

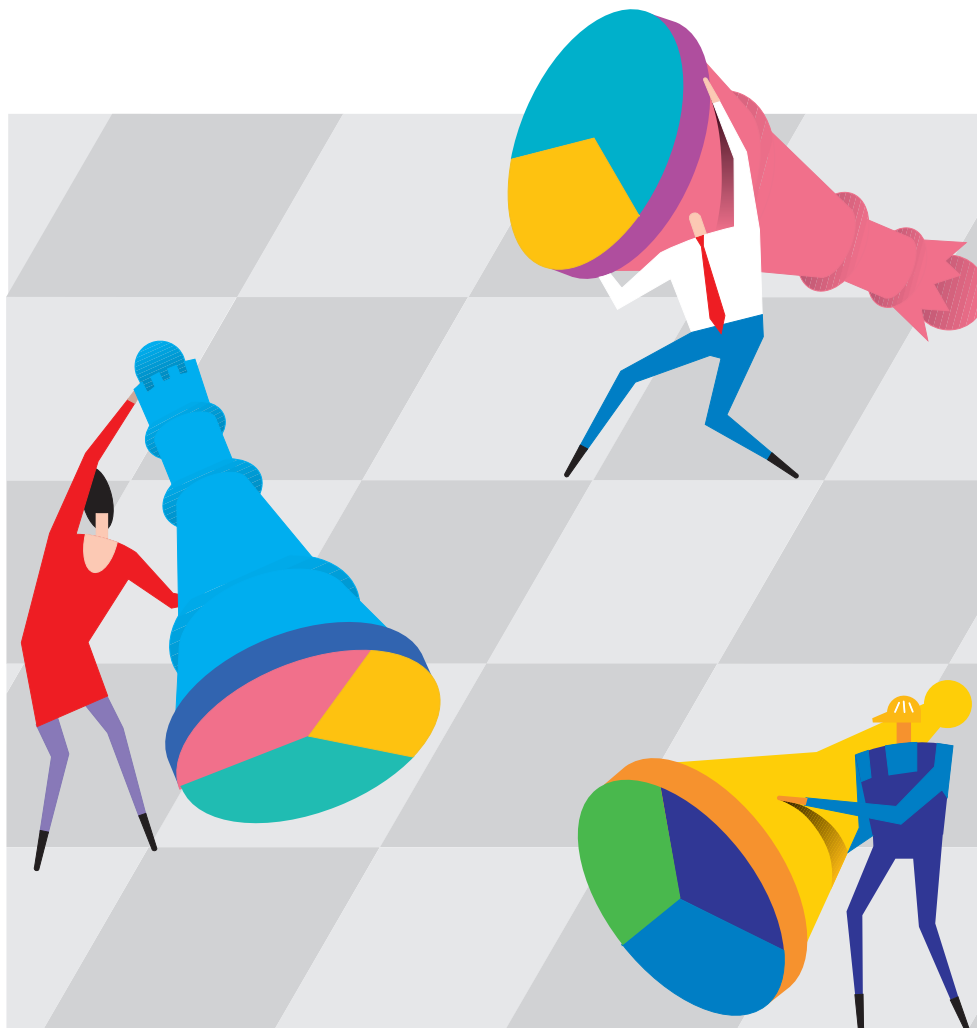
Yhteiset tavoitteet – yhteinen etu

MENESTYKSEEN TOIMIVALLA VUOROPUHELULLA



Teknologiateollisuus

Teollisuus
liitto



 **Teknologiateollisuus**

Teknologiateollisuus ry
Puh. (09) 19 231
www.teknologiateollisuus.fi

**Teollisuus
liitto**

Teollisuusliitto ry
Puh. 020 77 4001
www.teollisuusliitto.fi

YHTEISET TAVOITTEET – YHTEINEN ETU; Menestykseen toimivalla vuoropuhelulla -julkaisulla Teknologiateollisuus ja Teollisuusliitto pyrkivät edistämään yhteistoimintaa ja paikallista sopimista työpaikoilla. Julkaisussa pohditaan toimintaympäristön asettamia vaatimuksia työyhteisölle, yhteistoimintaan ja paikalliseen sopimiseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä sekä tuottavuuden jatkuvan parantamisen merkitystä. Tavoitteena on luoda valmiuksia myönteiselle asennoitumiselle yhteistoimintaa ja sen laadun parantamista kohtaan. Työehtosopimuksen sisältöä tai juridiikkaa ei käsitellä tässä yhteydessä.

Menestykseen tuskin löytyy oikotietä, vaan sen eteen on tehtävä lujasti työtä. Menestystä edistää työyhteisön yhteinen tahto ja näkemys tavoitteista ja niiden merkityksestä niin yrityksen kuin henkilöstön kannalta. Yhteistoiminnassa ja paikallisessa sopimisessa on kyse osapuolten hyötyyn ja luottamukseen perustuvasta muutostilanteiden hallinnasta. Toimivassa kulttuurissa edistetään jatkuvasti muutosvalmiuksia ja kyetään ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia. Tällöin työyhteisöllä on enemmän liikkumavaraa päätöksenteossaan.

Paikallisen sopimisen oppii parhaiten tekemällä. Työnantajan ohella myös henkilöstön kannattaa olla aloitteellinen paikallisen sopimisen kulttuurin vahvistamisessa. Yhteistyö toimintatapana yhteensovittaa luontevasti osapuolten tarpeet samalla, kun malli tuottaa jatkuvasti ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi.

Liitot tarjoavat yhteistoiminnasta ja paikallisesta sopimisesta myös yhteistä koulutusta, valmennusta ja konsultointia – osaamisen syventäminen kannattaa! Yhteistoiminnan tasomittarilla työyhteisö voi arvioida yhteistoimintansa tasoa ja sujuvuutta sekä sopia sen perusteella kehittämiskohteista.

Tämä julkaisu on toinen painos vuonna 2011 ilmestyneestä alkuperäisestä teoksesta.

Maaliskuu 2021

TEKNOLOGIATEOLLISUUS RY

TEOLLISUUSLIITTO RY

SISÄLLYSLUETTELO

1. TIIVISTELMÄ KESKEISISTÄ ASIOISTA	4
1.1 TOIMINTAYMPÄRISTÖ MUUTTUU	4
1.2 Yhteistoiminnalla vastataan kilpailun vaatimuksiin	4
1.3 Monimuotoinen yhteistoiminta	4
1.4 Panostukset yhteistoimintaan ovat edistäneet menestystä	4
1.5 Yhteistoiminnan peruspilarit kuntoon	5
1.5.1 Yhteinen tahto ja sitoutuminen	5
1.5.2 Toimivat neuvottelusuhteet	5
1.5.3 Yhteistoimintaa edistävä johtaminen	5
1.5.4 Yrityskulttuuri	5
1.5.5 Luottamus	5
1.6 Tuottavuus – yhteinen asia	6
1.7 Yhteistoiminnan tasomittarilla ongelmat esille ja ratkaistaviksi	6
2. MIKSI YHTEISTOIMINTAA?	7
2.1 Toimintaympäristön muuttuminen	7
2.1.1 Kilpailukyky rakennetaan työpaikoilla	7
3. MONIMUOTOINEN YHTEISTOIMINTA	9
3.1 Yhteistoiminta kehittämisen välineenä	9
3.1.1 Osallistamalla sitoutumista	9
3.1.2 Jokaisen rooli työyhteisössä on tärkeä	9
3.2 Yhteistoiminnan muodot	10
3.3 Paikallinen sopiminen osana yhteistoimintaa	10
4. KOKEMUKSIA JA HAVAINTOJA YHTEISTOIMINNASTA JA PAIKALLISESTA SOPIMISESTA	12
4.1 Paikallisen sopimisen kehitysvaiheita	12
4.2 Yrityksen talous-, tilauskanta- ja työllisyystilanteen tarkastelu	12
4.3 Tuottavuuden osatekijät yhteistoiminnan kohteina	12
4.4 Huonon yhteistoiminnan tunnusmerkit ja vaikutukset	13
5. YHTEISTOIMINTAAN JA PAIKALLISEEN SOPIMISEEN VAIKUTTAVAT KESKEISET TEKIJÄT	14
5.1 Yhteinen tahto ja sitoutuminen	14
5.1.1 Strategia	14
Toimintaa ohjaavan strategian määrittäminen	14
Henkilöstö strategian onnistuneessa toteutuksessa	14
Henkilöstön tai luottamusmiesten osallistuminen strategiatyöhön	14

5.1.2 Liiketaloudelliset tavoitteet.....	15
5.1.3 Toiminnan kehittäminen.....	16
Toiminnan kehittämistä tukeva toimintatapa ja -kulttuuri.....	16
Henkilöstön osallistaminen ja henkilöstön osaamisen hyödyntäminen.....	16
Tulosten seuranta ja palautteen anto.....	16
5.1.4 Avoimuus ja asenteet.....	16
5.1.5 Muutostilanteet.....	17
5.1.6 Vastuullisuus.....	17
5.2 Toimivat neuvottelusuhteet.....	18
5.2.1 Avoin vuoropuhelu.....	18
5.2.2 Tiedot ja taidot.....	19
Tiedot.....	19
Taidot.....	19
5.2.3 Tahto ja toimivalta.....	19
Yhteinen tahtotila ja neuvottelukumppanin kunnioitus.....	19
Riittävä toimivalta ja rohkeus tehdä ratkaisuja.....	19
5.2.4 Toimintatavat ja asenteet.....	20
5.2.5 Ratkaisuhakuisuus ja muita neuvottelusuhteisiin vaikuttavia tekijöitä.....	20
Ratkaisuhakuinen ilmapiiri ja ratkaisuhakuiset neuvottelijat.....	20
Muita neuvottelusuhteisiin vaikuttavia tekijöitä.....	20
5.3 Yhteistoimintaa edistävä johtaminen.....	22
5.3.1 Johtaminen on viestintää ja vuorovaikutusta.....	22
5.3.2 Johtaminen on resursointia ja vastuun jakamista.....	22
5.3.3 Toimivat henkilösuhteet.....	23
5.4 Yrityskulttuuri.....	24
5.4.1 Yrityskulttuuri ja yhteistoiminta.....	24
5.5 Luottamus.....	25
Luottamus ja toimintaympäristön muutokset.....	25
6. TUOTTAVUUS – YHTEINEN ASIA.....	26
Johtaminen.....	27
Osaaminen (työtaidot).....	27
Työn sisältö.....	27
Työolosuhteet.....	27
LIITE.....	29

1 TIIVISTELMÄ KESKEISISTÄ ASIOISTA

1.1 TOIMINTAYMPÄRISTÖ MUUTTUU

ihmisten hyvinvointi Suomessa perustuu kilpailukykyiseen ammattitaidolla tehtyyn tuottavaan ja mielekkääseen työhön. Innovaatio-, markkinointi-, laatu- ja osaamispanostusten tavoitteena on kokonaistuottavuuden vakaa kasvu ja työhyvinvoinnin parantaminen. Teknologiateollisuuden yritykset toimivat markkinoilla kovassa kansainvälisessä kilpailussa ja jatkuvan muutoksen paineessa. Eilen hyväksi todetuilla toimintatavoilla ei enää tänään pärjätä. Markkinoilla avautuvien mahdollisuuksien hyväksikäyttö edellyttää jatkuvaa uusiutumiskykyä, verkostomaisia toimintatapoja sekä aitoon vuoropuheluun ja luottamukseen perustuvaa yhteistyötä.

Jatkuvasti muuttuvien asiakastarpeiden täyttäminen vaatii yrityksiltä ja niiden henkilöstöltä joustavuutta ja ketteryyttä. Mitä laajemmin ja syvällisemmin yrityksessä ymmärretään liiketoiminnan tavoitteet ja niiden yhteys yrityksen menestystekijöihin, sitä paremmin muuttuvissa tilanteissa asiakkaita kyetään palvelemaan.

1.2 YHTEISTOIMINNALLA VASTATAAN KILPAILUN VAATIMUKSIIN

- Jatkuva avoin kilpailu maailmansarjassa asettaa kovat vaatimukset kilpailukyvyille.
- Muutos luo mahdollisuuksia ennakovalle ja sopeutumiskykyiselle yritykselle.
- Yhteistoiminnalla kyetään vastaamaan avoimen kilpailun tuomiin haasteisiin.

1.3 MONIMUOTOINEN YHTEISTOIMINTA

- Yhteistoiminnalla on tarkoitus kehittää yritystoimintaa.
- Erilaisissa tilanteissa tarvitaan eritasoista yhteistoimintaa.
- Yhteistoiminta on myös jokapäiväistä, välitöntä vuorovaikutusta.
- Paikallinen sopiminen on osa yhteistoimintaa.

1.4 PANOSTUKSET YHTEISTOIMINTAAN OVAT EDISTÄNEET MENESTYSTÄ

- Hyvät kokemukset kannustavat jatkamaan ja edistämään yhteistoimintaa.
- Yhteistoiminnalla on voitu omalta osaltaan parantaa yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta sekä työntekijöiden työhyvinvointia.
- Monet tuottavuuden osatekijät ovat olleet yhteistoiminnan kohteita.
- Paikallisen sopimisen mahdollisuuksia on hyödynnetty toteuttamalla yhdessä kannustavia palkkaus- ja työaikajärjestelyitä.
- Hyvällä yhteistoiminnan kulttuurilla voidaan edistää myös työrauhan säilymistä.

1.5 YHTEISTOIMINNAN PERUSPILARIT KUNTOON

1.5.1 Yhteinen tahto ja sitoutuminen

- Selkeä, ymmärrettävä strategia sekä oikea asenne toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen tekee menestymisen mahdolliseksi.
- Sitoutuminen on mahdollista vain silloin, kun tiedonkulku on avointa.
- Jokaisen on voitettava oma muutosvastarintansa ja kannettava vastuunsa niin työn tekemisestä, kehittämisestä kuin yhteistoiminnastakin.
- Toiminnan tulee olla sellaista, että se tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja mahdollistaa henkilöstön palkitsemisen.

1.5.2 Toimivat neuvottelusuhteet

- Hyvät ja luottamukselliset neuvottelusuhteet ovat toimivan vuoropuhelun perusta.
- Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja osapuolten tulee asennoitua esiin tuleviin kysymyksiin rakentavasti ja ratkaisukeskeisesti. Tähän tarvitaan tietoa, taitoa, tahtoa ja toimivaltuuksia.
- Tiedonkulun tulee olla molemminpuolista ja avointa.

1.5.3 Yhteistoimintaa edistävä johtaminen

- Johtaminen on inhimillistä toimintaa, jossa keskeistä on tavoitteiden mukaisen toiminnan aikaansaaminen.
- Hyvällä johtamisella vaikutetaan myönteisesti koko työpaikan toimintaan..
- Yhteistoimintaan perustuva johtaminen on epämuodollista ja tasapuolista.
- Vuoropuhelulla pystytään tehokkaasti hyödyntämään työpaikan työntekijöiden osaamista sekä motivoimaan ja ohjaamaan heitä oikean suuntaiseen tekemiseen.

1.5.4 Yrityskulttuuri

- Yrityskulttuuri on talon tapa toimia.
- Parhaimmillaan yrityskulttuuri luo hyvät edellytykset kehittää toimintaa yhdessä.
- Yrityskulttuuri voi myös estää yhteistoiminnan kehittämistä.
- Yrityskulttuurin ja yhteistoiminnan tason välillä on suora yhteys.
- Yrityskulttuuria tulee yhteistoiminnassa uudistaa määrätietoisesti muutosvalmiuksien parantamiseksi.

1.5.5 Luottamus

- Luottamuksen rakentaminen on yksi toimivan yhteistoiminnan keskeinen tekijä.
- Toimiva yhteistoiminta lisää luottamusta.
- Luottamus rakentuu pala palalta.
- Sanojen ja tekojen välillä ei saa olla ristiriitaa.

1.6 TUOTTAVUUS – YHTEINEN ASIA

- Tuottavuuden jatkuva parantaminen yhteistyössä tuo lisäarvoa asiakkaalle, yritykselle ja henkilöstölle.
- Tuottavuuden kehittäminen kohdistuu yrityksen kaikkiin toimintoihin.
- Tehdään oikeita asioita ja tehdään ne oikealla tavalla.

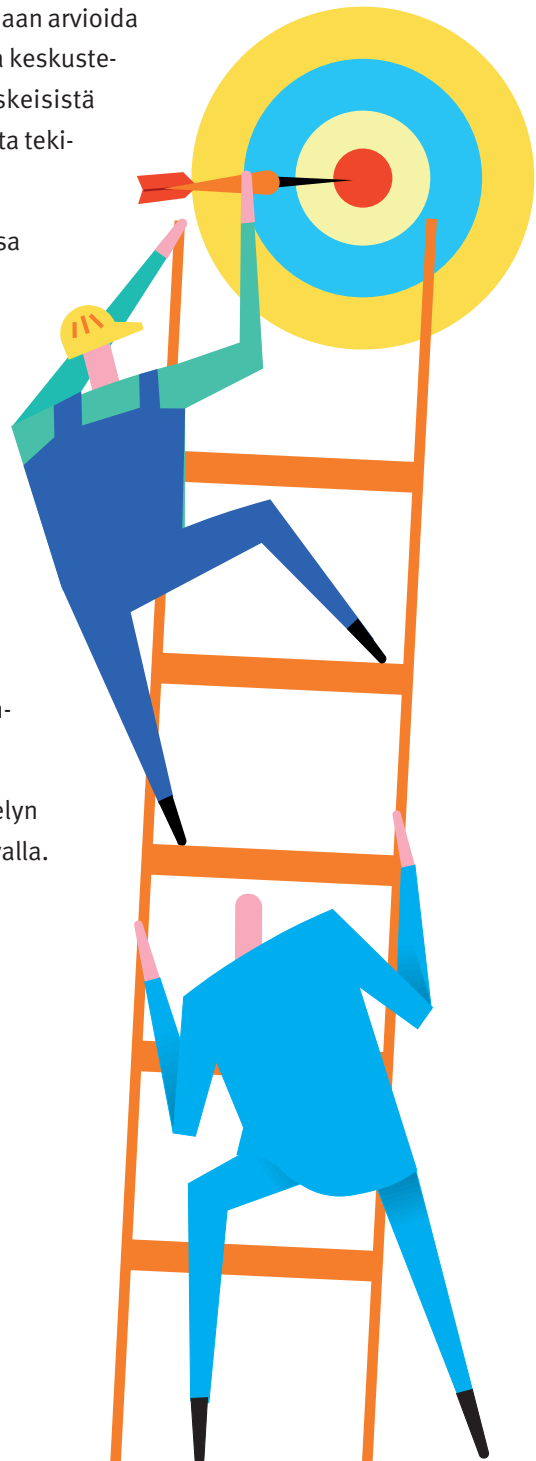
1.7 YHTEISTOIMINNAN TASOMITTARILLA ONGELMAT ESILLE JA RATKAISTAVIKSI

Teknoliigiteollisuus ry ja Teollisuusliitto ry ovat kehittäneet ”Yhteistoiminnan tasomittarin”, jonka perusteella työpaikalla voidaan arvioida yhteistoiminnan ja paikallisen sopimisen tasoa ja saada keskustelujen pohjaksi tietoa osapuolten näkemyksistä keskeisistä yhteistoimintaan ja paikalliseen sopimiseen vaikuttavista tekijöistä.

Yhteistoiminnan tasomittari löytyy sähköisessä muodossa verkosta liittojen kotisivuilta. Vastaustiedot tallentuvat anonymisti tietokantaan, josta on myöhemmin mahdollista saada vertailutietoa toimipaikkakohtaisesti, alueellisesti ja toimialakohtaisesti. Tiedon sähköinen tallennus ja vertailutiedon helppo hyödynnettävyys luovat uusia mahdollisuuksia tasomittausten säännölliseen ja laaja-alaiseen tekemiseen sekä toisilta oppimiseen.

Tasomittarikyselyssä on kolme erillistä vastaajaryhmää: työnantajan edustajat, luottamushenkilöt ja työsuojeluvalltuutetut sekä työntekijät. Kunkin vastausryhmän edustajat vastaavat kyselyyn itsenäisesti.

Ennen vastaamista on hyvä käydä yhdessä läpi kyselyn sisältö, jotta kaikki kysymykset ymmärretään samalla tavalla.



2 MIKSI YHTEISTOIMINTAA

- *Jatkuva avoin kilpailu maailmansarjassa asettaa kovat vaatimukset kilpailukyvyille.*
- *Muutos luo mahdollisuuksia yrityksille, jotka toimivat ennakoivasti ja sopeutumiskykyisesti.*
- *Yhteistoiminnalla kyetään vastaamaan avoimen kilpailun tuomiin haasteisiin.*

2.1 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTTUMINEN

Toimintaympäristön muutosvoimat luovat painetta ja mahdollisuuksia liiketoimintaan. Näitä muutosvoimia synnyttävät niin taloudellinen, teknologinen, ekologinen, sosiaalinen kuin poliittinen kehitys.

Vain rautaisella liiketoimintaosaamisella voi menestyä. Tarvitaan kykyä nähdä entistä selkeämmin ja entistä pidemmälle tulevaisuuteen sekä kykyä asemoida liiketoiminta toimintaympäristöön. On mietittävä, mistä, miten ja millaisilla kumppanuuksilla arvo asiakkaille syntyy.

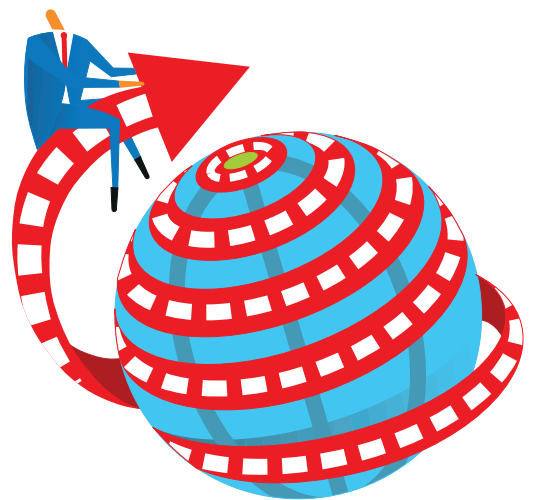
Tiedolla ja osaamisella johtaminen, verkostoyhteistyö ja prosessien hallinta korostuvat entisestään. Asiakaslähtöisyydessä on noustava uudelle tasolle; asiakas on yllätettävä, on ylitettävä arv lupaus. Kestävän kehityksen perusteet on hallittava.

Teknolohiateollisuus kilpailee maailmansarjassa, sen menestystä mitataan maailmanmarkkinoilla avoimessa kilpailussa koko ajan. Pienetkin yritykset kuuluvat kansainvälisiin verkostoihin ja tuotantoketjuihin, joissa niiden on osoitettava tehokkuutensa, joustavuutensa, laadukkuutensa ja luotettavuutensa. Maailmansarjassa voivat menestyä vain parhaat.

2.1.1 Kilpailukyky rakennetaan työpaikoilla

Yrityksien on jatkuvasti huolehdittava omasta kilpailukyvyvystään. Kilpailuetu voi löytyä erikoistumisesta tai tuotteiden ja palveluiden uudistamisesta innovaatioiden myötä. Myöskään kustannuskilpailukyvyvyn merkitystä ei saa unohtaa. Työyhteisön toimintakulttuurin tehokkuus mitataan toiminnan muutosten läpiviennissä ja sopeutumisessa talouskriisien vaikutusten vaimentamiseksi.

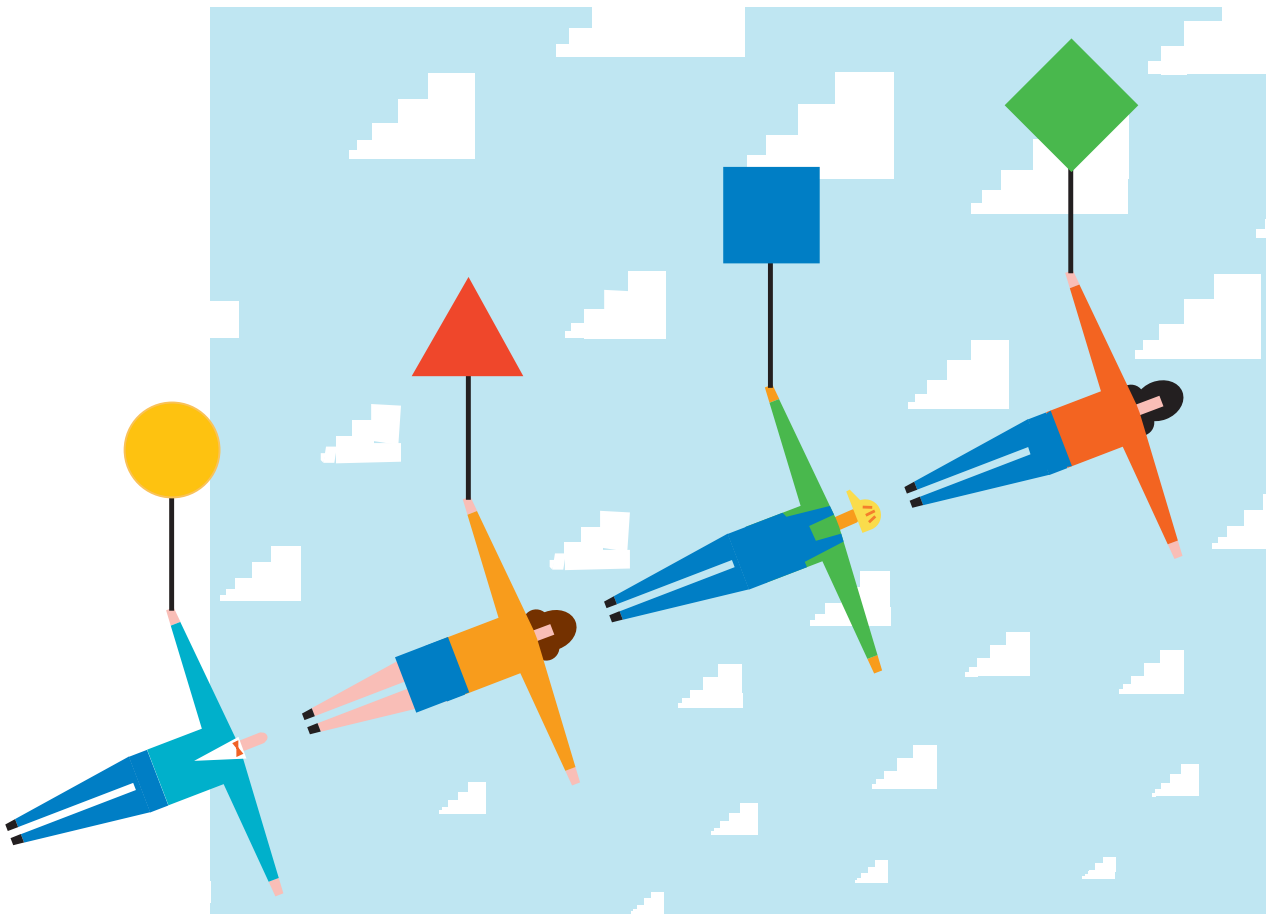
Päättämättömyyden vaikutukset näkyvät hitaasti, mutta jos työpaikoilla ei aloiteta muutosta heti, liikumatila kaventuu nopeasti. Aika tuskin hoitaa ongelmia. Työpaikoilla kannattaa omaksua jatkuvan kehittämisen kulttuuri.





POHDINTAKYSYMYKSIÄ:

- Mitä asiakkaamme meissä arvostavat ja mitä he meiltä odottavat?
- Minkälaisiin toimitusketjuihin olemme verkottuneet?
- Miten verkosto yhdistää yrityksemme maailmanmarkkinoihin ja kansainväliseen kilpailuun?
- Mitkä ominaisuudet ja tekijät vaikuttavat yrityksemme kilpailukykyyn ja miten voimme niihin yhteistoiminnalla vaikuttaa?
- Keitä ovat kovimmat kilpailijamme ja millaisin ominaisuuksin ja vahvuuksin he kilpailevat kanssamme?



3 MONIMUOTOINEN YHTEISTOIMINTA

- *Yhteistoiminnalla on tarkoitus kehittää yritystoimintaa.*
- *Erilaisissa tilanteissa tarvitaan eritasoista yhteistoimintaa.*
- *Yhteistoiminta on myös jokapäiväistä avointa vuorovaikutusta.*
- *Paikallinen sopiminen on osa yhteistoimintaa.*

3.1 YHTEISTOIMINTA KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ – ONKO VÄLINE KUNNOSSA?

Yhteistoiminta on kehittämisen väline, jonka toimivuus edellyttää työnantajan ja henkilöstön sitoutumista. Hyvä yhteistoiminta tuottaa tavoitteiden mukaisia ratkaisuja, joilla parannetaan yrityksen kilpailukykyä ja henkilöstön hyvinvointia. Henkilöstön luovuutta, aloitteellisuutta ja osaamista hyödynnettäessä, saadaan parhaat tulokset toiminnan kehittämisessä edellyttäen myös henkilöstön parempaa sitoutumista liiketoiminnan tavoitteisiin.

3.1.1 Osallistumalla sitoutumista

Sitoutuminen johonkin uuteen asiaan tai toimintatapaan syntyy kunkin henkilön mielessä oman ajattelun tuloksena. Henkilöstölle on annettava mahdollisuus osallistua heitä koskevien muutosten taustojen ja vaihtoehtojen käsittelyyn tilanteen ja kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Ymmärrys esimerkiksi uuden toimintatavan hyödyistä luo edellytykset suhtautua muutokseen myönteisesti ja lähteä viemään sitä eteenpäin.

3.1.2 Jokaisen rooli työyhteisössä on tärkeä

Kunkin organisaation menestykselle ja yhteistyön edellytyksille on ratkaisevaa, että työyhteisön kaikilla jäsenillä on riittävän samansuuntainen näkemys työpaikan olemassaolon tarkoituksesta. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee tunnistaa myös oman työnsä merkitys kokonaisuudelle. Uutta intoa, motivaatiota syntyy helposti eri organisaatiotasolla olevien keskustellessa enemmän keskenään työyhteisön resursseista, tehtävistä ja tavoitteista.

Toimiva työyhteisö tarvitsee myös tuekseen tietyt kantavat rakenteet, jotta ihmiset voivat onnistua työssään. Tällaisia rakenteita ovat muun muassa työntekoa tukeva organisaatio ja sitä palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi. Rakenteiden luomisesta ja ylläpidosta vastaa ensisijaisesti työnantaja. Joissakin tapauksissa osa-alueen toimivuus on sekä työnantajan että työntekijöiden vastuulla.

Henkilöstöltä edellytetään oman työnsä tekemisen lisäksi monipuolisia työyhteisötaitoja, joihin kuuluvat esimerkiksi oma-aloitteinen, yritteliäs ja laaja-alainen vastuunotto ja oman osaamisen käyttö työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä merkitsee aktiivista osallistumista työyhteisön yhteistoimintaan ja kehittämiseen.

3.2 YHTEISTOIMINNAN MUODOT

Yhteistoiminnan toteuttaminen voi olla muodollisesti vapaaehtoinen valinta työpaikalla taikka siihen voivat velvoittaa lainsäädäntö ja eri sopimukset. Tässä julkaisussa keskitytään ainoastaan vapaamuotoiseen yhteistyöhön, joskin nyt esitetyt näkökohdat ovat usein luontevasti sovellettavissa myös laajemmin.

Työnantaja- ja työntekijäosapuolten välinen yhteistoiminta voi olla sekä välitöntä että edustuksellista. Yksittäistä työntekijää koskeva asia käsitellään työntekijän ja esimiehen välillä. Välitöntä yhteistoiminta on myös työpaikkakokouksessa. Välillistä yhteistoiminta puolestaan on silloin, kun työntekijää edustaa henkilöstöä laajemmin koskevassa asiassa luottamusmies tai muu henkilöstön edustaja.

Yhteistoiminnalla on tarkoitus tukea johtamista syrjäyttämättä työnantajan valtaa ja vastuuta johtaa liiketoimintaa ja työtä. Työntekijöiltä ei puolestaan viedä puhevaltaa edunvalvonnallaan vaatien oikeudenmukaista kohtelua sekä lakien ja sopimusten noudattamista. Kuitenkin toisen huomioiminen hakemalla ratkaisuja, joissa osapuolten edut kohtaavat, merkitsee molempuolisten valtaoikeuksien osittaista joustamista. Jostakin pitää luopua saadakseen tilalle jotain uutta.

Yhteistoiminnan tapoja ovat ainakin informointi, kuuleminen, keskustelu, neuvottelu ja sopiminen. Asiasta ja tilanteesta riippuu, mikä yhteistyömuoto on tarkoituksenmukaisin. Tiedottaminen on yksisuuntaista, kun taas kuulemisessa viestinnän kohde kommentoi kuulemaansa. Keskustelussa ei välttämättä pyritä ratkaisuihin. Neuvottelu on päämäärähakuista ja päättyy joskus sopimukseenkin. Yhteistoiminta on nimenomaan liiketoiminnallisten ja muiden sovittujen tavoitteiden edistämisen väline.

3.3 PAIKALLINEN SOPIMINEN OSANA YHTEISTOIMINTAA

Paikallisella sopimisella tarkoitetaan ensisijaisesti työehtosopimuksen perusteella tapahtuvaa työehdoista sopimista yritys- tai työpaikkatasolla. Laajemmin ymmärrettynä paikallista sopimista on mikä tahansa työnantajan ja työntekijöiden väliseen vastavuoroiseen sitoutumiseen tähtäävä toiminta työpaikalla. Työehtosopimuksen antaman valtuutuksen lisäksi paikallinen sopiminen voi perustua yleiseen sopimisvapauteen tai lain antamaan mahdollisuuteen poiketa työlainsäädännön säännöksistä.

Silloin, kun työpaikalla halutaan poiketa työehtosopimuksen määräyksistä yhteisesti todettujen tarpeiden mukaisesti, toimintatapana on nimenomaan sopiminen. Sen sijaan työpaikan erilaisissa kehitysprojekteissa on usein tarkoituksenmukaisempaa tavoitella neuvotteluissa pelkästään yhteistä ymmärrystä vallitsevista tosiasioista, niiden merkityksestä ja tarvittavista toimita. Tällöin ei välttämättä nimenomaisesti ja selkeästi sovita osapuolten velvollisuuksista toisiaan kohtaan. Epävirallisesti toki jälkimmäistäkin yhteistoiminnan muotoa saatetaan kutsua paikalliseksi sopimiseksi.

Työehtosopimuksesta toisinsopimisen rajat ja menettelytavat ilmenevät asianomaisista työehtosopimuksen kohdista. Yleensä paikallisen sopimuksen osapuolina ovat työnantajan edustaja ja (pää)luottamusmies, mutta paikallisia sopimuksia voidaan tehdä myös työnantajan ja yksittäisen työntekijän välillä (paikallinen neuvottelujärjestys).

Teknolgiateollisuuden työehtosopimukseen on kirjattu eräitä paikallisen sopimisen juridiikkaan liittyviä normeja. Työehtosopimuksen liitteenä on myös luettelo työehtosopimuksen tarkoittamista paikallisen sopimisen mahdollisuuksista. Mainittu luettelo on kaksijakoinen: paikalliset sopimukset, jotka saavat työehtosopimuksen oikeusvaikutukset ja toisaalta työsopimustasoinen paikallinen sopiminen.

Paikallinen sopiminen työehdoista liittyy usein muihin työpaikalla samaan aikaan toteutettaviin tuottavuuden kehittämishankkeisiin ja niiden samansuuntaisuus ja tavoitteellisuus on tärkeää varmistaa. Suuri osa paikallisista sopimuksista onkin tilannekohtaisia ja tarve sopimusten tarkistamiseen jopa niiden voimassaoloaikana on ilmeinen.

Paikallisen sopimistoiminnan lähtökohtana ei myöskään voi olla keskustelu siitä, ollaanko sopimassa parannuksia vai heikennyksiä työehtosopimukseen. Kaikkien kehittämistoimien yhteisvaikutus ratkaisee kulloinkin, missä määrin osapuolet hyötyvät tehdystä sopimuksesta.

On ymmärrettävää, että kynnys tehdä työpaikalla ensimmäisiä paikallisia sopimuksia saattaa olla korkeakin. Virheitä voi tulla molemmiin puolin. Luottamusta vahvistaa se, jos osapuolet eivät vetoa toisen ilmeiseen erehdykseen, vaan reilusti oikaisevat sopimusta. Alussa kannattaa hankkia kokemuksia pienimuotoisemmilla sopimuksilla. Hyvän paikallisen sopimisen kulttuuriin kuuluu lisäksi, että tietyssä sopimistilanteessa annettuja vastaantuloja ei mielletä pohjaksi tuleville ratkaisuille.



POHDINTAKYSYMYKSIÄ:

- Käydäänkö meillä riittävästi keskustelua työehtojen paikallisen sopimisen tarpeesta ja tavoitteista?
- Onko työyhteisössämme henkilöitä, jotka ovat sivussa yhteistoiminnasta ja kehittämisestä?
- Miten työpaikallamme syntyy ymmärrys ja hyväksyntä uusille toimintatavoille?
- Miten varmistamme, että neuvotteluun osallistuneilla on yhteinen näkemys lopputuloksesta?



4 KOKEMUKSIA JA HAVAINTOJA YHTEISTOIMINNASTA JA PAIKALLISESTA SOPIMISESTA

- *Hyvät kokemukset kannustavat jatkamaan ja edistämään yhteistoimintaa.*
- *Yhteistoiminnalla on voitu omalta osaltaan parantaa yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta sekä työntekijöiden työhyvinvointia.*
- *Tuottavuuden osatekijät ovat olleet yhteistoiminnan kohteita.*
- *Paikallisen sopimisen mahdollisuuksia on hyödynnetty toteuttamalla yhdessä kannustavia palkkaus- ja työaikajärjestelyitä.*
- *Hyvällä yhteistoiminnan kulttuurilla voidaan edistää myös työrauhan säilymistä.*

4.1 PAIKALLISEN SOPIMISEN KEHITYSVAIHEITA

Yhteistoiminnan ja paikallisen sopimisen kehitysvaiheita viime vuosikymmeninä ovat olleet alkuvaiheiden juridiikkakeskeisyys, jota aika pian seurasi hyvän ja laadukkaan yhteistoiminnan korostaminen tasavertaisen vuoropuhelun myötä. Sittemmin yhteistoiminnan laatua alettiin mitata sen tavoitteellisuuden ja ratkaisukykyisyyden näkökulmista. Nykyisin toimivat yhteistyösuhteet koetaan vetovoimatekijäksi osaavaa työvoimaa haettaessa. Kilpailukykyä parantavan toimintamallin rinnalla yksilöiden tarpeet tunnustetaan erilaisiksi ja sopimiselta edellytetään vastavuoroisuutta.

4.2 YRITYKSEN TALOUS-, TILAUSKANTA- JA TYÖLLISYYSTILANTEEN TARKASTELU

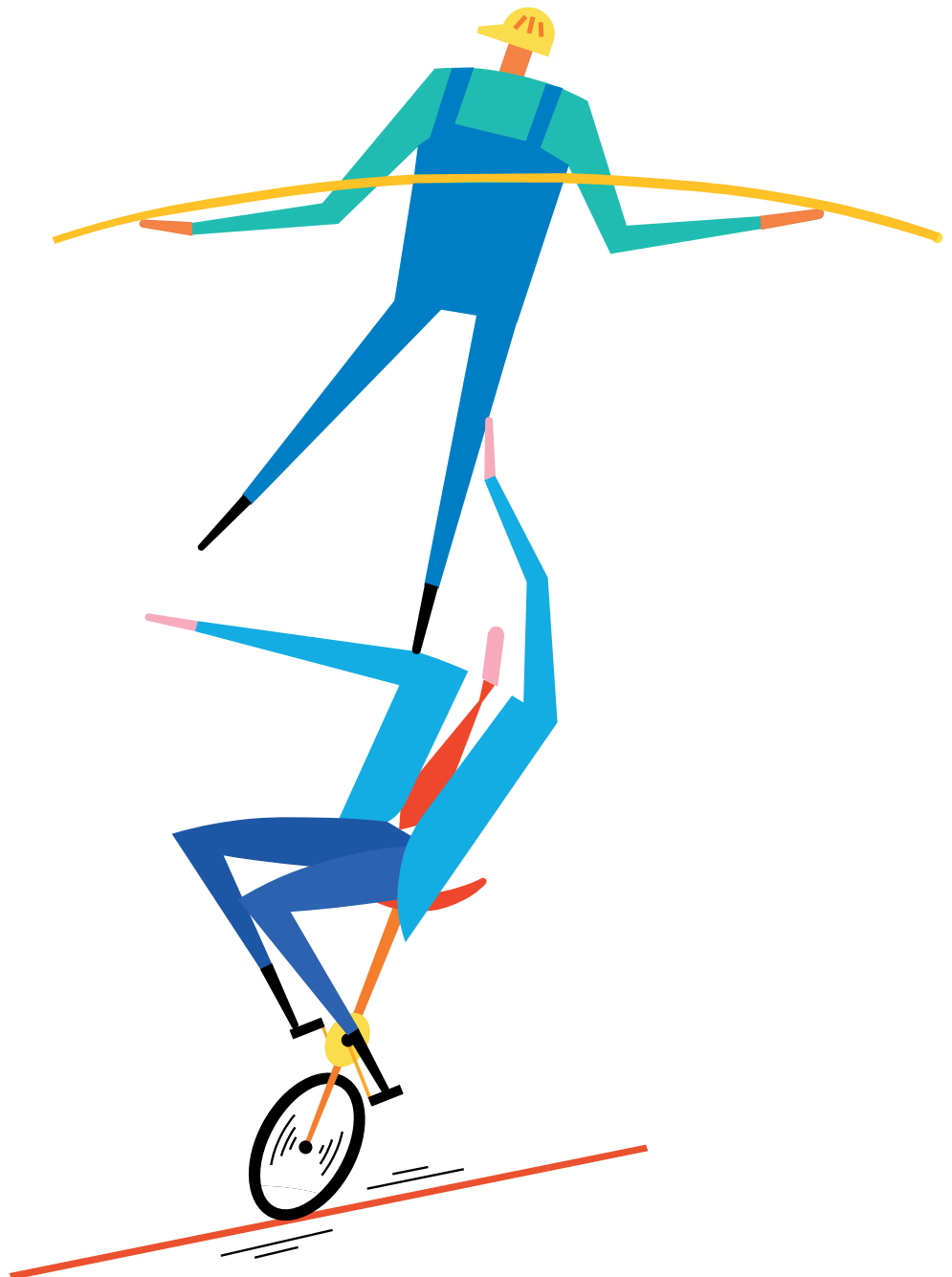
Yhteistoiminnalla on voitu osaltaan parantaa yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta sekä työntekijöiden työhyvinvointia. Varsinkin 2000-luvulla on laajamittaisemmin ryhdytty tarkastelemaan yhdessä myös yrityksen talous-, tilauskanta- ja työllisyystilannetta. Tarkastelun tavoitteena on tukea palkanmuodostuksen kannustavuutta, oikeudenmukaista palkkarakennetta ja tuottavuuden kehittymistä työpaikoilla. Onnistumista on edistänyt yhteinen ymmärrys tavoitteista, yrityksen menestystekijöistä ja menettelytavoista erilaisissa tilanteissa sekä yhteistoiminnan peruspilareiden kunnossa pitäminen.

4.3 TUOTTAVUUDEN OSATEKIJÄT YHTEISTOIMINNAN KOHTEINA

Yhteistoiminnan kohteita tuottavuuden parantamiseksi ovat olleet muun muassa pyrkimykset läpimenoaikojen lyhentämiseksi, työolosuhteiden ja työmenetelmien parantaminen sekä toimitusvarmuuteen tähtäävät toimenpiteet. Paikallisen sopimisen mahdollisuuksia on hyödynnetty toteuttamalla yhdessä kannustavia palkkaus- ja työaikajärjestelyitä. Hyvät kokemukset ovat ruokineet uusia osapuolten etuja parantavia ratkaisuja.

4.4 HUONON YHTEISTOIMINNAN TUNNUSMERKIT JA VAIKUTUKSET

Yrityksissä, joissa yhteistoiminnan taso on vielä matala, esiintyy muun muassa liiketaloudellisiin tavoitteisiin, niiden hyväksyttävyyteen ja toteuttamiseen sekä toiminnan kehittämiseen liittyviä näkemyseroja. Muutosvastarinta on olennaisesti suurempi kuin toimivassa yhteistoiminnassa. Vaikutukset näkyvät yrityksen heikommassa kannattavuudessa, tuottavuudessa ja henkilöstön työhyvinvoinnissa ja mikä pahinta, asiakaspalvelussa. Yhteisen tahtotilan puuttuminen yrityksen ja henkilöstön kannalta keskeisistä asioista on huolestuttava asia. Kokemustemme mukaan taustasyt kiteytyvät yhteistoiminnan peruspilareiden huonoon tasoon. Näissä työyhteisöissä ovat lisäksi vaikuttamassa osapuolten asenteet ja perinteet, jotka ylläpitävät vastakkaisasettelua ja asioiden henkilöitymistä.



5 YHTEISTOIMINTAAN JA PAIKALLISEEN SOPIMISEEN VAIKUTTAVAT KESKEISET TEKIJÄT

Yhteistoiminnassa ja paikallisessa sopimisessa onnistumiseen vaikuttavat keskeisimmät tekijät ovat 1) yhteinen tahtotila ja sitoutumisen taso, 2) neuvottelusuhteiden toimivuus, 3) johtamisen onnistuminen, 4) yrityskulttuurin vaikutus ja 5) luottamukselliset suhteet.

5.1 YHTEINEN TAHTO JA SITOUTUMINEN

- *Selkeä, ymmärrettävä strategia sekä oikea asenne toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen tekee menestymisen mahdolliseksi.*
- *Sitoutuminen on mahdollista vain silloin, kun tiedonkulku on avointa.*
- *Jokaisen on voitettava oma muutosvastarintansa ja kannettava vastuunsa niin työn tekemisestä, kehittämisestä kuin yhteistoiminnastakin.*
- *Toiminnan tulee olla sellaista, että se tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja mahdollistaa henkilöstön palkitsemisen.*

5.1.1 Strategia

Toimintaa ohjaavan strategian määrittäminen

Kehittyäkseen organisaatio tarvitsee tavoitteen ja yhteisen tahtotilan tavoitteen toteuttamiseen. Lisäksi välttämätöntä on toimiva strategia eli suunnitelma tai valinta siitä, mitä tehdään, jotta tavoiteltu päämäärä saavutetaan. Strategia on ennen kaikkea yrityksen toimintaa ohjaava pitkän tähtäimen kehityssuunta, jonka päämääränä on saavuttaa kilpailuetua ja ohjata yritys tekemään menestyksen varmistavia valintoja. Tavoitteena on aikaansaada suunnitelma ja toimintatapa, joilla asiakastarpeet kyetään toteuttamaan kilpailijoita paremmin. Strategian ajantasaisuutta tulee seurata jatkuvasti ja erityisesti toimintaympäristön muutostilanteissa on tärkeää tarkistaa ja uudistaa strategia vastaamaan muuttuneita olosuhteita.

Henkilöstö strategian onnistuneessa toteutuksessa

Hyväkin strategia on kuitenkin onnistunut vasta silloin, kun se saadaan toteutettua. Onnistunut toteutus edellyttää, että johdon lisäksi myös henkilöstö ymmärtää strategian, sitoutuu noudattamaan sitä ja sisäistää oman roolinsa sen toteuttajana. Tämän vuoksi on tärkeää, että strategia viestitään henkilöstölle riittävän konkreettisesti ja ymmärrettävästi.

Henkilöstön tai luottamusmiesten osallistuminen strategiatyöhön

Tiedottamista tehokkaampaa on ottaa henkilöstö tai sen edustajat mukaan strategiatyöhön jo suunnitteluvaiheessa. Henkilöstön tai luottamusmiehen osallistuminen strategiaprosessiin lisää heidän osaamistaan yrityksen liiketoimintaan liittyvissä asioissa ja parantaa henkilöstön näkemysten välittymistä johdolle.

Henkilöstön ja luottamusmiesten osallistuminen ja onnistuminen strategiatyössä edellyttää mm. seuraavia seikkoja:

- riittävän syvällisiä tietoja ja taitoja yrityksen liiketoiminnasta ja toimialasta
- näkemystä tulevaisuuden liiketoiminnasta ja toimialan markkinoiden muutoksista
- asennetta, että henkilöstö on osa yritystä eikä sen vastapuoli
- rakentavaa ja avarakatseista suhtautumista, jossa ei jumiuduta eturistiriita-ajatteluun
- toimintaympäristön muutosten näkemistä yhteisenä haasteena
- ymmärrystä, että yrityksen kehittäminen on myös henkilöstön ja luottamusmiehen keskeinen tehtävä, jonka tavoitteena on sekä yrityksen että henkilöstön etu
- keskittymistä tulevaisuuden rakentamiseen eikä vanhan säilyttämiseen
- panostamista oman liiketoiminnallisen osaamisen kehittämiseen.



POHDINTAKYSYMYKSIÄ:

- **Onko henkilöstö tai henkilöstön edustaja mukana strategian suunnittelussa – jos ei, niin miksi?**
- **Käsitelläänkö työpaikallanne yrityksen strategiaa henkilöstön kanssa?**
- **Ovatko strategiset tavoitteet henkilöstön tiedossa?**

5.1.2 Liiketaloudelliset tavoitteet

Yritysjohdo määrittää liiketaloudelliset tavoitteet strategian mukaisesti. Liiketaloudelliset tavoitteet perustuvat mm. taseen ja tuloslaskelman eriin ja muihin kannattavuutta osoittaviin tunnuslukuihin. Nämä ovat usein henkilöstölle vieraita asioita.

Liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta on olennaista, että myös henkilöstö ymmärtää yrityksen taloudelliset tosiasiat (esim. kustannusten ja tuottojen vaikutuksen yrityksen tulokseen) ja oman toimintansa vaikutuksen tavoitteiden saavuttamiseen. Siksi on tärkeää, että henkilöstölle selvitetään ymmärrettävällä tavalla liiketaloudelliset tavoitteet, niiden perusteena olevat luvut, tavoitteiden merkitys työyhteisölle sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

Henkilöstön ymmärryksen lisäämisellä niin strategisista kuin liiketaloudellista tavoitteista ja niiden yhteydestä yrityksen menestystekijöihin on monia hyötyjä:

- Mitä syvällisempää henkilöstön tietämys on, sitä suurempaa henkilöstön sitoutuminen tavoitteisiin on ja sitä todennäköisemmin tavoitteet saavutetaan.
- Ymmärryksen lisääminen luo paremmat mahdollisuudet toiminnan, tuottavuuden ja työolosuhteiden kehittämiseen ja yhteisten intressien tunnistamiseen sekä auttaa toimivien ja osapuolia hyödyttävien ratkaisujen löytämistä.
- Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet paranevat, kun he käyttävät tietojaan ja kykyjään työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen myötä työntekijöiden henkinen valmius ja kyky kohdata muutoksia paranee.
- Yrityksille tärkeä toiminnallinen joustavuus ja asiakaspalvelu paranee.

5.1.3 Toiminnan kehittäminen

Toiminnan kehittämistä tukeva toimintatapa ja -kulttuuri

Yrityksen menestyminen edellyttää jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Mitä paremmin yritys ja sen henkilöstö ymmärtää asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja mitä joustavammin se pystyy vastamaan niihin muuttamalla toimintatapojaan asiakkaille lisäarvoa tuottavalla tavalla, sen paremmin yritys menestyy. Asiakstarpeisiin vastaaminen kannattavasti on ainoa yrityksen olemassaolon edellytys ja sen myötä henkilöstön työpaikkojen ja hyvinvoinnin tae.

Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää aikaansaada toimintatapa, joka edistää toiminnan jatkuvaa parantamista ja muutosta ja niitä tukevan toimintakulttuurin kehittämistä. Mitä paremmin henkilöstö osallistuu ja sitoutuu tällaiseen toimintatapaan, sitä paremmin yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

Henkilöstön osallistaminen ja henkilöstön osaamisen hyödyntäminen

Henkilöstön suhtautuminen ja vaikutusmahdollisuudet toiminnan ja toimintatapojen kehittämiseen vaikuttavat keskeisesti siihen, miten toiminnallisen joustavuuden säilyttäminen sekä toiminnan kehittäminen lopulta onnistuu. Osaamiseen perustuvassa toiminnassa ensiarvoisen tärkeää on koko henkilöstön voimavarojen ja asiantuntemuksen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä.

Työnsä osaavilla ammattilaisilla on valtava määrä sellaista tietoa, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää (esimerkiksi tuotannon sujuvuuden parantaminen). Olennaista onkin, että henkilöstö otetaan mukaan toiminnan ja toimintatapojen kehittämistyöhön varhaisessa vaiheessa, henkilöstön aloitteellisuutta tuetaan ja henkilöstölle annetaan konkreettisia mahdollisuuksia vaikuttaa toiminnan sekä toimintatapojen kehittämiseen. Tämä edesauttaa myös sitä, että henkilöstö omaksuu rakentavan ja positiivisen suhtautumisen jatkuvaan toiminnan kehittämiseen sekä sitoutuu muuttuviin toimintatapoihin (osaaminen, oppiminen, tapa tehdä työtä), jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle.

Tulosten seuranta ja palautteen anto

Toiminnan kehittämisen kannalta tärkeää on paitsi tavoitteiden määrittäminen ja niiden saavuttamiseen tähtävien askelmerkkien toteuttaminen myös tulosten seuranta sekä palautteen anto. Erinomainen ja huono tulos välitasoineen on pystyttävä toteamaan ja mittaamaan oikein. Mitattujen tulosten perusteella tehdään tarvittavat korjaukset ja ohjataan kehitystä oikeaan suuntaan. Tulosten ja mahdollisten korjausten läpikäynti yhdessä henkilöstön kanssa on keskeinen tekijä hyvän yhteistoiminnan ja kehitystoiminnan jatkumiseksi.

5.1.4 Avoimuus ja asenteet

Työajan ulkopuolella ihminen toimii yleensä tehokkaasti saavuttaakseen omat tavoitteensa ja tähtäin on tulevaisuudessa. Tämä perustuu siihen, että hän pystyy vaikuttamaan asioihin ja osaa vastata kysymyksiin miksi, mitä, miten ja milloin. Jotta henkilö toimisi vastaavasti myös työssään, tulee hänelle antaa riittävästi tietoa ja selvittää tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi sekä mahdollistaa hänen ammattiosaamisensa käyttäminen. Tiedon jakamisen lisäksi tärkeää on myös avoin vuorovaikutus työhön ja sen sisältöihin sekä organisointiin liittyvissä asioissa. Mitä enemmän henkilöstöllä on tietoa ja vastauksia, sitä paremmin se sitoutuu työhön ja työyhteisöön liittyviin tavoitteisiin.

5.1.5 Muutostilanteet

Työpaikalla tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Työpaikan muutokset voivat aiheuttaa henkilöstössä huolta ja epävarmuutta omasta elannosta ja tulevaisuudesta. Muutosten hyvät puolet voivat helposti jäädä toissijaisiksi. Myös muutosvastarintaa voi ilmetä erityisesti työpaikoilla, joissa muutoksiin ei ole totuttu tai ne on toteutettu henkilöstöä kuulematta.

Onnistuneessa muutoksen toteutuksessa henkilöstön ja esimiesten avoin ja vuorovaikutteinen keskustelu muutoksesta ja henkilöstön mukaan saaminen muutokseen on ensiarvoisen tärkeää. Esimiesten rooli on avainasemassa, sillä heillä on tieto ja ymmärrys siitä, mihin yritys muutoksen myötä on menossa. Muutostilanteissa esimiesten tulee keskustella työntekijöiden kanssa muutokseen liittyvistä vaikeistakin asioista. Vuorovaikutuksen myötä henkilöstö tietää, mistä on kysymys, miten he voivat muutokseen vaikuttaa ja mikä on kunkin asema muutoksen jälkeen. Perustelemalla muutoksen syyt ja antamalla muutoksesta todenmukaista tietoa voidaan poistaa työntekijöiden kuviteltuja pelkoja ja huolia ja saada työntekijät muutokseen mukaan.

Mitä varhaisemmassa vaiheessa henkilöstö saa muutoksesta tietoa, sitä paremmat edellytykset sillä on sopeutua muutokseen. Sekä henkilöstön että yrityksen näkökulmasta on tärkeää, että muutostilanteisiin varaudutaan ennakolta ja erilaiset vaihtoehdot, joilla muuttuneissa olosuhteissa voitaisiin toimia, mietitään yhteistyössä riittävän ajoissa.

5.1.6 Vastuullisuus

Vastuullisuudella tarkoitetaan sitä, että työnantaja ja työntekijät sekä yksilönä että ryhmänä kantavat vastuunsa ja toimivat sovitulla tavalla. Työntekijöiden vastuullisuuden, työsuoritusten valvonnan ja luottamuksen välillä on suora yhteys. Vastuullisuudella saavutetaan luottamusta, mutta toisaalta luottamusta ei ole ilman vastuullisuutta. Mitä vastuullisemmin työntekijät tekevät työnsä, sitä enemmän työnantaja työntekijöihin luottaa ja sitä vähemmän työnantajan tarvitsee valvoa työntekijöiden työtä. Luottamusta omaavilla työpaikoilla vastuullisuus kasvaa ja valvontaan muutoin tarvittava aika voidaan käyttää tuottavampaan työhön. Tällaisilla työpaikoilla on myös paremmat valmiudet kohdata vaikeuksia ja ratkaista ongelmia.

Vastuun kantaminen yhteistoiminnan ja paikallisen sopimisen onnistumisesta tarkoittaa työpaikan kokonaisedun näkemistä, innovatiivisuutta, itsensä peliin laittamista ja esimiehen näkökulmasta myös työntekijöiden mukaan saamista yhteistoimintaan. Yhteinen tahtotila näkyy kunkin yksilön toiminnassa haluna ottaa enemmän vastuuta ja toimia tilanteen vaatimalla joustavuudella.





POHDINTAKYSYMYKSIÄ:

- Ovatko liiketaloudelliset tavoitteet selvät henkilöstölle?
- Onko henkilöstön tiedossa, miten nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja mitä näiden täyttäminen vaatii?
- Miten tiedonkulku organisaatiossa toimii?
- Käytetäänkö yrityksessä hyväksi koko henkilöstön asiantuntemusta toiminnan kehittämisessä?
- Minkälainen on työntekijöiden suhtautuminen toiminnan kehittämiseen?

5.2 TOIMIVAT NEUVOTTELUSUHTEET

Perustan toimiville neuvottelusuhteille luo mahdollisimman suuri yhteisymmärrys tavoitteista ja sitoutuminen niihin. Sitoutumista vahvistaa, että yrityksessä vallitsee avoin ilmapiiri ja on totuttu tavoitteelliseen toimintatapaan. Johdonmukainen tapa hoitaa asioita luo myös uskottavuutta ja ennakoitavuutta niin muutostilanteiden hoitamisessa kuin arkisessa työssäkin.

- *Hyvät ja luottamukselliset neuvottelusuhteet ovat toimivan vuoropuhelun perusta.*
- *Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja osapuolten tulee asennoitua esiin tuleviin kysymyksiin rakentavasti ja ratkaisukeskeisesti. Tähän tarvitaan tietoa, taitoa, tahtoa ja toimivaltuuksia.*
- *Tiedonkulun tulee olla molemminpuolista ja avointa.*

5.2.1 Avoin vuoropuhelu

Paikallisten osapuolten hyvät ja luottamukselliset neuvottelusuhteet ovat avoimen ja toimivan vuoropuhelun perusta. Tämä koskee niin esimiehen ja työntekijän kuin työnantajan edustajan ja luottamusmiehen välistä kanssakäymistä.

Aidosti avoin vuoropuhelu merkitsee muun muassa seuraavaa:

- Luottamusmies ja työntekijät saavat työhön ja sen tekemiseen liittyvää tietoa ja toisaalta kertovat työnantajalle työhön liittyvistä ongelmista tai kehittämistarpeista.
- Asiat käsitellään niiden kanssa, joita asiat koskevat.
- Keskusteluyhteys on rakentavaa ja vuorovaikutteista. Osapuolilla on mahdollisuus yrittää vaikuttaa toisen osapuolen käsityksiin asiasta. Vaikka osapuolten esittämät mielipiteet ja kannanotot joutuvat tällöin toisen osapuolen kriittisen tarkastelun ja arvioinnin kohteeksi ja joku osapuolista saattaa joutua muuttamaan mielipiteitään ja mahdollisesti myöntämään olevansa väärässä, kyse ei kuitenkaan saa olla kilpailusta olla ”oikeassa”.
- Varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein.

Avoin keskustelukulttuuri ja luottamukselliset suhteet edistävät mahdollisista eriävistä näkemyksistä huolimatta yhteisten toimintamallien löytymistä ja ratkaisuihin pääsemistä.

5.2.2 Tiedot ja taidot

Tiedot

Neuvottelu on kahden tai useamman osapuolen välinen vuoropuhelu, jossa osapuolet haluavat päästä jonkinlaiseen yhteisymmärrykseen asiasta, jossa niillä on erilaisia intressejä. Neuvottelujen tavoitteena on löytää niiden kohteena oleviin asioihin ratkaisut, jotka kaikki osapuolet voivat hyväksyä. Tässä onnistumisen keskeisenä edellytyksenä on, että osapuolilla on käytössään riittävät ja ajantasaiset tiedot neuvoteltavasta asiasta, sen ratkaisemisen tarpeellisuudesta, ratkaisuvaihtoehdoista ja niiden vaikutuksista (hyödyt ja haitat) sekä yrityksen että henkilöstön kannalta.

Tiedonkulun tulee olla molemminpuolista ja avointa. Tarkoitus on, että se osapuoli, jolla on parhain tieto asiasta, välittää tiedon toiselle osapuolelle, jotta tämä voi ottaa sen huomioon päätöksenteossaan ja perustella ratkaisujaan taustajoukoilleen. Kun päätöksenteon perusteina ovat tosiasioihin perustuvat ja yhtäläiset tiedot, asioita on helpompi käsitellä rakentavasti ja järkevästi. Tällöin yhteiset näkemykset ja ratkaisut saavutetaan helpommin. Kun tietoa jaetaan ja päätökset perustuvat tosiasioihin, tietämättömyyteen perustuva tunteellinen suhtautuminen asioihin ja toiseen osapuoleen vähenee ja samalla vältetään tarpeettomia ristiriitoja ratkaisun toteutusvaiheessa.

Taidot

Neuvottelutaidot kuuluvat nykyaikaisiin työelämätaitoihin. Perinteisiä neuvotteluihin liittyviä taitoja ovat mm. ennakointi- ja suunnittelutaidot, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, kuuntelemisen taito, tilanneherkkyys ja kyky mukautua erilaisiin tilanteisiin ja toisen osapuolen asemaan. Neuvottelijoiden on hyvä hallita myös erilaisia neuvottelutaktiikoita. Taidoilla ja taktiikoilla on merkitystä niin itse neuvotteluissa kuin jo neuvottelun ajoitusta suunniteltaessa.

5.2.3 Tahto ja toimivalta

Yhteinen tahtotila ja neuvottelukumppanin kunnioitus

Neuvotteluilla tavoitellaan yhteistä tahtotilaa sopimuksen tai muun osapuolten hyväksymän ratkaisun kautta. Kuitenkin jo neuvoteltaessa neuvottelijoilla tulee olla yhteinen tahtotila ratkaista asia sekä yhteinen näkemys ratkaisun merkityksestä työyhteisön parhaaksi.

Yhteiset tavoitteet ja avoin vuorovaikutus edistävät yhteisen tahtotilan muodostumista. Lisäksi yhteisen tahtotilan muodostumisessa merkityksellistä on osapuolten välinen kunnioitus ja tilan antaminen toisen osapuolen näkemyksille. Muodollisesta asemasta riippumatta kunkin osapuolen tulee voida tuoda esiin oma näkemyksensä asioista. Erilaiset näkökulmat tuovat mukanaan uusia vaihtoehtoja ja samalla mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen.

Riittävä toimivalta ja rohkeus tehdä ratkaisuja

Neuvottelijoilla tulee olla etukäteen määriteltynä riittävä toimivalta käsitellä ja ratkaista asia. On turhauttavaa käydä neuvottelua, jos toiselta tai kummaltakin osapuolelta puuttuu päätöksentekoon tarvittava toimivalta. Neuvottelut eivät tällöin etene.

Neuvottelut eivät etene silloinkaan, jos osapuolet varmistavat aina kaikki pienimmätkin asiat taustajoukoiltaan. Toimivallan lisäksi osapuolilla onkin oltava rohkeutta ja kykyä tehdä vaikeita päätöksiä. Tässä avoin tiedonkulku on avainasemassa. Kun luottamusmiehellä on hyvät tiedot

yrityksestä, hän pystyy päätöksenteossaan ottamaan huomioon yrityksenkin tilanteen. Kokemus ja tilanteen tunteminen auttavat luottamusmiestä perustelemaan päätöksensä sekä työntekijöille että neuvottelukumppaneilleen. Kun työnantajan edustajalla on vastaavat edellytykset, neuvottelut johtavat todennäköisimmin tulokselliseen lopputulokseen.

5.2.4 Toimintatavat ja asenteet

Neuvottelusuhteiden toimivuus on kiinteästi sidoksissa johtamis- ja organisaatiokäytäntöihin ja vallitseviin asenteisiin ja arvoihin. Ne voivat joko vahvistaa tai heikentää neuvotteluiden ja paikallisen sopimisen edellytyksiä.

Vielä nykyäänkin osapuolten käyttäytymistä ohjaavat jossain määrin vanhakantaiset toimintatavat ja asenteet. Niille tyypillisiä tunnuspiirteitä ovat muun muassa vastakkainasettelu ja toisen osapuolen tarkoituksien epäileminen. Tällaiseen käyttäytymiseen perustuvat toimintatavat eivät edistä kenenkään etua ja haittaavat toimivien neuvottelusuhteiden kehittymistä ja neuvottelujen tuloksellista etenemistä.

Yhteistyöhön, aitoon yhteiseen ongelmanratkaisuun ja osapuolten intresseihin ja tarpeisiin keskittyvät toimintamallit edistävät toimivien neuvottelusuhteiden kehittymistä ja palvelevat neuvottelujen päämääriä paremmin kuin vanhakantaiset toimintatavat. Tällaisissa nykyaikaisemmissa toimintamalleissa osapuolet oppivat paitsi asioista myös toisistaan, toistensa arvoista ja tarpeista ja rakentavamman yhteistyön tavoista.

5.2.5 Ratkaisuhakuisuus ja muita neuvottelusuhteisiin vaikuttavia tekijöitä

Ratkaisuhakuinen ilmapiiri ja ratkaisuhakuiset neuvottelijat

Ratkaisuhakuisuus on merkittävimpiä neuvotteluja eteenpäin vieviä ja toimivien neuvottelusuhteiden syntymistä edistäviä tekijöitä. Ratkaisuhakuisuus merkitsee vahvaa uskoa ja tulevaisuusmyönteistä aktiivista otetta ratkaisujen löytämiseen, silloinkin kun ratkaisuja ei vielä ole näkyvissä. Jotta ratkaisuja voi löytää, on aluksi tunnistettava ja tunnustettava tosiasiat. Ratkaisujen hakemisen lisäksi vaaditaan myös kykyä toimia ja rohkeutta tehdä ratkaisuja.

Pääosa työpaikan haasteista on ratkaistavissa paikallisen sopimisen kautta. Vaikka ratkaisujen löytäminen voi toisinaan tuntua ylitsepääsemättömän vaikealta, työyhteisöä ja yrityksen toimintaa parhaiten palvelevat ratkaisut kuitenkin lopulta löytyvät tosiasiatunnustavassa ja ratkaisuhakuisessa ilmapiirissä.

Muita neuvottelusuhteisiin vaikuttavia tekijöitä

Hyvien ja toimivien neuvottelusuhteiden kannalta on tärkeää, että

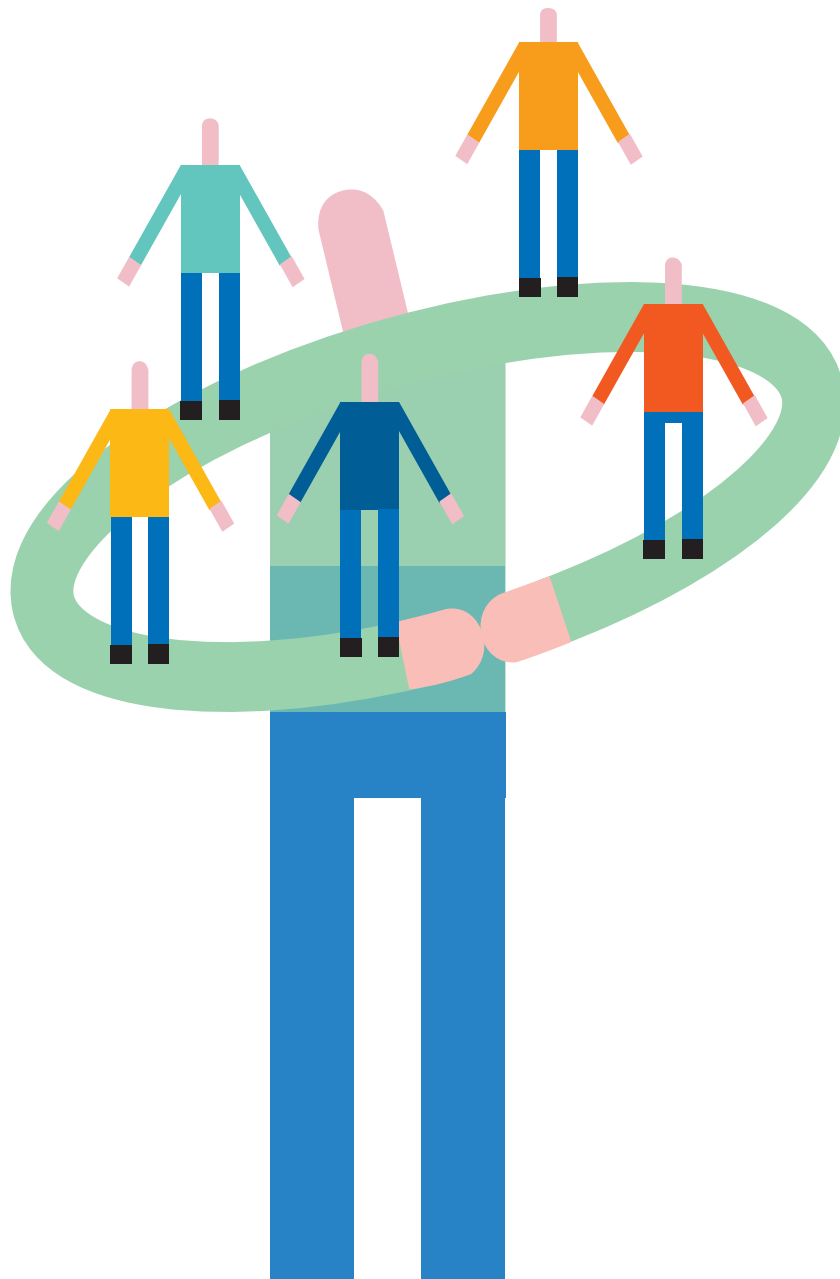
- ennakkoluulot ja menneisyyden huonot kokemukset unohdetaan ja neuvotteluihin mennään rakentavalla ja tulevaisuusmyönteisellä asenteella
- tavoitteiden pääpaino ei ole edunvalvonnallisissa ”pikavoitoissa” ja kaupankäynnissä vaan aidosti työpaikan, toiminnan ja yhteistyösuhteiden kehittämisessä
- aitona tahtotilana on ratkaista asia molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla
- toimitaan ammatillisessa roolissa keskittyen asioihin
- myötävaikutetaan omalla toiminnalla myönteisen, luottamusta herättävän ja ratkaisuhakuisen ilmapiirin ja neuvottelusuhteiden syntymiseen

- kuunnellaan toisen osapuolen näkemykset ja tarpeet
- toiselle osapuolelle annetaan avoimesti ja riittävästi tietoa
- asioita ei vastusteta vain varmuuden vuoksi, vaan uskalletaan tehdä ratkaisuja
- neuvottelujen lopputulokseen sitoudutaan ja sovitusta pidetään kiinni.



POHDINTAKYSYMYKSIÄ:

- Miten voidaan vaikuttaa hyvien neuvottelusuhteiden kehittymiseen?
- Onko neuvottelijoilla yhteinen näkemys tavoitteista?
- Miten teidän yrityksessänne yrityskulttuuri ja perinteet vaikuttavat neuvottelusuhteisiin?
- Voitteko puuttua myös vaikeisiin asioihin ja käsitellä niitä avoimesti?
- Noudatetaanko meillä avoimen vuoropuhelun pelisääntöjä?



5.3 YHTEISTOIMINTAA EDISTÄVÄ JOHTAMINEN

Johtaminen on työtä, jolla vaikutetaan organisaation nykyiseen ja tulevaan toimintaan asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Johtaminen on myös ratkaisujen hakemista, tulosten arviointia ja palautteen antamista. Johtajan/esimiehen tehtävä on saada ihmiset tekemään yhdessä asioita yrityksen ja työpaikan tavoitteiden eteen.

- *Johtaminen on inhimillistä toimintaa, jossa keskeistä on tavoitteiden mukaisen toiminnan aikaansaaminen.*
- *Hyvällä johtamisella vaikutetaan myönteisesti koko työpaikan toimintaan.*
- *Yhteistoimintaan perustuva johtaminen on epämuodollista ja tasapuolista.*
- *Vuoropuhelulla pystytään tehokkaasti hyödyntämään työpaikan työntekijöiden osaamista sekä motivoimaan ja ohjaamaan heitä oikean suuntaiseen tekemiseen.*

5.3.1 Johtaminen on viestintää ja vuorovaikutusta

Yhteistoiminta liittyy hyvään johtamiseen. Johtaminen on suurelta osaltaan kommunikointia ja vuorovaikutusta. Onnistuneessa vuorovaikutuksessa viesti välitetään niin, että se ymmärretään tarkoitetulla tavalla. Vuorovaikutukseen kuuluu rakentavan palautteen antaminen, kuunteleminen ja vastaanottaminen puolin ja toisin. Näiden lisäksi vuoropuhelu tekemisen tavoitteista ja suunnasta on keskeinen osa jokapäiväistä työntekoa ja esimiestyötä. Kun johtaminen on yhteistoiminnallista, myös johdettavat osallistuvat aktiivisesti vuorovaikutukseen ja omaksuvat viestin paremmin.

Kaikissa johtamismalleissa tarvitaan yhteistoimintaa työpaikan tavoitteiden kertomiseksi organisaation eri tasoille sekä käytännön työn johtamiseksi. Esimerkiksi tulos- ja muiden tavoitteiden sekä yrityksen keskeisten prosessien viestiminen edellyttää monipuolista ja syvällistä vuorovaikutusta. Uusissa johtamismalleissa mahdollisuuksia ja tarvetta yhteistoiminnalle ja vuorovaikutukselle on laajemmin kuin perinteisissä johtamismalleissa.

5.3.2 Johtaminen on resursointia ja vastuun jakamista

Johtaminen on riittävien ja oikeiden voimavarojen varaamista töiden tekemiseen. Se edellyttää onnistuakseen myös resurssien ohjaamista esimiestyöhön. Esimiehillä on keskeinen rooli voimavarojen kohdentamisessa. Esimies onnistuu voimavarojen kohdentamisessa parhaalla tavalla silloin, kun hän hyödyntää johdettaviensa osaamista.

Yhteistoiminnallisessa johtamisessa toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä keskustellaan työntekijöiden kanssa. Työntekijä on oman työnsä ammattilainen ja hän tietää tavanomaisesti parhaat työtavat ja menetelmät, joilla työtä on tehokkainta ja tuottavinta tehdä. Yhteistoimintaa johtamisessa on esimerkiksi se, että työntekijä otetaan mukaan suunnittelemaan työn turvallista ja tehokasta toteutustapaa tai annetaan hänelle ammattilaisena vastuu toteutuksesta. Työntekijän mahdollisuus kehittää työtään ja ammattitaitoaan lisää työmotivaatiota ja työhyvinvointia.

Yhteistoiminnallinen johtaminen edellyttää tietoa työsuhde- ja henkilöstöasioista. Lisäksi on tärkeää tuntea työehtosopimuksen mukainen neuvottelujärjestys sekä tunnistaa eri tilanteissa tarvittavat yhteistoiminnan tasot.

5.3.3 Toimivat henkilösuhteet

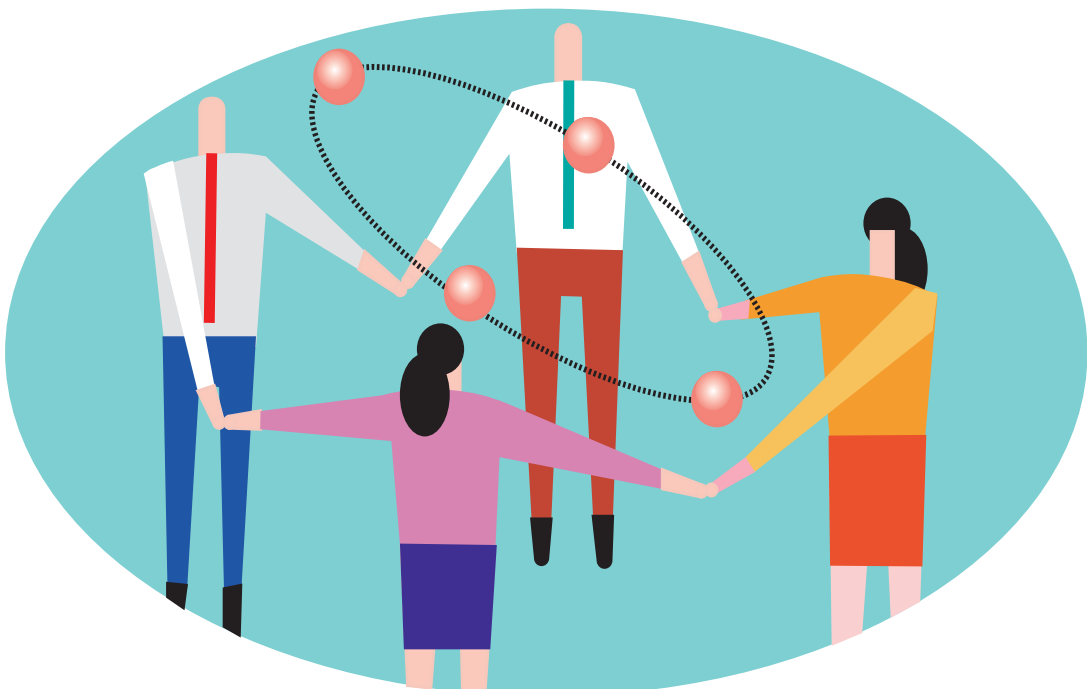
Yhteistoiminnan toteuttaminen johtamisessa edellyttää toimivia henkilösuhteita. Osapuolten pitää puhua samaa kieltä, ymmärtää toisiaan ja voida luottaa toisiinsa. Toimivat henkilösuhteet ja toisen osapuolen kunnioitus luovat hyvät mahdollisuudet yhteistoiminnalle johtamisessa. Yhteistoiminnassa toteutetussa johtamisessa luottamusmiehistä ja henkilöstöstä tulee mahdollisuuksia luovia kumppaneita. Tämä edellyttää vahvaa yhteistyömyönteistä asennetta sekä työnantajan edustajilta että luottamusmiehiltä.

Jos henkilösuhteet eivät toimi, niin yhteistoiminta on hankalaa tai mahdotonta. On vaikea rakentaa yhteistoimintaa, jos osapuolet eivät halua kuunnella toisiaan, vaan keskittyvät yksittäisen henkilön tekoihin tai persoonaan tai johonkin aikaan sitten sattuneeseen yksittäiseen tapahtumaan.

Yhteistoiminnalla voidaan parantaa huonojakin henkilösuhteita. Kun opitaan tuntemaan toisella puolella pöytää toimivat henkilöt ja opitaan toimimaan yhdessä, niin osataan toimia sellaistenkin henkilöiden kanssa, joiden kanssa ei muutoin tulla toimeen. Näissäkin tilanteissa on tärkeää muistaa, että työpaikalla ollaan toteuttamassa yhteisiä tavoitteita ja että yhteistoimintaa tehdään näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

POHDINTAKYSYMYKSIÄ:

- Miksi johtaminen työpaikalla toimii hyvin tai huonosti?
- Missä asioissa johtamiseen liittyy yhteistoimintaa?
- Mieti esimerkkejä, joissa yhteistoimintaa johtamisessa ei ole käytetty?
- Miten yhteistoiminta voisi parantaa johtamista? Mieti esimerkkejä.



5.4 YRITYSKULTTUURI

Yrityskulttuuri on organisaation yhteisiä toimintamuotoja, jotka ovat muodostuneet yrityksen historian aikana ja jotka pohjautuvat yhteisiin arvoihin, normeihin ja uskomuksiin. Yrityskulttuuria voidaan lyhyesti luonnehtia talon tavaksi toimia. Nämä talon tavat pysyvät suhteellisen samoina, vaikka ajat muuttuvat ja työntekijät vaihtuvat.

- *Yrityskulttuuri on talon tapa toimia.*
- *Parhaimmillaan yrityskulttuuri luo hyvät edellytykset kehittää toimintaa yhdessä.*
- *Yrityskulttuuri voi myös estää yhteistoiminnan kehittämistä.*
- *Yrityskulttuurin ja yhteistoiminnan tason välillä on suora yhteys.*
- *Yrityskulttuuria tulee yhteistoiminnassa uudistaa määrätietoisesti muutosvalmiuksien parantamiseksi.*



5.4.1 Yrityskulttuuri ja yhteistoiminta

Yrityskulttuurilla ja työpaikan yhteistoiminnan tasolla on suora yhteys. Yrityskulttuuria luodaan ja vahvistetaan jokapäiväisellä toiminnalla. Niillä työpaikoilla, joilla yhteistoimintaa on jo harjoitettu, on yhteistoiminnalla ollut vaikutuksensa työpaikan yrityskulttuurin rakentamiseen.

Kokemus voi tuoda yrityskulttuuriin muutosvalmiutta, joka helpottaa vastaan tulevilla muutostilanteissa. Kokemuksen hyödyntäminen erilaisissa muutostilanteissa edellyttää kuitenkin yhteistoimintaa. Esimerkiksi organisatorisissa muutoksissa, kuten yritysostoissa, yhteistoiminta edesauttaa omaksumaan uusia toimintatapoja ja sopeutumaan mahdollisiin uusiin johtamismalleihin.

POHDINTAKYSYMYKSIÄ:

- Minkälainen on työpaikkamme yrityskulttuuri?
- Onko yrityskulttuurilla vaikutusta työpaikkamme yhteistoiminnan tasoon?
- Tarvitsemmeko kulttuurin muutosta yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi?
- Mitä kulttuurimme muuttamiseen tarvitaan ja miten se tehdään?



5.5 LUOTTAMUS

Luottamus on yhteistoiminnan peruskivi. Luottamuksellisten suhteiden vallitessa voidaan odottaa rohkeutta ja uskallusta tehdä muuttuvassa toimintaympäristössä päätöksiä ja tarvittaessa myös muuttaa ja korjata niitä.

- *Luottamuksen rakentaminen on yksi toimivan yhteistoiminnan keskeinen tekijä.*
- *Toimiva yhteistoiminta lisää luottamusta.*
- *Luottamus rakentuu vaiheittain.*
- *Sanojen ja tekojen välillä ei saa olla ristiriitaa.*

Toiminnan kehittäminen yrityksissä vaatii onnistuakseen vahvaa luottamusta henkilöiden välillä. Ilman luottamusta yhteistoiminta vaikeutuu ja käy jopa mahdottomaksi. Luottamusta rakennetaan keskustelemalla ja pitämällä kiinni sovituista asioista. Yhteistoiminnassa luottamuksen on oltava molemminpuolista.

Luottamus ja toimintaympäristön muutokset

Toimintaympäristön jatkuva ja nopea muuttuminen haastaa työyhteisöt arvioimaan yhä uudeen toimintatapojaan. Tavoitteena on työyhteisön kyky hallita muutosta ja vapauttaa voimavaroja tuottavaan toimintaan. Muutos aiheuttaa uhkia luottamuksen säilymiselle, mutta hyvin hoidettuna tarjoaa mahdollisuuksia sen todelliselle vahvistumiselle. Luottamuksellisessa ilmapiirissä pystytään paremmin ja joustavammin selviytymään muutostilanteista ja löytämään niihin paikallisia ratkaisuja.

Työyhteisössä on aiheellista säännöllisesti käsitellä ja selventää yrityksen menestystekijöitä, toimintaympäristöön liittyviä vaatimuksia ja muutospaineita. Muutostarpeiden avoin käsittely, rohkeus tosiasioiden toteamiseen, joustavuus ja lyhytnäköisestä etujen tarkastelusta luopuminen ovat toimivien ratkaisujen pohjana.

Yrityksen johdon tulisi kertoa kaikki tarpeellinen tieto yrityksen uusista toimintamalleista sekä muutostarpeista, ja luottamushenkilöiden tulisi osaltaan välittää niitä tunteja, mitä työpaikalla on muutosten suhteen. Yhteistoiminnalla voimme löytää kaikille sopivan yhteisen mallin toimia ja vahvistaa luottamusta.

POHDINTAKYSYMYKSIÄ:

- **Miten voimme rakentaa luottamusta?**
- **Miten toimintaympäristön muutos vaikuttaa luottamukseemme?**
- **Miten henkilösuhteet ja johtamiskäytännöt toimivat meillä?**
- **Miten meillä varaudutaan yllätyksellisiin tilanteisiin?**



6 TUOTTAVUUS – YHTEINEN ASIA

Teknologiäteollisuuden kilpailukyvyyn perustana on hyvä tuottavuuskehitys. Toimintaympäristön muuttuessa, toimintatapoja on jatkuvasti kehitettävä kilpailukyvyyn ja kannattavuuden parantamiseksi.

- *Tuottavuuden jatkuva parantaminen yhteistyössä tuo lisäarvoa asiakkaalle, yritykselle ja henkilöstölle.*
- *Tuottavuuden kehittäminen kohdistuu yrityksen kaikkiin toimintoihin.*
- *Tehdään oikeita asioita oikealla tavalla.*

Tuottavuuden kehittäminen on koko henkilöstön yhteistyötä ja se kohdistuu yrityksen kaikkiin toimintoihin. Tuottavuuden parantamiseen on panostettava jatkuvasti riippumatta toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Yhteistyön merkitys kilpailukyvyyn parantamisessa on korostunut ja siinä on vielä kehittämismahdollisuuksia.

Tuottavuutta on tarkasteltava asiakasnäkökulmasta; mikä on yrityksen kyky tuottaa arvoa asiakkaalle kilpailijoita paremmin. Näin ollen on tarpeen tunnistaa asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja kehittää niihin enemmän lisäarvoa tuottavia palveluita ja tuotteita. Tuotteen ja palvelun laadun ohella on myös kehitettävä oman toiminnan laatua. Kehittämisen tulisi kohdentua yrityksen kaikkiin toimintaprosesseihin.

Hyvin suunniteltuun ja tehtyyn työhön kuluu vähemmän aikaa kuin huonosti tehtyyn työhön. Huonosti tehty työ aiheuttaa häiriöitä ja ylimääräisiä kustannuksia seuraavissa työvaiheissa. Tuottavuuden parantaminen on yrityksen ja sen henkilöstön käsissä. Tämä taas edellyttää koko henkilöstön mukaanottoa alusta alkaen.

Mitä kattavammin koko henkilöstö osallistuu kehitys- ja muutosprojekteihin, sitä syvempi ja laajempi on sitoutuminen ja oman osaamisen hyödyntäminen työyhteisön hyväksi. Kehittäminen on nähtävä mahdollisuutena oman työn ja sen suoritusedellytysten parantamiseksi sekä työpaikan turvaamiseksi.

Taloudellinen hyvinvointi ja menestys ovat tuottavuudesta kiinni. Tuottavuus ja hyvinvointi on seuraavien tekijöiden tulo:

$$\text{tuottavuus ja ihmisten hyvinvointi} = \text{työolosuhteet} \times \text{työnsisältö} \times \text{osaaminen (työtaidot)} \times \text{johtaminen}$$

Johtaminen

Johtamisella ja esimiestoiminnalla on keskeinen merkitys tuottavuuden kehittämisessä. Tuottavuuden parantaminen on jokapäiväistä toimintaa, ja parhaat tulokset saavutetaan yhdessä tekemällä ja koko henkilöstön osaaminen hyödyntäen. Esimiesten on hyvä kannustaa työntekijöitä aloitteellisuuteen ja antaa jokaiselle mahdollisuus oman työn kehittämiseen. Tällä vaikutetaan myös työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen sekä innovatiivisen työilmapiirin luomiseen.

Osaaminen (työtaidot)

Yrityksen menestymisen yhtenä kulmakivenä on henkilöstön osaaminen. Panostaminen henkilöstön osaamiseen on investointi, joka maksaa itsensä takaisin tuloksellisempina toimintana ja henkilöstön parempana työviihtyvyytenä. Toteutus edellyttää tarpeiden tunnistamista, oppimishalua, elinikäistä oppimista ja henkilöstön jatkuvaa kehittämistä. Osaamisen laajentuminen avaa uusia mahdollisuuksia työn sisältöjen ja töiden organisoimisen kehittämiseksi. Tällöin valmiudet selvitä muuttuvista tilanteista ovat paremmat.

Työn sisältö

Koulutustason ja osaamisen lisääntyminen edellyttävät työn sisältöjen kehittämistä. Työn sisällön vaatimusten tulisi olla tasapainossa työntekijän osaamisen kanssa. Työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työtään koskeviin asioihin kannattaa kehittää. Monipuolisten työtehtävien ja vaikuttamismahdollisuuksien myötä motivaatio, työn mielekkyys ja kilpailukyky paranevat.

Työolosuhteet

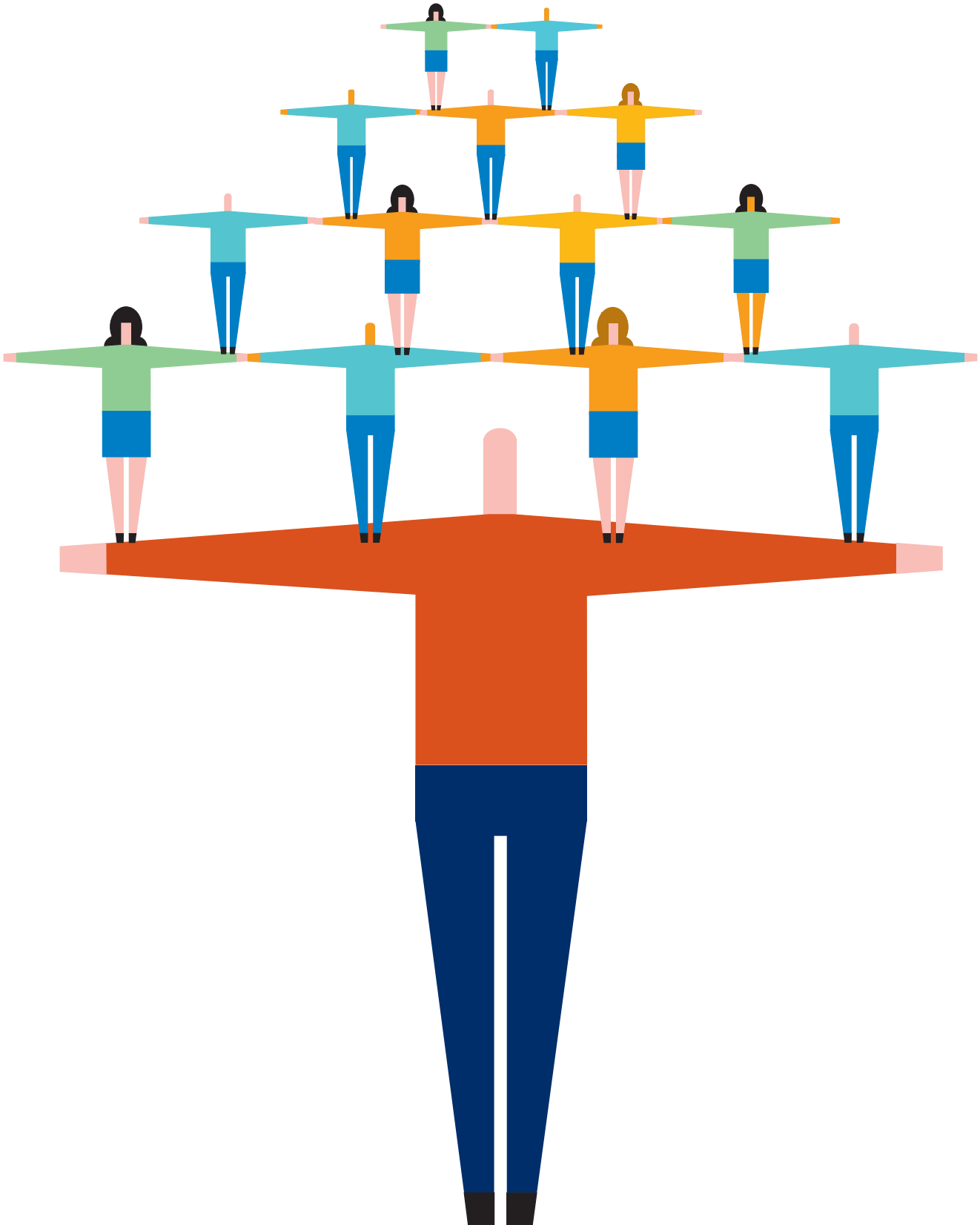
Turvallinen ja sujuva työ edellyttävät työolosuhteisiin panostamista. Työolosuhteisiin kuuluvat perinteisten fyysisten työolosuhteiden lisäksi myös psyykinen ja sosiaalinen työympäristö. Hyvät fyysiset työolosuhteet tarkoittavat hyviä työtiloja, työympäristöä, työvälineitä, ergonomiaa ja muuta työturvallisuutta. Psyykinen työympäristö tarkoittaa henkistä hyvinvointia työssä, kuten vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Sosiaalinen työympäristö tarkoittaa työpaikan ihmisuhteita, joilla on suuri merkitys työviihtyvyyteen.

Tuottavuuden parantaminen on sitä, että työt organisoidaan ja hoidetaan fiksummin. Tehdään oikeita asioita oikealla tavalla.

POHDINTAKYSYMYKSIÄ:

- Miten ja millä tasolla tuottavuudesta keskustellaan yrityksessämme?
- Miten johto, esimiehet, luottamusmiehet, henkilöstö suhtautuvat tuottavuuden edistämiseen?
- Miten henkilöstöä kannustetaan aloitteellisuuteen?





YHTEISTOIMINNAN TASOMITTARI

Johdanto

Toimintaympäristön jatkuva ja nopea muuttuminen haastaa työyhteisöt arvioimaan uudelleen toimintatapojaan. Työyhteisön yhteistyövalmiudet ja kyky muutoksen hallintaan ovat edellytys tuottavaan ja menestyvään liiketoimintaan.

Merkittävä tekijä työyhteisön menestymiseen on yrityksen toiminnan kehittäminen työnantajan ja henkilöstön yhteisvoimin. Yritysten ja myös työehtosopimusten neuvottelu- ja sopimiskäytäntöjä kehittämällä yhteistyössä, voidaan parantaa yritysten kannattavuutta, kilpailukykyä ja henkilöstön työhyvinvointia. Yhteistoiminnan kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, jolla vastataan nykyisiin ja tuleviin haasteisiin.

Yhteistoiminnan tavoitteiden toteutuminen edellyttää yhteistä ymmärrystä yrityksen tavoitteista ja menestystekijöistä sekä menettelytavoista erilaisissa tilanteissa. Tavoitteiden toteutumista edistävät toimivat johtamis- ja organisaatiomallit, toimiva vuoropuhelu ja luottamukselliset suhteet työnantajan ja henkilöstön välillä sekä toimiva tiedottaminen.

Yhteistoiminnan tasomittari

Teknologiateollisuus ry ja Teollisuusliitto ry ovat kehittäneet ”Yhteistoiminnan tasomittarin”, jonka perusteella työpaikalla voidaan arvioida yhteistoiminnan ja paikallisen sopimisen tasoa ja saada keskustelujen pohjaksi tietoa osapuolten näkemyksistä keskeisistä yhteistoimintaan ja paikalliseen sopimiseen vaikuttavista tekijöistä.

Tasomittarin rakenne

Yhteistoiminnan tasomittari muodostuu seuraavista osa-alueista:

1. Liiketaloudelliset tavoitteet

Liiketaloudellisilla tavoitteilla tarkoitetaan tuloslaskelman ja taseen eriä ja niistä laskettuja tunnuslukuja. Näitä ovat esimerkiksi liikevaihto, jalostusarvo, liiketulos, keskeneräisen tuotannon ja varaston arvo, maksuvalmius, vakavaraisuus, oman ja vieraan pääoman tuotto.

2. Toiminnan ja tuottavuuden kehittäminen

Tällä osatekijällä tarkoitetaan toiminnan ja tuottavuuden kehittämisen merkitystä yrityksen ja sen henkilöstön menestymiseen, yrityksen panostusta tuottavuustyöhön sekä henkilöstön osallistumista tuottavuuden kehittämiseen.

3. Toiminnalliset tavoitteet

Tällä osatekijällä tarkoitetaan yrityksen toiminnallisia tavoitteita, joihin johto ja henkilöstö voi tekemisellään vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, toimitusvarmuuden parantaminen, läpimenoaikojen lyhentäminen ja laatuun liittyvät mittarit.

4. Luottamus ja vastavuoroisuus

Yhteistoiminta ja sen kehittyminen perustuvat osapuolten väliseen luottamukseen. Tähän vaikuttavia tekijöitä on useita; avoimuus, vilpittömyys, asiallinen ja oikea-aikainen tiedottaminen, varautuminen nopeisiin muutostilanteisiin ja niiden hoitamiseen sekä sitoutuminen tehtyihin ratkaisuihin.

5. Johtamis- ja organisaatiokäytännöt

Yrityksen kulttuuri koostuu ihmisistä ja heidän tavoistaan toimia. Johtamiskäytännöillä tarkoitetaan yritysjohton, esimiesten ja luottamusmiesten tapaa toimia yrityksen ja sen henkilöstön menestyksen edistämiseksi.

6. Paikallinen sopiminen

Paikallisessa sopimisessa lähtökohtana on sekä työnantajan että henkilöstön tarpeiden tunnistaminen, yhteisten etujen tavoittelu ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien uusien ratkaisujen etsiminen.

Väitteen paikkansa pitävyyttä arvioidaan seuraavalla vastausasteikolla:

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. jokseenkin eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. en osaa sanoa

Vaihtoehtoa 5. *en osaa sanoa*, pyritään käyttämään mahdollisimman vähän.

Mittarin käyttäminen

Tasomittarikyselyyn vastaaminen

Yhteistoiminnan tasomittari on lisätty sähköisessä muodossa liittojen kotisivuille vuoden 2021 aikana. Vastaustiedot tallentuvat anonyymisti tietokantaan, josta on myöhemmin mahdollista saada vertailutietoa toimipaikkakohtaisesti, alueellisesti ja toimialakohtaisesti. Tiedon sähköinen tallennus ja vertailutiedon helppo hyödynnettävyys luovat uusia mahdollisuuksia tasomittauksen säännölliseen ja laaja-alaiseen tekemiseen sekä toisilta oppimiseen.

Tasomittarikyselyssä on kolme erillistä vastaajaryhmää: työnantajan edustajat, luottamushenkilöt ja työsuojeluvaltuutetut sekä työntekijät. Kunkin vastausryhmän edustajat vastaavat kyselyyn itsenäisesti. Ennen vastaamista on hyvä käydä yhdessä läpi kyselyn sisältö, jotta kaikki kysymykset ymmärretään samalla tavalla.

Vastaustulosten analysointi

Tasomittarikyselyn jälkeen vastaustulokset käydään läpi ja analysoidaan yhdessä vastaajaryhmien kanssa. Analyysissä kiinnitetään huomiota kohtiin, joissa

- yhteistoiminnassa on paljon kehitettävää eli vastaukset ovat kohdissa
 - 4. ”täysin eri mieltä”
 - 3. ”jokseenkin eri mieltä” tai
- yhteistoiminta on varsin hyvää eli vastaukset ovat kohdissa
 - 2. ”jokseenkin samaa mieltä” tai
 - 1. ”täysin samaa mieltä”.

- vastaajaryhmien näkemykset poikkeavat toisistaan merkittävästi tai näkemyksissä vastaajaryhmien sisällä on merkittävää hajontaa

Vastaustulosten analysoinnin jälkeen yhdessä määritellään kehittämiskohteet, tehdään kehittämissuunnitelma aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen sekä sovitaan kehittämiskohteiden seurannasta.

YHTEISTOIMINNAN TASOMITTARI

Vastaajaryhmät:

- Työnantajan edustaja
- Luottamushenkilöt ja työsuojeluvaltuutetut
(Tämä vaihtoehto pois, mikäli pelkkä valmennuspäivä)
- Työntekijät

Vastausvaihtoehdot:

Neliportainen vastausasteikko + en osaa sanoa

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. jokseenkin eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. en osaa sanoa

LIIKETALOUDELLISET TAVOITTEET

Liiketaloudellisilla tavoitteilla tarkoitetaan tuloslaskelman ja taseen eriä ja niistä laskettuja tunnuslukuja. Näitä ovat esimerkiksi liikevaihto, jalostusarvo, liiketulos, keskeneräisen tuotannon ja varaston arvo, maksuvalmius, vakavaraisuus, oman ja vieraan pääoman tuotto.

Arvot ja asenteet

- Henkilöstö tietää yrityksen menestystekijät ja tuntee toimintaympäristön

Toimintatavat

- Yrityksen taloudellisia tunnuslukuja ja toiminnan kannattavuutta käsitellään henkilöstön kanssa säännöllisesti
 - Liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttaminen on palkitsevaa
1. täysin samaa mieltä
 2. jokseenkin samaa mieltä
 3. jokseenkin eri mieltä
 4. täysin eri mieltä
 5. en osaa sanoa

TOIMINNAN JA TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMINEN

Tällä osatekijällä tarkoitetaan toiminnan ja tuottavuuden kehittämisen merkitystä yrityksen ja sen henkilöstön menestymiseen, yrityksen panostusta tuottavuustyöhön sekä henkilöstön osallistumista tuottavuuden kehittämiseen.

Arvot ja asenteet

- Henkilöstöä arvostetaan toiminnan ja tuottavuuden kehittämisessä
- Henkilöstö tietää toiminnan ja tuottavuuden keskeiset kehittämiskohteet

Toimintatavat

- Henkilöstö kehittää jatkuvasti työtä ja toimintatapoja tuottavuuden parantamiseksi (jatkuva parantaminen)
 - Esimiehet kannustavat työn ja työtapojen kehittämiseen
 - Luottamusmiehet osallistuvat toiminnan kehittämisen suunnitteluun jo valmisteluvaiheessa
1. täysin samaa mieltä
 2. jokseenkin samaa mieltä
 3. jokseenkin eri mieltä
 4. täysin eri mieltä
 5. en osaa sanoa

TOIMINNALLISET TAVOITTEET

Tällä osatekijällä tarkoitetaan yrityksen toiminnallisia tavoitteita, joihin johto ja henkilöstö voi tekemisellään vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, toimitusvarmuuden parantaminen, läpimenoaikojen lyhentäminen ja laatuun liittyvät mittarit.

Arvot ja asenteet

- Henkilöstö tietää työnsä tavoitteet ja merkityksen
- Henkilöstö ymmärtää asiakastarpeiden toteuttamisen kannattavasti olevan välttämätöntä

Toimintatavat

- Toiminnallisten tavoitteiden toteutumista käsitellään henkilöstön kanssa
 - Toiminnallisten tavoitteiden seuranta johtaa korjaaviin toimenpiteisiin
 - Pystymme toteuttamaan asiakkaiden tarpeet
1. täysin samaa mieltä
 2. jokseenkin samaa mieltä
 3. jokseenkin eri mieltä
 4. täysin eri mieltä
 5. en osaa sanoa

LUOTTAMUS JA VASTAVUOROISUUS

Yhteistoiminta ja sen kehittyminen perustuvat osapuolten väliseen luottamukseen. Tähän vaikuttavia tekijöitä on useita; avoimuus, vilpittömyys, asiallinen ja oikea-aikainen tiedottaminen, varautuminen nopeisiin muutostilanteisiin ja niiden hoitamiseen sekä sitoutuminen tehtyihin ratkaisuihin.

Arvot ja asenteet

- Ylempi johto arvostaa henkilöstön näkemyksiä
- Esimiehet arvostavat henkilöstön näkemyksiä
- Työpaikalla asenteet ovat yhteistyöhakuiset
- Yhteishenki työpaikalla on hyvä

Toimintatavat

- Tiedonkulku toimii johdon ja henkilöstön välillä molempiin suuntiin
- Yhteistyö toimii työryhmäni/tiimini sisällä
- Yhteistyö toimii koko työpaikalla

Yhteistoiminta

(Kolmas alaotsikko, joka luottamushlölle ja työnantajan edustajille, valmennuspäivien osallistujille)

- Yhteistoiminnan osapuolten välinen yhteistyö on toimivaa
 - Yhteistoiminnan osapuolet arvostavat toistensa näkemyksiä
 - Neuvottelukulttuuri on yhteisymmärrykseen ja ratkaisuihin pyrkivä
1. täysin samaa mieltä
 2. jokseenkin samaa mieltä
 3. jokseenkin eri mieltä
 4. täysin eri mieltä
 5. en osaa sanoa

JOHTAMIS- JA ORGANISAATIOKÄYTÄNNÖT

Yrityksen kulttuuri koostuu ihmisistä ja heidän tavoistaan toimia. Johtamiskäytännöillä tarkoitetaan yritysjohton, esimiesten ja luottamusmiesten tapaa toimia yrityksen ja sen henkilöstön menestyksen edistämiseksi.

Arvot ja asenteet

- Ylempi johto tietää henkilöstön työhön liittyvät odotukset
- Esimiehet tietävät henkilöstön työhön liittyvät odotukset
- Luottamusmiesten toiminnassa koko työyhteisön etu on ensisijainen
- Keskustelukulttuuri työpaikalla on yhteisymmärrykseen ja ratkaisuihin pyrkivä

Toimintatavat

- Esimiehet johtavat oikeudenmukaisesti
 - Henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen panostetaan
 - Työpaikkamme yhteistoiminta edistää yrityksen menestystä ja henkilöstön hyvinvointia
 - Henkilöstö voi vaikuttaa työhön liittyviin muutoksiin
1. täysin samaa mieltä
 2. jokseenkin samaa mieltä
 3. jokseenkin eri mieltä
 4. täysin eri mieltä
 5. en osaa sanoa

PAIKALLINEN SOPIMINEN

Paikallisessa sopimisessa lähtökohtana on sekä työnantajan että henkilöstön tarpeiden tunnistaminen, yhteisten etujen tavoittelu ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien uusien ratkaisujen etsiminen.

Arvot ja asenteet

- Ylempi johto suhtautuu avoimesti paikalliseen sopimiseen
- Esimiehet suhtautuvat avoimesti paikalliseen sopimiseen
- Henkilöstö suhtautuu avoimesti paikalliseen sopimiseen
- Yrityksessämme vallitsee kokeilukulttuurin ilmapiiri (kokeillaan aidosti uusia tapoja tehdä ja kehittää)

Toimintatavat

- Henkilöstö tietää, mitä paikallisella sopimisella tarkoitetaan
- Henkilöstö tietää, mistä kaikesta voidaan paikallisesti sopia
- Työnantajan edustajilla on riittävä osaaminen paikalliseen sopimiseen
- Henkilöstön edustajilla on riittävä osaaminen paikalliseen sopimiseen
- Henkilöstön esittämiä paikallisen sopimisen ideoita otetaan käsittelyyn
- Tehdyistä paikallisista sopimuksista viestitään ymmärrettävästi
- Paikalliset sopimukset ovat kaikkien nähtävissä

Toteutus ja käytännöt

Tämä kysymysosio on tarkoitettu pääluottamusmiehelle, työsuojeluvaltuutetulle ja heidän varamiehilleen sekä työnantajan edustajille ja valmennuspäivän osallistujille.

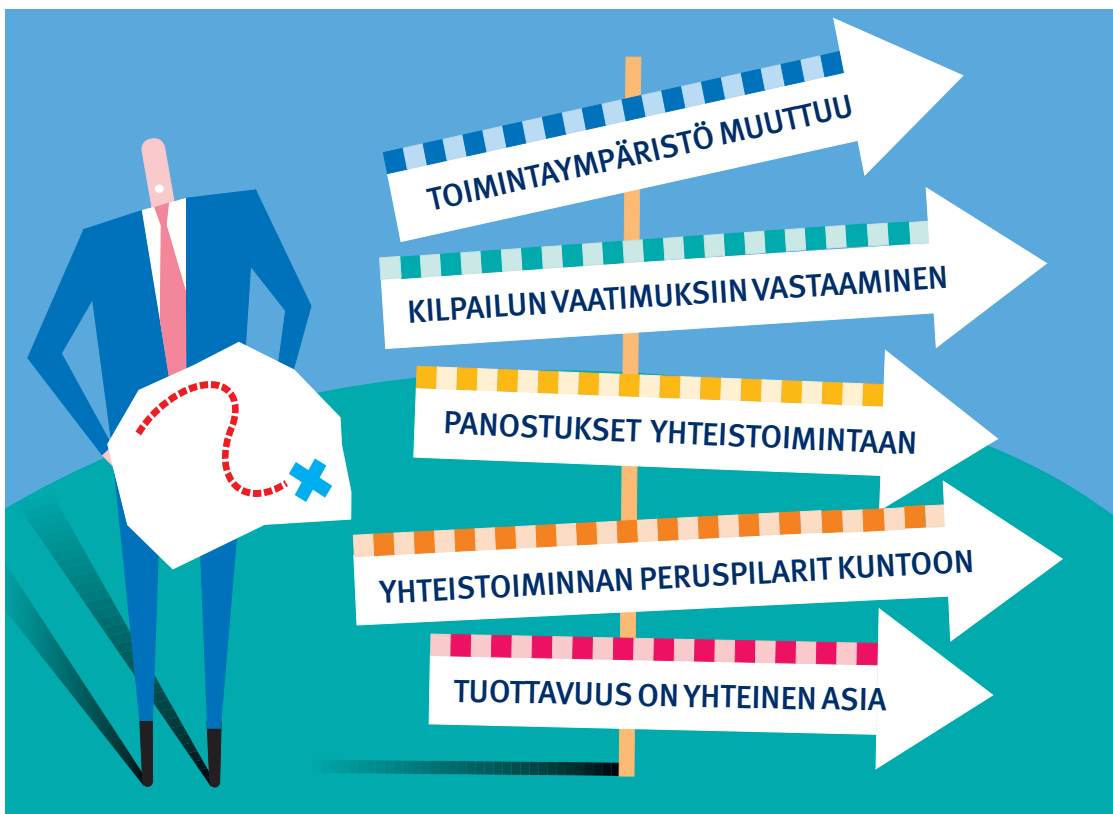
- Paikallisen sopimisen aloitteita tulee molemmilta osapuolilta
- Paikallisen sopimisen osaamisen kehittämiseen panostetaan
- Paikallisen sopimisen kohteena olevia asioita valmistellaan yhdessä

- Paikalliseen sopimiseen varataan riittävästi aikaa
- Paikalliset sopimukset ovat ymmärrettäviä ja selkeitä
- Paikalliset sopimukset ovat dokumentoituja
- Paikallisten sopimusten vaikutuksia seurataan
- Paikallisia sopimuksia päivitetään tarvittaessa
- Paikallisjohdolla on mahdollisuus aitoon paikalliseen sopimiseen konserniohjauksesta riippumatta

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. jokseenkin eri mieltä
4. täysin eri mieltä
5. en osaa sanoa







ISBN 978-952-238-266-5

ISBN e-kirja 978-952-238-267-2

