnantaja voi sanoa irti työsopimuksen **taloudellisista ja tuotannollisista syistä** eli kun tarjolla oleva työ on vähentynyt taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä olennaisesti ja pysyvästi.

## **Lomauttaminen**

Työnteko ja palkanmaksu voidaan väliaikaisesti keskeyttää työsuhteen pysyessä muutoin voimassa. Lomautus voidaan toteuttaa joko **määräajaksi tai toistaiseksi** keskeyttämällä **työnteko kokonaan tai lyhentämällä säännöllistä työaika**. Lomauttaminen edellyttää vastaavanlaista taloudellista tai tuotannollista perustetta kuin työsuhteen irtisanomislanteessa.

## **Työaika**

Työaikalain mukaan säännöllinen työaika on enintään 8 tuntia päivässä ja 40 tuntia viikossa. Urheilujärjestöjä koskevan työehtosopimuksen mukainen säännöllinen työaika on enintään 37,5 tuntia viikossa (ks. <http://www.slu.fi/materiaalit/asiakirjat/>). Järjestöissä voi olla paikallisilla sopimuksilla määritetty kesätyöaika. Esim. SLU:ssa työviikko on kesäelokuussa 36,5 tuntia (perjantaina tuntia lyhyempi työaika).

Urheilujärjestöjä koskevan työehtosopimuksen työaikamääräyksiä ei sovelleta ylempiin toimihenkilöihin ja itsenäistä tehtävää hoitaviin työntekijöihin.

Työehtosopimuksen mukaan työntekijällä on oikeus ½ tunnin ruokailutaukoon, jona aikana hänellä on oikeus poistua työpaikalta, ja työaikaan sisältyvänä kahvitaukoon, jonka ajankohdan työnantaja määrää ja jona aikana työntekijällä ei ole oikeutta poistua työpaikalta.

Paikallisella sopimuksella voidaan sopia liukuvaan työaikaan siirtymisestä. Esim. SLU:lla on henkilökunnan kanssa yhteisesti neuvoteltu paikallinen sopimus liukuvan työajan käytöstä.

Työnantajan on huolehdittava työaikakirjanpidon järjestämisestä.

## **Ylityöt ja ylityökorvaukset**

Ylitöitä tehdään työnantajan määräyksestä ja työntekijän suostumuksella. Ylityötä on työ, joka tehdään lakisääteisen enimmäistyöajan lisäksi. Ylityökorvaukset määräytyvät työaikalain mukaan (kahdelta ensimmäiseltä työtunnilta 50 %:lla ja seuraavilta tunneilta 100 %:lla korotettu palkka). Työehtosopimuksen mukaisen työajan ja lainmukaisen työajan välinen aika on lisätyötä, josta maksetaan yksinkertainen palkka tai annetaan vastaava aikahyvytys. Lisätyö- ja ylityökorvaus voidaan myös sopia pidettäväksi vapaana. Sunnuntaityöstä tulee maksaa 100 %:lla korotettu palkka ja jos sunnuntaityö on samalla ylityötä, on huomioitava myös ylityökorvausmääräykset. Sunnuntaina tehty työ saattaa siis tulla korvattavaksi 200 %:sti. Sunnuntaityökorvausta ei voi vaihtaa vapaaksi.

## **Sairauspoissaolo ja tilapäinen poissaolo**

Työntekijän tulee sairastuttuaan ilmoittaa poissaolostaan työnantajalle ja jos mahdollista myös poissaolon kesto. Työntekijän on vaadittaessa esitettävä lääkärintodistus (mieluiten oma työterveyslääkäri) tai muu työnantajan hyväksymä selvitys.

Sairausaika, jolta työntekijällä on urheilujärjestöjä koskevan työehtosopimuksen mukaan oikeus saada palkkansa, määräytyy työsuhteen keston mukaan. Enimmillään palkanmak-

su jatkuu kolme kuukautta, jolta ajalta työnantaja on oikeutettu sairausvakuutuksen mukaiseen sairauspäivärahaan.

Lisäksi työntekijällä on oikeus osasairauspäivärahaan. Sillä tuetaan työhön paluuta pitkän sairausloman jälkeen. Työntekijällä on mahdollisuus palata omaan työhönsä osittain. Osittainen työhön paluu ja osasairauspäivärahan maksaminen edellyttävät sopimista työnantajan ja työntekijän kesken. Järjestely perustuu lääkärin arvioon. Työntekijä hakee itse osasairauspäivärahaa Kelalta. Osasairauspäivärahaa voidaan maksaa yhteensä 12-72 arkipäivältä kahden kalenterivuoden aikana.

Työntekijällä on oikeus tilapäiseen poissaoloon perheessä sattuneen äkillisen sairaustapauksen, alle 10 vuotiaan lapsen sairastumisen, lähiomaisen kuoleman tai hautajaisten, oman vihkiäispäivän, omien 50- ja 60-vuotispäivien ja asunnon muuton vuoksi sen mukaan kuin urheilujärjestöjä koskevassa työehtosopimuksessa määritetään.

### ***Äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaa sekä hoitovapaa***

Äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaa sekä hoitovapaa määräytyvät työsopimuslain ja sairausvakuutuslain perusteella. Työntekijöillä on oikeus saada äitiyslomaa 105 arkipäivää ja vanhempainvapaata 158 arkipäivää sekä isyysvapaata 18 arkipäivää äitiys- tai vanhempainvapaan aikana. Hoitovapaoikeus alkaa vanhempainvapaan jälkeen.

SLU:n paikallisen sopimuksen mukaan äitiyslomalla olevalle työntekijälle maksetaan palkka kolmen kuukauden ajalta. Säännös ei koske koeajalla olevaa työntekijää.

### ***Opintovapaa***

Opintovapaalakiin perustuva opintovapaajärjestelmä parantaa työntekijöiden opiskelumahdollisuuksia työssäoloaikana. Opintovapaa perustuu työntekijän hakemukseen. Hakeminen edellyttää yhteensä vähintään vuoden kestänyttä työsuhdetta samaan työnantajaan. Opintovapaata voi saada enintään kaksi vuotta viiden vuoden aikana. Opintovapaan aikana työsuhde on edelleen voimassa, mutta ilman palkanmaksuvelvoitetta.

### ***Vuorotteluvapaa***

Työntekijällä on mahdollisuus vuorotteluvapaaseen tietyin työsuhteen kestoon perustuvien edellytyksin. Vuorotteluvapaan kesto voi olla 90 – 359 päivää ja työntekijä ja työnantaja sopivat siitä keskenään. Vuorotteluvapaalaki on tämän hetkisen tiedon mukaan voimassa vuoden 2009 loppuun ja vuorotteluvapaata voi pitää vuoden 2010 loppuun saakka kunhan siitä on sovittu lain voimassaolon aikana.

### ***Vuosiloma ja lomarahha***

Vuosiloma määräytyy vuosilomalain mukaan. Siitä voidaan sopia tarkemmin paikallisella sopimuksella. SLU:n paikallisen sopimuksen mukaan työntekijän vuosiloma määräytyy vuosilomalain ja työsuhteen keston mukaan. Käytännössä, jos työsuhde on lomakautta edeltävän lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä (31.3.) jatkunut vähintään vuoden, vuosilomaa kertyy ko. paikallisen sopimuksen perusteella 30, 32 tai 36 arkipäivää. Vuosilomasta on mahdollisuus siirtää osa pidettäväksi myöhemmin sovittavana ajankohtana (säästövapaa).

Työntekijälle suoritetaan urheilujärjestöjä koskevan työehtosopimuksen mukaisesti heinäkuun palkanmaksun yhteydessä lomarahana 50 % hänen lakisääteisen vuosilomansa palkasta. Lomarahana maksusta voidaan paikallisella sopimuksella sopia toisin.

### **Matkakorvaukset**

Matkakustannukset korvataan valtion matkustussäännön mukaan tai oman matkustusohjesäännön mukaan. SLU:n matkustussäännön ([www.slu.fi/materiaalit/lomakkeet/](http://www.slu.fi/materiaalit/lomakkeet/)) mukaan noudatetaan valtion matkustussääntöä poikkeuksena kilometrikorvaus, josta SLU:n hallitus tekee päätöksen vuosittain. Lisäksi SLU:lla on erillinen luottamushenkilöitä koskevat matkakustannusten korvauserusteet.

### **Työterveyshuolto**

Työnantaja järjestää henkilökunnalleen työterveyshuollon vähintään työterveyshuoltolain mukaisena. Tämä tarkoittaa ennaltaehkäisevänä toimintana mm. työterveyslääkärin ja –hoitajan työpaikkakäyntejä ja määräajoin toteutettavia terveystarkastuksia.

Työterveyshuollon järjestämiseen voidaan soveltaa myös erillistä työterveyssääntöä tai sopimusta, jolloin siihen voi kuulua yleislääkäritasoinen (tai jopa erikoislääkäritasoinen) sairaanhoito laboratorio- ja röntgentutkimuksin. Kela korvaa työnantajalle osan työterveyshuollon kustannuksista.

Työterveyshuolto osallistuu omalta osaltaan työkykyä ylläpitävään toimintaan työpaikalla.

### **Työsuojelu**

Työnantaja vastaa työpaikan työsuojelusta. Työnantajan on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä töissä ottamalla huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työsuojelun toteuttamiseksi laaditaan työsuojelun toimintaohjelma, mikä perustuu työpaikan riskien arviointiin. Riskien arvioinnin tarkoituksena on tunnistaa työstä aiheutuvat vaarat ja helpottaa työnantajan toimia työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden suojelemiseksi. Esim. SLU-talossa on toteutettu em. riskien arviointi ja laadittu työsuojelun toimintaohjelma.

Käytännössä työsuojelua toteutetaan yhteistoiminnassa työnantajan ja työntekijöiden kesken. Työnantaja nimeää työpaikan työsuojelun yhteistoimintaa varten **työsuojelupäällikön**. Työntekijät voivat valita **työsuojeluvaltuutetun ja kaksi varavaltuutettua**. Valtuutettu on valittava, jos työpaikalla on vähintään 10 työntekijää. Lisäksi vähintään 20 työntekijän työpaikoille on valittava työnantajan ja työntekijöiden edustajista koostuva työsuojelutoimikunta edistämään työn terveellisyttä ja turvallisuutta.

Jos samalla työpaikalla (kuten esim. SLU-talo) työskentelee eri työnantajien palveluksessa olevia työntekijöitä, heillä on oikeus valita yhteinen työsuojeluvaltuutettu ja myös työsuojelutoimikunta voidaan valita yhteisesti. SLU-talossa valitaan yhteinen työsuojeluhenkilöstö. Valintaan osallistuvat työntekijät niistä SLU:n jäsenjärjestöistä, jotka ilmoittavat SLU:lle tulewansa mukaan yhteiseen työsuojelutoimintaan.

SLU-talon työsuojelupäällikkönä toimii SLU:n palveluyksikön päällikkö Kasper Launis. Toimikaudella 2008-2009 SLU-talon työsuojeluvaltuutettuna toimii Nuoren Suomen kehi-

tyspäällikkö Riikka Lahti ja varavaltuutettuina Sukeltajaliiton nuorisopäällikkö Heli Laukkarinen ja Suomen Urheiluliiton seura- ja harrasteliikuntapäällikkö Riikka Pulkkinen.

Työturvallisuudesta lisätietoja ks. [www.tyoturvallisuuskeskus.fi](http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi) .

### ***Yhteistoimintalain mukainen yhteistoiminta***

Yhteistoimintalakia (yt-laki) sovelletaan nykyään myös yrityksiin, joissa työskentelee säännöllisesti **vähintään 20 työntekijää** (alaraja oli aikaisemmin 30 työntekijää). Lain tarkoitus on nimensä mukaisesti kehittää yhteisesti yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin työntekijöitä koskeviin päätöksiin. Yrityksissä, joissa on 20-29 työntekijää, ei sovelleta kaikkia lain säännöksiä.

Yt-lain soveltamisessa yrityksiä ovat **myös yhdistykset ja säätiöt**, jos ne harjoittavat taloudellista toimintaa riippumatta siitä, onko toiminta tarkoitettu voittoa tuottavaksi. Yhdistystoiminnassa on muutoinkin (työntekijöiden lukumäärästä riippumatta) hyvä noudattaa toimintaa ja henkilöstöä koskevassa päätöksenteossa yt-lain henkeä.

Yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluu mm. tilinpäätöksen esittäminen, selvitys taloudellisesta tilasta kahdesti vuodessa, työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menettelmät, uuden työntekijän perehdyttämiseksi annettavat tiedot, sisäisen tiedotustoiminnan periaatteet ja käytännöt sekä vuosittainen **henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet**.

**Henkilöstösuunnitelma** sisältää mm. tiedot henkilöstön määrästä ja rakenteesta, ikärakenteesta, sukupuolijakaumasta, arvion odotettavissa olevasta kehityksestä, arvion ammatillisesta osaamisesta ja osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista sekä koulutustavoitteet.

Yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluu myös **tasa-arvosuunnitelma** silloin, kun se otetaan henkilöstösuunnitelman osaksi (ks. [www.slu.fi/materiaalit/asiakirjat/](http://www.slu.fi/materiaalit/asiakirjat/) ). Tasa-arvosuunnitelma voi olla myös osa työsuojelun toimintasuunnitelmaa tai oma erillinen asiakirjansa. Esim. SLU:lla on erillinen tasa-arvosuunnitelma, joka on laadittu yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien kanssa.

Tasa-arvosuunnitelma on tasa-arvolain perusteella laadittava yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa, kun työnantajan palveluksessa on vähintään 30 työntekijää. Vähimmäistyöntekijärajan alle jäävissä työyhteisöissäkin on hyvä huomioida tasa-arvosuunnitelman mukaiset asiat. Suunnitelmaan sisältyy selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta (mm. erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin, kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista) sekä käynnistettäväksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi.

### ***Sosiaali-, eläke- ja tapaturmaturva***

Työnantajalla on lakisääteinen velvoite järjestää ja kustantaa työntekijöilleen sosiaali-, eläke- ja tapaturmaturva.

Sosiaaliturvamaksu maksetaan kuukausittain palkanmaksuun liittyvänä ennakonpidätystilityksen yhteydessä.

Työeläkevakuutus otetaan työntekijän eläkelain (TyEL) perusteella työeläkelaitoksesta. Työeläkevakuutus antaa työntekijälle turvan vanhuuden, työkyvyttömyyden tai vanhemmalla iällä sattuvan työttömyyden varalta. Työntekijällä on työnantajan kanssa käytävien neuvottelujen perusteella mahdollisuus myös osa-aikaeläkkeeseen.

Tapaturmavakuutus (ns. lakisääteinen tapaturmavakuutus) otetaan tapaturmavakuutuslain perusteella vakuutuslaitoksesta. Tapaturmavakuutuksen yhteydessä työnantaja maksaa myös työttömyysvakuutusmaksun ja ryhmähenkivakuutusmaksun.

Lisätietoja saat työeläkelaitosten ja vakuutuslaitosten www-sivuilta.

## **4.2. Työlainsäädäntö ja työsopimusjärjestelmä henkilöstöhallinnon kehyksenä**

### ***Työmarkkinajärjestelmä***

Työmarkkinajärjestelmän perusta on Kansainvälisen Työjärjestön ILO:n periaatteissa. Näiden periaatteiden mukaan etujärjestöjen tulee voida harjoittaa keskinäistä sopimustoimintaa ja edunvalvontaa. Kolmikantaisuus on ILO:n työelämän kehittämisen pääperiaate. Tällä kolmikantaisuudella tarkoitetaan sitä, että neuvotteluihin osallistuvat työnantajajärjestöt, ammattiyhdistysliike ja maan hallitus.

Ensimmäiset neuvottelut käytiin Suomessa 1940-luvulla Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön SAK ja Suomen Työnantajain Keskusliitto STK kesken. Ensimmäinen tulopoliittinen kokonaisratkaisu (TUPO) tehtiin vuonna 1968. Keskitettyä sopimuspolitiikkaa on pidetty yleisesti toimivana niin työmarkkinoiden kuin kansantaloudenkin kehityksen ohjaajana avain viime aikoihin asti. Viime vuosina on painotettu erityisesti paikallisen sopimisen merkitystä ja vuoden 2007 aikana työehtosopimusneuvottelut käytiin liittokohtaisina ilman yleistä TUPO-ratkaisua.

Suomalainen työmarkkinajärjestelmä perustuu sopimiseen ja sovitteluun. Sopimuksia tehdään eri tasoilla:

- EU:n laajuisesti, esim. vanhempainlomat, osa-aikatyö, määräaikaisuus
- Keskusjärjestö tasolla tehdään keskitetyt tuloratkaisut
- TUPO syntyy, jos keskusjärjestö tasolla tehdyssä sopimuksessa on mukana myös maan hallitus
- Paikallisesti työpaikoilla tehtävät sopimukset, näissä neuvotteluissa ovat neuvotteluosapuolina työntekijä ja luottamusmies, luottamusvaltuutettu, yhdysmies tai yhteishenkilö
- Työnantajan ja työntekijän välillä tehtävät työsopimukset

### ***Urheilun ja liikunnan työmarkkinajärjestöt***

Urheilutyönantajat ry on Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) alaisen Erytispalvelujen Työnantajaliiton (ETL) jäsen. Urheilutyönantajien jäseneksi voidaan hyväksyä oikeustoimikelpoinen liikunta- ja urheiluyhteisö ja -seura tai muu liikunnan ja urheilun yhteisö. Urheilutyönantajien perustajajäsenenä oli SLU ja 29 SLU:n jäsenjärjestöä. Urheilutyönantajien nykyinen jäsenmäärä on noin 70.

Työntekijöitä edustaa työmarkkinaneuvotteluissa Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön SAK alainen Julkisten ja Hyvinvointialojen Liitto JHL ry ja sen jäsenjärjestöt Urheilutoimihenkilöt JHL ry ja Liikuntajärjestöjen ammattiosasto JHL ry.

Liikunnan ja urheilun toimialoilla on myös monia työntekijöitä, jotka kuuluvat muihin ammattiliittoihin. Näiden liittojen neuvottelijoilla ei kuitenkaan ole pääsyä liikunnan ja urheilun työehtosopimusneuvotteluihin. Ensimmäinen Urheilujärjestöjä koskeva työehtosopimus neuvoteltiin vuonna 2005 urheilun työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen kesken. Työehtosopimukselle saatiin yleissitovuus vuonna 2006.

Vuonna 2007 työmarkkinaosapuolet päätyivät siihen, ettei keskitettyä tulosopimusta tavoitella ja työehtosopimusneuvottelut käytiin suoraan liittotasolla. Uusi urheilujärjestöjä koskeva työehtosopimus astui voimaan 1.10.2007 ja sopimuskausi päättyi 28.2.2010.

Ota tarvittaessa yhteyttä:

- Urheilutyönantajien asiamies toimii oik. kand. *Arto Kettunen* ([arto.kettunen@ek.fi](mailto:arto.kettunen@ek.fi))
- Työntekijäpuolen yhteyshenkilö JHL:ssä sopimustoimitsija *Kari Saarenketo* ([kari.saarenketo@jhl.fi](mailto:kari.saarenketo@jhl.fi))
- Myös *Heikki Kahakorpi* ([heikki.kahakorpi@slu.fi](mailto:heikki.kahakorpi@slu.fi)) tai *Rainer Anttila* ([rainer.anttila@slu.fi](mailto:rainer.anttila@slu.fi)) tai *Stina Koivisto* ([stina.koivisto@saunalahti.fi](mailto:stina.koivisto@saunalahti.fi))

Lisätietoja: [www.ek.fi](http://www.ek.fi), [www.jhl.fi](http://www.jhl.fi), [www.urheilutyonantajat.fi](http://www.urheilutyonantajat.fi), [www.urheilutoimihenkilot.fi](http://www.urheilutoimihenkilot.fi), [www.jhl100.net](http://www.jhl100.net)

## 5. Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi

Järjestöt ovat ihmisintensiivisiä asiantuntijaorganisaatioita, ihmiset ja heidän osaamisensa ja motivaationsa ovat järjestön tärkein pääoma ja voimavara. Oli kyse järjestön tavoitteiden muuttumisesta, toimintaympäristön synnyttämisestä osaamistarpeista tai henkilön halusta kehittyä työtehtävässään, osaamisen varmistaminen ja kehittäminen ovat jokaisen järjestön avaintehtäviä. Työelämässä ja kaikissa työtehtävissä korostuu elinikäinen oppiminen. Organisaatiosta puhutaan oppivina, itseään tarkkailevina ja kehittävinä organisaatioina. Osaamisen kehittäminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä on järjestön strategiasta johdettujen tavoitteiden saavuttamisessa vaadittava osaaminen. Tästä näkökulmasta katsottuna henkilöstöjohtaminen ja –hallinto ovat työntekijöiden onnistumisen varmistamista.

Osaamistarpeet johdetaan järjestön strategisista tavoitteista. Parhaimmillaan nämä tavoitteet ja niiden toteuttamisessa vaadittava osaaminen ovat tasapainossa – aivan kuten järjestön kirjanpidossa kohdat ”vastaavaa” ja ”vastattavaa”. Järjestön henkilöstön osaamista voi arvioida osaamiskartoituksella, jossa analysoidaan henkilön tietoja, taitoja ja motivaatiota aikaisempien, nykyisten tai tulevien työtehtävien suhteen. Osaamiskartoituksen pohjalta luodaan kullekin järjestön toimihenkilölle oppimispolku, joka kuvaa henkilökohtaisella tasolla osaamisen kehittämisen keinoja, aikataulutusta ja resurssointia. Oppimispolku käsitellään ja hyväksytään esimiehen kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa.

Osaamista voidaan kehittää monella tavalla. Jo järjestön toiminnan organisoimisen perusvälineet kuten perehdyttäminen, työnohjaus ja kehityskeskustelut tukevat osaamista ja sen kehittymistä. Erilaiset yhteisölliset työtavat, ei-muodollinen sisäinen koulutus, hyvien käy-

täntöjen jakaminen ja toisten järjestöjen 'benchmarkkaaminen' ovat osaamisen kehittämistä, samoin muodollinen, pitkäkestoinen ja tutkintotavoitteinen koulutus.

Järjestöillä on ihmisintensiivisyyden ja asiantuntijapainotteisuuden ohella muitakin erityispiirteitä, jotka heijastuvat erityisesti työhyvinvointiin ja jaksamiseen näissä organisaatioissa. Järjestöissä on paljon tunteikkuutta, niissä toimivat ihmiset ovat usein vahvasti motivoituneita lajinsa tai liikuntamuotonsa kehittäjiä. Toiminta on suhteellisen epämuodollista ja moniäänistä. Byrokratiaa pyritään välttämään. Jokainen on urheilussa asiantuntija. Järjestöt ovat päätöksenteoltaan monikerroksisia. Mukana on monenlaisia toimijoita monenkirjalla osaamisella varustettuina. Asioiden valmistelu ja toteuttaminen vaatii usein pitkäjänteistä vuorovaikutusta ja kommunikointi monien ihmisten kanssa. Varsinkaan vapaaehtoisten (hallitusten jäsenten) johtaminen "käskyttämällä" ei onnistu. Järjestöissä ole perinteisesti totuttu toimimaan kellokortin kanssa työaikaisten suhteen, hommia tehdään usein iltaisin ja viikonloppuisin.

Järjestöt ovat tässä suhteessa varsin vaativa johtamisen ja työskentelyn ympäristö, mikä korostaa johdon ja henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen merkitystä. Henkilöstöhallinnon "kovilla" asioilla, toimenkuvien täsmällisellä määrittelyllä, riittävän osaamisen varmistamisella ja työläisäädännön noudattamisella luodaan perusta hyvinvoinnille. Tämä lisäksi tarvitaan "pehmeämpiä" asioita, asiantuntevaa ja kannustavaa johtamista, toimivia palauttejärjestelmiä johdon ja henkilöstön välillä sekä henkilöstön keskinäiseen tekemiseen motivoiva ilmapiiri. Kiittäminen, kannustaminen, palkitseminen korostuvat, sekä "virallinen" palkitseminen että "epävirallinen" arkinen kiittäminen. Aineelliset kannusteet kuten työtehtävien vaativuutta vastaava palkka ja työsuhteen edut tai olosuhdetekijät kuten viihtyisä työympäristö ja tarkoituksenmukaiset työvälineet on niinkään syytä olla kunnossa.

#### Muistettavaa:

- Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kehittäminen ovat järjestön avaintehtäviä – Osaaminen ja tavoitteet tasapainoon!
- Järjestöt ovat vaativa johtamisen ja työstelyn ympäristö: panosta johdon ja henkilöstön hyvinvointiin, kiittämiseen, kannustamiseen ja palkitsemiseen

Linkki: SLU:n reilun pelin säännöt ([www.slu.fi/materiaalit/asiakirjat/](http://www.slu.fi/materiaalit/asiakirjat/))

## 6. Henkilöstöhallinnon tukitoimet

Henkilöstöjohtaminen ja -hallinto liittyvät läheisesti työterveyshuoltoon ja työsuojeluun. Työnantajan velvollisuutena on järjestää työterveyshuolto työntekijöilleen. Tällä pyritään työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseen, työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen sekä työolojen kehittämiseen. Työsuojelun tehtävänä on edistää turvallisten ja terveellisten työympäristöjen toteutumista työpaikoilla. Turvallinen ja terveellinen työympäristö on tehokkaan, sujuvan ja laadukkaan työn perusta. Näistä ja muista työhyvinvoinnin aiheista löytyy tarkempaa tietoa järjestöille tarkoitettusta Työhyvinvoinnin käsikirjasta ([www.slu.fi/materiaalit/asiakirjat/](http://www.slu.fi/materiaalit/asiakirjat/)).



# Liiku Hyvässä Seurassa



Suomen Liikunta ja urheilu  
Finlands Idrott rf

Käyntiosoite: Radiokatu 20, 00240 Helsinki

Postiosoite: 00093 SLU

Puh: (09) 348 121

Fax: (09) 3481 2602



OPETUSMINISTERIÖ

Undervisningsministeriet

MINISTRY OF EDUCATION

Ministère de l'Éducation