

PTT raportteja
PTT reports
PTT rapporter

259

Raija Heimonen, Kirsi Timonen, Jarno Turunen, Hanna Karikallio,
Seppo Leminen

Paikallisen sopimisen hyvät käytänteet ja esteet teknologiateollisuudessa



Helsinki 2019

PTT Raportteja 259

Paikallisen sopimisen hyvät käytännöt ja esteet teknologiateollisuudessa

Raija Heimonen
Kirsi Timonen
Jarno Turunen
Hanna Karikallio
Seppo Leminen

Helsinki 2019

Hanketta tukemassa:



Pellervon taloustutkimus PTT
Eerikinkatu 28 A
00180 Helsinki
Puh. 09-348 8844
Faksi 09-3488 8500
Sähköposti ptt@ptt.fi

ISBN 978-952-224-212-9 (painettu)
ISSN 1455-4623 (painettu)
ISBN 978-952-224-213-6 (pdf)
ISSN 1796-4784 (pdf)

Helsinki 2019

Heimonen, R., Timonen, K., Turunen, J., Karikallio, H. ja Leminen S. 2019. PTT raportteja. PAIKALLISEN SOPIMISEN HYVÄT KÄYTÄNTEET JA ESTEET TEKNOLOGIATEOLLISUUDESSA.

Tiivistelmä Tutkimuksen päätavoitteena on tuottaa tietoa paikallisen sopimisen hyvistä käytänteistä ja esteistä teknologiateollisuudessa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tukea ja lisätä objektiivista yhteiskunnallista keskustelua paikallisesta sopimisesta Suomessa. Tutkimus on toteutettu yhteistyössä 22 teknologiateollisuuden yrityksen kanssa. Tutkimusmenetelminä on hyödynnetty puolistrukturoituja yksilö- ja asiantuntijahaastatteluja, havainnointia ja osallistavaa työpajatyöskentelyä. Haastatteluaineiston analyysin pohjaksi rakennettiin nelikenttämalli, jossa yritysten paikallisen sopimisen toimintatapoja tarkasteltiin yhteistyötavan ja luottamuksen määrän kautta. Tarkastelun kohteena olivat yritysten taustatekijöiden merkitys paikallisessa sopimisessa, paikallisesti sovitut asiat, paikallisen sopimisen hyvät käytänteet, esteet, mahdollisuudet, uhat, kehittämis-kohteet sekä vaikutusten arviointi. Yrityskohtaisten työpajojen pohjaksi luotiin paikallisen sopimisen arviointimalli, jonka tavoitteena oli kartoittaa toimivia ja ei-toimivia käytäntöjä paikallisen sopimisen prosesseihin ja teemoihin liittyen. Tutkimuksen tulokset edistävät työmarkkinaosapuolten keskinäistä luottamusta, yhteisymmärrystä ja osaamista paikalliseen sopimiseen liittyen.

Asiasanat: paikallinen sopiminen, työmarkkinat, luottamusmies, Teknologiateollisuus, Teollisuusliitto, työehtosopimus, työhyvinvointi, työnantaja, työntekijä

Heimonen, R., Timonen, K., Turunen, J., Karikallio, H. ja Leminen S. 2019. PTT Reports. GOOD PRACTICES AND BARRIERS OF LOCAL AGREEMENT IN THE TECHNOLOGY INDUSTRY.

Abstract The main goal of the research is to provide information on good practices and barriers of local agreement in the technology industry. In addition, the aim of the study is to support and increase the objective public debate on local agreement in Finland. The research has been carried out in cooperation with 22 technology industry companies. Research methods include semi-structured individual and expert interviews, observation and participatory workshops. A four-field model was developed as the basis for the analysis of interviews, where the local agreement in companies were examined through the way of cooperation and the amount of trust. The subjects of the review were the importance of company level background variables on local agreement, locally agreed issues in different companies, good local agreement practices, obstacles, opportunities, threats, development targets and impact assessment. The basis for the company-specific workshops was the local agreement assessment model, which aimed to identify effective and ineffective practices related to local adaptation processes and themes. The research results promote the trust, understanding and knowledge of the labor market partners in relation to the local agreement.

Keywords: local agreement, labor market, shop steward, Technology Industries of Finland, Industrial Union, collective agreement, well-being at work, employer, employee

ESIPUHE

Työmarkkinoiden neuvottelujärjestelmän ja työehtojen uudistamista on pidetty keskeisenä edellytyksenä työmarkkinoiden sopeutumiselle globalisaatiosta ja digitalisaatiosta lähtevään rakennemuutokseen. Yhdeksi ratkaisuksi on tarjottu paikallisen sopimisen lisäämistä. Paikallinen sopiminen onkin yleistynyt viime vuosina nopeasti Suomessa. Paikalliseen sopimiseen liittyvä yhteiskunnallinen keskustelu käy vilkkaana, mutta se jää usein yksipuoliseksi. Jo käsitteenä paikallinen sopiminen on hankala. Tutkimustamme motivoi halu tuoda julkiseen keskusteluun objektiivista tutkimustietoa paikallisesta sopimisesta ja vähentää siten julkiseen keskusteluun usein liittyvää vastakkainasettelua. Tutkimuksemme avulla voidaan nostaa yhteiskunnalliseen keskusteluun niitä paikallisen sopimisen käytänteitä, jotka edistävät positiivista yhteistoimintaa, hyvinvointia ja muutoskyvykkyyttä työpaikoilla sekä yhteistyötä työmarkkinoilla. Tutkimustamme motivoi myös halu tuottaa tietoa paikallisesta sopimisesta niiden alojen ja yritysten käyttöön, joilla paikallinen sopiminen ei ole vakiintunutta. Tutkimuksessa kerättyjä käytänteitä ja kokemuksia voidaan jakaa yritysten ja työpaikkojen käyttöön toimialasta riippumatta.

Kiitämme työn rahoituksesta Työsuojelurahastoa, Teknologiateollisuus ry:tä ja Teollisuusliitto ry:tä. Haluamme kiittää avusta ja kommenteista tutkimushankkeen ohjausryhmän jäseniä: Tuomo Ala-Soinia (Työterveyslaitos), Anu-Hanna Anttilaa (Teollisuusliitto ry), Harri Hietalaa (TEM), Kenneth Johanssonia (TSR), Margita Klemettiä (TEM), Pekka Kärkkäistä (Teknologiateollisuus ry), Jarmo Päivää (Teknologiateollisuus ry) sekä Jyrki Virtasta (Teollisuusliitto ry.). Lisäksi haluamme kiittää avusta tutkimuksen teossa Pia Heilmannia (Itä-Suomen Yliopisto), Krista Pahkinia (Laurea AMK), Anna Tienhaaraa (Työterveyslaitos), Merja Turpeista (Työterveyslaitos) sekä Tuula Törhöstä (Työterveyslaitos). Erityiskiitos kuuluu kaikille tutkimukseen osallistuneille yrityksille.

Helsingissä 12.4.2019

Tekijät

YHTEENVETO

Liiketoimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset asettavat uudenlaisia haasteita työnteolle. Globalisaation ja digitalisaation vauhdittama rakennemuutos edellyttää yrityksissä joustavia ratkaisuja. Tekniikan hyödyntämisen lisäksi oikeanlaisella organisoinnilla ja johtamisella on yhä suurempi vaikutus yritysten kykyyn selviytyä luovan tuhon pyörteissä.

Työpaikoilla tarvitaan uudenlaista yhteistyötä ja avointa vuoropuhelua. On sekä työnantajan että työntekijän yhteinen etu löytää yhteisiä toimintatapoja, joilla vastataan työelämän muutoksiin, turvataan yrityksen taloudellinen menestys ja luodaan työntekijöille hyvinvointia tukeva ja tuottava työ.

Työmarkkinoiden neuvottelujärjestelmän ja työehtojen uudistamista on pidetty keskeisenä edellytyksenä työmarkkinoiden sopeutumiselle muuttuvaan toimintaympäristöön. Yhdeksi ratkaisuksi on tarjottu paikallisen sopimisen lisäämistä. Paikallinen sopimisen yleistyminen onkin ollut viime vuosina nopeaa erityisesti teollisuudessa¹. Työmarkkinoiden levottomuus ja vastakkainasettelu syövät kuitenkin pohjaa paikalliselta sopimiselta. Paikallinen sopiminen ja sen peruskäsitteet myös ymmärretään usein hyvin eri tavoin.

Aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Blanchard, ym., 2014; Boeri, 2014, Euroopan komissio, 2015; OECD, 2012) on osoitettu, että paikallisen sopimisen lisäämisen vaikutukset tuottavuuteen ja työllisyyteen riippuvat lopulta olennaisesti siitä, miten sopiminen toteutetaan ja miten yritykset sekä työmarkkinat sopeutuvat muutokseen. Tässä tutkimuksessa tuotetaan yritystason tietoa siitä, miten paikallisia sopimuksia neuvotellaan teknologiateollisuuden yrityksissä, minkälaisia hyviä paikallisen sopimisen käytänteitä on syntynyt ja mitä ovat sopimisen tai sopimusneuvotteluiden suurimmat haasteet.

Myös yhteiskunnallisen keskustelun eteenpäin viemiseksi on hyvä palata työpaikoille ja selvittää, miten neuvottelupöytään istuvat työnantajien ja työntekijöiden edustajat kokevat paikallisen sopimisen yrityksen arjessa.

¹ esim. SAK:n luottamushenkilöpaneeli

Tutkimuksen päätavoitteena on tuottaa tietoa liittyen paikallisen sopimisen hyviin käytänteisiin ja esteisiin. Paikallisella sopimisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Teknologiateollisuus ry:n ja Teollisuusliitto ry:n välisen työehtosopimuksen mahdollistamaa paikallista sopimista. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluin ja yrityskohtaisin työpajoin 22 teknologiateollisuudenyrityksestä, joilla on käytännön kokemusta Teknologiateollisuuden ja Teollisuusliiton työehtosopimuksen mahdollistamasta paikallisesta sopimisesta. Tuloksilla pyritään edistämään työmarkkinaosapuolten keskinäistä luottamusta, yhteisymmärrystä ja osaamista liittyen paikalliseen sopimiseen.

Paikallinen sopiminen vaatii yhteistyötä ja avointa tiedonvaihtoa

Ainoastaan tiiviillä yhteistyöllä ja tiedonvaihdolla saavutetaan yrityksissä sopimisen olennaisin elementti eli luottamus ja yhteisymmärrys. Neuvottelijaosapuolten lisäksi koko työpaikan henkilöstö tarvitsee tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä ymmärrystä toisen osapuolen tavoitteista. Tämä voidaan saavuttaa vain avoimella memminpuolisella tiedonvaihdolla.

Tutkimuksen yhteydessä järjestetyissä työpajoissa viestintä nostettiin yhdeksi keskeisimmäksi paikallisen sopimisen kehityskohteeksi. Viestinnän kehittämistä pidettiin yrityksissä tarpeellisena sekä yleisesti että erityisesti paikalliseen sopimiseen liittyen. Säännöllinen avoin viestintä yrityksen kokonaistilanteesta auttaa tulosten mukaan ymmärtämään toisin sopimisen tarvetta. Lisäksi paikallisten sopimusten avaaminen ja käsittely yhdessä henkilöstön kanssa tuo esiin sisältöjä ja perustelua, mikä lisää ymmärrystä koko työpaikan tasolla.

Tutkimustulosten mukaan henkilöstön osallistumismahdollisuudet sekä toisaalta osastojen ja eri henkilöstöryhmien välinen yhteistyö koettiin yrityksissä usein riittämättömiksi, minkä myös osaltaan katsottiin hankaloittavan paikallista sopimista. Monipuolisten yhteydenpitokanavien ja säännöllisten henkilöstöinfojen ohella toisilta oppiminen ja hyvien käytäntöjen levittäminen eri henkilöstöryhmien tai osastojen ja yksiköiden välillä koettiin tärkeäksi.

Luottamus on paikallisen sopimisen perusta

Paikallinen sopiminen voi olla koko yrityksen, työpaikan ja työhyvinvoinnin menestystekijä tai sen myötä asiat voidaan saada solmuun. Tämä tuli ilmi myös tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Yhtä aikaa sekä keskeinen tutkimustulos että myös lähtökohta tutkimusaineiston analysoinnille on se, että paikalliseen sopimiseen vaikuttavat voimakkaasti monet yritys- ja jopa henkilöspezifit tekijät. Tutkimusaineiston analysoinnissa tärkeimmiksi tekijöiksi, jotka selittävät yritysten välisiä eroja paikallisessa sopimisessa, nousivat tapa tehdä yhteistyötä ja luottamuksen määrä. Luottamus luo perustan yhteistyölle ja tiedon jakamiselle. Luottamus kehittyy neuvottelijoiden välille ajan ja kokemuksen myötä. Haastatelluissa yrityksissä luottamusta lisäsivät yhteiset tavoitteet, avoin ja rehellinen keskusteluyhteys sekä yhteiset kokemukset ja sitoutuminen yhteisiin päätöksiin. Neuvottelija-osapuolten välisen luottamuksen korostuminen on paikallisen sopimisen ja sen lisäämisen yksi suurimmista haasteista, koska siihen ei voida vaikuttaa suoraan ulkoapäin ja se asettaa yritykset hyvinkin erilaisiin lähtökohtiin suhteessa mahdollisuuksiin neuvotella paikallisesti.

Tavoitteena yhtä monta neuvottelijaa molemmilta osapuolilta

Paikallisen sopimisen lisääntyessä työmarkkinoilla on aikaisempien ja myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan kiinnitettävä huomiota työntekijöiden edustajan aseman vahvistamiseen. Tutkimustulosten mukaan sopimusneuvottelut ja niiden onnistuminen yhdistyvät usein voimakkaasti pääluottamusmiehen asemaan. Työntekijöiden neuvottelijaosapuolen korostuminen työnantajan neuvottelijaosapuolta enemmän liittyy siihen, että työntekijöiden edustajat katsovat yleisesti voivansa vaikuttaa paikalliseen sopimiseen vähemmän kuin työnantajan edustajat.² Tutkimustulosten perusteella voidaan suositella, että myös pk-yrityksissä sopimusneuvotteluihin osallistuu pääluottamusmiehen lisäksi myös muita työntekijöiden edustajia,

² Turun yliopisto: Tarve ja luottamus edistävät paikallista sopimista - Tutkittuja kokemuksia.

kuten esimerkiksi ainakin varapääluottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. Tavoiteltava asetelma on, että sopimusneuvotteluihin osallistuisi yhtä monta työnantajan ja työntekijöiden edustajaa.

Tutkimusaineiston valossa yrityksissä, joissa oli säännöllisesti koontuva työhuonekunta tai muu tiedonvaihtoa edistävä toimintatapa, yhteistyö ja yhteisymmärrys olivat paremmalla tasolla kuin yrityksissä, joissa kyseistä elintä ei ollut. Tutkimustulosten perusteella voidaan suositella työhuonekuntien perustamista sekä aseman vahvistamista keskustelevana, tietoa jakavana ja jopa paikallisia sopimuksia valmistelevana elimenä. Työhuonekunnat lisäävät liittoon kuulumattomien työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia sekä yhteistyötä liittoon kuuluvien ja kuulumattomien työntekijöiden välillä.

Lähes kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä oli vaikeuksia saada ehdokkaita luottamusmiesvaaleihin. Tutkimustulosten perusteella kiinnostusta luottamusmiestehtävää kohtaan tulisi lisätä. Tätä tukee muun muassa luottamusmiestyön positiivisten puolien ja normaalin arjen näkyvämmäksi tekeminen sekä tietämyksen lisääminen vaikutusmahdollisuuksista ja uuden oppimisen paikoista, joita luottamushenkilöstön rooliin kuuluu. Tutkimuksessa tuli vastaan tilanteita, joissa ”pääluottamusmies”- ja ”luottamusmies”-termit koettiin vanhentuneiksi ja poliittisesti leimaaviksi jopa siinä määrin, että jo yksinomaan nimike saattoi estää asettumisen ehdolle luottamusmiesvaaleihin.

Neuvottelutaidot ja -tiedot on syytä hioa kuntoon

Paikallinen sopiminen on keino muokata työsuhteen ehtoja huomioiden kunkin työpaikan erityispiirteet. Se edellyttää sopijaosapuolilta kuitenkin paitsi luottamusta sopijakumppaniin myös työlainsäädännön ja yritystalouden asiantuntemusta.

Neuvotteluosapuolten pitää ennen kaikkea tietää, mistä voidaan sopia ja mitkä ovat taustalla olevat lait ja sopimukset. Lisäksi pitää ymmärtää sopimusten vaikutukset. Paikallisen sopimisen lisääntyessä myös työntekijöiden edustaja tarvitsee yhä vankempaa liiketaloudellista osaamista.

Tutkimuksessa useat yrityskohtaiset kehittämistarpeet liittyivät paikallisen sopimisen osaamisen lisäämiseen koulutuksen tai verkostojen kautta. Kouluttaminen nähtiin toisaalta myös keinona varautua äkillisiin henkilöstövaihdoksiin. Työntekijöiden edustajat olivat tarkastelun kohteena olevissa teknologiateollisuuden yrityksissä käyneet Teollisuusliiton järjestämässä luottamusmieskoulutuksissa, joihin sisältyi koulutusta paikallisesta sopimisestakin. Koulutuksia pidettiin yleisesti hyödyllisinä ja koulutuksiin osallistuvien määrää haluttiin laajentaa. Työnantajien edustajat olivat pääasiassa perehtyneet paikalliseen sopimiseen omatoimisesti sen kuuluessa omaan vastuualueeseen. Konsultointiavun hakeminen liitoilta oli hyvin yleistä.

Vaikka liittojen tarjoamiin koulutuksiin ja konsultointiapuun oltiin tyytyväisiä, tarjolla olevien koulutusten kartoittamiseen ja parempaan koulutuksista viestimiseen yritysten sisällä koettiin olevan tarvetta. Erityisesti koulutustarjonnan tiivistäminen ja yksinkertaistaminen henkilöstölle koettiin puutteelliseksi. Lisäkoulutus koettiin tutkimuksen yrityksissä tarpeelliseksi. Kaiken kaikkiaan tutkimusaineistoa voidaan tulkita siten, että paikallinen sopiminen vaatii niin työntekijöiden kuin työnantajien edustajille nykyistä laajempaa ja järjestelmällisempää koulutusta, joka olisi ensisijaisesti yhteistä. Lisäksi koulutuksia ja paikallisen sopimisen infoja haluttiin kehittää myös yrityksen sisällä, yrityksen omista lähtökohdista käsin.

Paikallinen sopiminen tarvitsee viitekehyksen

Paikallisessa sopimisessa on keskeistä, että sopijaosapuolilla on ollut mahdollisuus perehtyä asioihin ja saada koulutusta. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä. Paikallinen sopiminen tarvitsee viitekehyksen, jonka puitteissa se tapahtuu. Lainsäädäntö ja työehtosopimukset raamittavat tätä osaltaan. Työelämäosaaminen vaatii kaikilta osapuolilta paljon ja paikallisen sopimisen mahdollisuudet ja vaatimukset tunnetaan vielä melko huonosti.

Tutkimus osoittaa, että kaikki yritykset eivät ole vielä valmiita paikalliseen sopimiseen. Mikäli paikalliseen sopimiseen siirryttäisiin hallit-

semattomasti ja ilman molempien osapuolien yhteisymmärrystä esimerkiksi poistamalla perälauta³ työehtosopimuksesta odottamattomalla tavalla, se voisi johtaa työpaikoilla osapuolien välisiin ristiriitoihin ja aiheuttaa työpahoinvointia ja mittavia häiriöitä työrauhaan.

Liittojen välinen yhteistyö korostuu

Paikallinen sopiminen tarkoittaa suurta kulttuurimuutosta. Se vaatii onnistuakseen osaamista, näkemystä ja halua uudistua. Tutkimus osoitti, että teknologiateollisuuden yrityksissä on laajasti halua uudistua, vaikka kaikilla ei ole kykyä siihen ainakaan toistaiseksi. Vastavaa uudistumista yrityksissä toivotaan myös liitoilta. Liittojen ensisijainen tehtävä tulee olla rakentavan ja avoimen yhteistyöilmapiirin luominen, jolloin se siirtyy myös yrityksiin. Liittojen yhteistyöllä on positiivisia kerrannaisvaikutuksia.

Liittojen rooli sopimusten valvojana tunnustetaan: jonkun pitää katsoa, että paikallisesti noudatetaan sitä, mitä alakohtaisesti työmarkkinapöydissä on sovittu. Tästä huolimatta liittojen asennemuutosta valvojasta mahdollistajaksi peräänkuulutettiin teknologiateollisuuden yrityksissä.

Asennemuutos voisi näkyä esimerkiksi siten, että liitot alkaisivat yhdessä ylläpitää uutta sähköistä ”sopimuspankin” tai laajemminkin tietopankin ja keskustelufoorumien yhdistelmää. Toteutustapana olisi sekä keskustelukanava, jossa kuka tahansa järjestelmän käyttöön oikeutettu voisi aloittaa keskustelun tai osallistua keskusteluihin, että ”sopimuspankki”, johon yrityksiä pyydetäisiin tallettamaan tietoja paikallisesti sovitusta asioista ja sopimusprosessista. Tämä olisi vastaus useiden tutkimukseen osallistuneiden yritysten toiveelle paikallisten sopimusten ja sopimiseen liittyvien käytäntöjen benchmarkkauksesta. Tutkimuksen mukaan yrityksissä on laajasti kiinnostusta siihen, mistä asioista ja miten muissa yrityksissä on tehty paikallisia sopimuksia. Hyvät esimerkit tehdyistä sopimuksista edistäisivät paikallista sopimista niissä yrityksissä, joissa se ei ole vielä vakiintunut tapa toimia. Jaetut kokemukset toisin sopimisesta voisivat toisaalta

³ Perälaudalla tarkoitetaan työehtosopimuksen palkkaratkaisuun sisältyvää mahdollisuutta neuvotella työpaikalla ratkaisusta täysin poikkeava korotus tai paikallisen erän jakaminen. Perälauta on sitova kirjaus siitä, kuinka työehtosopimuksen määrittelemät palkankorotukset toteutetaan, jos sopimukseen ei päästä paikallisesti neuvottelemalla.

rohkaista laajempaan paikalliseen sopimiseen työmarkkinoilla, mutta myös auttaa välttämään huonoa sopimista.

Liitot sitoutuisivat kehittämään uutta keskustelu- ja tiedonvaihtokanavaa yhdessä. Yhteiskehittäminen voidaan nähdä yhtenä osana liittojen asennemuutosta ja uudistumista. Yritysten edustajille se tarjoaisi uuden välineen tiedonvaihtoon muiden yritysten edustajien kanssa ja loisi täysin uuden keskusteluyhteyden eri yritysten työnantaja- ja työntekijäpuolen edustajien välille.

Liittojen yhteistyötä toivotaan yrityksissä lisättävän myös paikallisesta sopimisesta annettavassa koulutuksessa. Neuvottelijaosapuolten yhtäläinen koulutus takaa yhtäläisen osaamisen neuvottelupöydässä.

Tutkimuksen valossa voidaan myös suositella, että liittojen yhdessä kehittämään yhteistoiminnan tasomittaristoon päivitetään paikallisen sopimisen tasomittarit. Tasomittarilla kerättyjen tietojen tallentaminen, säännöllinen raportointi ja luovuttaminen tutkimuskäyttöön mahdollistavat yhteistoiminnan kehittämisen ja paikallisen sopimisen seuraamisen yritystasolla sekä laadukkaat tutkimukset teknologiateollisuusyritysten yhteistoiminnasta ja paikallisesta sopimisesta.

Selkeyttä ja vastuuta julkiseen keskusteluun

Suomen kilpailukyvyyn parantamiseksi tarvitaan yhteisiä päämääriä ja yhteistyötä kaikkien työmarkkinaosapuolten välillä. Tällöin koko maan tasolle luotu paikallisen sopimisen strategia lisää osapuolien välistä luottamusta ja selkiyttää eri työmarkkinaosapuolten rooleja ja heihin kohdistuvia odotuksia. Näin myös erilaisista työmarkkinoita koskevista uudistushankkeista voidaan saada synergiaetuja.

Työmarkkinoiden raamit on tehtävä selväksi. Paikallisen sopimisen määritelmä luo perustan keskustelun sisällölle. Näin ollen työmarkkinoiden ja paikallisen sopimisen kehittymisen kannalta on tärkeää, että julkisiin keskusteluihin osallistuvilla ja niitä seuraavilla on selvää, mihin keskustelija vastuiden ja velvollisuuksien osalta asemoituu työmarkkinakokonaisuudessa. Työmarkkinoiden kehittymisen kannalta on tärkeää, että keskustelua käydään rakentavasti kokonaisuus

ymmärtäen. Ei siis provosoivasti yksittäistä asiaa tai etujärjestön omaa asemaa korostaen.

Vaikka julkista keskustelua leimaa vastakkainasettelu, ei se kerro koko totuutta paikallisesta sopimisesta Suomessa, eikä se varsinkaan edistä työntekijän tai työnantajan etua. Vastakkainasettelu ei korostunut tutkimuksen yrityksissä. Ennen kaikkea tutkimuksessa korostui paikallisen sopimisen arkipäiväisyys, yhteistoiminta ja aito halu löytää ratkaisuja sen kehittämiseen.

Toimiva paikallinen sopiminen on kilpailuetu – hyviä käytänteitä voidaan jakaa

Tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä paikallisen sopimisen vaikutuksia mitattiin tai seurattiin vain harvoin. Yrityksissä kuitenkin melko laajasti koettiin, että paikallisilla sopimuksilla on lisätty työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Positiiviset vaikutukset tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn nousivat myös tutkimuksessa esiin.

Tutkimuksen yrityksissä, joissa paikallinen sopiminen on muodostunut jopa kilpailueduksi, neuvottelupöytään on helppo istua. Vastuullisella ja innovatiivisella paikallisella sopimisella on voitu sopia työlaainsäädännön ja työehtosopimusten puitteissa mistä vain, mikä on tarvittu yrityksen menestyksen turvaamiseen. Näillä yrityksillä on paljon hyviä käytänteitä jaettavaksi muillekin yrityksille. Tällaiset esimerkit ovat tärkeässä roolissa edistämään työmarkkinaosapuolten keskinäistä luottamusta, yhteisymmärrystä ja osaamista liittyen paikalliseen sopimiseen.

Sisällys

ESIPUHE	5
YHTEENVETO	6
1. Taustaa	16
2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	18
3. Työehdoista sopiminen Suomessa.....	20
3.1. Työmarkkinoilla sovitaan monella tasolla	20
3.2. Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset määräävät työntekijän oikeudet	21
3.3. Paikallinen sopiminen – sopimista työpaikoilla.....	23
4. Paikallinen sopiminen teknologiateollisuuden työehtosopimuksessa	25
5. Aineisto ja tutkimusmenetelmät.....	28
5.1. Tutkimuksen toteutuksesta.....	28
5.2. Yleistettävyys ja luotettavuus	31
6. Aineistoanalyysi	33
6.1. Paikallisen sopimisen nelikenttämalli.....	34
6.2. Henkilöstömäärän, omistuksen ja sijainnin merkitys paikallisen sopimisen nelikenttämallissa	40
6.2.1 Yritysten henkilöstömäärä ja paikallisen sopimisen nelikenttämalli.....	43
6.2.2 Omistuspohja ja paikallisen sopimisen nelikenttämalli..	44
6.2.3 Sijainti ja paikallisen sopimisen nelikenttämalli.....	46
6.3. Paikallisen sopimisen muuttuvuus	47
7. Paikallinen sopiminen teknologiateollisuuden yrityksissä.....	55
7.1. Esimerkkejä paikallisesti sovituisista asioista	55
7.2. Neuvottelijoiden työmarkkinakoulutus ja kokemus TES:n mukaisesta sopimisesta.....	61
7.3. Tunnistetut paikallisen sopimisen hyvät käytänteet.....	65

7.4. Tunnistetut paikallisen sopimisen esteet ja haasteet	74
7.5. Paikalliseen sopimiseen liittyvät uhat ja mahdollisuudet	82
7.6. Paikallisen sopimisen vaikutukset yritystoimintaan	86
8. Paikallisen sopimisen kehittämistarpeet	88
8.1. Yrityskohtaisissa työpajoissa tunnistetut kehittämistarpeet. 90	
8.1.1. Viestinnälliset ratkaisut	93
8.1.2. Paikalliseen sopimiseen liittyvän osaamisen kehittäminen	94
8.1.3. Yhteistyön ja osallistumismahdollisuuksien lisääminen	95
8.1.4. Paikallisen sopimisen prosessin näkyväksi tekeminen ja ennakointi.....	96
8.2. Kehitysehdotukset liitoille ja työehtosopimukseen	97
8.3. Kehitysehdotuksia yleisesti työmarkkinoille	104
9. Johtopäätökset	107
Lähdeluettelo.....	109
Liiteluettelo.....	111
LIITE 1. Työehtosopimustasoinen paikallinen sopiminen teknologiateollisuuden TES:ssä.....	111
LIITE 2. Työsopimustasoinen paikallinen sopiminen teknologiateollisuuden TES:ssä.....	116
LIITE 3. Yksilöhaastattelun kysymykset	118
LIITE 4. Asiantuntijahaastattelun kysymykset.....	120
LIITE 5. Arviointimalli paikallisen sopimisen käytäntöjen kehittämiseksi.....	122

1. Taustaa

Liiketoimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset vaikuttavat työntekoon. Työnantajan ja työntekijän yhteinen etu on löytää yhteisiä toimintatapoja, joilla vastataan työelämän muutoksiin, turvataan yrityksen taloudellinen menestys ja työntekijöille hyvinvointia tukeva ja tuottava työ. Yhteistoiminta ja paikallinen sopiminen sen yhtenä työkaluna ovat keinoja lisätä avointa vuorovaikutusta ja luoda hyvää pohjaa ongelmien ja erilaisten työn tekemisen haasteiden ratkaisuksi. Parhaimmillaan yhteisistä asioista paikallisesti sopiminen tuo molemminpuolista joustavuutta työn tekemiseen sekä tukee työhyvinvointia ja tuloksellisuutta, josta lopulta hyöttyy koko kansantalous.

Digitalisaatio ja globalisaatio vauhdittavat eri yritysten, ammattiryhmien ja ammattiliittojen toimintaympäristön ja tilanteiden jatkuvaa muutostilaa. Yksittäiset yritykset ja työpaikat ovat alttiimpia häiriöille. Yksi keino selvitä muutospaineessa on lisätä paikallista sopimista. Sipilän hallitusohjelman (2015) mukaan hallitus kannustaa työelämän osapuolia luomaan paikallisen sopimisen toimintatapoja työpaikoille ja huolehtii lainsäädäntöhankkeissa paikallisen sopimisen edellytysten vahvistamisesta. Hallitusohjelmaa toteuttaen selvitysmies Harri Hietala antoi 15.10.2015 ehdotuksensa paikallisen sopimisen lisäämisestä. Työmarkkinoiden keskusjärjestöt pääsivät puolestaan helmikuun lopussa 2016 neuvottelutulokseen työmarkkinoiden kilpailukyky sopimuksesta, johon sisältyivät keskusjärjestöjen linjaukset paikallisen sopimisen edistämisestä ja henkilöstön edustajien toimintaedellytysten parantamisesta. (Obstbaum ym., 2016.)

Paikallisen sopimisen vaikutukset talouteen ja sen kehitykseen eivät ole talousteorioiden mukaan yksiselitteisiä, ja empiiriset tutkimustulokset antavat niistä vain heikkoa näyttöä. Nykytiedon mukaan sopimusjärjestelmän keskittyneisyys tai hajautuneisuus ei yksinään määrää työmarkkinavaikutuksia. Paikallisen sopimisen lisäämisen vaikutukset keskimääräisiin palkkoihin, tuottavuuteen ja työllisyyteen riippuvat olennaisesti siitä, miten sopiminen toteutetaan ja miten muut instituutiot sopeutuvat muutokseen. (Obstbaum ym., 2016.) Paikallisen sopimisen edistämiseksi tarvitaankin lisää tietoa siitä, miten paikallisia sopimuksia neuvotellaan yrityksissä, minkälaisia hyviä paikallisen sopimisen käytänteitä yrityksissä on syntynyt ja mitkä

ovat vastaavasti sopimisen tai sopimusneuvotteluiden suurimmat haasteet.

Paikallisen sopimisen merkitystä kilpailukyvyn, työllisyyden ja hyvinvoinnin edistäjänä on Suomessa tutkittu verrattain vähän, vaikka paikallista sopimista yrityksissä tehdäänkin jo aktiivisesti ja monella tapaa toimivasti. Paikalliseen sopimiseen liittyvät hyvät käytännöt ja kentältä nousevat keinot ratkaista paikalliseen sopimiseen liittyviä haasteita voivat rohkaista yrityksiä hyödyntämään yhteistoimintaan perustuvia keinoja. Näin voidaan ratkaista niin tuottavuuteen kuin henkilöstön hyvinvointiin liittyviä haasteita, mikä edistää suomalaisten työpaikkojen, Suomen talouden ja yhteiskunnan hyvinvointia sekä kilpailukykyä globaalissa toimintaympäristössä.

Paikalliseen sopimiseen liittyvä yhteiskunnallinen keskustelu käy vilkkaana, mutta se ei ole aina monipuolista, kattavaa tai puolueetonta⁴. Jo käsitteenä paikallinen sopiminen on monitahoinen ja usein kontekstisidonnainen. Keskustelun tueksi on hyvä palata työpaikoille ja selvittää, miten neuvottelupöytään istuvat työnantajien ja työntekijöiden edustajat kokevat paikallisen sopimisen yrityksen arjessa.

Tutkimuksen päätavoitteena on tuottaa tietoa liittyen paikallisen sopimisen hyviin käytänteisiin ja esteisiin teknologiateollisuudessa. Paikallisella sopimisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Teknologiateollisuus ry:n ja Teollisuusliitto ry:n välisen työehtosopimuksen mahdollistamaa paikallista sopimista. Lisätavoitteena on edistää yhteiskunnallista keskustelua paikallisen sopimisen käytänteistä, jotka edistävät positiivista yhteistoimintaa työpaikoilla myös teknologiateollisuuden ulkopuolella. Lisäksi tutkimukseen osallistuneet yritykset saivat tutkimushankkeen puitteissa tukea ja kehittämisapua paikallisen sopimisen käytänteisiinsä.

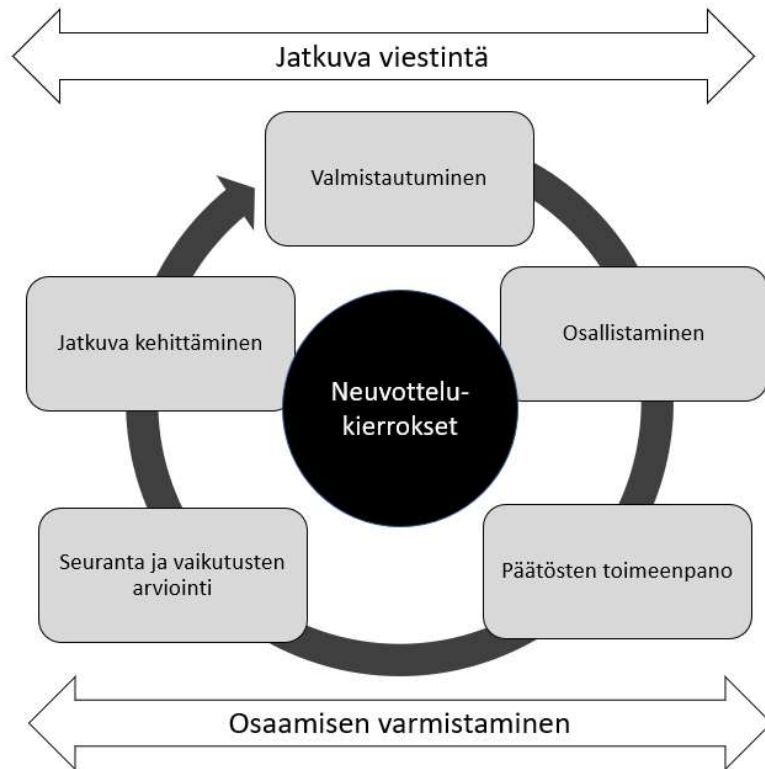
Tutkimusaineisto kerättiin laadullisin menetelmin 22 yrityksestä, joilla on käytännön kokemusta Teknologiateollisuuden ja Teollisuusliiton työehtosopimuksen mahdollistamasta paikallisesta sopimisesta. Tulokset ovat omiaan edistämään työmarkkinaosapuolten keskinäistä luottamusta, yhteisymmärrystä ja osaamista liittyen paikalliseen sopimiseen.

⁴ kannanotot ja mielipidekirjoitukset eri medioissa

2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Teknolohiateollisuuden työehtosopimuksen mukainen paikallinen sopiminen on yhteistoimintaa, jonka tavoitteena on ylläpitää ja kehittää yrityksen tuottavuutta, kilpailukykyä ja työllisyyttä. Nämä edelleen luovat edellytyksiä työhyvinvoinnin parantamiselle. Paikallinen sopiminen nähdään teknolohiateollisuudessa ennen kaikkea toiminnan kehittämisen välineenä. Tarpeellisista keinoista sovitaan, kun tavoitteet on selvitetty. Teknolohiateollisuuden työnantajien ja työntekijöiden välisellä yhteistoiminnalla ja paikallisella sopimisella on Suomessa pitkät perinteet. Alan työehtosopimuksessa on monien muiden alojen työehtosopimukseen verrattuna enemmän paikallisen sopimisen piirissä olevia asioita. (Makkula, ym., 2018.)

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää teknolohiateollisuuden yritysten paikallista sopimista ja siihen liittyvää neuvotteluprosessia aina neuvotteluiden alkamisesta sopimuksista viestimiseen ja toimeenpanoon asti. Tavoitteena on kartoittaa paikallisen sopimisen hyviä käytänteitä, esteitä sekä kehittämiskohteita teknolohiateollisuudessa. Tutkimus tuottaa tärkeää tietoa myös niiden alojen ja yritysten käyttöön, joilla paikallinen sopiminen ei ole yhtä vakiintunutta kuin teknolohiateollisuudessa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tukea ja lisätä objektiivista yhteiskunnallista keskustelua paikallisesta sopimisesta Suomessa.



Kuva 1. Paikallisen sopimisen prosessi

Teknoliateollisuudessa on sitouduttu ja panostettu paikallisen sopimisen kehittämiseen. Siitä on tehty väline, joka mahdollistaa työnantajan ja työntekijöiden tarpeiden yhteensovittamisen. Paikallisen sopimisen osaamista, ja toisaalta myös tarpeita, pursuava ala on luonteva tutkimuskohde, kun tavoitteena on selvittää paikallisen sopimisen hyviä käytänteitä, mahdollisia esteitä ja kehittämisen kohteita työpaikkojen arjessa tapahtuvan sopimisen kautta.

Tutkimustyötä ohjasivat seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1) Miksi ja millaisista asioista teknoliateollisuuden alalla käytännössä sovitaan paikallisesti?
- 2) Millaisia hyviä paikallisen sopimisen käytäntöjä on olemassa? Millaisia haasteita tai esteitä paikalliseen sopimiseen liittyy?
- 3) Millaisia vaikutuksia paikallisella sopimisella on saavutettu yrityksen toimintatapojen, liiketoiminnan tuloksellisuuden ja

työhyvinvoinnin kehittämiseksi? Millaisin järjestelyin ja kustannuksin paikallisen sopimisen puitteita on kyetty edistämään?

- 4) Miten käytäntöjä tulisi kehittää työpaikoilla? Millaisilla käytännöillä voidaan edistää mielekkäämpää työelämää, työhyvinvointia ja tuottavuutta tulevaisuudessa?

3. Työehdoista sopiminen Suomessa

Suomen työmarkkinoiden neuvottelutoiminta rakentuu Kansainvälisen työjärjestön ILO:n (International Labour Organization) periaatteille (ks. Sandell, 2005). ILO:n pääperiaate työelämän kehittämisessä on kolmikantaisuus, mikä tarkoittaa työnantajajärjestöjen, palkansaajajärjestöjen ja maan hallituksen yhteistyötä sekä neuvotteluja. Muun muassa työelämän lainsäädännön valmistelu tapahtuu Suomessa kolmikantaisesti. Myös Euroopan unioni on omaksunut kolmikantaperiaatteen työmarkkinoiden kehittämisessä.

3.1. Työmarkkinoilla sovitaan monella tasolla

Suomalainen työmarkkinajärjestelmän päätöksenteko perustuu sopimiseen ja sovitteluun. Työmarkkinajärjestelmän ominaisia piirteitä ovat työntekijöiden ja työnantajien korkea järjestäytymisaste sekä työehdoista sopiminen. (Alho ym., 2004; Eerola ym., 2018.)

Työmarkkinoilla sopimista tapahtuu monella tasolla. Suomessa palkansaajien ja työnantajien keskusjärjestöt sekä hallitus määrittelevät reunaehdot lainsäädännön ja sopimusten avulla. Näillä pyritään kehittämään työelämää ja edistämään yleistä oikeudenmukaisuutta. Yleisesti sopimuksia, joihin osallistuu keskusjärjestöjen lisäksi hallitus, kutsutaan tulopoliittisiksi kokonaisratkaisuuksi. Keskusjärjestöt voivat tehdä sopimuksia myös ilman hallitusta kahden tai useamman

keskusjärjestön kesken. Näitä sopimuksia kutsutaan keskitetyiksi tuloratkaisuiksi tai yleisiksi keskusjärjestösopimuksiksi⁵. Suomessa työnantajajärjestöinä toimivat Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Kuntatyönantajat KT ja Kirkon työmarkkinailaitos. Yritykset liittyvät jäseniksi omaan työnantaja- tai toimialaliittoonsa, jolloin niistä tulee myös EK:n jäseniä. Palkansaajat kuuluvat ammattialakohtaisiin ammattiliittoihin, jotka ovat järjestäytyneet palkansaajakeskusjärjestöiksi. Näitä ovat Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, toimihenkilökeskusjärjestö STTK ja AKAVA.

Ammattiliitot ja työnantajaliitot tekevät työ- ja virkaehtosopimuksia. Näillä määritellään alakohtaisesti palkat, yleiskorotukset, keskeisimmät ehdot ja turvataan työrauha. Työnantajaliittoihin järjestäytyneet työnantajat sitoutuvat noudattamaan työehtosopimuksia. Lisäksi ns. yleissitovat työehtosopimukset velvoittavat myös järjestäytymättömiä työnantajia. Työpaikoilla työntekijöiden edustajat ja työnantaja voivat tehdä paikallisia sopimuksia. Työntekijä ja työnantaja tekevät keskenään työsopimuksen. Työntekijä voi tehdä esimiehensä kanssa paikallisia sopimuksia, mikäli ne ovat työlainsäädännön ja työehtosopimuksen mukaisia eikä niillä ole vaikutusta muiden työntekijöiden toimintaan.

3.2. Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset määräävät työntekijän oikeudet

Suomalainen työelämän sääntely perustuu lakeihin, työ- ja virkaehtosopimukseen ja yksittäisiä työsuhteita koskeviin työsopimukseen (Hietala, 2015). Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset määrittelevät esimerkiksi vähimmäispalkat, työajat, lomat, sairausajan palkat ja työ-

⁵ Kilpailukykysopimus vuodelta 2016 jäi viimeiseksi EK:n tekemäksi keskitetyksi työmarkkinaratkaisuksi. Sen jälkeen EK ilmoitti, että he eivät enää ole mukana solmimassa keskitettyjä työmarkkinaratkaisuja, vaan siirtyvät kohti paikallisia ja liittokohtaisia sopimuksia. Näin vuodesta 1968 alkanut keskitettyjen työmarkkinaratkaisujen aikakausi päättyi ja työmarkkinakeskusjärjestöjen rooli muuttui järjestöjensä neuvotteluiden koordinoijaksi.

sopimuksen päättämisen ehdot. Eduskunta säättää työehtosopimuslailla⁶ työnantajan ja työnantajajyhdistyksen sekä toisaalta työntekijäyhdistyksen oikeudesta sopia työnantajaa ja työntekijöitä velvoittavasti työsuhteissa sovellettavista ehdoista. Kun työnantaja- ja työntekijäliitto sopivat yhdessä tietyn alan työehdoista, alalle syntyy työehtosopimus (TES). Julkisella sektorilla (kunta tai valtio työnantajana) sovitaan valtion virka- ja työehtosopimus (VES) sekä kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES). Työehtosopimuksilla on merkittävä rooli työsuhteen ehtojen määräytymisessä Suomessa.

Käytännössä työsuhteen ehdot voivat määräytyä usean eri normilähteen, kuten lain säännöksen, työehtosopimuksen, työsopimuksen tai muun työpaikalla tehdyn sopimuksen mukaan. Työehtosopimuksessa sovitut edut ovat aina vähimmäisetuja. Niitä ei voida alittaa työsopimuksessa. Esimerkiksi palkka ei voi olla pienempi kuin mitä työehtosopimuksessa on sovittu.⁷ Työnantaja ja työntekijä voivat työsopimuksessa kuitenkin sopia työehtosopimusta paremmista ehdoista.

Työehtosopimusta sovelletaan niihin työnantajiin ja työnantajajärjestöihin, jotka ovat solmineet kyseisen TES:n tai myöhemmin liittyneet siihen. Yleensä alalla on omat työehtosopimukset työntekijöille ja toimihenkilöille. Myös ylemmille toimihenkilöille voi olla oma työehtosopimuksensa. Työehtosopimukset sovitaan määräajaksi, yleensä yhdeksi tai kahdeksi vuodeksi.

Työ- ja virkaehtosopimus sitoo sopimuksen solmineita palkansaajia ja työnantajaliittoja sekä niiden jäseniä. Normaalisisoivan työehtosopimuksen piiriin kuuluvat siis sopijayritykset tai yritykset, jotka ovat sopijaosapuolena olleen työnantajajyhdistyksen jäseniä. Sopimusta tulee noudattaa kaikkiin yritysten työntekijöihin riippumatta siitä, kuuluvatko he sopimuksen solmineeseen työntekijäliittoon tai sen alaliittoihin. Työehtosopimusta tulee näin ollen noudattaa myös yrityksen järjestäytymättömiin työntekijöihin.

⁶ Muita keskeisiä eduskunnan säätämiä työelämää sääteleviä lakeja ovat mm. työsopimuslaki, työaikalaki, työturvallisuuslaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, vuorotteluvapaalaki, opintovapaalaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä.

⁷ ts. perälaudan määritelmä

Normaalisitova työehtosopimus voi lisäksi olla yleissitova. Tällöin myös työnantajaliittoon kuulumattomien työnantajien on noudatettava sopimusta työntekijöihinsä. Yleissitovalla työehtosopimuksella pyritään turvaamaan työnantajajärjestöön kuulumattomien työnantajien palveluksessa olevien työntekijöiden vähimmäisehdot. Työehtosopimuksen yleissitovuus tarkoittaa sitä, että kaikkien työehtosopimuksen piirissä olevien työnantajien tulee noudattaa sitä. Tällaisen yleissitovan työehtosopimuksen vahvistaa sosiaali- ja terveystieteiden alainen yleissitovuuden vahvistamislautakunta, kun yleissitovuuden edellytykset täyttyvät. Ehtoja ovat työehtosopimuksen valtakunnallisuus ja edustettavuus. Valtakunnallisuudella tarkoitetaan, että sopimus kattaa koko maan. Edustavuus tarkoittaa, että vähintään noin puolet alan työntekijöistä on kuuluttava työehtosopimuksen piiriin normaalisitovuuden perusteella. Lisäksi työehtosopimuksen on oltava voimassa asianomaisella alalla. Yksittäisen työnantajan selvittäväksi yleensä jää, toimiiko työnantaja alalla, jolle on vahvistettu yleissitova työehtosopimus.

Käytännössä työehtosopimusten piiriin kuuluvia asioita voidaan tiettyiltä osin sopia myös paikallisesti eli suoraan työpaikalla. Kuitenkaan mistä tahansa ei voida sopia työpaikalla, vaan paikallinen päätösvalta on niistä asioista, joista työehtosopimuksessa on erillinen maininta. Työehtosopimusten mukaisesti paikallinen sopiminen voi olla mahdollista esim. työnantajan edustajan ja luottamusmiehen, muun henkilöstön edustajan tai ryhmän kesken tai vain työnantajan (esimiehen) ja työntekijän kesken.

3.3. Paikallinen sopiminen – sopimista työpaikoilla

Paikalliselle sopimiselle ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää. Paikallisella sopimisella voidaan tarkoittaa kaikkea yritys- tai työpaikkatasolla tapahtuvaa sopimista. Näin ajateltuna esimerkiksi työnantajan ja työntekijän välinen työsopimus on paikallinen sopimus. Paikallisen sopimisen käsite tulee alun perin valtakunnallisista työehtosopimuksista. Paikallisella sopimisella tarkoitetaan työehtosopimuksessa annettua oikeutta sopia toisin joistain työehtosopimuksessa mainituista asioista työpaikkakohtaisesti. (Kairinen ym. 2015.)

Työehtosopimukset voivat joko antaa mahdollisuuden paikalliseen sopimiseen tai ne voivat edellyttää sitä. Paikallinen sopiminen voidaan sallia työehtosopimuksissa esimerkiksi lausekkeilla ”paikallisesti voidaan poiketa” tai ”ellei paikallisesti sovita toisin”. Paikallisen sopimisen edellyttävä määräys voi olla esimerkiksi ”asiasta on sovittava paikallisesti” tai ”asiasta päättäminen on asetettu paikallisten osapuolten tehtäväksi”. Lisäksi paikalliseen sopimukseen voidaan kehottaa esimerkiksi ”on pyrittävä sopimaan paikallisesti”-lausekkeella. Näissä on kyse joko työehtosopimuksesta poikkeamisesta tai sen täydentämisestä paikallisella sopimuksella. Työehtosopimuksien paikallisen sopimisen sallivissa määräyksissä on usein mainittu perälauta. Tällä tarkoitetaan säännöstä, jota noudatetaan, jos paikallista sopimusta ei saada aikaiseksi. Nämä säännökset astuvat voimaan myös, jos paikallinen sopimus lakkaa, eikä uutta sopimusta ole vielä tehty. Perälaudan lisäksi työehtosopimuksella voidaan asettaa raameja paikalliselle sopimiselle. Näitä raameja sanotaan myös sivulaudoiksi. (Kairinen ym. 2008.)

Työehtosopimuksien paikallinen sopiminen voidaan jakaa työehtosopimustasoiset ja työsopimustasoiset oikeusvaikutukset saaviin sopimuksiin. Työehtosopimustasoisen oikeusvaikutuksen saavat sopimukset koskevat pääsääntöisesti koko henkilöstöä tai sen osaa. Jos paikallinen sopimus tehdään vain yhden työntekijän kanssa, on sopimuksella pääsääntöisesti työsopimustasoinen oikeusvaikutus. Tällaisia sopimuksia voidaan tehdä myös useamman työntekijän, esimerkiksi tiettyyn osastoon kuuluvien työntekijöiden kanssa. Sovittavasta asiasta sekä noudatettavasta työehtosopimuksesta riippuu, millaisen oikeusvaikutuksen sopimus saa.

Kun kyse on työehtosopimukseen perustuvasta paikallisesta sopimisesta, työehtosopimuksessa on yleensä määritelty, kenen kanssa työnantaja voi sopimuksen tehdä. Sopimusneuvotteluissa osapuolina ovat henkilöstön edustajana yleensä luottamusmies ja vastapuolena työnantajan edustaja. Luottamusmies tarvitsee muissa kuin työehtosopimustasoiseen paikalliseen sopimiseen liittyvissä asioissa erillisen valtuutuksen asianosaisilta. Työehtosopimuksessa voidaan myös todeta, että tietyistä asioista voidaan sopia suoraan työntekijän kanssa.

Paikallinen sopimus tehdään määräajaksi tai toistaiseksi. Toistaiseksi sovitussa sopimuksessa on irtisanomisaika, joka tulee usein suoraan

työehtosopimuksesta. Varsinainen paikallinen sopimus on molempia osapuolia sitova oikeustoimi.

4. Paikallinen sopiminen teknologiateollisuuden työehtosopimuksessa

Tässä tutkimuksessa paikallisella sopimisella tarkoitetaan Teknologiateollisuus ry:n ja Teollisuusliitto ry:n välisen työehtosopimuksen mahdollistavaa paikallista sopimista. Tutkimuksessa paikallisen sopimisen määrittelee työehtosopimus, joka astui voimaan 8.11.2017.

Teknologiateollisuuden alalla työskentelee noin 83 000 työntekijää. Työehtosopimuksen normaalisitovuuden piirissä heistä on noin 66 000 työntekijää. (Yleissitovuuden vahvistamislautakunta 2018.) Teknologiateollisuuden alalla on 7961 yritystä, joista järjestäytyneitä työnantajia on noin 1600. (Makkula ym., 2018). Teknologiateollisuuden lukeutuu Suomen suurimmat metallialan yritykset⁸. Suurehkon työntekijämäärän lisäksi teknologiateollisuuden merkitys vientialana on korostanut alan tärkeyttä esimerkiksi palkankorotuksista sopimisessa.

Teknologiateollisuuden työehtosopimus sisältää noin 70 erillistä lukua, jotka jakautuvat erillisiin kohtiin ja alakohtiin. Työehtosopimuskokonaisuuden työntekijöiden työsuhteen ehtoja koskevista määräyksistä 48 antaa mahdollisuuden paikalliseen sopimiseen. Näistä 21 määräystä mahdollistaa sopimisen vain järjestäytyneelle työnantajalle. (Makkula ym., 2018.) Työehtosopimuksen määrittämä paikallinen sopiminen mahdollistaakin laajasti yrityskohtaista sopimista, kun työehtosopimukseen ja sopimiseen liittyvää tietoa ja osaamista kyetään hyödyntämään.

Työehtosopimuksen tarkoittama paikallinen sopiminen jaetaan kahteen ryhmään, jotka ovat työehtosopimustasoinen sopiminen ja työehtosopimustasoinen sopiminen. Molemmat sopimustasot edustavat niin

⁸ Teknologiateollisuus työllistää suoraan noin 310 000 suomalaista (<https://teknologiateollisuus.fi/fi/tyomarkkinat>).

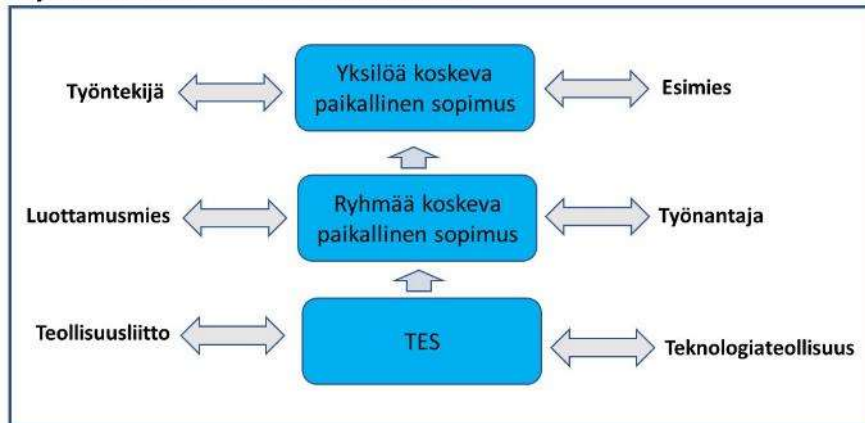
sanottua toisin sopimista. Tämä tarkoittaa poikkeamista työehtosopimuksen määräyksistä tai toisaalta työehtosopimuksen täydentämistä.

Vaalien kautta tehtävänsä valittu luottamusmies⁹ tai pääluottamusmies voivat sopia työehtosopimustasoisia sopimuksia, jotka sitovat kaikkia toimialueen työntekijöitä riippumatta siitä, kuuluvatko nämä ammattiliittoon. Luottamusmies voi sopia myös toimialueensa työntekijöitä koskevia kehys sopimuksia, jolloin yksityiskohdista sopiminen jää yksittäisen työntekijän ja työnantajan välille. Yksittäistä työntekijää koskeva työehtosopimuksen oikeusvaikutukset saava paikallinen sopimus voidaan solmia työntekijän ja hänen esimiehensä välillä, ellei kyse ole työntekijöitä yleisemmin koskevasta tai muiden työntekijöiden työhön vaikuttavasta järjestelystä. Luottamusmies saa sopia työehtosopimustasoisista asioista työntekijäryhmille vain työntekijöiden antamalla erillisillä valtuutuksilla.

Työehtosopimuksen osaksi tulevat paikalliset sopimukset velvoittavat työnantajaa ja jokaista sopimisen kohteena olevaa työntekijää samoin kuin valtakunnallinen työehtosopimus. Kuvassa 2 esitetään pääpiirteissään paikallinen sopimisen tasot teknologiateollisuudessa.

⁹ Luottamusmies-nimike kertoo nimenomaan luottamuksen saamisesta vaaleilla, joiden valintaprosessi on valvottu. Kuten aina demokraattisissa vaaleissa, myös luottamusmiesvaaleissa äänestys tapahtuu ehdokaslistojen kautta.

Työlainsäädäntö määrittelee raamit



Kuva 2. Työehtosopimuksen mahdollistama paikallinen sopiminen teknologiateollisuudessa

Paikallinen sopimus on solmittava kirjallisena, jos jompikumpi sopijapuoli sitä pyytää. Sopimus voidaan solmia määräajaksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi. Toistaiseksi voimassa oleva sopimus voidaan irtisanoa kolmen kuukauden irtisanomisaikaa noudattaen, ellei irtisanomisajasta ole muuta sovittu. Paikallinen sopimus on voimassa työehtosopimuksen voimassaolon päättymisen jälkeenkin, ellei sitä asianmukaisesti irtisanoa päättymään irtisanomisajan kuluttua.

Liitteessä 1 listataan paikallisesti sovittavat asiat, jotka saavat teknologiateollisuuden työehtosopimuksen mukaan työehtosopimuksen oikeusvaikutukset. Tämä tarkoittaa, että paikallinen sopimus velvoittaa työnantajaa ja jokaista työntekijää samalla tavoin kuin valtakunnallisen työehtosopimuksen määräykset.

Työehtosopimuksen mukainen työehtosopimustasoinen paikallinen sopiminen solmitaan työntekijän tai työntekijöiden sekä työnantajan välillä. Kuten edellä todettiin, luottamusmies ja pääluottamusmies voivat näissä asioissa tehdä paikallisen sopimuksen pääsääntöisesti vain, jos ovat saaneet siihen kaikilta asianomaisilta työntekijöiltä erillisen valtuutuksen. Työsopimustasoiset paikalliset sopimukset ovat usein luonteeltaan tilannekohtaisia tai määräaikaista. Liitteessä 2 listataan paikallisesti sovittavat asiat, jotka saavat teknologiateollisuuden työehtosopimuksen mukaan työehtosopimuksen oikeusvaikutukset.

5. Aineisto ja tutkimusmenetelmät

5.1. Tutkimuksen toteutuksesta

Tutkimus toteutettiin 22 yrityksen kanssa. Tavoitteena oli saada tutkimuskohteeksi heterogeeninen, edustava joukko teknologiateollisuuden yrityksistä. Paikallista sopimista selvitettiin pienissä, keskisuurissa ja suurissa yrityksissä, joiden omistus vaihteli suomalaisista perheistä kansainvälisiin sijoittajiin. Yritykset sijaitsivat Lapissa, Pohjois-Pohjanmaalla, Pohjois-Savossa, Uudellamaalla ja Varsinais-Suomessa. Taulukot 3-5 kuvaavat tutkimusaineiston yrityksiä edellä mainittujen piirteiden mukaisesti.

Taulukko 1: Aineisto yritysten henkilöstömäärän mukaan

Yrityksen koko	Yritysten lukumäärä
Pieni (1 -50 henkilöä)	4
Keskisuuri (51 – 250 henkilöä)	11
Suuri (yli 250 henkilöä)	7
Yhteensä	22

Taulukko 2: Aineisto yritysten omistuksen mukaan

Yrityksen omistus	Yritysten lukumäärä
Perheyritys	8
Pörssiyritys	5
Sijoitusyhtiö(t) on ainakin yksi omistajista	2
Ulkomainen omistus	3
Yksityinen omistus	4
Yhteensä	22

Taulukko 3: Aineisto alueittain

Maakunta	Yritysten lukumäärä
Pohjois-Pohjanmaa ja Lappi	6
Pohjois-Savo	6
Uusimaa	6
Varsinais-Suomi	4
Yhteensä	22

Tutkimusmenetelminä hyödynnettiin puolistrukturoituja yksilö- ja asiantuntijahaastatteluja, havainnointia ja osallistavaa työpajatyökentelyä.

Puolistrukturoidut yksilöhaastattelut¹⁰ (liite 3) suunnattiin yrityksissä sekä työnantajan että työntekijän edustajalle. Haastattelun kohteeksi pyydettiin henkilöitä, joiden työtehtäviin kuuluu osallistuminen paikallista sopimista koskeviin neuvotteluihin tai jotka ovat käytännössä tehneet edustamassaan yrityksessä paikallisia sopimuksia. Työntekijöiden edustajat olivat luottamusmiehiä lukuun ottamatta yhtä henkilöä, joka toimi työsuojeluvaltuutettuna. Työnantajan edustajien nimikkeet vaihtelivat enemmän (Taulukko 4). Kahdessa yrityksessä toteutettiin työnantajan yksilöhaastattelun sijaan ryhmähaastattelu siten, että työnantajan edustajia osallistui haastatteluun kaksi henkilöä. Haastatteluita tehtiin loka-marraskuussa 2018 yhteensä 44 kappaletta ja haastateltavia oli yhteensä 46 henkilöä.

¹⁰ Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino. Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Taulukko 4: Haastatteluihin osallistuneet 46 henkilöä

Työnantajan edustajat	Määrä	Työntekijöiden edustajat	Määrä
Henkilöstöjohtaja/-päälikkö/Työsuhdepäälikkö	7	Pääluottamusmies <ul style="list-style-type: none"> • oman työn ohella 16 • kokopäiväinen 5 	21
		Työsuojeluvaltuutettu	1
Liiketoimintajohtaja	2		
Maajohtaja/Toimitusjohtaja	6		
Talousjohtaja	2		
Tuotantojohtaja/Tekninen johtaja/Tehtaanjohtaja	7		
Yhteensä	24		22

Yrityksissä järjestettiin yrityskohtainen työpaja muutamia viikkoja haastattelujen jälkeen. Tarkoituksena oli työpaikan paikallisen sopimisen käytäntöjen arvioiminen ja edelleen kehittäminen. Haastatelussa esiin nousseita asioita hyödyntämällä kehitettiin paikallisen sopimisen arviointimalli (liite 4), jota käytettiin työpajoissa yhteisen keskustelun pohjana. Arviointimallissa paikallisen sopimisen prosessi jaettiin neljään teemaan, joista esitettiin 27 erilaista väittämää.

Prosessin teemat olivat seuraavat.

- A Lähtötilanne paikalliselle sopimiselle
- B Paikalliseen sopimiseen liittyvä osaaminen ja sen kehittäminen
- C Asioiden nostaminen paikallisen sopimisen kohteeksi
- D Päätösten vieminen käytäntöön

Työnantajien edustajien lisäksi työpajoihin osallistui luottamusmiehiä ja työsuojeluvaltuutettuja sekä ammattiliittoon kuuluvia ja myös niihin kuulumattomia työntekijöitä. Osallistujamäärät vaihtelivat 3 - 7 henkilön välillä. Kaikkiin työpajoihin osallistui sekä työntekijöiden että työnantajien edustajia, mutta useimmissa yrityksissä työntekijöiden edustajia oli paikalla enemmän kuin työnantajan edustajia. Yksi

työpaja jäi yrityksen kiireiden vuoksi pitämättä, joten marraskuusta 2018 helmikuuhun 2019 järjestettiin yhteensä 21 työpajaa.

Osallistavien työpajojen tavoitteena oli saada esille monipuolinen näkemys sopimuskäytännöistä ja auttaa osallistujia tunnistamaan kehittämiskohteita kunkin yrityksen toimintatavoissa (ks. tarkemmin luku 8.1.). Työpajat tarjosivat myös yhteistä keskustelua, yhteistoimintaa ja jatkuvaa kehittämistä tukevan tavan kerätä tietoa yritysten käytännöistä.

Yksilöhaastattelujen ja työpajojen lisäksi aineistoa täydennettiin kahdella puolistrukturoidulla asiantuntijahaastattelulla. Teemoina olivat paikallinen sopiminen teknologiateollisuudessa ja sen alan yrityksissä, yhteistyö eri toimijoiden välillä sekä paikallisen sopimisen tulevaisuus vuoden ja viiden vuoden aikajänteellä.

Koottu monipuolinen aineisto analysoitiin hyödyntäen teemoittelua ja tyypittelyä.

5.2. Yleistettävyys ja luotettavuus

Tutkimusaihe on vahvasti aikaan sidottu. Aineistonkeruu on toteutettu aikana, jolloin vallinneessa yhteiskunnallisessa keskustelussa on korostunut työmarkkinauudistukset ja kilpailukyky sopimukset. Tämä on lisännyt sekä vastakkainasettelua kolmikannassa että paikalliseen sopimiseen liittyvää keskustelua yleensä. Tämä näkyy myös tutkimushaastatteluisissa ja -työpajoissa käytetyissä puheenvuoroissa. Kerätty aineisto olisi todennäköisesti ollut erilainen erilaisessa yhteiskunnallisessa tilanteessa. Yhteiskunnallinen tilanne on toisaalta korostanut tarvetta tutkimukselle, joka edistää rakentavasti paikallista sopimista ja sitä koskevaa vuoropuhelua.

Aineisto koostuu joukosta Teknologiateollisuus ry:n jäsenyrityksiä, jotka sijaitsevat Lapin, Pohjois-Pohjanmaan, Pohjois-Savon, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen alueilla. Näiltä ennalta päätetyiltä alueilta kontaktoitiin noin 50 yritystä, joista lopulta tutkimukseen osallistui 22 yritystä. Teknologiateollisuus alana on yksi paikallisen sopimisen edelläkävijä, minkä lisäksi alan työehtosopimus mahdollistaa paikallista sopimista laajasti. Tämä tekee siitä erityisen – ja tämän tutki-

muksen toteuttamisen kannalta otollisen – tutkimuskohteen. Havainnot koskevat teknologiateollisuutta, ja ne eivät kaikilta osin ole suoraan yleistettävissä muille aloille tai sektoreille.

Tarkasteltavien yritysten kautta välittyvää kuvaa paikallisesta sopimisesta teknologiateollisuudessa voidaan pitää tietyin rajoituksin kattavana. Tavoitteena on ollut saada syväluotaavaa tietoa rajallisesta joukosta maantieteellisesti eri puolilla Suomea sijaitsevista, eritaustaisista yrityksistä, jotka ovat toteuttaneet paikallista sopimista. Lisätavoitteina oli tavoittaa erilaisia paikallisen sopimisen kokemusta omaavia yrityksiä: sekä edelläkävijöitä että kehittyjiä.

Tarkasteltujen yritysten määrä on riittävä ottaen huomioon tutkimusote, jossa syvennytään yrityskohtaisiin paikallisen sopimisen käytänteisiin. Kuitenkin, esimerkiksi suuryrityksissä, monet yritystason havainnot koskevat yksittäisiä osastoja tai toimipisteitä. Esimerkiksi henkilöihin liittyvät huomiot – henkilökemiat, kokemus sopimisesta, roolit – koskevat henkilöitä, jotka ovat osallistuneet yksilöhaastatteluihin tai työpajoihin eivätkä ne näin ollen koske yrityksen muita paikallisen sopimisen parissa toimivia henkilöitä. Siksi erityisesti henkilötason tekijöihin linkittyvät havainnot ja tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä koko yrityksen toimintatapoihin suomalaisissa yksiköissä.

Käytetyt menetelmät toimivat yritystason havaintojen esiin nostamisessa, koostamisessa, jaottelussa sekä niistä muodostettavien tulkin-tojen ja johtopäätösten perustelussa. Yritystason havaintojen lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty huomioita työntekijöiden ja työnantajien liittojen asiantuntijoilta. Tutkimuksessa tehdyt havainnot on muodostettu useista eri aineistotyypeistä ja näkökulmista. Useasta näkökulmasta nousevat yhtenevät huomiot korostavat sitä, että tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne kuvaavat luotettavasti paikallista sopimista teknologiateollisuudessa.

6. Aineistoanalyysi

Lähtökohtaisesti kaikissa hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä oli tehty paikallisia sopimuksia. Keskeinen tulos ja lähtökohta haastatteluaiaineiston analysoinnille kuitenkin on, että paikalliseen sopimiseen vaikuttavat voimakkaasti monet yritys- ja jopa henkilöspesifit tekijät. Yritysten välillä oli huomattaviakin eroja paikallisen sopimiseen liittyvissä asenteissa, käytänteissä ja mahdollisuuksissa. Analysoitaessa haastatteluaiaineistoa tärkeimmiksi tekijöiksi, jotka selittävät yritysten välisiä eroja paikallisessa sopimisessa, nousivat tapa tehdä yhteistyötä sekä luottamuksen määrä.

Luottamuksen on todettu olevan perusedellytyksiä paikalliselle sopimiselle monissa aikaisemmissakin tutkimuksissa (esim. Kevätsalo ym., 1999; Ilmonen ym., 2002). Lisäksi yrityskulttuurin eli talon tavan toimia on katsottu luovan tärkeät edellytykset yhteisen toiminnan kehittämiseksi (Teknolohiateollisuus & Metallityöväen liitto, 2011). Myös Ihalaisen ym. (2007) sekä Hietalan ym. (2015) selvitykset nostavat luottamuksen ja pitkäjänteistä yhteistoimintaa tukevat tekijät keskeisiksi paikallisen sopimisen mahdollistajiksi.

Kerättyyn aineistoon perustuen kehitettiin malli, jonka avulla yrityksiä ja yritysten paikallista sopimista **ryhmitellään kahdella tasolla: yhteistyötavan (tapauskohtainen/ säännöllinen) ja luottamuksen määrän (vähän/paljon) suhteen**. Mallin tarkoituksena on kuvata ja jäsentää yritysten paikallista sopimista ja siihen liittyvää dynamiikkaa edellä mainittujen tasojen kautta. Malli selkeyttää haastatteluaiaineiston analysointia ja lisää ymmärrystä yritysten välisistä eroista paikallisessa sopimisessa – sen määrässä ja laadussa. Lisäksi määritettyjen tasojen (yhteistyön tapa ja luottamuksen määrä) merkitystä sopimiseen tarkastellaan huomioimalla yrityksen koko, omistus ja sijainti. Analyysin tarkoituksena ei ole laittaa yrityksiä tai niiden toimintatapoja paremmuusjärjestykseen.

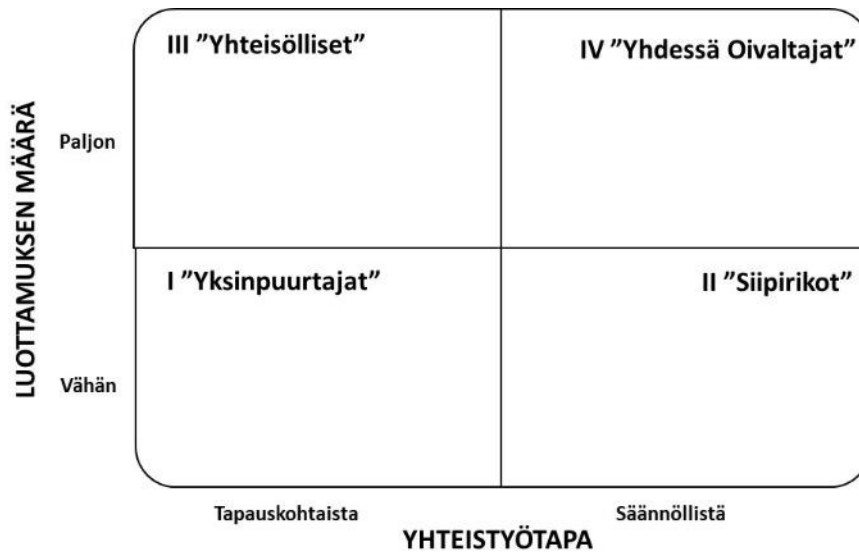
6.1. Paikallisen sopimisen nelikenttämalli

Haastatteluaineiston analyysin pohjaksi rakennetussa nelikenttämäl-
lissa yritysten paikallisen sopimisen toimintatapoja tarkastellaan yh-
teistyötavan ja luottamuksen määrän kautta (Kuva 2). Yhteistyön ta-
paa (tapauskohtainen/säännöllinen) kuvataan vaaka-akselilla ja luot-
tamuksen määrää (vähän/paljon) pystyakselilla.

Paikalliseen sopimiseen liittyvää yhteistyötapaa voidaan pitää tapaus-
kohtaisena, kun yhteistyötä tehdään tarpeen tullen, tilannekohtaisesti
tai esimerkiksi neljännesvuosittain yhteistoiminnan vuosikellon mu-
kaisesti. Yhteistyön ollessa säännöllistä, osapuolet¹¹ vaihtavat ajatuk-
sia usein, yhteydenpito ja tiedonvaihto on tiivistä ja säännöllistä, jol-
loin paikallinen sopiminen on kiinteästi sidoksissa yrityksen kulttuu-
riin, johtamisjärjestelmään ja strategiaan. Tällöin kumpikin osapuoli
on jatkuvasti ajan tasalla yrityksen kokonaistilanteesta. Yhteiselle so-
pimiselle on olemassa sitä tukevat puitteet. Kynnystä paikalliselle so-
pimiselle ei ole ja esimerkiksi tarve paikalliselle sopimiselle tulee neu-
votteleville osapuolille harvoin yllätyksenä.

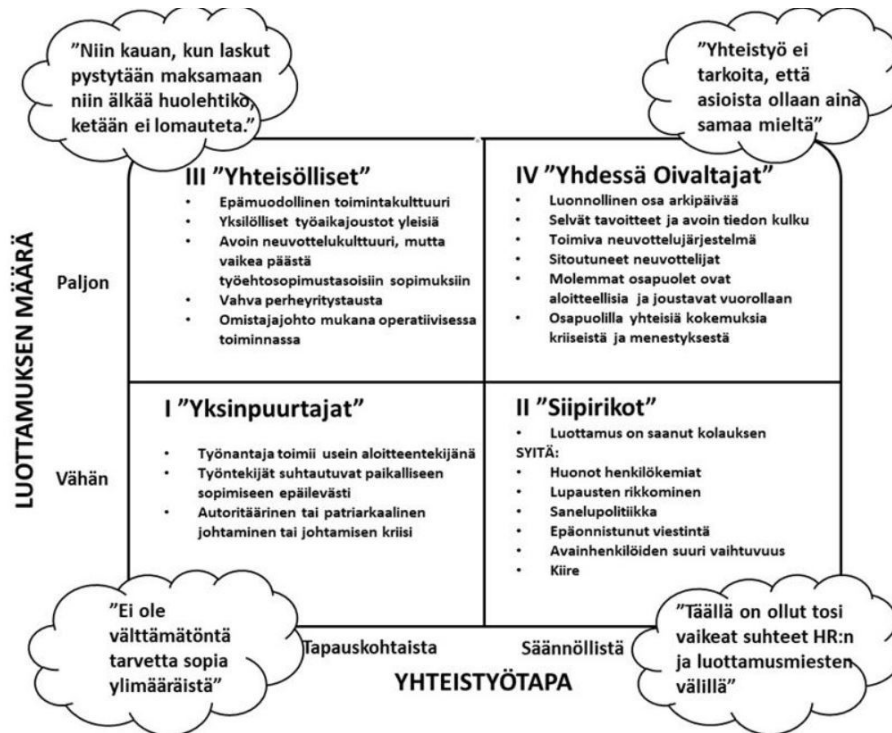
Luottamuksen ja luottavaisuuden merkitys paikallisessa sopimisessa
rinnastuu luottamuksen merkitykseen kaikessa sopimisessa. Luotta-
mus ja luottavaisuus ovat varmuutta siitä, että henkilöön, tahoon tai
sopimukseen voi luottaa ilman, että tarvitsee pettyä. Luottamus luo
perustan ihmisten väliselle yhteistyölle ja tiedon jakamiselle. Luotta-
muksen määrä kehittyy neuvottelijoiden välille ajan ja kokemuksen
myötä. Luottamusta lisäävät yhteiset tavoitteet, tiedon jakaminen,
avoin ja rehellinen keskusteluyhteys, halu kehittyä sekä yhteiset ko-
kemukset ja sitoutuminen yhteisiin päätöksiin.

¹¹ Osapuolilla tarkoitetaan tässä sopimusneuvotteluihin osallistuvia työnantajan ja työntekijöiden edustajia.



Kuva 3. Paikallinen sopimisen mallit teknologiateollisuudessa

Nelikenttämallin mukaisesti aineiston 22 yritystä jaetaan neljään ryhmään sen mukaan, miten yhteistyötapa ja luottamuksen määrä näyttyvät suoritettujen haastatteluiden ja työpajojen perusteella yritysten paikallisessa sopimisessa. Ryhmät ovat nimetty seuraavasti: "Yksinpuurtajat", "Siipirikot", "Yhteisölliset" ja "Yhdessä Oivaltajat". Neljään ryhmään jaetuille yrityksille löydettiin monia yhdistäviä tekijöitä liittyen sekä yritystaustaan ja yleiseen työilmapiiriin että paikallisen sopimisen neuvottelukäytäntöihin (Kuva 4).



Kuva 4. Paikallisen sopimisen mallien kuvaus

I Yksinpuurtajat: Nelikentän alavasemmalle sijoittuvat yritykset, joissa paikallista sopimista tehdään satunnaisesti. Luottamuksen määrä on vähäinen, jolloin vähintään toinen osapuoli kokee sopimisen usein näennäisesti sopivana tai jopa sanelevana. Yritysten omistajien keskuudessa ei ole koettu tarvetta rakentaa pitkäjänteistä paikallisen sopimisen kulttuuria tai siihen ei ole ollut olemassa edellytyksiä.

Työnantaja: "Pitäisikö minun kaikista asioista mennä kertoamaan hallin puolelle?"

Työntekijä: "Johdosta ei löydy sopivaa henkilöä. Rajoitetaan liikaa, ei pääse irti, ei pääse toteuttamaan itseään."

Työnantaja: "Paikallinen sopiminen tuottaa saavutettuja etuja, joista ei koskaan luovuta."

Työntekijä: "...käytännössä työnantaja ei toiminutkaan sitten sen sopimuksen mukaisesti vaan se oli ihan mielivaltaista."

II Siipirikot: Alaoikealle sijoituville yrityksille on tyypillistä, että avainhenkilöiden keskinäiseen luottamukseen on tullut särö, jolloin sopiminen koetaan yksipuoliseksi, epäreiluksi tai turhaksi ja siihen suhtaudutaan epäilevästi. Yhteistyölle on kuitenkin olemassa puitteet ja niitä on haluttu kehittää tukemaan liiketoimintastrategiaa. Tälle ryhmälle on tyypillistä usein henkilövaihdosten myötä tapahtuva molemminpuolisen luottamuksen eheytyminen.

Työnantaja: ”Työntekijät eivät ole tyytyväisiä siitä, että saisivat osaksi rahana ja osaksi vapaana. Sekä siitä, että olemme tämän etukäteen päättäneet, vaikka emme ole päättäneet. Olemme joustaneet.”

Työntekijä: ”Avoimuus ja rehellisyys on saatava kuntoon. Lähin aikoinaan hommiin mukaan, kun sen aikainen tuotantopäällikkö kusetti ihan 100 – 0. Nyt se henkilövaihdosten myötä loppui, mutta sillä tiellä ollaan edelleen.”

Työnantaja: ”Enempi se on semmoista keskustelua ja sitten vaan ilmoitetaan. Ne on kuitenkin semmoisia, että työnantaja voisi yksipuolisellakin päätöksellä ilmoittaa jotain. Mutta hyvähän niistä on jutella, vaikka päätösvalta onkin toisella pelkästään.”

Työntekijä: ”Eikä voi mitään, mutta siinä meni vähän niin ku paikallisen sopimisen halukkuus minun puolelta.”

Työnantaja: ”Tavallaan on vaikea käsittää se toinen puoli, että te ette häviä tässä yhtään mitään, että tämä olisi parempi tehdä jollakin lailla. Mutta sitten sinne tulee jollakin tavalla epäily ja ruvetaan katsomaan ja soittelemaan liittoihin, että voiko näin. Ikään kuin siinä ois aina semmoinen, että työnantaja rupee huiputtamaan. Me on yritetty sanoo, että me ei huiputeta.”

Työntekijä: ”Kyllähän se varmasti hiertää. Sul on sopimus ja vastapuoli rikkoo sen alle viikossa. Niin kyllä se hiertää. Se voi hiertää pitkäänkin.”

III Yhteisölliset: Ylävasemmalle sijoittuvat yritykset, joissa yhteistyö perustuu luottamukseen ja toisen kunnioittamiseen. Myös palveluhenkisyys on juurtunut syvälle yrityskulttuuriin. Paikallista sopimista ei kuitenkaan hyödynnetä jokapäiväisessä yhteistyössä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tyypillisiä tähän ryhmään kuuluvia yrityksiä ovat pienet ja keskisuuret perheyrietykset tai yritykset, joilla on vahva perheyrietytystausta. Näille yrityksille on tyypillistä nopea ja suoraviivainen päätöksenteko.

Näissä yrityksissä esimiesten ja työntekijöiden välillä on tyypillisesti paljon keskinäisiä suullisia sopimuksia.

Työnantaja: ”Tällä hetkellä pullonkaulana on tuotanto. Olen huolestunut henkilökunnan jaksamisesta.”

Työnantaja: ”Suurissa tilauksissa yhteistyötä eri osastojen välillä pitäisi pystyä parantamaan.”

Työntekijä: ”Kyllä minä ainakin pidän tätä hyvänä ja turvallisena työpaikkana. Tässä joku vuosi sitten menttiin aallon pohjalla. Me työntekijät aloimme miettiä, että eikö tule yt-neuvotteluja. Omistaja sanoi, että niin kauan, kun laskut pystytään maksamaan niin älkää huolehtiko ketään ei lomauteta.”

IV Yhdessä Oivaltajat: Yläoikealle sijoittuvat yritykset, joille paikallinen sopiminen ja jatkuva kehittäminen ovat luonteva osa yrityskulttuuria. Neuvottelevat osapuolet tapaavat usein toisiaan ja ymmärtävät yrityksen liiketoiminnan ja asiakkaiden tarpeet. Viestintä on hyvin avointa ja rehellistä. Luottamusmiehillä on usein tärkeä rooli yrityksen sisäisessä viestinnässä. Kumpikin osapuoli on sisäistänyt, että sopimukseen pääseminen vaatii myös molemminpuolista joustavuutta. Tyypillisesti yritykset ovat keskisuuria tai suuria globaaleilla markkinoilla toimivia yrityksiä, joissa osapuolet kokevat olevansa samassa veneessä. Paikallista sopimista käytetään laajasti ja päätöksiä tehdään määrätietoisesti. Neuvotteluja ei koeta aina helpoiksi, mutta jaettu mielipide on, että ne ovat yrityksen olemassaolon takaamiseksi välttämättömiä. Pitkäjänteinen yhteistyö ja luottamus perustuvat yhteisiin kokemuksiin niin ylä- kuin alamäissäkin. Yrityksissä on tiedos-

tettu, että paikallisen sopimisen onnistumisen kannalta neuvottelijoiden henkilökemioilla ja sosiaalisilla taidoilla on asiaosaamisen lisäksi suuri merkitys.

Työnantaja: ”Neuvottelut käydään asiasta riippumatta hyvässä hengessä. Vuosien varrella ollaan opittu, että asiat otetaan asioina eikä aleta riitelemään. Olemme oppineet tuntemaan toisemme ja koko ajan neuvottelukulttuurimme on mennyt eteenpäin”.

Työntekijä: ”Mielestäni meillä on hyvä yhteishenki. No, tietysti silloinhan ne hommat sujuukin.”

Työnantaja: ”Tullaanko sokeiksi, kun jatkuvasti kehutaan ulkopuoleltakin? Tulevaisuudessa ei riitä, että on ennen oltu hyviä.”

Työntekijä: ”Emme ole läheskään aina asioista samaa mieltä, mutta se mikä sovitaan, se pidetään. Jos asioista ei puhuta kesken neuvotteluiden, niistä ei puhuta”

Työntekijä: ”Kyllä työnantajan rooli on tietysti kaikkein ratkaisevin. Aika tasavertaisia me olemme kuitenkin. Tuodaan pöytään ne tiedossa olevat asiat, keskustellaan niistä keskenään ilman salailua. Se pohjautuu kovasti luottamukseen. Mielestäni tämän hetken neuvottelijat edustavat uudenai-kaista johtamistyyliä, jossa vuoropuheleva, tulokseen tähtäävä päätöksentekokyky on olemassa. Se vaatii rohkeutta tehdä se päätös.”

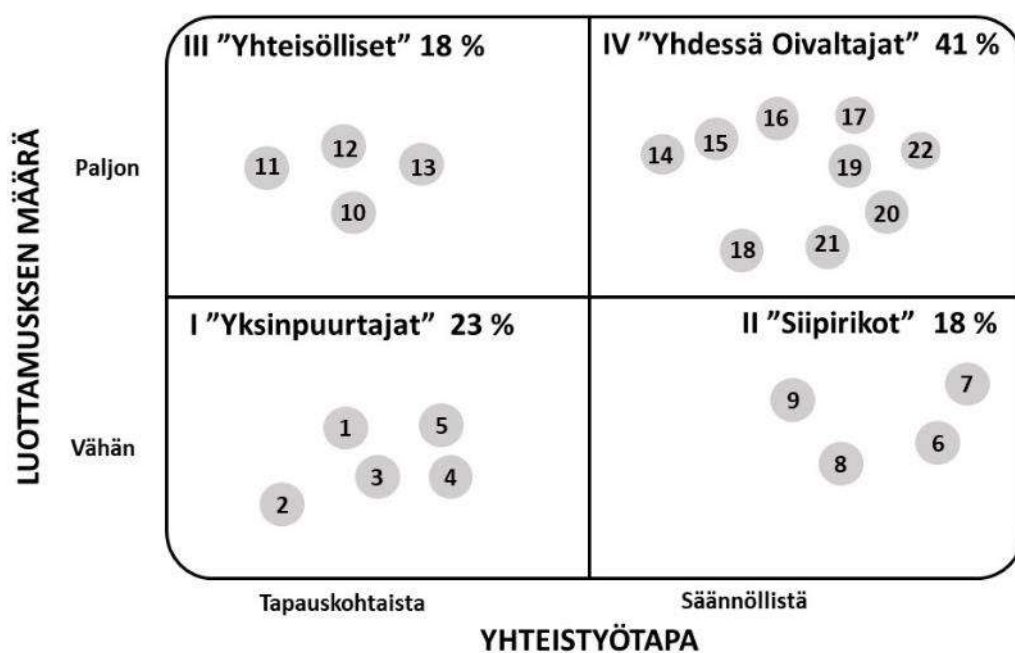
Työntekijä: ”Tunnen vastuuni neuvottelupöytään mentäessä siitä, että en vahingoita omaa yritystä. Tiedostan, että siinä on kysymys sopimuksesta. Minähän tiedät ne asiat ja minun on kyettävä tekemään päätös työntekijöiden puolesta. Sopimukset on pystyttävä perustelemaan, jollei se riitä ei se riitä. Aikaisemmat luottamusmiehet ovat minulle tällaisen kulttuurisen perimän jättäneet. Ilman näitä sopimuksia meidän yritystä ei olisi enää olemassa.”

Työnantaja: ”Mitä näkee meitä pidemmältä ajalta ja moni meistäkin näkee pidemmältä ajalta tämän meidän esimerkiksi

sopimuskäytännöt ja valmistautumisen näihin sopimusneuvotteluihin ja muuhun niin onhan se muuttunut aivan älyttömän paljon (eteenpäin). Nyt perehdytään asioihin paljon syvemmällä ja viedään sitä asiaa paljon paremmin sillä tavalla että kaikki osapuolet pystyy ymmärtämään sitä sisältöä sitten paremmin ja ollaan niin kuin samalla tasolla siinä kohti kun mennään neuvotteluihin. Ettei lähdetä siitä, että toinen tulee ummikkona ja sitten aletaan kirjoittelemaan että mitä tehdään oikein. On kehitytty aivan valtavasti yrityksenäkin. Toki kasvu on tuonut sitä ja meidän pitää olla varmoja niistä asioista mitä tehdään. Äärettömän tärkeää on kyllä, että pystytään niihin valmistautumaan.”

6.2. Henkilöstömäärän, omistuksen ja sijainnin merkitys paikallisen sopimisen nelikenttämallissa

Nelikenttämallin mukaan analysoituna tutkimukseen osallistuneista teknologiateollisuuden yrityksistä 23 prosenttia oli Yksinpuurtajia (5 kpl), 18 prosenttia Siipirikkoja (4 kpl), 18 prosenttia Yhteisöllisiä (4 kpl) ja 41 prosenttia Yhdessä Oivaltajia (9 kpl) (Kuva 5). Suurin osa tutkittavista yrityksistä sijoittui Yhdessä Oivaltajiin, jossa yhteistyö on säännöllistä ja luottamus molemminpuolista. Yritykset jakaantuvat tasaisesti jäljellä oleviin kolmeen ryhmään Yksinpuurtajiin, Siipirikkoihin ja Yhteisöllisiin.



Kuva 5. Yritysten jakautuminen nelikenttään

Taulukossa 5 on yhteenveto tutkimuksessa mukana olleista teknologiateollisuuden yrityksistä. Yritykset, joissa on päätoiminen pääluottamusmies, on merkitty symbolilla *). Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan yritysten henkilöstömäärän, omistuspohjan sekä sijainnin merkitystä paikallisen sopimisen nelikenttämallissa.

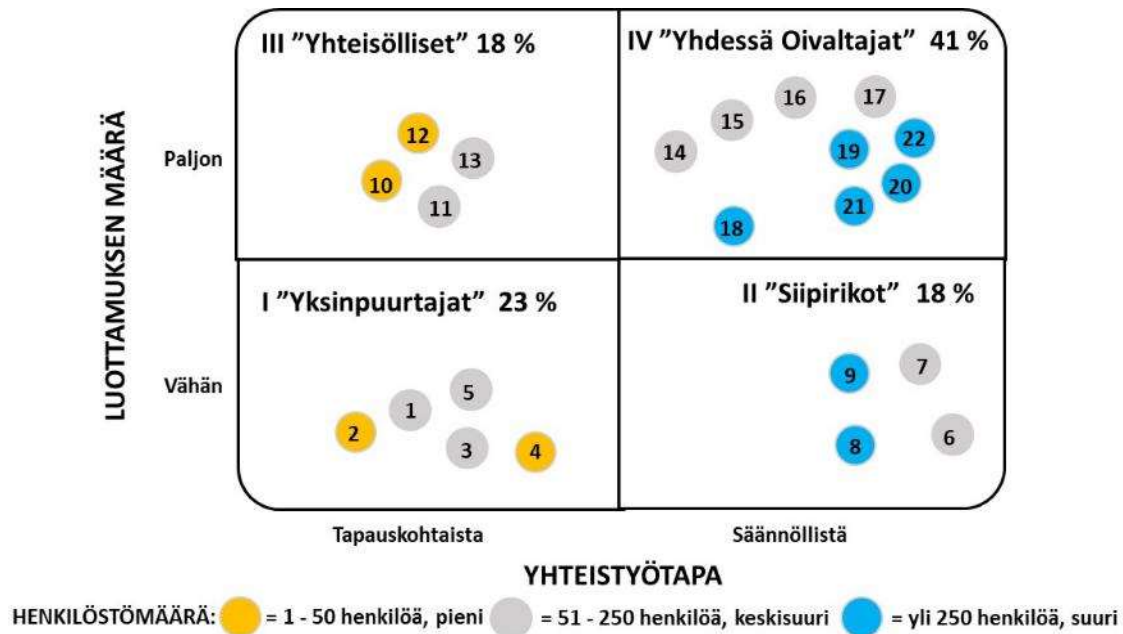
Taulukko 5: Yhteenveto analysoiduista teknologiateollisuusyrityksistä

Yritys	Henkilömäärä	Omistus	Sijainti
Yksinpuurtajat (4 kpl)			
Case 1	keskisuuri	perhe	Uusimaa
Case 2	pieni	yksityinen	Pohjois-Pohjanmaa ja Lappi
Case 3	keskisuuri	perhe	Pohjois-Savo
Case 4	pieni	perhe	Pohjois-Pohjanmaa ja Lappi
Case 5	pieni	perhe	Pohjois-Pohjanmaa ja Lappi
Siipirikot (4 kpl)			
Case 6	keskisuuri	pörssi	Pohjois-Pohjanmaa ja Lappi
Case 7	keskisuuri	sijoitusyhtiö(t)	Uusimaa
Case 8*)	suuri	yksityinen	Pohjois-Savo
Case 9 *)	suuri	ulkomainen	Uusimaa
Yhteisölliset (5 kpl)			
Case 10	pieni	perhe	Uusimaa
Case 11	keskisuuri	ulkomainen	Varsinais-Suomi
Case 12	pieni	yksityinen	Varsinais-Suomi
Case 13	keskisuuri	perhe	Varsinais-Suomi
Yhdessä Oivalta- jat (9 kpl)			
Case 14	keskisuuri	ulkomainen	Pohjois-Savo
Case 15	keskisuuri	yksityinen	Uusimaa
Case 16	keskisuuri	perhe	Pohjois-Savo
Case 17	keskisuuri	perhe	Pohjois-Savo
Case 18 *)	suuri	pörssi	Pohjois-Pohjanmaa ja Lappi
Case 19 *)	suuri	pörssi	Pohjois-Savo
Case 20	suuri	ulkomainen	Uusimaa
Case 21	suuri	pörssi	Pohjois-Pohjanmaa ja Lappi
Case 22 *)	suuri	sijoitusyhtiö(t)	Varsinais-Suomi

6.2.1 Yritysten henkilöstömäärä ja paikallisen sopimisen nelikenttämalli

Kuva 6 jäsentää paikallista sopimista yrityksen henkilöstömäärän mukaan. Yritykset on jaettu pieniin, keskiuuriin ja suuriin yrityksiin. Tarkastelluissa yrityksissä henkilöstömäärällä on merkitystä paikallisen sopimisen toimintatapaan. Suuremmissa yrityksissä yhteistyö on säännöllistä. Pienissä yrityksissä yhteistyön tekemisen tapa on satunnaisempaa.

Suurissa yrityksissä (henkilöstömäärä yli 250) on yleistä, että henkilöstöjohtaja tai muu henkilöstöhallinnon edustaja osallistuu neuvotteluihin ja koordinoi paikallisen sopimisen prosessin. Suurissa yli 400 työntekijän yrityksissä pääluottamusmies on TES:n mukaan vapautettu kokonaan työstä ellei paikallisesti ole muusta sovittu. Näin oli myös haastatelluissa yrityksissä muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Yhdessä yli 400 työntekijän yrityksessä pääluottamusmies halusi edelleen käyttää osan työajastaan varsinaiseen työhönsä ammatitaidon ylläpitämiseksi. Toisessa yrityksessä pääluottamusmies hoiti tehtäviään työnantajan toiveesta päätoimisesti, vaikka työntekijöiden määrä oli alle 400. Pienissä yrityksissä ei välttämättä ole erillistä henkilöstöpäällikköä tai henkilöstöhallintoa ja luottamusmiestyö hoidetaan oman työn ohella.



Kuva 6. Tarkasteltavien yritysten koko paikallisen sopimisen nelikenttämallissa

Yrityksen henkilömäärän kasvu aiheuttaa johtamiselle haasteita, sillä päämäärän saavuttaminen vaatii yhteistyötä yhä useamman ihmisen välille. Johdon on kyettävä luomaan uudistunut tapa toimia, jotta strategiset tavoitteet saavutettaisiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että myös keskijohto on mieltänyt paikallisen sopimisen merkityksen omalla vastualueellaan, ja työntekijät ovat motivoituneita kehittämään omaa työtänsä strategian mukaisesti.

Pienten yritysten toiminta nojaa usein itseohjautuvuuteen ja omatoimisuuteen. Pienissä yrityksissä henkilöstöjohtaminen kuuluu usein operatiivisesta toiminnasta vastaavalle toimitusjohtajalle.

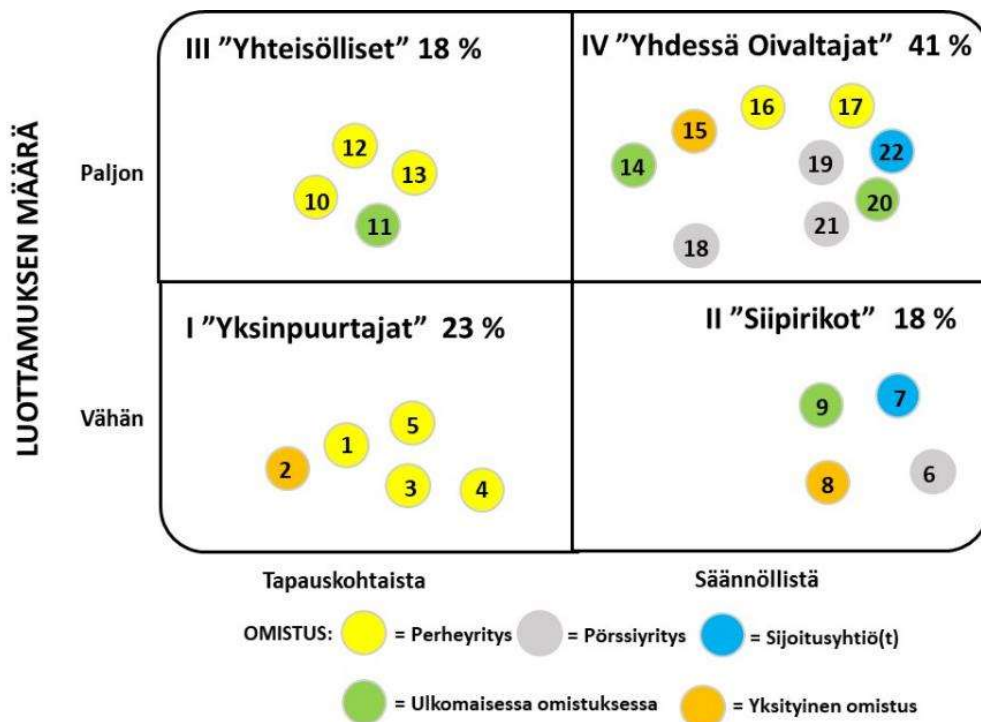
6.2.2 Omistus pohja ja paikallisen sopimisen nelikenttämalli

Pienet ja keskisuuret perheyrietykset tai perheyrietyksmäisen taustan omaavat ja yksityisessä omistuksessa olevat yritykset sijoittuvat paikallisen sopimisen nelikenttämallissa Yksinpuurtajiin ja Yhteisöllisiin (Kuva 7). Merkittävää kuitenkin on, että Yhdessä Oivaltajien ryh-

mästä löytyy kaikkia tarkasteltuja omistamisen muotoja (perheyri-tyksiä, pörssiyrityksiä, sijoitusyhtiöiden omistuksessa, ulkomaisessa omistuksessa tai yksityisessä omistuksessa olevia yrityksiä).

Tarkastellut pörssiyritykset sekä sijoitusyhtiöiden omistuksessa olevat yritykset kuuluvat Yhdessä oivaltajiin tai Siipirikkoihin. Näissä yrityksissä on luotu puitteet säännölliselle yhteistyölle. Omistuspohjaa enemmän yritysten jakaantumista nelikenttämällin ryhmiin näyttää kuitenkin määrittävän aiemmin mainittu yrityskoko. Pörssiomistuksessa tai sijoitusyhtiöiden omistuksessa olevat yritykset ovat tavallisesti suurempia yrityksiä.

Kaiken kaikkiaan omistuspohjalla ei tarkasteltavissa yrityksissä ole selvää yhteyttä paikallisen sopimisen nelikenttämällin ryhmiin.



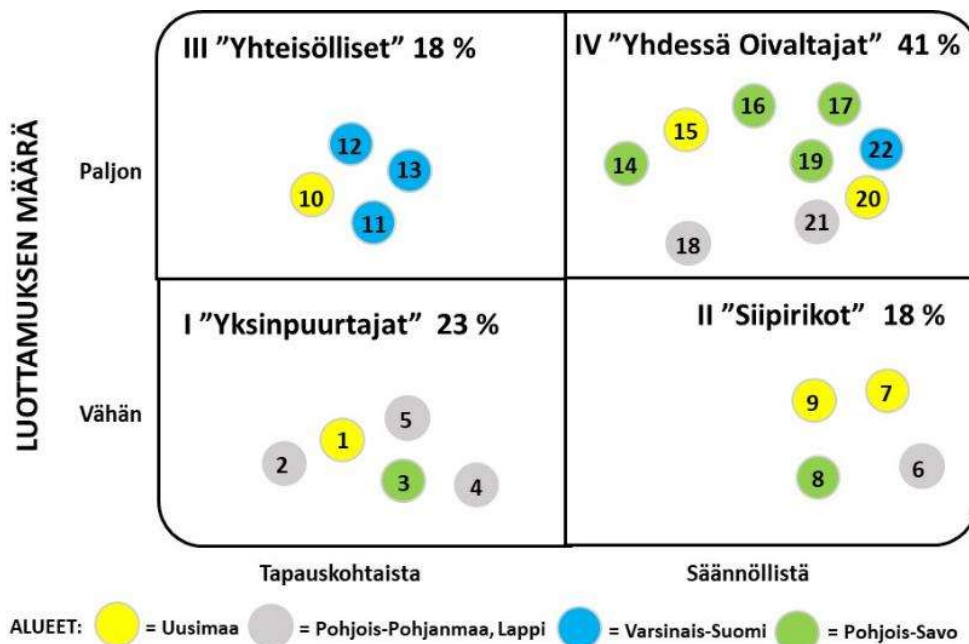
Kuva 7. Tarkasteltavien yritysten omistuspohja ja paikallisen sopimisen nelikenttämälli

6.2.3 Sijainti ja paikallisen sopimisen nelikenttämalli

Kun nelikenttätarkasteluun tuodaan mukaan yrityksen sijainti, voidaan tarkastella yrityksen alueellisen sijainnin merkitystä paikallisen sopimiseen, luottamukseen ja yhteistyöntapaan liittyen¹². Yksinpuurtajat ovat tässä aineistossa tyypillisimmin Pohjois-Pohjanmaalta tai Lapista (Kuva 8). Siipirikot ovat vastaavasti tyypillisimmin Uudelta- maalta. Yhteisölliset ovat Varsinais-Suomesta ja Yhdessä Oivaltajat Pohjois-Savosta. On kuitenkin huomioitava, että Yhdessä Oivaltajia löytyy kaikilta alueilta.

Pienillä paikkakunnilla sijainneet yritykset sijoittuivat yleensä ”Yhteisöllisiin” ja ”Yhdessä Oivaltajiin”. Tätä voi osittain selittää sillä, että ihmiset ovat tekemisissä toistensa kanssa myös työajan ulkopuolella, mikä kasvattaa ihmisten välistä luottamusta. Yrityksen sijainnilla ei näyttäisi olevan suurempaa merkitystä paikalliseen sopimiseen.

¹² Aineiston yritykset eivät edusta koko maata, vaan tutkimuksessa tarkasteltaviksi alueiksi valittiin Lappi, Pohjois-Pohjanmaa, Pohjois-Savo, Uusimaa ja Varsinais-Suomi.



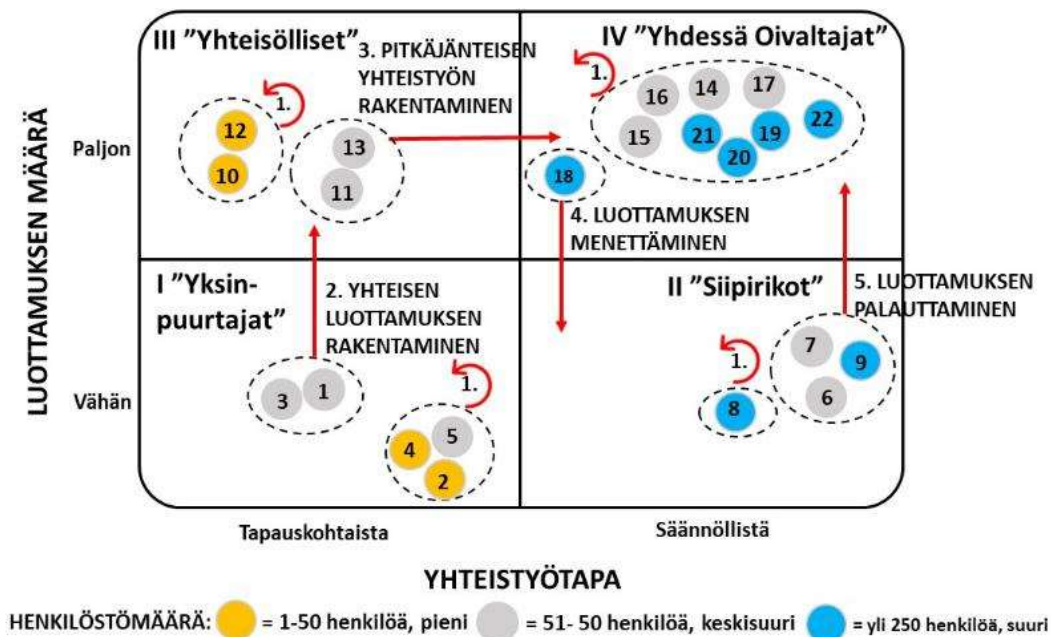
Kuva 8. Tarkasteltavien yritysten sijainti ja paikallisen sopimisen nelikenttämalli

6.3. Paikallisen sopimisen muuttuvuus

Muuttuvan liiketoimintaympäristön myötä paikallisen sopimisen on kehityttävä jatkuvasti, jotta sille asetetut työpaikkakohtaiset tavoitteet kilpailukyvyyn, tuottavuuden ja työhyvinvoinnin suhteen kyettäisiin saavuttamaan. Yhteistyö ja luottamus ovat myös mitä suuremmissa määrin ihmisten välistä henkilökemiaa. Mitä enemmän yhteistyölle annetaan sijaa ja voimavaroja, sitä paremmaksi yhteisölliset rakenteet voivat tulla. Mitä paremmin ihmiset oppivat tuntemaan toisensa ja kunnioittamaan toisiaan, sitä paremmaksi luottamus ja luottamukseen perustuva aito yhteistyö heidän välillään rakentuu.

Yhteistyötavan ja/tai luottamuksen määrän muutokselle syntyy tarve, kun paikallisen sopimisen tavoitteet ja toimintatapa eivät kohtaa. Syysäys suureen muutostarpeeseen voi lähteä esimerkiksi heikosta kannattavuudesta, henkilöstömäärän nopeasta kasvusta, omistajan, johdon tai pääluottamusmiehen vaihtumisesta tai osapuolten välisestä luottamuspulasta.

Yrityskohtaisten paikallisen sopimisen mallien kehittymistä voidaan kuvata nelikentässä. Olemassa olevan toimintatavan edelleen kehittämistä on havainnollistettu Kuvassa 9 punaisin kaarinoilin 1. (↷). Yrityksissä, joissa muutostarve oli suurempi, oli nähtävissä ryhmästä toiseen siirtymistä. Tätä on kuvattu pysty- ja vaakasuorassa olevin punaisin nuolin 2. 3. 4. ja 5. (↑, →, ↓ ja ↷).



Kuva 9. Paikallisessa sopimisessa tapahtuvat muutokset yrityskoko huomioiden

Aineistosta tunnistettiin yhteensä 14 yritystä, joissa haluttiin kehittää olemassa olevaa mallia hienovaraisesti säätäen. Näitä yrityksiä löytyi kaikista neljästä ryhmästä. Lisäksi oli löydettävissä neljä kehityksen suuntaa, jotka nimettiin ”Yhteisen luottamuksen rakentaminen”, ”Pitkäjänteisen yhteistyön rakentaminen”, ”Luottamuksen menettäminen” ja ”Luottamuksen palauttaminen”.

1. Olemassa olevan mallin kehittäminen (↷): Osassa yrityksistä oli tiin pääosin tyytyväisiä olemassa olevaan paikallisen sopimisen malliin, joten niissä keskityttiin työpajoissa hiomaan nykyistä toiminta-

tapaa (Kuva 9). Yksinpuurtajissa case-yritykset 2, 4, ja 5 ovat pärjänneet nykyisellä toimintatavallaan. Yritysten johdossa ei ole nähty tarvetta uudistaa paikallisen sopimisen käytäntöjä suuremmassa määrin.

Siipirikoissa case-yritys 8:ssa ei tunnistettu halua säännölliseen yhteistyön lisäämiseen tai toisaalta tarvetta luottamuksen kohentamiseen.

Yhteisöllisissä case-yritykset 10 ja 12 jatkavat nykyisellä paikallisen sopimisen mallilla. Yhteistyötapojen muuttamista ei ole nähty tarpeelliseksi, kun satunnaisempi yhteistyön tekemisen tapa on palvellut yritystoimintaa riittävästi ja joustavasti.

Yhdessä Oivaltajissa case-yrityksissä 14, 15, 16, 17, 19, 21 ja 22 paikallinen sopiminen on luontainen osa päivittäistä yrityskulttuuria. Molemmilla osapuolilla on aito halua kehittää olemassa olevia käytäntöjä ja vaalia molemminpuolista luottamusta.

2. Yhteisen luottamuksen rakentaminen (↑): Kaksi viidestä ”Yksinpuurtaja”-ryhmän yrityksistä ovat ryhtyneet edistämään toimia, joiden myötä he ovat siirtymässä ”Yhteisölliset”-ryhmään (Case-yritykset 1 ja 3). Molemmat ovat perheyrityksiä, joissa on hiljattain tapahtunut sukupolvenvaihdos. Toiseen perheyrityksistä oli rekrytoitu suvun ulkopuolinen toimitusjohtaja. Myös yrityksen pääluottamusmies vaihtui. Yrityksen uutena strategisena tavoitteena on parantaa kasvua, kannattavuutta ja henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tämän on tunnustettu edellyttävän luottamuksen vahvistamista. Toimitusjohtaja toivoi myös henkilöstöltä aktiivisuutta kehitysaloitteiden suhteen tunnistaen heidän asemansa työnsä asiantuntijoina. Toisessa perheyrityksistä toimitusjohtajan vaihdos on tapahtunut suvun sisällä. Hallituksen puheenjohtajan ja uuden toimitusjohtajan yhteistyö ja johtaminen olivat uudistumassa.

Työntekijä: ”Kyllä minä koen, että on meillä ehkä tällä hetkellä, nyt jos pitäisi lähteä sopimaan, niin kyllä minä kuvittelen, että nyt minulla on siellä sitten neuvottelukumppanina semmoinen, joka enemmän kuuntelee ja haluaa jo tehdä enemmän yhteistyötä”

Työnantaja: ”Olen hyvin vahvasti sitä mieltä, että yrityksessä pitää enemmän sopia asioita. Näen ne mahdollisuutena, kun sovitaan fiksusti eikä polkemalla jotakin asiaa. Minulla on vastuu ihmisistä. Minun johtamistyylini on aika avoin.”

3. Pitkäjänteisen yhteistyön rakentaminen (→): Kaksi neljästä ”Yhteisölliset”-ryhmän yrityksistä ovat toimenpiteidensä myötä siirtymässä ”Yhdessä Oivaltajat”-ryhmään (Caset 11 ja 13). Molemmissa yrityksissä on nähtävissä, että perheyrittäjämäisestä johtamisesta on tarve siirtyä ammattimaisempaan johtamiseen. Case-yritys 11 on kehitysvaiheessa omistajavaihdoksen myötä. Yritys on saanut uuden omistajan, kun se on liitetty osaksi ulkomaista konsernia muutamia vuosia sitten. Yrityksessä on lähdetty rohkeasti toteuttamaan ulkomaisen konsernin tuottavuusohjelmaa. Tämä on kuitenkin aiheuttanut muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa. Yhteistoimintaneuvotteluita käydään vuosineljänneksittäin, mutta yhteistyön sujuvuuden kannalta osapuolten välille halutaan kehittää pitkäjänteisempää, säännöllisempää yhteistyötä. Työhuonetoimikuntaan kuuluvien henkilöiden paikallisen sopimisen tietämystä päätettiin lisätä koulutuksen avulla. Samalla keskinäistä viestintää, ja työsuojelutoimikunnan roolia viestijänä lisätään. Case-yritys 13 on kasvanut ja kansainvälistynyt voimakkaasti. Sen henkilöstömäärä on noussut suuryrityksen kokoluokkaan yli 250:n. Henkilöstöjohtamiseen panostetaan entistä enemmän ja työhuonetoimikunnan toimintaa aktivoidaan pääluottamusmiehen johdolla. Molemmat siirtymävaiheessa oleviksi tunnistetut yritykset ovat merkittäviä työnantajia sijaintipaikkakunnillaan ja niillä on turvallisen ja välittävän työnantajan maine. Niiden omavaraisuusaste on korkea. Molempien yritysten tavoitteena on lisätä yhteistyötä sopijaosapuolten välillä siten, että paikallisen sopimisen neuvotteluissa osapuolet saavuttaisivat avoimen neuvottelukulttuurin lisäksi myös yhteisiä päätöksiä.

4. Luottamuksen menettäminen (↓): Yksi yhdeksästä ”Yhdessä oivaltajat”-ryhmän yrityksestä on ajautumassa ”Siipirikot”-ryhmään (Case 18). Siirtymän aiheuttaja on avainhenkilöiden väliseen luottamukseen tullut särö, joka kalvaa luottamusta molemmiin puolin. Luottamuksen menetys on riski yhteistyöhön perustuvalla yrityksen toiminnan uudistumiselle ja kilpailukyvyyn laskulle työntekijöiden

työmotivaation laskiessa. Pahimmassa tapauksessa luottamuspuolan nähtiin voivan aiheuttaa työrauhan rikkoutumisen. Yksittäisten sopimusten kiertämisellä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia, jotka estävät ja hidastavat seuraavia sopimuksia. Yhteisessä keskustelussa tulisi pyrkiä yhteisiä tavoitteita edistävään päätöksentekoon. Sen sijaan, että tuodaan esiin omaa epäluottamusta tai sanktioiden mahdollisuutta. Henkilövaihdosten sattuessa on tärkeää, että uudet henkilöt koulutetaan tehtäväänsä myös paikalliseen sopimiseen liittyen, ettei pääse syntymään luottamuspuola tai yhteistyötapojen kehittymistä väärän suuntaan. Luottamusmiehen toimikausi on kaksi vuotta, jolloin potentiaalisia muutoksia voidaan ennakoida. Myös johdon edustajien vaihtuminen on vaikeammin ennustettavaa kuin luottamusmiesten.

Työntekijä: ”Tulee hankaluutena, mitä työnantajan puolelta tulee, niin luottamuspuola työntekijöitä kohtaan. Ei niinkään neuvottelijoita ja neuvottelupöydässä olevia kohtaan, vaan niitä työntekijöitä.”

5. Luottamuksen palauttaminen: Kolme neljästä ”Siipirikot”-ryhmän yrityksistä on siirtymässä ”Yhdessä oivaltajat”-ryhmään (Caset 6, 7). Yritykset panostavat suunnitelmalliseen yhteistyön lisäämiseen, ristiriitojen selvittämiseen ja viestinnän kohentamiseen. Erityisesti yrityksen tilanteesta viestiminen ja keskusteleminen auttaa molempia osapuolia hahmottamaan yrityksen tilannetta luoden pohjaa sopimustarpeiden ymmärtämiselle. Tämä toimii myös toiseen suuntaan; luottamusmies voi lisätä ymmärrystä työntekijöiden tilanteesta työnantajan suuntaan.

Työnantaja: ”Päämääräni on, että saataisiin toimimaan tämä hyvässä hengessä. Kaikilla olisi tunne, että ollaan yhteisen hyvän ympärillä ilman vastakkainasettelua. Mietittäisiin yhdessä avoimesti keskustellen hyödyt. Ei niin, että työnantaja haluaa joka tapauksessa riistää ja katsoo asiaa ihan eri näkökulmasta. Vaan oikeasti yhdessä tehtäis.”

Työntekijä:” Avoimuus ja rehellisyys on saatava kuntoon. Lähdin aikoinaan hommiin mukaan, kun sen aikainen tuotantopäällikkö kusetti ihan 100 – 0. Nyt se henkilövaihdosten myötä loppui, mutta sillä tiellä ollaan.”

Erilaisissa yrityksissä ja erilaisissa tilanteissa tarvitaan erilaista paikallista sopimista ja erilaisia sopijoita. Samanlaisenkin strategian toteuttamiseen voi löytyä monia eri keinoja, joissa toisessa hyödynnetään yhteistyötä ja luottamusta, kun taas toisessa autoritäärisempää johtamista. Kyse on lopulta siitä, mitä avainhenkilöt tunnistavat parhaaksi tavaksi edetä pidemmällä aikavälillä. Alla yhteenveto tämän tutkimusaineiston paikallisen sopimisen mallien ominaisuuksista.

Taulukko 6: Paikallisen sopimisen mallien kuvaukset teknologiateollisuudessa

	Yhteisölliset	Yhdessä Oivaltajat	Yksinpuurtajat	Siipirikot
Ominaisuus				
Lyhyt kuvaus	Avoin ja rehellinen luottamukseen perustuva, usein myös epämuodollinen neuvottelukulttuuri. Tyypillistä organisaatiolle on henkilöstön yhteisöllisyys ja keskinäinen sosiaalinen kontrolli. Usein vahva perheyri-tystausta. Jatkuva vuoropuheleva viestintä neuvotteluosapuolten väliltä puuttuu.	Vahva paikallisen sopimisen kulttuuri, joka on osa yrityksen identiteettiä. Sopiminen ei ole ulkopuolista kiinni. Kun asiat hoidetaan rehdisti, päämäärätietoisuus, uudistumisen halu, yhteishenki, keskinäinen luottamus, avoin tiedonkulku ja sitoutuminen päätöksiin on jatkuva.	Voimakas johto, joka ei ole tottunut osalistamaan työntekijöitä oman työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen. Työntekijät kokevat paikallisen sopimisen uhkana ja sanelupoliittikana.	Luottamus, avoimuus ja aito halu yhteistyöhön on kärsinyt kolauksen. Pitkäjänteinen toimintatapa on kuitenkin olemassa, mutta vaatii toimiakseen osapuolien välisen luottamuksen korjaantumista.
Strategia	Omistajat ovat sitoutuneita yrityksen operatiiviseen toimintaan ja haluavat kasvattaa liiketoimintaa kannattavasti palkiten ammattitaitoisia ja luotettavia työntekijöitä.	Vastataan asiakastarpeisiin ja taataan tuotanto Suomessa. Huolehditaan ammattitaitoisien ja motivoituneen työvoiman hyvinvoinnista.	Liiketoimintaa johdetaan totutun tavan mukaisesti, jollei talouslukujen heikkeneminen tai sairaspöytäsaalojen ja työtaturmien lisääntyminen anna aiheutta muutokseen.	Kilpailukyvyistä huolehtiminen ja mahdollinen kasvaminen.
Paikallisen sopimisen tavoite	Taata kasvun jatkuvuus ja ammattitaitoisien työntekijöiden jakaminen, sitoutuminen ja motivaatio sekä henkilöstön keskinäisen yhteistyön jatkuva kehittyminen. Molempinpuolisen joustavuuden lisääminen ilman vastakkaisasettelua.	Huolehtia kilpailukyvyistä, palveluasenteesta ja asiakastytyväisyydestä. Taataan asiakkaan vaatima joustavuus. Tarjotaan työntekijöille turvallinen, pysyvä ja inhimillinen työpaikka. Motivoidaan kaikkia hyvään ja laadukkaaseen työpanokseen.	Erityisesti työnantajapuolen uteliaisuus on herännyt paikallisesta sopimisen tarjoamista mahdollisuuksista yrityksen toiminnan kehittämiseksi.	Luottamukseen ja yhteistyöhön perustuva paikallinen sopiminen halutaan palauttaa.
Aloitteen tekijä	Työnantaja ja/tai työntekijä	Työnantaja, harvoin työntekijä	Yrityksen ylin johto	Työnantaja
Yhteistyö	Yrityksille on tyypillistä, että suurimmat vastuut liiketoiminnasta kannetaan perheen kesken. Työntekijäpuolelta toivotaan proaktiivisuutta.	Yhteistyö on jatkuva. Paljon epämuodollisia tapauksia. Tiedon kulku on avointa. Luottamusmiehet osallistuvat sisäiseen viestintään ja työnohjaukseen.	Työnantaja tekee pääasiassa ehdotukset ja kutsuu tarvittaessa neuvottelijat koolle.	Molempinpuolinen yhteistyö hiehtää.
Organisointi/Prosessi	Sopimusneuvottelut käydään tarpeen mukaan. Pienissä yrityksissä työnantajan edustaja usein toimitusjohtaja ja tarvittaessa taloudesta vastaava henkilö. Keskisuurissa yrityksissä työnantajan edustaja on tyypillisesti tuotannosta tai taloudesta vastaava henkilö. Työntekijöitä edustaa pääluottamusmiehen lisäksi työsuojeluvaltuutettu tai varaluottamusmies. Myös eri henkilöstöryhmien yhteistyö yleistä.	Sopimusneuvotteluihin osallistuvat yleensä henkilöstöjohtaja (pj), henkilöstöpäällikkö (siht.), pääluottamusmies ja henkilöstön valitsema henkilö, joka on usein varapääluottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu, myös osastojen luottamusmiehet, jos sellaisia on. Lisäksi neuvotteluissa on toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden pääluottamusmiehet. Sopimuksia on usein valmisteltu ennen allekirjoittamista hyvin pitkään.	Työnantaja kirjoittaa neuvotteluehdotuksen ja järjestää kokouksen, josta siinä neuvotellaan. Neuvottelijoina tyypillisesti toimitusjohtaja ja työntekijöiden sekä toimihenkilöiden pääluottamusmiehet. Tarvittaessa toimitusjohtaja pyytää neuvotteluihin toisen työnantajan edustajan esimerkiksi talousvastaavan.	Työnantajan ja työntekijän välillä ainakin ollut jatkuva vuoropuhelua. Säännölliset noin kuukausittaiset tapaamiset. Usein koollekutsujana henkilöstöasioista vastaava toinen työnantajan edustaja tuotannosta.

	Yhteisölliset	Yhdessä Oivaltajat	Yksinpuurtajat	Siipirikot
Ominaisuus				
Työnantajan rooli	Vetäjä, kokonaistavoitteiden tulkki, herättäjä, innostaja, kannustaja, ymmärtäjä, kuuntelija, vastuunkantaja, työjuhta, koordinoija, välittäjä	Mahdollistaja, koordinoija, strategian toteuttaja, rauhoittaja, turvallisuuden takaaja, kehittäjä, kuuntelija, ideoija, vastuunkantaja	Aloitteentekijä, rakentaja, uudistaja, vastuunkantaja, motivoija, "sanelija"	Tiedon pimentäjä, ratkaisunhakija, kuuntelija, ymmärtäjä, tulkki, vastuunkantaja, operatiivisesta toiminnasta vastaava.
Työntekijän rooli	Tasavertaisen kohtelun varmistaja, viestijä, kuuntelija, välittäjä, tasapainoilija, suodatin	Asiantuntija, vastuunkantaja, ideoija, kehittäjä, rakentaja, jyrksijä, ukkosen johdatin, isähammo, opastaja, viestijä, kuuntelija, diplomaatti	Kuuntelija, epäilijä, alistuja, vastuunkantaja, iskuhen ottaja, kompromissien hakija	Edunvalvoja, tukipilari, kouluttaja, puolustaja, puhemies, kehittäjä, uudistaja
Työnantaja: Hyvät käytänteet	Avoin kulttuuri neuvottelijoiden kesken.	Osapuolilla on työkalut ja luottamus ymmärtää toisiansa ja yrityksen tilanne. Sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin ja hoidetaan viestintä.	Henkilöstön työhyvinvointiin panostettu esim. liikuntaan kannustamalla.	Säännölliset tapaamiset ja olemassa oleva osaaminen. Työntekijäpuolen aloitteellisuus.
Työntekijä: Hyvät käytänteet	Sairauspäivien omailmoitus on tyypillisesti käytössä. Molemmat osapuolet kannattavat työajan joustoja, mutta työaikapankin hyödyntäminen koko organisaation tasolla on haasteellista.	Ymmärretään asiakasta ja markkinaa, jossa toimitaan. Voidaan vaikuttaa omaan työhön ja ollaan mukana kehittämässä yrityksen tulevaisuutta.	Joustavat työajat, työaikapankki halukkaille	Yritysjohdon aito halu ja toimenpiteisiin ryhtymisen osapuolten luottamuksen palauttamiseksi. Henkilöstölle pidettävät tehdasinfo- ja koulutuslainsuudet.
Työnantaja: Esteet/haasteet	Ryhmäsopimuksiin on vaikea päästä, rohkeista avauksista huolimatta päädytään usein perälauta. Luottamusmiesten suuri vaihtuvuus tai haluttomuus ryhtyä ehdolle luottamusmiesvaaleihin.	Uusien henkilöiden aloittaessa asenteet ovat aina kysymysmerkki. Vaaleilla valitut luottamusmiehet voivat vaihtua kahden vuoden välein. On tärkeää varmistaa vastuuhenkilöiden jaksaminen.	Paikallisesta sopimisesta on vähän kokemusta. Työntekijät eivät ole innostuneita asiasta.	Luottamuksen hidas palautuminen. Eri paikkakunnilla toimivien tuotantolaitosten erilainen markkina-asema ja tarpeet. Konserniohjeistukset.
Työntekijä: Esteet/haasteet	Aiesopimukset eivät saa tukea työhuonekunnalta tai muulta taustajoukolta. Työpaikoilla paljon liittoon kuulumattomia. Luottamusmiehet kokevat työnsä usein raskaaksi ja yksinäiseksi. Tuotannon työnojohto on harvoin sisäistänyt paikallisen sopimisen merkityksen.	Päättäjät eivät ole perehtyneet asiakokonaisuuksiin tai heillä on puutteita työläinsäädännön tai TES:n sisällöstä. Väärinymmärrykset ja sitä kautta ihmisille syntyvät pelot ja stressitilat.	Paikallisen sopimisen taidot ja työnantajan tarkoitusperä aiheuttaa epävarmuutta.	Luottamusmiehen väsymys ja ikävien kokemusten painolasti.
Työnantaja: Tulokset	Työntekijöiden työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja tyytyväisyyden paraneminen.	Erotutaan luotettavuudella kilpailijoista. Antaa mahdollisuuden reagoida nopeasti markkinoiden ja henkilöstön muuttuneisiin tarpeisiin.	Työhyvinvoinnin lisääminen	Ei merkittäviä tuloksia, luottamus on vasta rakentumassa.
Työntekijä: Tulokset	Työhyvinvointi	Yritys on edelleen olemassa ja kasvaa.	Kikyyssä päädytty henkilöstöä tyydyttävään ratkaisuun.	Ei merkittäviä tuloksia, luottamus on vasta rakentumassa.

7. Paikallinen sopiminen teknologiateollisuuden yrityksissä

Teknologiateollisuudessa paikallisen sopimisen tavoitteena on lisätä yrityksen ja työntekijöiden joustavia ratkaisuja työn tekemiseen, palkkaukseen ja työaikojen sekä erilaisten vapaiden järjestämiseen ilman vastakkainasettelua. Paikallisin sopimuksin pyritään järjestelyihin, jotka ovat järkevimpiä työntekijöiden tarpeiden sekä yrityksen tuotannon ja toiminnan tehokkuuden kannalta. Paikallisia sopimuksia voidaan yrityksen näkökulmasta hyödyntää mukautumisessa muuttuviin yrityksen markkina- ja työtilanteisiin. Vastaavasti työntekijöiden näkökulmasta paikallisella sopimisella voidaan innostaa ja sitouttaa henkilöstöä toiminnan kehittämiseen, lisätä työhyvinvointia sekä parantaa työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Tutkimukseen pyydettiin mukaan erilaisia yrityksiä, joilla oli monipuolista kokemusta paikallisesta sopimisesta. Hieman yllättäen osassa yrityksistä hyödynnetään vain vähän ryhmiä koskevia paikallisia sopimuksia. Yleisimmin paikallinen sopiminen koski työaikoja, niistä maksettavia korvauksia ja yleisiä työpaikan sääntöjä. Tässä luvussa tarkastellaan, mistä asioista aineistomme yrityksissä on sovittu paikallisesti.

Paikallisen sopimisen kannalta haasteellisiksi koettiin liittoon kuulumattomat, suomen kieltä heikosti taitavat ulkomaalaistaustaiset sekä yövuoroa tai matkatyötä tekevät työntekijät, joita on vaikea saavuttaa. Myös vuokratyövoiman käyttö ja kohtelu sopimusosapuolina koettiin joissakin yrityksissä kysymyksiä herättäväksi. Tämä korostui erityisesti työntekijäpuolella.

7.1. Esimerkkejä paikallisesti sovituista asioista

Tutkimusajankohdan vuoksi yksi paikallisen sopimisen kohteena ollut asia yhdisti kaikkia tutkimukseen osallistuneita yrityksiä - kilpailukyky sopimuksen (kiky) yrityskohtainen soveltaminen.

Työmarkkinoiden keskusjärjestöt neuvottelivat työmarkkinoita koskevasta kilpailukyky sopimuksesta 29.2.2016. Tavoitteena oli parantaa työn ja yritysten kilpailukykyä ja näin lisätä talouskasvua, luoda työpaikkoja, tukea julkisen talouden sopeuttamista sekä edistää paikallista sopimista työ- ja virkaehtosopimusten kautta. Käytännön keinoina olivat työajan pidentäminen, työntekijöiden sosiaali- ja vakuutusmaksujen kasvattaminen ja julkisia aloja koskenut lomarahojen leikkaaminen. Lisäksi työntekijöiden muutosturvaa irtisanomis-tilanteissa parannettiin ja paikallista sopimista sitouduttiin kehittämään työehtosopimuksissa. (SAK, Akava, STTK, EK, KT, VTML & KiT 2016) Teknologiateollisuuden työehtosopimuksissa työajan pidentäminen toteutettiin ensisijaisesti paikallisesti sopien. Vasta, jos paikallista sopimusta toteuttamistavasta ei syntynyt, noudatettiin työehtosopimusten ns. perälautamääräyksiä.

Useassa yrityksessä kiky oli tuonut yritysten sopijaosapuolet pitkästä aikaa sopimaan paikallisesti. Kiky siis toimi osassa yrityksiä paikallisen sopimisen harjoituksena, jolla pahasta kaiusta huolimatta voi olla edistävä vaikutus yritysten sopimuskulttuuriin. Yleisin kokemus kikyistä kuitenkin oli, että yrityksiin annettiin sovittavaksi keskeneräinen sopimus, jota kumpikaan sopijaosapuoli ei pitänyt tarpeellisena tai yhteistä asiaa edistävänä.

Työntekijä: ”En ymmärrä kiky-keskustelua. Firma kasvaa ja tekee omistajille tolkkottomasti rahaa, ja me turhaan kiinaamme siitä kuudesta minuutista. Kova kädenvääntö ja juristit sitten tarkistavat sopimuksen. Onko sillä kuudella minuutilla oikeasti tuotannollisesti mitään merkitystä. Kyse on periaatteesta, kun Sipilän Juha sanoo, että nyt tehdään 24 tuntia niin täällä terhistäydyttiin ja pantiin henkselit tiukemmalle. Ihan suotta.”

Työnantaja: ”Aika vähän ollaan loppupeleissä paikallisesti neuvoteltu. Ainut nyt melkein kiky-minuuttien paikallisesta sopimisesta. Täältä tehtaalta tuli paljon negatiivista palautetta, että tieto ei siirry työvuorojen vaihtuessa. Tämä kuusi minuuttia päätettiin hyödyntää vuoronvaihtopalaveriiniin.”

Työnantaja: ”... kun oli tämä työajan pidennys homma, niin kyllä se oli vaikeaa. Ei sitä saada läpi millään ja tietenkin tämä nyt oli jotenkin poikkeuksellinen tämä tilanne, meillä oli melko

huono tilauskanta ja oli lomautettuja silloin, niin se tuli se esitys tänne. Miten sitä voi pidentää, kun osa on lomautettu?”

Työnantaja: ”Meillä on kiky:stä sovittu tänä vuonna, että voi käyttää ne 40 tuntia omaehtoiseen liikuntaan. Viime vuonna nämä kiky-tunnit tehtiin ja se aiheutti ihmisille paljon mielihapaa. Ne tunnit kääntyivät itseään vastaan. Meillä on ollut nyt aika hiljaista, joten periaatteessa niitä tunteja ei tarvita tekemiseen.”

Työntekijä: ”Kiky:stä tehtiin ihan ok ratkaisu. Ainakin suurin osa meistä oli sitä mieltä. Olihan se parempi, kun että tehdään kolme päivää lisää töitä vuodessa.”

Toinen ajankohtainen paikallisen sopimisen kohde oli työaikapankki tai siihen rinnastettavat ratkaisut. Myös liittojen yhteyshenkilöt mainitsivat työaikapankin olevan yleisin paikallista sopimista koskeva konsultoinnin syy, johon oli vastattu tarvittaessa Teknologiateollisuus ry:n ja Teollisuusliitto ry:n yhteisillä aluetoimijoiden pitämällä yrityskohtaisesti räätälöidyillä koulutustilaisuuksilla.

Työnantaja: ”Meille haasteita tuo työaikapankki, joka tuntuu jumiutuneen vanhoihin periaatteisiin. Työntekijöille on hirveän vaikea antaa periksi siitä, että kun on tottunut siihen, että työmiehen tehdessä ylitöitä pitää saada ylityökorvaus. Jos heillä itsellä on sellainen tilanne, että tarvitsisi saada vapaata niin silloin mielellään tekevät tunnit sisään. Se on vähän tämmöistä yksipuolista siinä mielessä.”

Työntekijä: ”Työaikapankista on ollut monta kertaa puhetta, mutta ei sitä ole vielä toteutettu. Seitsemästä puolineljään ollaan toistaiseksi menty.”

Työntekijä: ”Tiettyä ahdasmielisyyttä työntekijäpuolelta. Työnantaja ehdotti esim. työaikapankkia, mutta porukka epäili, että työnantaja käyttää hyväksi. Molemmat voisivat olla avoimempia. Itse en ymmärrä, että tuijotetaan minuutteja.”

Työntekijä: ”Työaikapankki esimerkiksi on, sehän on ollut meillä jo monta vuotta käytössä. Itse en ole sitä ollut tekemässä, mutta sehän tuli siinä kun oli taantuma ja sen aikainen

toimitusjohto halusi että ihmiset pysyy täällä talossa, niin sopivat sitten tämän työaikapankin että se voi mennä miinukselle tai plussalle ja se on otettu kyllä aina keskusteluun kun on puhuttu paikallisesta sopimisesta.”

Haastavimmaksi paikallisen sopimisen kohteeksi haastatelluissa yrityksissä koettiin kikyn ohella palkat. Kannustavan palkkausjärjestelmän rakentaminen oli vaikeaa. Työntekijäpuolella yleiskorotuksen miellettiin olevan sama kuin inflaatiokorotus, joka kuuluu kaikille. Työehtosopimuksessa määritellyt lisäkorotukset koettiin puolestaan niin pieniksi, ettei niillä ole merkittävää kannustavaa vaikutusta. Toisaalta työntekijäpuoli hyväksyy sen, että työnantaja voi halutessaan korottaa yleiskorotuksen lisäksi palkkoja rajattomasti, kunhan se kohdistetaan oikeudenmukaisesti.

Avoin ja läpinäkyvä palkkakulttuuri nähtiin yrityksissä mahdollisuutena tehostaa toimintaa. Yrityksissä, joissa tehdään osallistavaa tiimityötä, henkilöstö on itse ollut ideoimassa työntekijöille suunnattua tulospalkkausjärjestelmää. Tämän on koettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden kokemaan palkkausjärjestelmään liittyvään oikeudenmukaisuuteen.

Työnantaja: ”Lean-toimintamallin myötä toimintaprosesseja on kehitetty yhteistuumin, mikä on näkynyt tuottavuus- ja tuloskehityksessä ja myös työntekijöiden palkoissa.”

Työntekijä: ”Kyllä haastavin ja hankalin pääluottamusmiehen kannalta oli palkkaratkaisut. Oli TES-pohjaisia ja tehdastasolla sovittavia palkkaeriä, korotuksia. Se että ihmisillä pitää olla eri suuruisia palkkaeriä tai ilman korotusosuutta ovat hankalia hyväksyä.”

Työnantaja: ”Sit toinen tosi mahtava onnistuminen on minun mielestä ollut se palkkiojärjestelmän implementointi. Siinä kun sitä tehtiin siinä ryhmässä, ..., niin siinä kun meillä on ollut ulkopuolinen asiantuntija siinä mukana, ja oli näissä YT-toimikunnan kokouksissakin, niin se on ollut mun mielestä menestys siinä että ollaan yhteistyössä sekä työntekijäpuolen että työnantajapuolen kanssa neuvoteltu, kerätty tosi laajalta pohjalta ideoita ja yhdessä mietitty että miten sitä vois.”

Taulukossa 7 on listattu esimerkkejä paikallisesti sovitusta asioista tutkimusaineiston yrityksissä hyödyntämällä edellisessä luvussa määritettyä paikallisen sopimisen nelikenttämallia. Yhdessä Oivaltajien ryhmässä on pystytty parhaiten sopimaan paikallisesti erityisesti työaikaan ja palkkaukseen liittyvistä asioista. Myös Yhteisölliset-ryhmässä palkkojen ja työajan paikallinen sopiminen on ollut monipuolista.

Taulukko 7: Esimerkkejä paikallisesti sovitusta asioista

Paikallisesti sovittu asia	Sopimisen mallit
Kiky	
Kiky: lisätty työaika on mahdollista käyttää liikuntaan ryhmässä tai yksinään, työaikapankki: perustettu, mutta harva ottanut käyttöön. Perälautamalli.	Yksinpuurtajat
Kiky: päivittäinen työajan lisäys hyödynnettiin työvuorojen vaihtuessa annettavaan tilannekatsaukseen.	Siipirikot
Kiky: Jos jokainen tekee parhaansa ja pysytään tavoitteissa, 6 minuutin työajan lisäystä ei oteta käyttöön	Yhteisölliset
Kiky: 24 tunnin työajan pidennys, josta maksetaan palkka / Kahden pekkaspäivän vähentäminen ja optio yhteen hyvinvointia ja tiimiyhteistyötä edistävään työpäivään	Yhdessä Oivaltajat
Kiky: Kolmen pekkaspäivän vähentäminen, kikyaikapankki	Yhdessä Oivaltajat
Työaika	
Työaikajoustop: Ei kellokorttia	Yksinpuurtajat
Liukuva työaika: Kellokortti	Yhteisölliset
Työajat: Tarkoituksenmukaisia työaikakäytäntöjä, kuten maanantain yövuoron alkaminen sunnuntain puolella normaalilla palkalla. Loma-ajoista sopiminen, että lauantait tulee käytettyä. / liukuva työaika /	Siipirikot
Työaikapankki: otettu vain harvojen osalta käyttöön.	Siipirikot
Työaikapankki: ± 50 h, nollaantuu työsuhteen päätyttyä.	
Palveluvuosilisten vaihtaminen vapaaseen: henkilöstölle tehtiin kysely, jonka vastausprosentti jäi pieneksi.	Siipirikot
Työaikajoustop: Torstaina 2 tuntia sisään ja perjantaina 2 tuntia lyhyempi päivä, aikaisemmin viikonlopun viettoon.	Yhteisölliset

Työaikojen jousto: Työntekijät sopivat henkilökohtaisista työaikajoustoista tuotantopäällikön kanssa.	Yhteisölliset
Työaikapankki: 40 tunnin työaikapankki, johon voi erillisesti sopia henkilökohtaisesti 20 tuntia lisää.	Yhdessä Oivalentajat
Työaikajoustopot: tilauskannan vähäisyydestä, tuotannon ongelmista, koneen rikkoutumisesta tai resurssivajeesta johtuvia. 15 minuutin liukuma tuotannollisista syistä.	Yhdessä Oivalentajat
Työaikajousto perjantain iltavuorolaisille: perjantain työtuntit on tehty kuluneelle viikolla sisään	Yhdessä Oivalentajat
Työaikajoustopot: tilauskannan vähäisyydestä, tuotannon ongelmista, koneen rikkoutumisesta tai resurssivajeesta johtuvia.	Yhdessä Oivalentajat
Työaikapankki ulkomaalaistaustaisille työntekijöille: sovittu henkilökohtaisin sopimuksin, jotka ovat luottamusmiehen tiedossa	Yhdessä Oivalentajat
Työajat: Eri pituisia vuoroja eri päivinä. / Arkipyhäviikon päivien siirtely / Vapaaehtoinen jatkuva yövuoro	Yhdessä Oivalentajat
Palkat	
Työvaativuusmäärittelyt: Palkan määräytyminen tehtäväkuvissa.	Yksinpuurtajat
Palkat: Toisin sovittu tilanteen mukaan / Komennuslisät / Ylitöistä 1,5-kertainen palkka.	Yksinpuurtajat
Palkat: Palkanlisän perusteet, tupakoimattomuuslisä	Siipirikot
Tuotantopalkkio: kriteereinä kuukausittain tuotantomäärät, lasutus, toimitusvarmuus ja aloitteitten määrä, joiden perusteella kaikille sama prosentti kunkin palkasta.	Yhteisölliset
Tulospalkkio: Kriteerinä ryhmäkohtaiset tavoitteet.	Yhteisölliset
Ylityökorvaus: 1,5 -kertainen palkka	Yhteisölliset
Palkka: Palkankorotusten lisäosan jakaminen / Taso, ajankohta, kohdentuminen, loma- ja pekkaspäivien maksujen ajoitus	Yhdessä Oivalentajat
Vuorotyöjärjestelmä ja siihen liittyvä palkkaus	Yhdessä Oivalentajat
Linjapalkkausjärjestelmä , jonka osastot ovat pääosin tehneet itse.	Yhdessä Oivalentajat
Muut	
Omaehtoinen sairaspäivien ilmoitus: Työsuojeluvaltuutettu sopinut, että omaehtoinen ilmoitus ti, ke ja to riittävä.	Yhteisölliset
Omailmoitus –menettely: Lyhyiden sairauspoissaolojen omailmoitusmenettely.	Yhdessä Oivalentajat
Työterveyshuolto: Hyödyntämiseen liittyviä tarkennuksia	Yksinpuurtajat

Tuettua toimintaa: Syntymäpäivät, työpaikan kerho	Siipirikot
Vuosiloman siirtäminen lomakauden ulkopuolelle: päivien siirtäminen kesälomakaudelta talveen, jolloin hiljaista ja tästä maksettavasta palkanlisästä. / lomarahavapaat /	Siipirikot
Palvelusvuosi- ja ikäpalkitseminen: Ikääntyvien työntekijöiden hyvinvointia tukevat lisävapaaratkaisut	Yhdessä Oivaltajat

7.2. Neuvottelijoiden työmarkkinakoulutus ja kokemus TES:n mukaisesta sopimisesta

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki työntekijöiden edustajat olivat käyneet Teollisuusliiton järjestämissä luottamusmieskoulutuksissa Murikka-opistolla. Usein he olivat käyneet Teollisuusliiton kursseja myös paikallisesta sopimisesta. Tarvittaessa haettiin konsultointiapua Teollisuusliiton aluetoimitsijalta.

Työntekijä: ”Kävin pääluottamusmiehen perus- ja jatkokursseilla ja paikallisen sopimisen kurssilla Murikassa.

Työnantaja maksaa palkat tietenkin. Kesällä saa myös ottaa muksut mukaan, se on myös mukava.”

Työntekijä: ”Olen käynyt luottamusmiehen peruskurssin viikon verran Murikassa. Ja sit vaan ite opiskelemalla, päivän politiikkaa seuraan ja uutiset. Kaikki kanavat, mitä on käytettävissä.”

Työntekijä: ”On se, on se hyvä, että sieltä (liitoista) saa sitten avun. Tai ainakin minä koen, että oon saanut sitten sieltä avun. Että jos ne oikeasti yrittää mielivaltaisesti päättää, että näin tehdään, niin siellä on silloin joku, joka toppuuttaa, että noita asioita ei tehdäkään näin. Vaan että siihen oikeasti on joku, että mitenkä se pitää tehdä.”

Työnantajien edustajat olivat pääasiassa perehtyneet paikalliseen sopimiseen sen kuuluessa omaan vastualueeseen. Käytännössä tämä

tapahtui useimmiten perehtymällä omatoimisesti työehtosopimukseen ja hakemalla konsultointiapua Teknologiateollisuuden yhteyshenkilöltä.

Työnantaja: ”Sitten olen käynyt jollain tällaisella Teknologiateollisuuden järjestämällä kurssilla. Yksi oli semmoinen puolen päivän tai päivän kurssi, jonka Teknologiateollisuus järjesti just tällaisista paikallisen sopimisen käytänteistä ja muuta. Muuten olen sit tavallaan asia kerrallaan perehtynyt niihin aiheisiin.”

Molemmat osapuolet korostivat, että neuvotteluiden onnistumisessa avaintekijöitä ovat asiaosaamisen, henkilökemioiden, luottamuksen ja rohkeuden lisäksi myös neuvottelukumppanin tunteminen. Näiden edellä mainittujen tekijöiden kehittymiseen tarvitaan aikaa. Seuraavassa taulukossa 8 on esitetty haastateltavien kokemus paikallisen sopimisen neuvotteluista.

Taulukon 8 perusteella yrityksen ryhmää paikallisen sopimisen neuvottelussa ei kuitenkaan selitä avainhenkilöiden vuosilla mitattu kokemus paikallisen sopimisen neuvotteluista. Kaikissa ryhmissä on niin pitkän kuin lyhyen kokemuksen omaavia henkilöitä. Tämä antaa viitteitä siitä, että kokemuksen lisäksi myös henkilökemiat ja yrityskulttuuri ovat keskeisessä roolissa paikallisen sopimisen neuvotteluiden onnistumisessa.

Taulukko 8: Avainhenkilöiden kokemus vuosina paikallisen sopimisen neuvotteluista

Yksinpuurtajat	Pääluottamus mies	Työnantajan edustaja
Case 1	8	1
Case 2	- *	10
Case 3	8	1
Case 4	10	17
Case 5	10	30
Siipirikot	Pääluottamus mies	Työnantajan edustaja
Case 6	4	30
Case 7	2	15 ja 1
Case 8	8	8
Case 9	16	3
Yhteisölliset	Pääluottamus mies	Työnantajan edustaja
Case 10	4	10
Case 11	4	10 ja 20
Case 12	6	10
Case 13	1	27
Yhdessä Oivaltajat	Pääluottamus mies	Työnantajan edustaja
Case 14	30	10
Case 15	4	3
Case 16	5	6
Case 17	6	1
Case 18	6	2 (+10 luottamusmiehenä)
Case 19	12	20
Case 20	18	15
Case 21	4	4
Case 22	15	3

Haastateltavat kuvasivat näkemyksiään oman yrityksen paikallisen sopimisen neuvotteluista myös vapaavalintaisin adjektiivein (taulukko 9). Yhdessä Oivaltavien ja Yhteisöllisten ryhmään kuuluvissa

yrityksissä työnantajan edustajat ja luottamusmiehet arvioivat neuvotteluja useammin samansuuntaisesti ja positiivisemmin kuin muihin ryhmiin kuuluvat. Työnantajien näkemykset olivat jonkin verran positiivisemmin kuin luottamusmiesten.

Taulukko 9: Paikallinen sopiminen kuvailevin sanoin kiteytettynä (sentimentti, += myönteinen, - = kielteinen, 0=neutraali).

Yksipuurtajat	Pääluottamusmies	Työnantajan edustaja
Case 1 -/+ => ristiriita	yksipuolista	kehittävä, ratkaisuhakuinen, avoimen keskusteleva
Case 2 0/+	- -	kuunteleva, joustava, ratkaisuhakuinen, yhteistyöhaluinen
Case 3 -/- ja +	hankala, monimutkainen, hermoja kiristävä	epäsäännöllinen, hädän edessä tehty, yhteisymmärrys
Case 4 -/+ => ristiriita	ailahtelevainen	joustava
Case 5 +/- => ristiriita	ratkaisulähtöinen	jäykkä
Siipirikot	Pääluottamusmies	Työnantajan edustaja
Case 6 + ja -/0	molemmin puolinen halukkuus, epävarmuus, jälkeensä jääneisyys	vasta unelmaa
Case 7 + /+ => yhteinen	voittoa lisäävää, työnantaja-lähtöistä	yhteistyökykyistä, hakevaa, puutteellista
Case 8 -/+ => ristiriita	nopea, haastava, pelottava	joustava, käytännönläheinen, tarvelähtöinen
Case 9 -/+ => ristiriita	epäreilu, yksipuolinen, yrittävä	haasteellinen, rakentava, positiivinen
Yhteisölliset	Pääluottamusmies	Työnantajan edustaja
Case 10 + ja -/+ ja 1 => yhteinen	haasteellinen, epäselvä, joustava	turhauttava, ontuva, toimiesaan hyvä
Case 11 + /+ ja -	mahdollistava, haasteellinen, haluttava	kehittävää, positiivista, vaikeaa, neuvottelevaa, tuloksetonta, tuetonta
Case 12 + /+ => yhteinen	joustava, ehdoton	vähäinen, joustava, mahdollistava

Case 13 +/+ => yhteinen	joustava, tasapuolinen	tavoiteltava, mahdollistava
Yhdessä Oivaltajat	Pääluottamusmies	Työnantajan edustaja
Case 14 +/+ => yhteinen	innostavaa, kehittävää, positiivista	rohkeaa, kokeilevaa, rakentavaa
Case 15 0/+	työnantajalähtöinen	tarpeellinen, toimiva, asioita nopeuttava
Case 16 +/+ => yhteinen	avoin, rehellinen, arkinen, matalan kynnyksen tapahtuma	keskusteleva, oikeudenmukainen, faktapohjainen, tasarvoinen
Case 17 +/+ => yhteinen	mahdollisuus, haasteita, positiivinen	perusteltu, neuvotteleva, rakentava, molempia hyödyttävä
Case 18 -/+ => ristiriita	neuvottelemisen vuoksi neuvoteltu, luottamuspuola, olemassa oleva, yhteenniputtava	kannustava, tasapuolinen, valmiiksi tehty
Case 19 +/+ => yhteinen	asiallinen, yhteinen, positiivisessa hengessä tehty	avoimen keskustelevalta, aktiivinen, tuloksellinen
Case 20 +/+ => yhteinen	rauhallinen, tulinen, räiskyvä	mahdollistava, ajankohtainen, tarpeellinen
Case 21 +/+ => yhteinen	aihekohtaisesti vaihtelevan vaikea tai helppo, helposti lähestyttävä, oikeilla nimillä tapahtuva	toimiva, yhteistyöhenkinen
Case 22 +/+ => yhteinen	määrätietoinen, haastava, uskoa luova	laaja, haasteellinen, mahdollistava

7.3. Tunnistetut paikallisen sopimisen hyvät käytänteet

Paikallisen sopimisen käytänteitä määrittää ensisijaisesti yrityskulttuuri¹³ eli käytössä olevat toimintatavat ja niiden mahdollistaminen.

¹³ Yrityskulttuurilla viitataan yrityksen käyttäytymisnormien, arvojen, toimintatapojen ja muiden vastaavien tekijöiden muodostamaan kokonaisuuteen. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi tervehtiminen, puhuttelu, virallinen ja epävirallinen hierarkia, johtamistapa, kokouskäytännöt, tiedotuspolitiikka ja monet muut asiat.

Osa yhteistoimintaa ja siten paikallista sopimista tukevista käytänteistä on hyvin arkisia, kun taas toiset ovat muodollisempia.

Työehtosopimus määrittelee etenkin muodollisia raameja paikallisen sopimisen käytänteille. Teknologiateollisuus ry ja Teollisuusliitto ry ovat yhdessä rohkaisseet yrityksiä soveltamaan paikallista sopimista omista tarpeistaan lähtien.¹⁴

Tunnistetut käytänteet eivät ole suoraan yleistettävissä vaan ne ovat pitkälti yrityskohtaisia, aikaan, paikkaan, toimintatapoihin ja yksittäisiin ihmisiin ja heidän keskinäiseen yhteistyöhönsä sidottuja. Käytänteiden yhteyteen on merkitty myös aiemmin esitelty sopimisen malli. Esimerkiksi avoin neuvottelukulttuuri on havaittu Siipirikkoja, Yhteisöllisiä ja Yhdessä Oivaltajia edustavissa ryhmissä (Taulukko 10).

Useat havaitut käytänteet ovat tiukasti sidoksissa yrityskulttuuriin ja myös yrityksen arvoihin, eivätkä ne ole suinkaan vain yhteistyön tapoja. Esimerkkeinä mainittakoon neuvottelukulttuuri, sitoutuminen, ihmisistä välittäminen, luottamusmiehen rooli, yhteistoiminnan työkalut ja prosessit. Avointa neuvottelukulttuuria edistävässä yrityksessä kanssakäyminen on mutkatonta, aktiivisuuteen kannustavaa ja luottamukseen perustuvaa. Sekä työnantajan että työntekijöiden edustajien toimista huokuu yhteistoimintaa tukeva asenne sekä kuullolla olo; toisten mielipiteitä ja ehdotuksia pyritään saamaan esille ja niitä otetaan huomioon.

Työnantaja: ”... nämä on myöskin semmoisia yrityskulttuuriin liittyviä, niin kun sanoin toi keskusteleisuus, kun se on vielä syvemmällä kuin se että meillä olisi joku tämmöinen YT-toimikunta ,vaan se on siinä koko sen yrityksen koko toiminnassa, ...kaikessa mitä me tehdään, tavallaan haastavia asioita pystytään ratkomaan kun vaan yhdessä ryhdytään ratkomaan.”

Työntekijä: ”Kyllä sopiminen pohjautuu kovasti luottamukseen. Ja ainakin tällä hetkellä tämän hetken neuvottelijat talossa edustaa mun mielestä uudenaikaista johtamistyyliä.

¹⁴ Mielipidekirjoitus: Työmarkkinoilla kehitys kulkee kohti paikallista sopimista, HS 29.11.2017).

Semmoinen vuoropuheleva tulokseen tähtäävä päätöksentekokyky on olemassa. Me uskalletaan puhua aroistakin asioista. Eihän se sopimuksen teko mitään helppoa ole.”

Työnantaja: ”En halua, että luottamusmies on sellainen jees, jees-mies. Ei niin, että minä sanelen. Olen sitä mieltä, että pitää aidosti neuvotella.”

Työntekijä: ”Mä teen tätä työtä rehellisyyteen pohjautuen ja mä luotan siihen, että me pystytään pääsemään tavoitteisiin siihen nojautuen jatkossakin.”

Työnantaja: ”Kyllähän siinä on mahdollista niitä asioita jarruttaakin puolin ja toisin. Mutta ei me olla varmaan kumpikaan osapuoli nähty tarpeelliseksi ruveta tosiaan känkkäröimään näitten asioiden suhteen.”

Hyväksi käytänteeksi koettiin se, että sopijaosapuolet tuntevat yhteisen paikallisen sopimisen prosessin; kuinka asiat etenevät kussakin vaiheessa sopimista. Parhaimmillaan syvään luottamukseen ja yhteiseen tilannekuvaan perustuvaa paikallista sopimista käytetään työkaluna omannäköisten sopimusten tekemiseen. Pitkäaikaisissa, kaikkia hyödyttävissä ratkaisuisissa korostuu liiketoimintalähtöisyys siten, että molemmat sopimusosapuolet hyötyvät.

Työnantaja: ”Mehän käytiin kumpikin omien liittojen koulutukset kuuntelemassa ja tavallaan pelin avaukset sitä kautta. Ja sen jälkeen vaan istuttiin samaan pöytään ja ruvettiin keskustelemaan aiheesta, et miten me tää ratkastaan ja sitten annettiin puolin ja toisin ehdotuksia. ... Ei me turhaan sitten vatuloida niitten asioiden kanssa.”

Työnantaja: ”Ja aina kun tunnustetaan joku semmonen asia, mitä yhdessä voidaan lähteä henkilöstön edustajien kanssa miettimään et se ois win-win-tilanne, eli neuvottelukulttuuri lähtee yleensä sit toivon mukaan aina siitä, et jotakin annetaan ja jotakin saadaan.”

Työnantaja: ”Eli tuota jos nytten osapuolten välillä on luottamus, että ne niinkun voi olla varmoja, että toinen ei vedä mattoa alta eikä valehtele eikä tee mitään tämmösiä ikäviä tempuja, niin sehän on niinku se ehdoton pohja tällekin asialle

joka yrityksessä. Että se pitää lupauksistaan kiinni puolin ja toisin”

Paikallisen sopimisen edistämässä korostui erittäin vahvasti viestinnän käytänteet. Säännöllisellä viestinnällä yrityksen tilanteen työntekijöille, johto perustelee tarvetta ja toisaalta mahdollisuuksia paikalliselle sopimiselle. Myös sovitusta asioista viestiminen tulee olla suunnitelmallista, vastuutettua ja yhdessä sovittua.

Työntekijä: ”... Toki se vaatii sit sen että ihmiset koko ajan ymmärtää mitä on tekeillä, meillähän tietysti aika hyvin se toimii, johtohan kertoo jatkuvasti, tai sanotaan että säännöllisin väliajoin vähintäänkin luvut ja miten menee ja mitkä on ne näkymät ja tulee tavallaan, jos on aikaisia merkkejä niin niistäkin puhutaan, että jos näyttää että joku myynti on laskussa tai on jotain niin niistä puhutaan avoimesti. Tavallaan se dialogi on niin avointa kuin se voi olla.”

Työnantaja: ”Ja myöskin hyvässä sävyssä tunnustetaan et jos me, työnantajan (edustajat koetaan sopiminen) tarkoituksenmukaiseksi, niin pitää pystyä perustelevaan se. ...Eliikkä myöskin se että tunnustetaan se, että mitä tällä tavoitellaan.”

Työnantaja: ”Et joskus tulee sellaisia vääristymiä saattaa nousta sieltä henkilöstön keskuudesta, että ei näin voida toimia. Niin olen ollut erittäin kiitollinen siitä, että meidän luottamusmies on uskaltanut sanoa et hei, nyt tässä meidän HR toimii juuri niin kuin lain mukaan kuuluu toimia.”

Yhteistyötä ja yhteistoimintaa korostavia käytänteitä on laajalti käytössä erityisesti Yhdessä Oivaltajilla ja Siipirikoilla, mutta hieman suppeammin myös muissa sopimisen malleissa. Henkilöstön yhteistyötä korostavat käytänteet ovat hyvin arkisia, kuten esimerkiksi eri tahojen väliset kahvihuonetapaamiset. Näin voidaan tavata eri ryhmien luottamusmiehiä, johdon edustajia ja laajasti työntekijöitä. Sopimusosapuolten välinen keskustelun arkisuus on myös nähty käytänteenä, joka tukee paikallista sopimista; tiedonvaihto, oppien vaihto ja kuulolla oleminen ovat kaikki tekijöitä, jotka tukevat yhteistä ymmärrystä ja henkilösuhteen kehittymistä ja täten tukevat

myös paikallista sopimista. Säännöllinen yhteydenpito ja myös ajastetut kokoontumiset auttavat sopimisen koordinoinnissa.

Työntekijä: ”...se on hyvin arkinen tapahtuma koska se tapahtuu niin usein ja siellä käsitellään sekä hyviä asioita että sitten ajoittain voi tulla huonojakin asioita, mutta pääasiassa positiivisia asioita. Miten menee, onko kommentteja tullut henkilöstöryhmiltä ja onko tiedotettavia asioita ja tällaista. Se on tavallaan mun mielestä hyvä että se on riittävän matalan kynnyksen toimintaa, että riittävän usein ja riittävän laajalla skoopilla että se ei mene sellaseksi tuomiopäivän palaveriksi.”

Työntekijä: ”Ja sittenhän meillä on tämmönen vähän epävirallinen Mitä mielessä -palaveri maanantaina henkilöstöjohtajan kanssa ja siellä on sitten kans luottamusmiehet kaikki mukana. Ja aika hyviä asioita on saatu sieltä. Se on hyvin vapaa-muotoista keskustelua, asioita kirjataan ylös ja henkilöstöjohtaja vie niitä sitten johtoryhmälle tai muuten eteenpäin.

Työnantaja: ”Mitä mielessä -palaverikäytäntö otettiin sen takaamiseksi, että ei pääse syntymään cappejä, ettei ole muistettu keskustella asioista.”

Koordinointiin liittyen, sopimuspöydässä on hyvä olla sopivien henkilökemioiden lisäksi juuri oikeat henkilöt. Erityisesti työnantajapuolen sopimusmandaatin varmistaminen mutta myös kaikkien sovittavasta asiasta ymmärtävien hyödyntäminen (laaja kokoonpano) koettiin olevan omiaan edistämään kestävää paikallista sopimista.

Työnantaja: ”YT-toimikunnan tehtävä on just nimenomaan nää että siellä neuvotellaan kaikki paikalliset sopimiset. Siihen kuuluu luottamusmiehet, luottamushenkilöt eli meillä on kolmella työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt. Eli näistä ryhmistä kuuluu kaikista luottamusmies siihen YT-toimikuntaan, ja sit luottamusmiehen ollessa estyneenä niin sitten varaluottamusmies tulee siltä puolelta, ja sitten työnantaja-puolen edustajia, meitä on siinä toimitusjohtaja, talousjohtaja, minä ja hallituksen jäsen, hän työskentelee myöskin HR:ssä ja HR-päällikkö joka on myös toimikunnan sihteeri.”

Työntekijä: ”No, meitä on minä ja varavaltuutettu, kolme työsuojeluihmistä ja kaksi YT-ryhmää, et meitä on kuutisen kappaletta. Sitten meidän entinen pääluottamusmies tuli nyt takaisin, jonka tilalla minä olen. Hänenkin kanssa pystyy keskustelemaan.”

Paikalliseen sopimiseen liittyvän osaamisen varmistaminen liittojen tarjoaman koulutuksen kautta oli erittäin yleistä ja tärkeäksi koettua kuten edellä luvussa 7.2. todettiin. Muiden verkostojen tukea osaamisen kehittämisessä käytettiin harvemmin.

Työntekijä: ”Talon ulkopuolelta, koulutuksista on pääluottamusmiesten whatsapp-ryhmä, missä pystyy kanssa heittämään jonkun asian sinne, sieltä tulee aika joutuisaan kanssa vastaus. Siinä on vähän vanhempaa ja nuorempaa ja enemmän kokenutta ja vähemmän kokenutta porukkaa ja erikokoisia tehtaita.”

Hyväksi käytännöksi nähtiin sopimusten kirjaaminen ylös tavalla, joka varmistaa sopimusten säilymisen, tarkastelun ja yhteisen tulkinnan. Tämän koettiin helpottavan myös sopimusten ongelmatilanteiden ratkaisua

Työntekijä: ”Kaikkia koskevat tehdään aina kirjallisesti. Se on paljon helpompi sitten setviä niitä asioita, jos jotakin menee munille.”

Taulukko 10: Esimerkkejä hyvistä paikallisen sopimisen käytännöistä teknologiateollisuudessa

Käytänne	Sopimisen mallit
LÄHTÖTILANNE	
Avoin neuvottelukulttuuri: Kanssakäyminen on mutkatonta, rehellistä ja aktiivisuuteen kannustavaa. Asioista puhutaan niiden oikeilla nimillä.	Siipirikot, Yhteisölliset, Yhdessä Oivaltajat

Sitoutunut johto: Henkilöstöjohtajuus lähtee aina korkeimmasta johdosta. Yleisesti johdon toimista huokuu yhteistoimintaa tukeva asenne ja johto on tukemassa neuvottelijoiden yhteistyötä.

Siipirikot, Yhdessä Oivaltajat

Ihmistä välittäminen: Työntekijät laittavat suuren painoarvon työkavereille ja kunnioittavat työnantajaansa. Työnantaja haluaa tarjota työntekijöilleen turvallisen, turvatun työn ja esimerkiksi mahdollisuuden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

Yhteisölliset, Yhdessä Oivaltajat

Luottamusmiehen arvostaminen: Luottamusmiehen työhön panostetaan sekä työnantajan että luottamusmiehen toimesta; luottamusmies on aktiivinen, kuuntelee henkilöstöä ja työnantajan tukema. Luottamusmiehelle tarjotaan riittävästi aikaresurssia luottamustehtäviin ja sopimisen prosessiin. Parhaimmillaan osa-aikaisen luottamusmiehen muu työnkuva tukee jatkuvaa parantamista ja henkilöstön kuulemista.

Siipirikot, Yhdessä Oivaltajat

Henkilöstö työnsä asiantuntijana: Itseohjautuvuus, osallistaminen ja työntekijän oman työnsä asiantuntijuus tunnustetaan ja tunnustetaan. Työ määrittää sopimista, esimerkiksi työmaakohtaisesti.

Yksinpuurtajat, Yhteisölliset, Yhdessä Oivaltajat

Paikallinen sopiminen työkaluna: Paikallinen sopiminen on yritykselle työkalu ja luontainen tapa ratkaista ongelmia liiketoimintalähtöisesti. Sopimisessa on vahva WIN-WIN -ajattelu.

Yhdessä Oivaltajat

Paikallisen sopimisen prosessi: Prosessi noudattaa selkeää, tunnettua kaavaa: Valmistautuminen, osallistaminen, neuvottelukierrokset, päätösten jalkauttaminen, seuranta ja vaikutusten arviointi, kyky reagoida muutokseen, jatkuva viestintä.

Yhdessä Oivaltajat

VALMISTAUTUMINEN

Osaamisen varmistaminen, liitot: Paikalliseen sopimiseen liittyviin koulutuksiin kannustetaan osallistumaan ja niihin resursoidaan työaika. Liittoja konsultoidaan tarvittaessa.

Yhdessä Oivaltajat, Siipirikot,

Osaamisen varmistaminen, muut tahot: Osaamista kehitetään myös työpaikan ulkopuolisissa verkostoissa.

Yhdessä Oivaltajat, Siipirikot,

Riittävät resurssit: Perehtymiseen ja osapuolten kuulemiseen varataan riittävästi aikaa. Ei kuitenkaan tarpeettomasti viivytellä.

Yhdessä Oivaltajat

Uskallus sopimiseen: Yrityksessä uskalletaan ideoida ja kokeilla uusia asioita. Aloitteellisuus on molemmilla sopijaosapuolilla. **Yhdessä Oivaltajat**

NEUVOTTELUKIERROKSET

Neuvottelupöytä, kokoonpano: Neuvotteluissa on edustettuna asian kannalta oleelliset vastuuhenkilöt; tietämys, päätösvalta ja tasapuolinen edustus on taattu tai ainakin tavoitteena. Laaja o **Yhdessä Oivaltajat, Siipirikot,**

Neuvottelupöytä, henkilökemiat: Neuvottelijoiden henkilökemiat ja keskinäinen luottamus pyritään takaamaan. Tarvittaessa työnantajan edustajaa on vaihdettu. **Siipirikot**

Uskallus sopimiseen: Yrityksessä uskalletaan ideoida ja kokeilla uusia asioita. Aloitteellisuus on molemmilla sopijaosapuolilla. **Yhdessä Oivaltajat**

Sopimukset tehdään kirjallisesti: Uudet sopimukset tehdään aina kirjallisesti. **Yksinpuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset, Yhdessä Oivaltajat**

PÄÄTÖSTEN JALKAUTTAMINEN

Sopimukset löytyvät helposti: Vanhat ja uudet paikalliset sopimukset ovat jokaisen helposti löydettävissä. **Yhdessä Oivaltajat, Siipirikot**

Sitoutuminen päätöksiin ja tavoitteisiin: Yhteisiin päätöksiin ja niiden tavoitteisiin sitoudutaan päätöksen sisällöstä huolimatta. Niitä viedään yhdessä eteenpäin. **Yhdessä Oivaltajat**

Sopimusten ongelmien tunnistaminen ja tunnistaminen: On valmius korjata sopimuksiin liittyviä ongelmia matalalla kynnyksellä. **Yksinpuurtajat**

SEURANTA JA VAIKUTUSTEN ARVIOINTI

Sopimusten kustannusvaikutusten arviointi: Lasketaan jo etukäteen vähintäänkin se, mikä kustannusvaikutus paikallisesti sovitulla on perälautaan verrattuna. Arvioidaan jälkikäteen kannattaako sopimusta jatkaa. Seurataan suusanallisesti sopimusten vaikutusta työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. **Yhdessä Oivaltajat**

SÄÄNNÖLLINEN VIESTINTÄ JA OSALLISTAMINEN

Viestintä: Yrityksen kokonaistilanteesta ja paikallisesti tehdyistä sopimuksista viestitään säännöllisesti koko henkilöstölle. Viestinnän määrä ja vastuut on määritelty. Viestintä on aktiivista ja johdonmukaista. Johto ja luottamushenkilöstö viestii myös yhdessä. **Siipirikot, Yhdessä Oivaltajat**

Yhteydenpidon säännöllisyys: Sopimusosapuolet käyvät jatkuvaa, matalan kynnyksen keskustelua, joka mahdollistaa tietojenvaihtoa, oppimista, toisiin tutustumista ja tukee henkilösuhteen kehittymistä.

Yhdessä Oivaltajat; Siipirikot

Yhteistoimintatyöryhmä: Yhteistoimintatyöryhmä kokoontuu säännöllisesti. Vuosikello ja sen kytkeytyminen paikalliseen sopimiseen on avattu esim. vuosikellossa.

Siipirikot, Yhteisölliset, Yhdessä Oivaltajat

Henkilöstön yhteistyö: Henkilöstöllä on "foorumia", jossa keskustella keskenään ja eri alojen luottamusmiesten kanssa. Myös johto voi toisinaan osallistua.

Yksinpuurtajat, Yhteisölliset

Muiden ongelmien tunnistaminen ja tunnistaminen: Neuvotteluihin ja johtamiseen liittyvät haasteet on tunnustettu ainakin toisen sopiaosapuolen toimesta. Haastaviin tilanteisiin osataan suhtautua tai niihin halutaan etsiä ratkaisuja.

Yksinpuurtajat

Isommissa yrityksissä ja edistyneissä pk-yrityksissä paikallinen sopiminen on yrityksen strategiaan sidottua ja luontainen osa arkipäivää. Siten käytännöt ovat säännöllisempiä kuin pienemmissä yrityksissä. Esimerkkinä valmiista prosesseista mainittakoon yhteistoimintaryhmän jatkuva vuoropuhelu ja usein järjestettävät tapaamiset. Pienissä yrityksissä on tunnistettavissa hyviä käytäntöjä, mutta niitä ei kaikkialla toteuteta säännöllisinä toimintamalleina yrityskulttuurin osana. Sen sijaan paikallisen sopimisen onnistuminen on pienissä yrityksissä enemmän kiinni yksittäisistä henkilöistä ja heidän henkilökohtaisesta kyvykkyydestään ja keskinäisestä henkilökemiastaan. Jos luottamusmies ja työnantajan edustaja ovat taitavia ja henkilökemiat toimivat, päästään pitkälle, mutta vastaavasti molemmat osapuolet voivat olla myös koko toiminnan jarruja. Tämä voi olla seurausta esimerkiksi johtamisosaamisen puutteesta, molemminpuolisen "kurittomuuden hyväksymisestä", henkilökohtaisten tai ammattiryhmäkohtaisten etujen ajamiseen keskittymisestä yhteisen edun tavoittelun sijasta tai esimerkiksi yleisestä, kaikkeen kohdistuvasta muutosvastaisuudesta.

7.4. Tunnistetut paikallisen sopimisen esteet ja haasteet

Yrityskohtaista paikallista sopimista ja sen edistämistä varjostavat lukuisat esteet ja haasteet. Erilaisia tunnistettuja sopimista estäviä tekijöitä ilmeni kaikissa paikallisen sopimisen malleissa, joskin useat esteet ja haasteet olivat riippumattomia mallista (Taulukko 11).

Sopimisesta vastuussa olevien henkilöiden jaksamisen ja ”neuvottelutaakan” kanssa selviytymisen nähtiin aiheuttavan ongelmia melko monessa yrityksessä. Erityisesti luottamusmiesten jaksaminen vastuullisessa tehtävässä koettiin vaikeaksi. Sopimustuloksen hyvä ja huono palaute työntekijäpuolelta kohdistuu ensisijaisesti luottamusmieheen.

Työntekijä: ”Olen jutellut asiasta alakerrassa, jolloin asia on ok. Menen neuvottelupöytään ja saadaan työnantajan kanssa yhteisymmärrys. Menen alakertaan kertomaan ihmisille, niin ei se olekaan hyvä. Että saattaa olla viimeinen kausi pääluottamusmiehenä. Nämä ovat aina tämmöisiä tuulisia.”

Työnantaja: ”Meillä oli sellainen tosi nuori kaveri luottamusmiehenä. Hän oli tosi hyvä luottamusmies. Hän ymmärsi minun mielestäni sen roolin hyvin. Hän haki kompromissia työntekijöiden ja työnantajan välille. Hän ei halunnut vastata ennen kuin kuunteli työntekijöitä. Mutta hän oli ehkä liian tunnollinen. Ei hän sitä suoraan sanonut, mutta olen ihan varma, et paine kävi liian suureksi. Hän lähti kesken kauden. Sen takia on jotenkin tiedostanut, et se luottamusmiehen asema on hankala. Työnantajan näkökulmasta on tosi tärkeää, et luottamusmies uskaltaisi käyttää omaa järkeä.”

Neuvottelumandaatin puuttuminen koettiin toisinaan ongelmaksi erityisesti keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Luottamusmiehen edustajuus saatettiin kokea puutteelliseksi esimerkiksi matalan järjestäytymisasteen tai matalan luottamusmiesvaalin äänestysprosentin vuoksi. Lisäksi yksittäisissä tapauksissa luottamusmieheltä saattoi puuttua mandaatti neuvotella kaikille työsopimuskohtaisia sopimuksia, jolloin ryhmäkohtaisten paikallisten sopimusten tekeminen

muodostui mahdottomaksi. Neuvottelumandaatin puuttuminen työnantajan edustajalta vaikeutti paikallista sopimista sopimuskohdaisesti. Tällöin työnantajan edustajalla oli yleisesti valtuudet vain hahmotella esisopimusta, jonka varsinainen allekirjoittaja ei osallistunut sopimisen prosessiin. Toimintatapa turhauttaa ja voi syödä sopijoiden välistä luottamusta sekä luottamusta sopimisen prosessiin.

Työntekijä: ”Ehkä sillä lailla, että jos neuvotteluissa vastakumppanina on semmoinen henkilö, joka ei pysty tekeä päätöstä, elikkä hänen pitää vielä kysyä joltakin häntä ylempää... Sanon, että neuvottelussa pitäisi olla semmoiset henkilöt, joilla on päätöksentekovaltuudet ja kyky tehdä siinä paikalla.”

Työnantaja: ”Hyvä pääluottamusmies olisi kullaan arvon. Meillä on tällä hetkellä semmoinen tilanne, että pääluottamusmies toimii ihan ok, mutta kun hän keskustelee, niin semmoinen tunne, että hänellä ei ole mandaattia sitten päättää.”

Osaamisen ja paikallisen sopimisen jatkuvuuden varmistaminen tunnistettiin haasteeksi monissa yrityksissä. Luottamusmiesvaaliin on vaikea saada osallistujia, jolloin ajoittain luottamusmiehen tehtävän jatkuvuus on uhattuna. Jatkuvuutta uhkaa myös työntekijien edustajien henkilöstövaihdokset, jotka koettiin hyvin yleisiksi yrityksissä. Osaamisen ja muun tietotaidon siirtoon ei oltu aina aktiivisesti varauduttu. Toisaalta myöskään yksittäisten henkilöiden osaamisen vahvistamiseen ei kiinnitetä kaikkialla riittävästi huomiota.

Työntekijä: ”Kerkesin olla tästä pois. Toinen pääluottamusmies oli tässä reilun vuoden, mutta hän sairastuikin ja joutui jäämään pois. Jouduin tähän takaisin lennosta, kun kukaan muu ei tähän halunnut.”

Työntekijä: ”Eli semmoisella kahden päivän perehdytyksellä tulit luottamusmieheksi... Edellinen luottamusmies lähti kes-

ken kauden pois, niin minä tulin sitten. Ja piti olla kaks kuukautta aikaa tutustua asioihin, mutta ei, se lähti sitten kesäloimat pitämään pois ja kaikki vapaat.”

Työntekijä: ”En ole niin perehtynyt, että mitä kaikkia siinä on käytössä tavallaan, että mitä voisi, mistä kaikista asioista voisi sopia. Vaikka olen 10 vuotta kohta ollut pääluottamusmiehenä, niin en ole niin tarkkaan TES:een tutustunut, että mitä vaihtoehtoja tai mitä mahdollisuuksia se antaisi.”

Avainhenkilöiden henkilökemian vaaliminen on tärkeää paikallisen sopimisen dynamiikassa. Toisiaan kunnioittavat ja toisiinsa luottavat sopijaosapuolet ovat etulyöntiasemassa, kun halutaan sopia yhteistä hyvää edistäviä sopimuksia. Henkilöiden välisen kemian lisäksi myös henkilön luonteeseen ja osaamiseen liittyvien tekijöiden nähtiin olevan esteitä paikalliselle sopimiselle. Esimerkiksi ”päivän fiiliksen” vaikutusmahdollisuus paikalliseen sopimiseen koettiin hankalaksi asiaksi. Henkilökemioihin liittyen myös luottamuksen puute nähtiin merkittävänä haasteena paikalliselle sopimiselle.

Työntekijä: ”No ehkä se on tuo vastapuoli tuossa neuvottelussa, niin sen kanssa tahtoo mennä välillä vähän asiattomaksi se homma, että ei aina pysytä siinä asiassa, että mennään jo vähän henkilökohtasuuksiin niissä jutuissa. Että oppinut jo tietämään sen. Se on niin päivästä kiinni ja millä mielellä sitä tullaan.”

Työnantaja: ”Antaisi mieluummin asioiden riidellä kuin ihmisten, ei heittäisi tunteita liikaa peliin kun neuvotellaan, joskus tuntuu että tunteet kuohahtaa niin turhan pienistäkin asioista (euron virhe).”

Työntekijä: ”Siellä on, no siellä johtoportaan on yksi ihminen, käytännössä, tai ehkä kaksi, jotka torppaa näitä ajatuksia pois.”

Työnantaja: ”Nyt kun vaihtui valtuutettu niin tämä henkilö käyttää omaa asemaansa väärin. Että se tuolla työmaalla-kin lähtee, niin työnjohtajakaan ei voi sille tehdä mitään, kun

*se sanoo, että nyt hän lähtee, että hänellä on näitä vapaita tul-
lut näin, että... Ei se niin saisi olla.”*

*Työntekijä: ”Vuorovaikutusta on, työnantaja kyllä kuuntelee,
mistä kenkä puristaa. Haastavanlainen neuvottelukumppani
kuitenkin. Jos on huono tuuli niin yritetään joku toinen päivä
uudelleen.”*

Työntekijöiden saavutetuista eduista luopumisen koettiin haastavan paikallista sopimista. Tämä ilmeni sekä työnantajapuolen luottamuk- sen puutteena työntekijäpuolen sopimisen valmiuteen että toisaalta työntekijäpuolella luottamuksen puutteena paikalliseen sopimiseen. Tällöin työntekijäpuoli näki, että paikallisten sopimusten tavoite tai piilotavoite on viedä saavutettuja etuja pois tai tuntua jopa kiristämi- seltä.

*Työntekijä: ”Tässä yrityksessä on toiminut, että on pystytty
henkilötasolla sopimaan. Ei jokaista asiaa tarvitse erikseen pa-
perilla sopia. Että siinä mielessä on ollut helppoa se paikallinen
sopiminen. Joitakin asioita olen käynyt kysymässä, että kävi-
sikö näin ja se on käynyt. Ja sitten olen tiedottanut kentälle. Jos
yleissitovuus häviäisi TES:sta, niin kyllä minä näkisin, että
ehkä meidänkin työnantaja käyttäisi sitä hyväkseen vähän
röyhkeämmin. Että sitten täytyisi kaikki laittaa paperille. Var-
maan hävittäisiin täysin se sanallinen sopiminen.”*

*Työntekijä: ” Sopimuksessa voi olla piilokiristystä, jota ei sa-
nota suoraan siellä sopimuksessa. Mut jos ette tee näin, niin
voi tulla irtisanomisia tai lomautuksia. Tai haluatteko tehdä
näin vai haluatteko lomautuksen.”*

Viestinnän ja tiedottamisen puute koettiin yrityksissä usein suuriksi, mutta ratkaistavissa oleviksi haasteiksi. Monikanavainen ja oikein ajoitettu viestintä ei ole yksinkertaista. Jatkuva viestintä henkilöstölle yrityksen tilanteesta perustelee paikallisen sopimisen tarvetta. Kun sopimuksia tehdään, niiden sisältöä ja vaikutuksia tulee viestiä sekä työntekijä- että työnantajalähtöisesti, mieluusti myös yhdessä. Täl-

lön viestinnän määrän ja vastuiden sopiminen on tärkeää. Viestintäosaaminen ja avoimuus luovat yhdessä erittäin tärkeän tukipilarin koko paikalliselle sopimiselle. Perusviestinnän lisäksi viestinnässä tulee huomioida erityisryhmien saavutettavuus; vieraskieliset sekä esimerkiksi yövuorolaiset. Toisaalta avoimuutta koettiin rajoittavan konserniohjeistus. Tämä korostui muutamissa kansainvälisissä yrityksissä. Kansainvälinen organisaatio saattoi asettaa haasteita myös eri maiden sopimuskulttuurien yhteentörmäyksiä tai vieraan konserni kielen muodossa.

Työnantaja: ”No nyt paikallisessa toimintatavassa, niin tiettenki ku on paljo ihmisiä ja näin, niin se on se kommunikaatio on aina se haaste. Että kuinka luottamus mies ja kuinka me täällä hoidamme kaikki ja saamme sitä porukan näkemystä kerättyä ja näin edespäin, että se on aina se haaste. Että siellä ei joku koe, että nyt en saanu tietoa ja miten tämä nyt näin meni.”

Työntekijä: ”Ennen työnantajana ja työntekijän tiedonkulku oli paremmin. Mitä huonompi aika on, sen vaikeampaa on. Pitäisi olla henkilöstöpalaveri koko porukalle. Ja rakentavat kehityskeskustelut.”

Työntekijä: ”Ja se, että jos mä teen sen jonkun tietyn kans, sanotaan tehtaanjohtajan, ni se, että se menee se tieto kans sitte pienemmille johtajille, että tämmönen on tehty, ja tätä noudatetaan.”

Työntekijä: ”Kyllä mä hoidan niinkö ihan kaikki tiedottamisen periaatteessa tuolla kiertelemällä. Harvemmin on mitää niinkö tiedotetta... me sopimus kirjoitetaan, nii sit me otetaan kopiot ja laitetaan ilmoitustaululle kopiot ja sitte mul on tottakai taskussa vielä muutama, että sitä hän sitte tottakai kyselään, että mitä te siellä sovitte.”

Paikallisten sopimusten vaikutusten ja hyötyjen järjestelmällistä seuranta ei ollut laajasti käytössä. Usein vaikutusten seuranta tehtiin työaikaan liittyviin ratkaisuihin liittyen. Tällöin kyettiin seuraamaan

esimerkiksi lisääntyneitä työaika, mutta ei sen vaikutuksia esimerkiksi työhyvinvointiin. Pääosin vaikutusten seurannasta ollaan kiinnostuneita, mutta sitä ei joko resursoida, kyetä toteuttamaan tai viestitä säännöllisesti ja riittävän selkeästi henkilöstölle. Muutamia poikkeuksia tutkimusaineistossa oli.

Työnantaja: ”Mitään mittaroiteja ei ole tehty ikinä (sopimusten vaikutuksista verrattuna entiseen), ihan fiilispohjalta.”

Työntekijä: ”Kyllä me tätä kikyähän nyt seurataan. Tai he seuraa. Ne esittelee mulle sitte, että mitä siitä on saatu. Käppyröitä, joista ei saa mitään kiinni. ...näytetään vaan, että näitä on nyt tehty näin paljon. Mää kysyin, että oliko näistä mitään hyötyä. Ainahan nyt työtunneista on hyötyä, siinä oli vastaus.”

Työnantaja: ”Kyllähän me niitä asioista sillä tavalla seurataan, että sit taas esimerkiks seuraavassa YT-toimikunnan palaverissa kysytään, että no miten tää on mennyt. Mut että pitemmällä aikavälillä, muuten kun tällain. Mä en osaa oikein vastata tohon nyt mun täytyy sanoa.”

Epätasainen neuvottelutilanne nousi esiin erityisesti työntekijäpuolen neuvottelijoilta. Useissa yrityksissä koettiin tyypilliseksi neuvottelutilanne, jossa on epäsuhta sopimusosapuolten osallistujien lukumäärässä. Tämä koettiin epärealistiseksi ja huonoksi lähtökohdaksi sopimusneuvotteluille.

Työntekijä: ”Joskus tulee semmonen ajatus, ku on neuvottelessa, että jos on yksin työntekijänä ammattikoulupohjalla, niin siinä on vastassa vaikka kolme neljä yliopiston käynnyttä, saattaa olla lakimies vastapuolella neuvottelemassa. On vähän semmonen alivoima tähän neuvotteluhommaan. Mutta aika harvoin on näitä kuitenkin, mutta joskus kuitenkin tulee joku

asia, että nyt on aika monta yliopisto-opiskeluvuotta neuvottelemassa vastassa.”

Käytännön kokemuksen puute paikallisesta sopimisesta nähtiin esteeksi joissain yrityksissä. Tämä este voi ilmetä sekä henkilö- että yritystasolla. Sopiminen tai ensimmäiseen neuvotteluun lähteminen on vaikeaa niille henkilöille tai yrityksille, jotka eivät ole tehneet paikallista sopimista aiemmin.

Myös aiempiin sopimuksiin liittyvien ongelmien koettiin laskevan tulevaisuuden neuvotteluhaluutta. Tämä korostui tilanteessa, jossa oli toimittu sopimuksen hengen vastaisesti, kuten esimerkiksi sopimalla työsopimustasolla ohi työehtosopimustasolle sovitun. Lisäksi yrityksissä koettiin lehmänkauppojen negatiivista vaikutusta paikalliseen sopimiseen.

Työntekijä: ”Eihän siinä, jos tehdään sopimus, ni eihän sitä nyt jumalauta lähetä kiertämään. Sen jälkeen taisteltiin kesälomista. Nyt mennään täysin vihreän kirjan ja Suomen työaikalain mukaan.”

Työntekijä: ”Kun me sovittiin, että siinä oli määrätty työaika... niin työnantaja ei teettänyt kaikilla henkilöillä sitä. Osalla teetti vaan sen 48 tuntia, kaikkien ei tarvinnu tehdä sitä. Se oli se suurin se kupru.”

Valtaosa paikallisen sopimisen yrityskohtaisista esteistä ja haasteista yhdistää yrityksiä, joissa toteutuu erilainen paikallisen sopimisen malli. Paikallisen sopimisen malli luo kuitenkin edellytyksiä sille, miten esteitä ja haasteita saadaan taklattua.

Taulukko 11: Esimerkkejä paikallisen sopimisen esteistä ja haasteista teknologiateollisuudessa

Este tai haaste	Sopimisen malli
Vastuussa olevien henkilöiden jaksaminen: Eri-tyisesti luottamusmiehet joutuvat usein arvostelun kohteeksi sopimuksia tehdessään.	Yksinpuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset, Yhdessä Oivaltajat
Neuvottelumandaatti: Luottamusmies ei edusta koko työntekijäryhmää, alhainen järjestäytymisaste ja äänestysprosentti, työnantajan edustajan sopimismandaatin puuttuminen	Siipirikot, Yhteisölliset, Yhdessä Oivaltajat
Ryhmäkohtaisten paikallisten sopimusten tekeminen haastavaa: Ryhmäkohtaisille aiesopimuksille ei saada riittävää kannatusta. Päädytään usein perälautaan.	Siipirikot, Yhteisölliset
Osaamisen varmistaminen: Luottamusmiesvaaleihin ei löydy ehdokkaita, sopijaosapuolten henkilövaihdoksiin ei ole varauduttu, sopimisoaamista ei yleisesti ole	Yksinpuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset, Yhdessä Oivaltajat
Avainhenkilöiden henkilökemia: Teknisen osaamisen ja tietotaidon lisäksi sopijaosapuolten sopimisen taidot ovat henkilösidonnaisia. Sopimisessa voi korostua esimerkiksi "päivän fiilis".	Yksinpuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset, Yhdessä Oivaltajat
Luottamuspuola: Toiseen sopijaosapuoleen tai hänen edustamaansa tahoon ei luoteta.	Yksinpuurtajat, Siipirikot
Työntekijöiden saavutetut edut: Työntekijät eivät koe saavansa nykyisiin etuihin nähden mitään lisäarvoa paikallisesta sopimisesta.	Yhteisölliset
Viestintä ja tiedottaminen: Sopimusten ja niiden perusteiden ja tavoitteiden viestintä; määrä ja vastuut. Myös eri henkilöstöryhmien, kuten vieraskielisten tai yövuorolaisten tavoittaminen viestinnässä.	Yksinpuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset,
Rajoittavat konserniohjeistukset: Pörssinoteeraatuissa tai ulkomaisessa omistuksessa voi olla tiedonkulun erityissäännöksiä.	Siipirikot, Yhdessä Oivaltajat
Kansainvälinen organisaatio: Eri maiden sopimisen kulttuurien yhteentörmäys, konsernikielenä englanti.	Siipirikot, Yhdessä Oivaltajat
Vaikutusten seuranta: Vaikutusten seuranta ei ole resursoitu, vaikutuksia ei kyetä seuraamaan tai vaikutuksista viestiminen ei ole säännöllistä tai selkeää, vaikka halua olisikin.	Yksinpuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset, Yhdessä Oivaltajat

Epätasainen neuvottelutilanne: Sopijaosapuolten neuvottelijoiden lukumäärässä on epäsuhta. Usein työntekijöiden neuvottelija voi olla yksin sopimassa usean työnantajan neuvottelijan kanssa.	Siipirikot, Yhteisölliset
Aikaresurssi: Sopimusosapuolten käytettävissä oleva aika. Erityisesti luottamusmiehen ajankäyttö ja myös tavoitettavuus.	Yksinpuurtajat, Siipirikot
Yhteisten käytäntöjen ja pelisääntöjen puuttuminen: Käytännössä paikallista sopimista on hyödynnetty hyvin vähän. Myös totuttujen tapojen ja paikallisesti sovittujen asioiden sekoittuminen	Yksinpuurtajat
Sopimusten ongelmat: Työntekijätasoinen sopiminen ohi työehtosopimustasoisesti sovitun. Lisäksi esimerkiksi ”piilokiristys” sopimusteksteissä. Lehmänkaupat.	Siipirikot

7.5. Paikalliseen sopimiseen liittyvät uhat ja mahdollisuudet

Paikallisen sopimisen lisääntyessä sopimiseen liittyvät uhkakuvat yrityksissä vähenivät. Suurimmat pelot liittyivät ihmisten väliseen yhteistyöhön, luottamusmiesten jaksamiseen ja vaihtuvuuteen, ammattiliittojen jäsenmäärien muuttumiseen ja yritysten ulkopuoliseen ohjaukseen sekä sanelupolitiikan lisääntymiseen. (Taulukko 12).

Usein esiin nousseet uhat paikalliselle sopimiselle olivat kolmikantaisesta sopimisesta ponnistavia sen sijaan, että ne olisivat yrityksen sisäisiä uhkia. Yleissitovuuden katoaminen, perälaudan poistuminen ja ulkoa edistetty pakotettu paikallinen sopiminen ilman valmiutta nähtiin suurena uhkana, joka murentaisi luottamusta työmarkkinoilla ja voisi aiheuttaa vakavia häiriötä työrauhalle. Tähän nähtiin liittyvän vahvasti uhka sanelupolitiikasta. Uhat nousivat useammin esiin työntekijöiden edustajien mainintana, mutta myös työnantajien edustajat mainitsivat samoja ulkoisia uhkia. Lisäksi uhkaa pidettiin usein oman yrityksen ulkopuolisena; jossain muualla tätä käytettäisiin väärin.

Työntekijä: ”En näe paikallisessa sopimisessa mitään mahdollisuuksia. Tää on ihan EK:n märkä päiväuni nää paikalliset

sopimiset. Mitä enemmän päästään paikallisesti sopimaan, sitä huonommaksi edut luultavasti menee.”

Työnantaja: ”Kyllähän kulttuuria pitää muuttaa aika paljon, jos me lähetää tiettyjä asioita tuomaa enemmän paikallisiksi sopimiseksi, koska siinä äkkiä ristiriitoja tulee henkilöstön ja työnantajan välillä. Eli neuvottelut ku ei menekää niin kuin pitäs mennä, niin tulee ristiriitoja. Kyllä ainaki työehtosopimuksien mukaa pitäs löytyä perälaudat.”

Työntekijä: ”Joku tämmönen pitäs olla aina määriteltynä, minkä alle ei mennä. Siinä tulee se väärinkäytön mahdollisuus ja häikäilemättömyys. En sano, että se on meidän työpai-kan, mutta yleensä, että mitä on kuulunut tuolta monesta paikasta.”

Yrityksen sisäsyntyisiä uhkia, jotka ovat käytännön arjessa ratkaistavissa mainittiin useita; kustannusten odottamaton kasvu, henkilövaihdokset, suulliset sopimukset ja yrityksen kasvu ja sopimisen organisointi. Sopimisen organisointiin liittyen nähtiin uhkana myös työntekijöiden ja työntekijäryhmien eriarvoistuminen; toisaalta erimielisyydet liittoon kuuluvien ja kuulumattomien välillä koettiin uhaksi, mutta myös eri toimipisteiden, työntekijäryhmien tai osastojen välisten sopimusten eroavaisuudet koettiin eriarvoistavaksi, puhumattakaan työsopimustasoisesta sopimisesta ilman aiesopimusta.

*Työntekijä: ”Ja, no siitäkin tietysti sitten osittain aiheuttaa nä-
rää, koska sitten siitä ei ole tehty semmoista yleistä sopimusta.
Kun toiset saa tehdä näin, miksi kaikki ei saa. Siinäkin on sit-
ten aina, se on vähän närkästyttävää, kun työnantaja tekee
niitä henkilökohtaisia sopimuksia ja se ei sitten koske kaikkia.”*

Sopimuskohtaisina uhkina koettiin osaamattomuutta sopimuksia tehdessä, sopimusten rikkomista ja väärinkäyttöä.

*Työntekijä: ”Siinä on koko ajan sitten se pelko perseessä, että
toteutuuko se sitten taas se, että jos sovitaan jostakin, niin to-
teutuuko se sopimus sillä lailla kun mitä sovitaan.”*

Lisäksi uhkina koettiin tilannetta, jossa ei sovita mitään. Kyvyttömyys sopia ilman ulkoista pakkoa ilmentää niin sanottua pysähtyneisyyttä, jolloin sopimukset syntyvät vain todella vaikeassa tilanteessa, kun ollaan selkä seinää vasten. Tällöin paikallisessa sopimisessa jämähdetään paikoilleen hyvinä aikoina.

Työnantaja: ”Kyllä niistä puhuttu on, mutta ei siihen ole, ei ole pystytty. Sillon ku on tavallaan tullu se huono kausi, niin on tullu semmosia tilanteita, että nyt joudutaan tekee jotain radiikaalia, niin silloin on päästy tämmösii joihinki sopimuksiin.”

Taulukko 12: Esimerkkejä paikallisen sopimisen uhista teknologia-teollisuudessa

Uhka	Sopimisen malli
Ulkopuoliset uhat: Yleissitovuuden poistaminen. Ulkopuolinen ohjaus, joka murentaa luottamusta järjestelmään.	Yksinpuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset
Sanelupolitiikka: Oman hyödyn maksimointi järjestelmää hyväksi käyttäen. Haluttomuus tai kyvyttömyys huomioida toista.	Yksinpuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset, Yhdessä Oivaltajat
Kustannusten kasvu: Sovitaan käytännöistä, jotka nostavat välillisesti toiminnan kustannuksia.	Yhdessä Oivaltajat
Sopimisen organisointi: Henkilöstön määrän kasvu ja sopimisen organisointi.	Yhdessä Oivaltajat
Henkilövaihdokset: Luottamusmiesten ja työnantajien edustajien jatkuva vaihtuminen.	Yhdessä Oivaltajat
Ei-dokumentoidut sopimukset: Suulliset sopimukset ja henkilövaihdokset voivat murentaa tietoa vanhoista sopimuksista.	Yksinpuurtajat, Yhteisölliset
Työntekijöiden eriarvoistuminen: Sopimuksen kohteena, vastaavassa toimessa, eri alueilla tai toimipisteissä ja sopimassa olevien työntekijöiden mahdollinen eriarvoistuminen ja vastakkainasettelu. Kuppikunnat.	Yhteisölliset, Yhdessä Oivaltajat
Ennakoivan sopimisen puute: Kyvyttömyys sopia tilanteessa, jossa pakkoa ei ole.	Siipirikot, Yhteisölliset
Luottamusmiehen asema, edustavuus ja uskottavuus: Työntekijöiden ja luottamusmiehen suhde.	Yhteisölliset
Sopimusten rikkominen: Sopimuskohtainen huoli.	Yksinpuurtajat, Siipirikot

Sopimusten väärinkäyttö: Sopimustekstiin jää kohtia, joita toinen osapuoli voi mahdollisessa riitatilanteessa käyttää väärin.	Yhteisölliset
Teknisen osaamisen puute: Työehtosopimuksen ja lainsäädännön osaaminen puute.	Yhdessä Oivaltajat
Riitatilanteet: Henkilöiden riitaantuminen.	Yksinpuurtajat

Paikallisen sopimiseen liittyviä erilaisia mahdollisuuksia kyettiin nimeämään yrityksissä tarkasti vain vähän (Taulukko 13). Yrityskoh-
taiset, itselle sopivat ja joustavat ratkaisut nähtiin mahdollisina kil-
pailutekijöinä. Tämä edellyttää vahvaa yhteistä ymmärrystä yrityksen
tilanteesta ja sille sopivasta ratkaisusta. Lisäksi tätä voisi edistää esi-
merkiksi viestimällä paikallisesti sovittujen asioiden rekrytointi-il-
moituksissa

Yleisesti ottaen paikallinen sopiminen koettiin suureksi mahdolli-
suudeksi luottamuksen lisäämiseksi sekä työmarkkinoilla että yksit-
täisissä yrityksissä. Luottamuksen lisääntyessä paikallisella sopimi-
sella koettiin olevan paljon erilaisia mahdollisuuksia, vaikka niitä ei
kyettäisikään nimeämään tarkasti. Yrityksistä löytyi aitoa kiinnos-
tusta parantaa osaamista ja tietotaitoa paikallisen sopimisen lisää-
miseksi. Tällä arvioitiin olevan mahdollisuuksia tuottaa hyvinvointia
sekä yritykselle että työntekijöille. Ensimmäisen vaiheen mahdolli-
suuksien edistämiseksi koettiin olevan käytännön vinkit siitä, miten
yrityskohtaisia haasteita oli muissa yrityksissä ratkaistu paikallista so-
pimista hyödyntäen.

Taulukko 13: Esimerkkejä paikallisen sopimisen mahdollisuuksista

Mahdollisuus	Sopimisen malli
Yritysten omat ratkaisut: Yritysten vastuu ja lä- pinäkyvyys omiin paikallisiin sopimuksiin liittyen.	Yksinpuurtajat
Luottamuksen lisääminen: Paikallinen sopiminen osallistavana luottamuksen lisääjänä yrityksissä.	Yhdessä Oivaltajat
Turvaamisen työkalupakki: Innovatiivinen, itsestä lähtevä paikallinen sopiminen mahdollistaa yrityk- sen menestymisen lainsäädännön puitteissa.	Yhdessä Oivaltajat
Joustavat ratkaisut: Joustavat ratkaisut tukea sekä työntekijän että yrityksen hyvinvointia	Yhteisölliset

Palkkojen määrittäminen: Palkkauksen muuttaminen entistä kannustavammaksi ja läpinäkyvämmäksi.

Yhteisölliset

Hyvinvointivaikutukset: Työhyvinvointi, yleinen ilmapiiri ja luottamus.

Siipirikot

7.6. Paikallisen sopimisen vaikutukset yritystoimintaan

Paikallisen sopimisen hyötyjen mittaamista ja siitä koituvien kustannusten erittelyä tehtiin haastatelluissa yrityksissä hyvin vähän. Yritykset myös kokivat, että pääosin paikallisista sopimuksista saadut hyödyt olivat vaikeasti mitattavissa. Esimerkiksi kilpailukyky sopimuksen kuuden minuutin työajan pidennyksestä saatavaa kustannushyötyä on hyvin vaikea todentaa, koska moni toteutti työajanlisäyksen erilaisina työhyvinvointia lisäävinä, yhteishenkeä tai liikkumista edistävinä päivinä.

Poikkeuksiakin oli:

Työnantaja: ”No se nyt on ihan selvä asia, että kato ku tehdään vaikka palkankorotussopimus, kyllähän se nyt ilman muuta lasketaan auki, että mitä siinä ois sovittu. ... Et ilman muuta niitä seurataan ja kyllä me myöskin pidetään seurantaa siitä, että mitä meidän tekemät sopimukset ovat olleet suhteessa, jos olis menty perälautamalleilla.”

Yrityksissä oli rutinoitu tekemään laskelmia paikallisen sopimisen neuvotteluiden tueksi, mutta tulosten seuraaminen ja niiden viestiminen henkilöstölle oli huomattavasti vähäisempää. Paikallisen sopimisen tuloksia tai vaikutuksia mitattiin muun muassa työtyytyväisyydellä, läpimenoajoilla, toimitusvarmuudella, työajan käytöllä ja joustojen määrällä sekä kannattavuuden kehittymisellä. Pitkällä tähtäimellä paikallista sopimisen katsottiin vahvistavan yrityksen asemaa kilpailluilla markkinoilla.

Taulukko 14: Paikallisen sopimisen vaikutukset yritystoimintaan

Yhteisölliset

Työaikapankki on lisännyt tuloksellisuutta ja työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Konepajateollisuudessa työntekijät voivat vaikuttaa oman työnsä organisointiin ja halutessa vapaa-aikaan esimerkiksi pitämällä pidempiä viikonloppuja. Johto on nähnyt, että jokainen tekee parhaansa. Jokainen työntekijä on ohjeistettu tekemään ensisijaisesti oma vastualueensa ja vasta tämän jälkeen auttaa kollegaansa.

Työtyytyväisyyden takaaminen, luotettavat ja pitkäaikaiset työsuhteet, vapaa-ajan ja työajan yhdistäminen

Työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin parantuminen, tuotannon turvaaminen Suomessa

Työntekijät saavat tarpeen mukaan omiin menoihinsa työaikajoustoja. Tämä lisää työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä.

Yhdessä Oivaltajat

Kausivaihteluiden tasaaminen, työtyytyväisyyden paraneminen

Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen

Tulevaisuuden turvaaminen, erotutaan kilpailijoita luotettavuudella, pystytään vastata asiakastarpeeseen ja takaamaan tuotanto Suomessa. Antaa mahdollisuuden reagoida mahdollisimman nopeasti markkinoiden ja henkilöstön muuttuneisiin tarpeisiin. Joustavuus maksaa, mutta se on pystyttävä asiakkaille maksamaan. Joustavuudesta saatu hyöty tulee välillisesti esimerkiksi tulevaisuuden tilauksina.

Avoin ja rakentava keskustelukulttuuri, joka näkyy hyvänä työilmapiirinä. Toimintaprosesseja on kehitetty yhdessä, joka on näkynyt tuottavuuden ja tuloskehityksen myötä myös työntekijöiden palkoissa. Tuottavuutta mitataan läpimenoaikoina ja toimitusvarmuutena. Työajan käyttö on tehokasta ja työaikajoustop näkyvät työtyytyväisyytenä. Kannattavuus on kehittynyt positiivisesti.

Yksinpuurtajat

Ei mitattuja hyötyjä, mutta työhyvinvoinnin uskotaan parantuneen.

Siipirikot

Neuvotteluyhteyden ja henkilökemioiden parantuminen

Kilpailukyvyyn parantuminen, työtyytyväisyyden lisääntyminen työn ja vapaa-ajan mahdollistamisen myötä

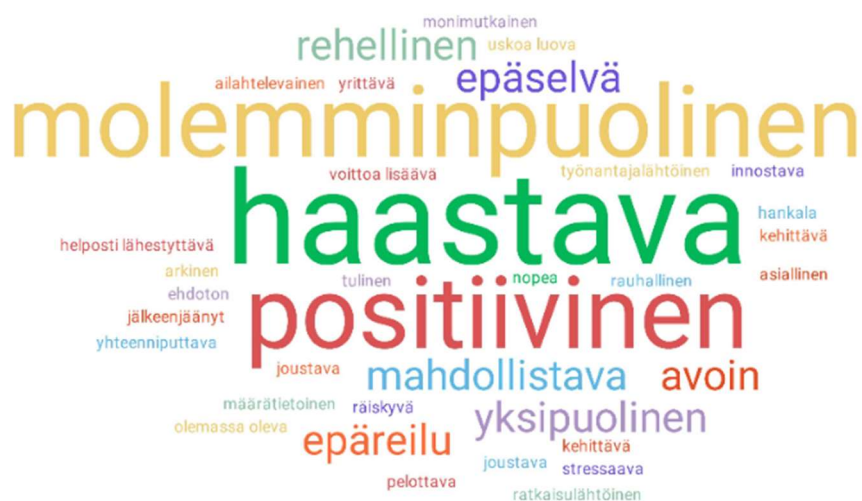
8. Paikallisen sopimisen kehittämistarpeet

Yksilöhaastatteluissa työnantajien ja työntekijöiden edustajat kuvailivat oman työpaikkansa paikallisen sopimisen käytäntöjä ja kulttuuria valtaosin hyvin erilaisin sanallisin arvioin. Sanapilvikuvissa (kuvat 10 ja 11) sana on esitetty sitä suuremmalla fontilla, mitä useammassa haastattelussa se on noussut esiin. Työnantajien edustajat kuvailivat paikallista sopimista useimmin sanoilla ”joustava” ja ”mahdollistava”. Vastaavasti työntekijöiden edustajien yleisin sanallinen kuvaus oli ”haastava”. Kokonaisuutena työnantajien edustajien näkemykset työpaikan arjessa toteutuvassa paikallisen sopimisen käytännöistä ja kulttuurista olivat myönteisempiä kuin työntekijöiden edustajien (ks. tarkemmin Taulukko 9).

Työnantajien edustajat käyttävät paikallisesta sopimisesta sellaisia myönteisiä sanoja kuin ”rakentava”, ”yhteistyökykyinen”, ”tarpeellinen”, ”toimiva” ja ”kehittävä”; työntekijöiden edustajat taas sanoja ”molemminpuolinen”, ”positiivinen”, ”mahdollistava” ja ”avoin”. Kielteisessä kuvailussa työnantajien edustajat käyttävät esimerkiksi sanoja ”ehdoton”, ”vaikea”, ”haastava” ja ”jäykkä” ja työntekijöiden edustajat taas sanoja ”epäselvä”, ”haastava”, ”yksipuolinen”, ”epäreilu”, ”stressaava” ja ”pelottava”. Työnantajien edustajien kielteisemmät kuvailut luonnehtivat enemmän prosessia, kun taas työntekijöiden edustajat nostavat esiin jopa henkilökohtaisia tunteita paikalliseen sopimiseen liittyen.



Kuva 10. Paikallista sopimista kuvailevat ilmaisut sanapilvessä työnantajien edustajien silmin



Kuva 11. Paikallista sopimista kuvailevat ilmaisut sanapilvenä työntekijöiden edustajien silmin

Neuvotteluosapuolten näkemyserojen tai yhtäläisyyksien syihin päästiin pureutumaan yrityskohtaisissa työpajoissa, joiden tavoitteena oli tehdä ryhmäkeskustelun kautta näkyväksi oman yrityksen paikallista sopimista ja nostaa esiin siihen liittyviä kehittämiskohteita.

8.1. Yrityskohtaisissa työpajoissa tunnistetut kehittämistarpeet

Yrityskohtaisten työpajojen yhteisen keskustelun pohjaksi rakennettiin paikallisen sopimisen arviointimalli (liite 2), jonka tavoitteena oli kartoittaa toimivia ja ei-toimivia käytäntöjä kyseisen yrityksen paikallisen sopimisen prosesseihin ja teemoihin liittyen. Arviointimalli pohjautui yrityksissä toteutettuihin yksilöhaastatteluihin, joista tunnistettiin paikallisen sopimisen kokonaisuuden kannalta keskeiset prosessit ja teemat. Työpajassa kukin osallistuja otti kantaa neljän teeman alle koottuihin väittämiin (27 kpl) ensin yksilötyönä ja sitten ryhmässä keskustellen. Teemat olivat:

- A. Lähtötilanne paikalliselle sopimiselle
- B. Paikalliseen sopimiseen liittyvä osaaminen ja sen kehittäminen
- C. Asioiden nostaminen paikallisen sopimisen kohteeksi
- D. Päätösten vieminen käytäntöön

Tyypillisesti yrityksissä tunnistettiin kehittämiskohteiksi viestintään ja paikallisen sopimisen osaamisen kehittämiseen liittyvät ratkaisut. Näihin liittyviä kehittämistarpeita nousi esiin niin pienissä, paikallisilla markkinoilla toimivissa yrityksissä kuin kansainvälisillä markkinoilla toimivissa suuryrityksissäkin. Myös yhteistyön ja henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisäämisen tarpeet nousivat esiin useiden yritysten työpajoissa. Osa kehittämisideoista liittyi paikallisen sopimisen kokonaisprosessin näkyväksi tekemiseen ja sitä kautta myös ennakkointiin ja varautumiseen, kuten esimerkiksi luottamusmiehen työnkuvan avaamiseen ja henkilöstövaihdoksiin varautumiseen esimerkiksi hiljaisen tiedon siirrolla. Kaikki yritysten työpajoissa yrityslähtöisesti tunnistetut ja kehittämiskohteiksi nostetut asiat limittyvät

toisiinsa. Kokonaisuutena ne kaikki tukevat henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.



Kuva 12. Yrityskohtaisissa työpajoissa esiinnousseet kehittämis-kohteet suhteessa arviointimallin teemoihin ja väittämiin

Kokonaisprosessin näkyväksi tekeminen ja sen viestiminen on itsessään viestinnällinen kehittämistoimi, mutta se on nostettu alla omaksi erilliseksi kappaleekseen keskeisyytensä vuoksi. Säännöllinen avoin viestintä yrityksen kokonaistilanteesta auttaa ymmärtämään toisin sopimisen tarvetta. Lisäksi paikallisten sopimusten yhteinen avaaminen ja käsittely tuovat esiin sisältöjä ja perustelua. Toisaalta myös paikallisen sopimisen osaamiseen liittyvä kehittäminen nivoutuu läheisesti viestintään. Henkilöstön osallistaminen ja kuuleminen lisäävät yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista ja sitä kautta työhyvinvointia ja työmotivaatiota.

Taulukko 15: Yhteenveto yritysten tunnistamista kehittämiskoh-teista

<p>Viestintäratkaisut</p> <p>Säännölliset, arkipäiväiset henkilöstöinfot ja –palaverit käyttöön (Case 5 ja 7)</p> <p>Yksipuurtajat, Siipirikot</p>	<p>Osaamisen kehittäminen</p> <p>Olemassa olevan koulutustarjonnan kartoit-taminen ja koulutuksen käynnin varmistaminen (Case 1, 2, 3, 7, 11)</p> <p>Yksipuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset</p>
<p>Sopimukset yhteen paikkaan ja helposti löydettäväksi (esim. intra). Niistä tiedotta-minen (Case 1, 2, 17, 18 ja 19)</p> <p>Yksipuurtajat, Yhdessä Oivalentajat</p>	<p>Koulutukseen osallistuvien henkilöiden kir-jon laajentaminen (myös esim. työsuojelu-henkilöstö) (Case 1, 2, 7, 11)</p> <p>Yksipuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset</p>
<p>Kaikki sopimukset kirjallisiksi ja teksti täs-mällisemmäksi (mallisopimus liitoilla) (Case 2, 6, 12)</p> <p>Yksipuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset</p>	<p>Yritysten omien koulutusten ja infojen kehit-täminen (kytkeminen esimieskoulutuksiin, verkkokurssit) (Case 1, 6, 7, 8, 14, 16, 20)</p> <p>Yksipuurtajat, Siipirikot, Yhdessä Oival-tajat</p>
<p>Tiedotuksen oikean järjestyksen mietti-nen, kaikille kerralla tai ensin esimiehille ja luottamusmiehille, sitten laajemmalle jou-kolle (Case 17, 18)</p> <p>Yhdessä Oivalentajat</p>	<p>Koulutusten tiivistäminen laajemmalle jou-kolle sopiviksi (yhteistyössä liittojen kanssa) (Case 1, 13)</p> <p>Yksipuurtajat, Yhteisölliset</p>
<p>Kielitaidon huomioiminen kaikessa vies-tinnässä</p> <p>Case 10, 15</p> <p>Yhteisölliset, Yhdessä Oivalentajat</p>	<p>Vertaisoppimisen lisääminen niin omalla työpaikalla (eri osastot/henkilöstöryhmät) kuin työpaikan ulkopuolellakin (Case 3, 4, 8, 17, 19, 21)</p> <p>Yksipuurtajat, Siipirikot, Yhdessä Oival-tajat</p>
<p>Työnantajan ja luottamusmiesten yhtei-nen näkyminen eri toimipisteissä (Case 1, 7, 11, 16, 17, 19)</p> <p>Yksipuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset, Yhdessä Oivalentajat</p>	
<p>Yhteistyö ja osallistaminen</p>	<p>Kokonaisprosessin näkyväksi teke-minen ja varautuminen</p>
<p>Nykyiset yhteydenpitokanavat näkyviksi ja pelisäännöt selviksi kaikille, tarvittaessa uusien aloitekanavien luominen (Case 1, 3, 9, 10, 11)</p> <p>Yksipuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset</p>	<p>Paikallisen sopimisen vuosikellon rakenta-minen tai kytkeminen jo olemassa oleviin YT/HR vuosikelloihin (Case 8, 18)</p> <p>Siipirikot, Yhdessä Oivalentajat</p>
<p>Henkilöstön kannustaminen aktiivisem-pan palautteen antoon ja paikalliseen so-pimiseen johtavien kehittämis ehdotusten tekemiseen (Case 1, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 18)</p> <p>Yksipuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset, Yhdessä Oivalentajat</p>	<p>Kiinnostuksen lisääminen luottamusmies-tehtävää kohtaan – työn positiivisia piirteitä esiin nostavan valtakunnallisen viestintä-kampanjan avulla (Case 1, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 22)</p> <p>Yksipuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset, Yhdessä Oivalentajat</p>

Säännöllisten, arkipäiväisten henkilös- töinfojen ja –palaverien muokkaaminen osallistavammiksi (Case 1, 3, 5, 9, 10, 11, 13, 16, 18, 22) Yksipuurtajat, Siipirikot, Yhteisölliset, Yhdessä Oivaltajat	Henkilöstövaihdoksiin varautuminen esi- merkiksi varahenkilöitä kouluttamalla, lisä- tään mahdollisuutta kasvaa tehtävään vaihe vaiheelta (Case 9, 11, 19) Siipirikot, Yhteisölliset, Yhdessä Oivalta- jat
Työnantajan ja työntekijöiden välisten suunnittelupalaverien määrän lisääminen (Case 6) Siipirikot	Sopimusneuvotteluihin osallistuvien henki- löiden määrän kasvattaminen (Case 19) Yhdessä Oivaltajat
Liittoon kuuluvien ja kuulumattomien työntekijöiden motivoiminen yhteiseen vastuuseen (mm. työkuorman purku) (Case 7, 9, 10, 13) Siipirikot, Yhteisölliset,	Vaikutusten seurannan kehittäminen (esim. henkilöstökyselytulosten ja henkilöstötilin- pääöstiedon systemaattisempi hyödyntä- minen vaikutusten seurannassa ja päätök- sen teossa (Case 3, 16) Siipirikot, Yhdessä Oivaltajat

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan yksityiskohtaisemmin taulukkoon 15 koottuja kehittämiskohteita alakohtineen.

8.1.1. Viestinnälliset ratkaisut

Viestinnällisillä ratkaisuilla haluttiin muun muassa lisätä henkilöstön ymmärrystä paikallisesta sopimisesta ja sen tarpeellisuudesta omassa yrityksessä. Sopimisen perustelun tärkeimmäksi työkaluksi nähtiin säännöllinen viestiminen yrityksen kokonaistilanteesta, jolloin yllätyksiä ei pääse tulemaan. Viestinnän keinoin haluttiin myös helpottaa olemassa olevien sopimusten löytymistä ja parantaa sopimustekstien sisältöä sekä selkokieliäisyyttä. Lisäksi säännöllisten palaverien ja infojen toivottiin lisäävän henkilöstön osallistumismahdollisuuksia sekä tekevän yhteistoimintaa ja luottamushenkilöstöä tutummaksi.

Useissa yrityksissä haluttiin 1) lisätä tai luoda säännöllisiä henkilös-
töpalavereja tai muokata niiden sisältöä niin, että ne omalta osaltaan auttavat ymmärtämään paremmin yrityksen kokonaistilannetta ja sitä kautta myös paikallisen sopimisen tarvetta. Eräässä yrityksessä YT-toimikunnalle¹⁵ päätettiin määrittää oma palaverivuoro vuosikel-
loon.

¹⁵ Yt-neuvottelukunta käsittelee Yhteistoimintalakiin perustuvia yrityksen henkilöstön asi-
oita.

Lähes kaikissa yrityksissä esiintyi 2) tarvetta koota voimassa olevat paikalliset sopimukset yhteen paikkaan, kuten esimerkiksi yrityksen sisäiseen ”intraan”. Näin jokaisen työntekijän olisi ne halutessaan helppo löytää.

Valtaosassa yrityksistä 3) tehtiin sopimukset kirjallisesti. Monissa yrityksissä haluttiin 4) luoda sopimusmalli, josta käy selkeästi ilmi mitä kyseinen sopimus koskee, missä tilanteessa se on laadittu, mitä sillä tavoitellaan, miten sopimuksen vaikutuksia seurataan ja miten vaikutuksista informoidaan niitä, joita sopimus koskee. Mitä paremmin sopimuksen perustelu avautuu, sitä helpompi henkilöstön on sitoutua yhteisiin tavoitteisiin yleisesti ja myös yksittäisten paikallisten sopimusta osalta.

Muutamissa yrityksissä pohdittiin myös uusiin paikallisiin sopimuksiin liittyvän 5) tiedotuksen oikeaa järjestystä ja oikea-aikaisuutta. Työnantajien ja työntekijöiden edustajien yhteinen toive oli, että heille tulee tiedottaa sopimusten voimaantumisesta ennen kuin niistä tiedotetaan koko henkilöstöä, koska myös sopimukseen liittyvät kysymykset esitetään ensisijaisesti heille.

Myös 6) ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden huomioiminen viestinnässä nousi esiin joissain yrityksissä.

Osassa yrityksiä ideoitiin YT-neuvottelukunnan, luottamusmiesten ja johdon 7) yhteisiä kiertueita eri toimipisteisiin. Näillä haluttiin lisätä yrityksen päätöksenteon avoimuutta, yhteistoimintatyöstä vastaavien henkilöiden tunnettuutta sekä yleistä kiinnostusta luottamusmiestehtävää kohtaan.

8.1.2. Paikalliseen sopimiseen liittyvän osaamisen kehittäminen

Useat yrityskohtaiset kehittämistarpeet liittyivät paikallisen sopimisen osaamisen lisäämiseen koulutuksen tai verkostojen kautta. Kouluttaminen nähtiin keinona varautua äkillisiin henkilöstövaihdoksiin sekä tapana kasvattaa tulevia osaajia, mutta myös lisätä kiinnostusta luottamustehtäviin.

Osassa yrityksiä koettiin tarpeelliseksi 1) kartoittaa olemassa oleva paikallisen sopimisen koulutustarjonta sekä työnantajien että työntekijöiden edustajille. Myös uusien henkilöiden koulutuksen tai siihen

varatun ajan varmistamisen koettiin vaativan toimia joissain yrityksissä.

2) Liittojen järjestämiin koulutuksiin osallistuvien määrää haluttiin laajentaa, niin että luottamusmiesten ja yritysjohdon lisäksi koulutusta tarjottaisiin ainakin työsuojeluhenkilöstölle. Laajemman joukon kouluttaminen nähtiin keinona varautua mahdollisiin henkilöstövaihdoksiin.

3) Koulutuksia ja paikallisen sopimisen infoja haluttiin kehittää myös itse. Sisäisissä koulutuksissa kerrattaisiin muun muassa mitä työehtosopimuksen mukainen paikallinen sopiminen tarkoittaa, mitä se tarkoittaa omassa yrityksessä, miten työsopimustasoinen sopiminen eroaa muusta paikallisesta sopimisesta ja millaisten sopimusten piiriin kukin työntekijä kuuluu. Pohdittiin myös mahdollisuutta sille, pitäisikö yritysten itse muokata liittojen koulutuksista tiiviimpiä, laajemmille henkilöstöryhmille sopivia. Eräässä suuryrityksessä ideoitiin pakollisia verkkokursseja keskeisimpien sopimusten kouluttamiseen sekä paikallisen sopimisen sisältöjen kytkemistä esimieskoulutukseen. Yksittäisinä mainintoina pohdittiin myös yritystalouden peruskurssien tarvetta ja työntekijöiden tietämyksen lisäämistä siitä, miten paikallista sopimista voidaan hyödyntää yrityksen kehittämisen ja henkilöstön työhyvinvoinnin työkaluna.

Edelleen nähtiin tarpeelliseksi lisätä muissa yrityksissä tehtyjen 4) paikallisten sopimusten ja sopimiseen liittyvien käytäntöjen benchmarkkausta erilaisin menetelmin. Liitot nostettiin ”sopimuspankin” luontevimmaksi ylläpitäjäksi, mutta myös omien virallisten ja epävirallisten verkostojen hyödyntämistä käytäntöjen kartoittamisessa haluttiin kehittää. Tällaisiksi verkostoiksi tunnistettiin muun muassa ammattiosastot, liittojen koulutuksissa tavatut kurssikollegat sekä erilaiset muut alueelliset ammatilliset ryhmät. Vertaisoppimisen paikkoja löydettiin myös yritysten sisältä. Etenkin suuremmissa yrityksissä nähtiin, että toisen henkilöstöryhmän sopimusneuvotteluihin liittyi käytäntöjä ja menettelytapoja, joita kannattaisi kopioida soveltaen myös muille henkilöstöryhmille tai muualle yrityksessä.

8.1.3. Yhteistyön ja osallistumismahdollisuuksien lisääminen

Useissa yrityksissä haluttiin kehittää henkilöstön osallistumismahdollisuuksia sekä toisaalta osastojen ja eri henkilöstöryhmien välistä

yhteistyötä. Nämä ratkaisut ja niistä käyty keskustelut liittyivät usein yrityksen käytäntöihin laajemminkin, eivätkä rajoittuneet pelkästään paikallisen sopimisen prosesseihin.

Asioiden puheeksi ottamisen kynnyksestä haluttiin madaltaa 1) tekemällä näkyvämmäksi yrityksissä jo olemassa olevat yhteydenpitokanavat ja niiden käytön pelisäännöt tai ottamalla käyttöön kokonaan uusia, kenties anonyymejäkin menettelytapoja.

2) Säännölliset henkilöstöinfot ja palaverit nähtiin yhtenä keinona lisätä osallisuutta ja tilaisuuksia, joissa henkilöstön on mahdollista tuoda esiin omia ajatuksiaan toiminnan kehittämiseksi ja paikallisen sopimisen kohteiksi.

3) Toisilta oppimista ja hyvien käytäntöjen leviämistä haluttiin lisätä eri henkilöstöryhmien tai osastojen ja yksiköiden välillä. Eräissä yrityksissä suunniteltiin mahdollisuutta lähteä rakentamaan osastojen välistä yhteistoimintaryhmää ja toisessa oli juuri lanseerattu ”Tunti toisen tennareissa” -työnkiertokokeilu.

Myös 4) työntekijöiden ja työnantajapuolen yhteisiä suunnittelupalavereita haluttiin lisätä osassa yrityksissä. Ylipäätään yrityksissä koettiin, että työnantajan ja työntekijäpuolen näyttäytyminen yhdessä on tärkeää yhteisten asioiden edistämisen kannalta.

Liittoon kuuluvien ja kuulumattomien työntekijöiden 6) motivoiminen yhteiseen vastuuseen muun muassa työkuormaa purettaessa nousi niin ikään esiin.

8.1.4. Paikallisen sopimisen prosessin näkyväksi tekeminen ja ennakointi

Arviointimalli paikallisen sopimisen käytäntöjen kehittämiseksi toi esiin sopimisprosessin eri vaiheita. Yhdessäkin tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä ei ollut ylitarjontaa luottamusmiesvaaleihin osallistuvista työntekijöistä, mutta kehittämistoimien kohteeksi ehdokasmäärän kasvattaminen nousi vain harvoin. Sopijaosapuolten henkilöstövaihdoksiin varautuminen sekä paikallisesti sovittujen asioiden vaikutusten seuranta tai sen puute puhututtivat useissa työpaikoissa, mutta nekaan eivät nousseet keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi.

Kiireen välttämiseksi ja paremman valmistautumisen tueksi osa yrityksistä päätti 1) luoda paikallisen sopimisen vuosikellon tai kytkeä sopimisprosessin paremmin jo olemassa oleviin henkilöstöhallinnon ja YT-toimikunnan vuosikelloihin. Vuosikelloajattelu tekee prosessia näkyväksi ja helpottaa omalta osaltaan kalanterivarausten ennakoimista keskeisten ja kiireisten sopijaosapuolten kesken. Näkyväksi tekeminen helpottaa myös henkilöstön mielipiteiden ja kommenttien esiin saamista ja valmistautumista, jolloin käsiteltävät asiat eivät tule kenellekään yllätyksenä.

Muutamassa yrityksessä mietittiin keinoja 2) lisätä kiinnostusta luottamusmiestehtävää kohtaan. Nähtiin, että olisi syytä tehdä näkyvämmäksi luottamusmiestyön positiivista ja normaalia arkea, vaikutusmahdollisuuksia ja uuden oppimisen paikkoja, joita luottamushenkilöstön rooliin kuuluu. Tämä voisi osaltaan mahdollistaa parhaiden henkilöiden hakeutumista monipuolisiin luottamusmiehen tehtäviin.

3) Osassa yrityksiä myös koettiin, että sopijaosapuolten mahdollisiin henkilöstövaihdoksiin voitaisiin varautua nykyistä paremmin mieltimällä perehdytysprosessi ja -vastuut jo etukäteen siltä osin kuin se on mahdollista.

4) Samoin varautumista parantaisi se, että paikallisen sopimisen neuvotteluprosessiin osallistuu molemmilta puolilta useampi kuin yksi henkilö, esimerkiksi useampi työnantajan edustaja sekä varaluottamusmiehet ja työsuojeluhenkilöstö. Etenkin suuryrityksissä näin toki jo toimittiinkin.

5) Eräässä yrityksessä pohdittiin henkilöstökyselyjen tulosten ja henkilöstötilinpäätöksen informaation systemaattisempaa hyödyntämistä faktapohjaisessa päätöksenteossa ja paikallisten sopimusten vaikutusten seurannassa.

8.2. Kehitysehdotukset liitoille ja työehtosopimukseen

Yritykset toivomukset Teollisuusliiton ja Teknologiateollisuuden suuntaan liittyivät muun muassa esimerkkinä olemiseen, nykyisten

koulutusmuotojen ja toisilta oppisen mahdollisuuksien edelleen kehittämiseen, henkilöstön edustajien aseman vahvistamiseen ja valtakunnalliseen viestintäkampanjaan luottamusmiestyön houkuttelevuuden parantamiseksi. Tutkimuksen ja jatkokehittämisen näkökulmasta myös systemaattisen vertailutiedon kerääminen jo olemassa olevien menetelmin (esim. Yhteistoiminnan tasomittari) olisi tarpeellista ja sopimuskulttuuria eteenpäin vievää.

Liittojen on näytettävä yrityksille esimerkkiä yhteistyöllään. Liittojen yhteistyöllä on itseään laajemmat positiiviset kerrannaisvaikutukset. Liittojen ensisijainen tehtävä tulee olla rakentavan ja avoimen yhteistyöilmapiirin luominen, jolloin se siirtyy myös yrityksiin.

Työnantaja: ”Yleisen paikallisen sopimisen hengen kasvattaminen liittojen toimesta, ulkopuolelta tulevat pakotteet eivät tunnu hyviltä.”

Työnantaja: ”Jos liitot ovat yhdessä allekirjoittaneet pöytäkirjan myös sitä koskevan tiedotteen toivoisimme olevan yhtenäinen, ettei se aiheuttaisi yrityksissä sekaannusta eikä media sekoittaisi asian ymmärtämistä entistä enemmän.”

Paikallisen sopimisen osaamisen kehittämiseen liittyvät teemat nousivat esiin myös liitoille esitetyissä toiveissa. Tiedon puute tai yksipuolinen tieto on tutkimuksen mukaan yksi paikallisen sopimisen haasteista teknologiateollisuuden yrityksissä. Kuitenkin juuri yhteinen käsitteistö ja kyky tulkita samalla tavalla yrityksen tilaa, rakentaa sitä luottamusta, jota paikallinen sopiminen edellyttää (Hietala, 2015).

Vaikka liitoilta saatavaa koulutus- ja konsultointiapa paikalliseen sopimiseen liittyen hyödynnetään yrityksissä laajasti ja pidetään tärkeänä, haluttiin sitä myös kehittää. Liittojen toivottiin tarjoavan nykyistä enemmän paikalliseen sopimiseen liittyviä verkkokoulutuksia, webinaareja sekä etäosallistumismahdollisuuksia nykyisiin koulutuksiin. Tällaiset koulutukset edistäisivät alueellista tasa-arvoa sekä takaisivat ajasta ja paikasta riippumattoman, edullisen oppimismahdollisuuden ympäri Suomen ja ovatkin siksi kannatettavia.

Työnantaja: ”Mutta sitten semmoinen vinkki ihan niinku liittojen päähän, että kun ne järjestää näitä koulutuksia niin, että webinaareja ei edelleenkaan ole... Face to face on ihan yes, mutta ku tänä päivänä ne webinaarit toimis niin hyvin, niin miksei ne jo ala tekemään niitä. Muutaman tunnin jutut niin lähdepä tästä ajelemaan ties minne. Niissä kuitenkin pystyy myös kysymään.”

Työntekijä: ”Digiloikka on tekemättä... Voitaisiin pyytää myös koulutusta tänne, niin meidän ei tarvisi lähteä minnekään.”

Työnantaja: ”Tähän tarvitaan aika paljon lisää tähän kulttuurin muodostamiseen. Toivottavasti jollain, en tiiä, millä kommervenkeillä te saatte aikaseks minkä näköstä koulutusta tai mitä hyvänsä, että me saadaan se lähtee siihen raiteelle, että me voidaan paikallisesti miettiä, mitä on missäki järkevintä tehdä ja miten.”

Tämän tutkimuksen valossa on helppo yhtyä Hietalan (2015) esittämään suositukseen koulutusten yhteiskehittämisestä sekä henkilöstön edustajien ja työnantajien yhteisistä koulutuksista. Erityisesti tutkimukseen osallistuneet suuryritykset olivat kiinnostuneita tarjoamaan paikallisen sopimisen koulutusta henkilöstölle nykyistä laajemmin. Liittojen roolina voisikin olla eritasoisten koulutusaineistojen luominen, päivittäminen ja tarjoaminen yritysten käyttöön tai niiden kehittäminen yhdessä yritysten kanssa. Jos yritys haluaa kouluttaa myös muita työntekijöitä kuin luottamusmiehiä, niin koulutus voisi olla nykyistä viiden päivän mittaista, runsaita lakiviitteitä sisältävää koulutus tiiviimpi. Työaikoja koskeva paikallinen sopiminen liittyy myös työsuojeluhenkilöstön vastuualueeseen ja siksi taloudellinen tuki heidänkin kouluttamiseensa on suositeltavaa.

Yksilöhaastatteluissa kävi ilmi, että monissa yrityksissä ollaan hyvin kiinnostuneita toisten yritysten kokemuksista paikalliseen sopimiseen liittyen. Erityistä kiinnostusta on siihen, mistä asioista ja miten muissa yrityksissä on paikallisesti sovittu. Hyvät esimerkit muualla tehdyistä sopimuksista edistäisivät paikallista sopimista erityisesti niissä yrityksissä, joissa se ei ole vielä vakiintunut tapa toimia. Jaetut

kokemukset toisin sopimisesta voisivat toisaalta rohkaista laajempaan paikalliseen sopimiseen työmarkkinoilla, mutta myös auttaa välttämään huonoa sopimista.

Työnantaja: ”Enemmän hyvien käytäntöjen jakamista ja kannustusta sopimuskulttuurin lisäämiseen.”

Työntekijä: ”Kiinnostaisi kuulla millaisia ratkaisuja muut ovat tehneet. Erityisesti millaisia on tehtyä raskaassa konepajateollisuudessa (omalla alalla).”

Työntekijä: ”Teollisuusliitollahan on semmonen luottamusmiehesekstra. Sieltä kirjaudutaan, siellä voi jutella luottamusmiehet keskenään... Vois enempikin käyttää. Ehkä, musta jotenki tuntuu et sitä ei markkinoida tarpeeksi. Se on olemassa, mutta ei tuu itsekään siellä paljoo käytyä...löytyy ehkä sopimusesimerkkejäkin jos osaa kysyä... Ja sitten myös varmaa tulis, että jotka on sopinu nii tulis myös niitä kommentteja, että toimiko vai ei.”

Liittojen kannattaisi lisätä olemassa olevien keskustelufoorumien markkinointia ja harkita yhdessä ylläpidettäväksi uutta sähköistä tietopankin ja keskustelufoorumien yhdistelmää – **Yhteistä neuvottelupöytää**. Yhteinen neuvottelupöytä olisi ennen kaikkea väline, jonka avulla yritysten avainhenkilöt voisivat vaihtaa kokemuksia ja löytää tietoa paikallisesti sovitusta asioista ja toimintatavoista. Se olisi sekä keskustelukanava, jossa kuka tahansa järjestelmän käyttöön oikeutettu voi aloittaa keskustelun tai osallistua keskusteluihin että myös tietopankki, johon pyydetään yrityksiä tallettamaan tietoja paikallisesti sovitusta asioista ja sopimusprosessista. Järjestelmän kautta voitaisiin jakaa myös yleistietoa paikallisesta sopimisesta ja muista työehtosopimuksiin liittyvistä asioista. Yhteiseen neuvottelupöytään kutsuttaisiin kaikki ne yritysten edustajat, jotka osallistuvat sopimusneuvotteluihin. Yritysten edustajat voisivat liittyä Yhteiseen neuvottelupöytään joko anonymisti tai omilla tiedoillaan. Lisäksi liitot voisivat päättää omista edustajistaan.

Liitot sitoutuisivat kehittämään uutta keskustelu- ja tiedonvaihtokanavaa yhdessä. Yhteiskehittäminen voidaan nähdä yhtenä osana liit-

tojen asennemuutosta valvojasta mahdollistajaksi. Yritysten edustajille se tarjoaisi uuden välineen tiedonvaihtoon muiden yritysten edustajien kanssa ja loisi yhteisen keskusteluyhteyden eri yritysten työnantaja- ja työntekijäpuolen edustajien välille jo olemassa olevien liittokohtaisen järjestelmien sijaan. Onnistuessaan tällä voisi olla merkittävä vaikutus ymmärryksen ja luottamuksen lisääntymiseen neuvottelijaosapuolten välillä.

Koska paikallinen sopiminen on lisääntynyt työmarkkinoilla (ks. esim. SAK:n luottamushenkilöpaneeli), olisi ehdottomasti kiinnitettävä huomiota henkilöstön edustajan aseman vahventamiseen. Tutkimustulosten mukaan sopimusneuvottelut ja niiden onnistuminen yhdistyy usein voimakkaasti pääluottamusmiehen asemaan ja jopa persoonaan. Pääluottamusmiehen paineet sopimusneuvotteluissa ovat suuret: edustaahan hän usein suurta työntekijäjoukkoa, joka hyvin harvoin jakaa yhtenäisen näkemyksen neuvotteluiden tavoitteista.

Työntekijä: ”Pitää olla kyllä saatanan kovanahkainen puupää, jos käy luottamusmieheksi. Kotiin ei pidä hirveästi asioita mukanaan viedä. Luottamusmiehen asema on uhattuna koko ajan. Tässä vaaditaan jatkuvaa kouluttautumista, työelämä muuttuu niin nopeasti. Kouluttautuminen on ainoa keino pysyä luottamusmiehenä tai ylipäätänsä järjissään.”

Liitoissa tulisikin kartoittaa mahdollisuutta siihen, että myös pk-yrityksissä sopimusneuvotteluihin osallistuisi pääluottamusmiehen lisäksi myös muita työntekijöiden keskuudestaan valitsemia edustajia, kuten varapääluottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu. Suurissa yrityksissä näin jo onkin. Tavoiteltava asetelma on, että sopimusneuvotteluihin osallistuisi yhtä monta työnantajan ja työntekijöiden edustajaa. Jakamalla pääluottamusmiehelle tulevaa vastuuta uskomme olevan positiivisen vaikutuksen sekä osaamisen varmistamiseen että mielenkiintoon pääluottamusmiehen tehtävää kohtaan.

Työntekijä: ”Kyllä minä toivosin, ja minä oonkin pyytäny. Mutta työnantaja ei sitä välttämättä aina hyväksy, vaikka tilanteessa pitäis olla yhtä monta työntekijöitten edustajaa kuin

työnantajan edustajaa, mutta yleensä siellä istuu kaks työnantajan edustajaa ja yksin minä.”

Lisäksi tutkimustulosten perusteella voidaan suositella työhuonekuntien perustamista sekä aseman vahvistamista keskustelevana, tietoa jakavana ja jopa paikallisia sopimuksia valmistelevana elimenä. Työhuonekunnat lisäisivät samalla myös liittoon kuulumattomien työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia sekä yhteistyötä liittoon kuuluvien ja kuulumattomien työntekijöiden välillä.

Yksi tutkimuksen löydöksistä on huomio siitä, että yrityksissä on vaikeus saada useita ehdokkaita luottamusmiesvaaleihin. Joskaan kaikkialla ehdokasmäärän runsautta ei pidetty tarpeellisenakaan. Osassa yrityksissä mietittiin yritysten sisäisiä keinoja lisätä luottamustehtävien houkuttelevuutta ja nostaa ehdokasmäärää, mutta liiton ja median tuki nähtiin tässä tarpeelliseksi. Liitot voisivat toteuttaa valtakunnallisen viestintäkampanjan yhteistyössä yritysten ja vaikuttaviksi katsomiensa viestintävälineiden kanssa. Kampanja nostaisi esiin myös luottamusmiestyön positiivisia, työssä jaksamista edistäviä puolia – uuden oppimisen ja aidon vaikuttamisen mahdollisuutta.

Työntekijä: “Mutta tähän asti niin ei oo kyllä tosiaan ollu tuntua sinne. ... Jos nyt lähestysin vähän toiselta kantilta tuota, niin tavallaan se semmonen mitä tuota lehdissä lukee ja nettissä, mitenkä minä sen kuvaisin, neuvotteluosapuolten ... niinku yleisellä tasolla neuvotteluosapuolten ääriainesten niinku. kaikki mikä tapahtuu tässä niinku Suomen tasolla ja mitä siitä tiedotetaan lehdistöön ja internettiin ja niin niin tota, mutta puolin ja toisin ääriaineisten niinku mikä sit nyt tulee fiilis toimihenkilöille tai palkansaaajille ja niin isommassa kuvassa niin tota niin se ei välttämättä aina niin hirveän houkutteleva oo se luottamusmiehen rooli.”

Tutkimusryhmä haluaa myös herättää keskustelua osin vanhentuneesta ja leimaavasta terminologiasta vaikka onkin tietoinen, että se vaatisi muutoksia mm. yhteistoiminta- ja työsopimuslakien teksteihin. Erityisesti ”päälouottamusmies”- ja ”luottamusmies”-termit koetaan osassa yrityksistä vanhentuneiksi nimikkeiksi jopa siinä määrin,

että jo yksinomaan nimike saattaa estää asettumisen ehdolle luottamusmieheihin. Osa kokevat nimikkeen leimaavaksi eivätkä ne ole myöskään sukupuolineutraaleja. Terminologian uudistaminen auttaa laajempaa kulttuurimuutosta, joka tarvitaan, että yritysten paikallinen sopiminen saadaan yhteiskunnan tavoittelemalle tasolle.

Tutkimuksen ja jatkokehittämisen näkökulmasta myös systemaattisen vertailutiedon kerääminen jo olemassa olevien menetelmin olisi kiinnostavaa ja sopimuskulttuuria eteenpäin vievää. Teknologiateollisuus ry. ja Teollisuusliitto ry. (aikaisemmin Metallityöväen Liitto ry.) ovat kehittäneet ”Yhteistoiminnan tasomittarin”, jonka perusteella voidaan määrittää suunta-antavasti yhteistoiminnan taso yrityksissä ja saada keskustelujen pohjaksi tietoa osapuolten näkemyksistä keskeisistä yhteistoimintaan ja paikalliseen sopimiseen vaikuttavista tekijöistä. Mittariston rakentamisen taustalla on ajatus siitä, että avain työyhteisön menestymiseen on yrityksen toiminnan kehittäminen työnantajan ja henkilöstön yhteisvoimin. Tämän tutkimuksen valossa mittaristo ja sen tuottama tieto ovat erittäin tärkeitä ensinnäkin siksi, että ne haastavat yritykset pohtimaan yhteistoiminnan eri ulottuvuuksia työpaikalla ja toiseksi niiden avulla voidaan rakentaa laajempi kuva yhteistoiminnasta ja sen kehitymisestä teknologiateollisuuden yrityksissä.

Tutkimusryhmä ehdottaakin, että Yhteistoiminnan tasomittariston meneillään olevassa päivitystyössä hyödynnetään myös tässä tutkimuksessa kehitettyä arviointimallia ja että tasomittarilla kerätyt tiedot tallennetaan, jolloin voidaan seurata yhteistoiminnan kehittämistä yrityksissä myös pidemmällä aikavälillä. Tietojen tallentaminen ja luovuttaminen tutkimuskäyttöön mahdollistaisi laadukkaat tutkimukset teknologiateollisuusyritysten yhteistoiminnasta ja paikallisesta sopimisesta. Yhteistoiminnan tason mittaaminen voitaisiin toteuttaa myös edellä esitellyn Yhteisen neuvottelupöydän osana.

Taulukko 16. Muita kehittämisehdotuksia liitoille

Ehdotus työntekijä

”Toivotaan TES:n yleissitovuuden säilymistä, jotain pieniä asioita voitaisiin sopia työmaalla.”

Ehdotus työnantaja

”TES:iin ja lakeihin lisää sopimusmainintoja paikallisen sopimisen mahdollisuuksista. Nyt joissakin asioissa TES-tulkinnat ohjaavat tai rajoittavat tekemistä.”

”Perälaudan poistaminen ja avoin palkkakulttuuri.”

”TES:issä otettaisiin paremmin huomioon kausiluontoinen, liikkuva ja päivystävä työ sekä vuokra-autolla liikkuminen, lähtö kotoa. Mikä on lisätyötä ja mikä ylitöitä – matka-ajan käsite on asentajan työssä hankalaa. TES:n mukainen päivystysjärjestelmä voitaisiin rakentaa, mutta asiakas ei ole siitä valmis maksamaan.”

”TES:iin enemmän mahdollisuuksia työkuorman vaihteluihin, välillä on tarve tehdä lyhyempää työaika ja välillä taas pidempää.”

”TES:iin selkeät toimialakohtaiset kannattavuuden tunnuslukujen ohjeavot. Omistajan, johdon ja työntekijöiden käsitykset voivat erota toisistaan, esimerkiksi milloin liikevoittoprosentti on hyvä, tyydyttävä tai heikko.”

”Jos työpaikalla on alle 50 prosenttia työntekijöistä liittoon kuuluvia, luottamusmies voitaisiin äänestää koko henkilöstön keskuudesta.”

8.3. Kehitysehdotuksia yleisesti työmarkkinoille

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä esitettiin yleisiä kehittämisehdotuksia myös suomalaisille työmarkkinoille ja niiden toimijoille. Kilpailukyky sopimuksen vaikutus näkyi kehitysehdotuksissa vahvana, joten useiden toiveiden voidaan nähdä suuntautuneen yleisesti kolmikantaiseen päätöksentekoon. Päätöksenteon koettiin olevan ristiriidassa yrityksen oman paikallisen tahtotilan kanssa.

Työnantaja: ”No se heikkous tulee kyllä tästä koko valtakunnan järjestelmästä, että siellä törmätään tilanteisiin, että paikallinen tahtotila porukoilla on toinen kuin mikä sitten on se määräys sieltä Helsingin päästä, että se on se haaste. Siihen on törmätty kyllä.”

Työntekijäpuolella kilpailukyky sopimus koettiin tarpeettomaksi ja sen jälkien korjaamiseksi toivottiin yhteisen sopimuskulttuurin edistämistä.

Työntekijä: ”Kikyn jälkeisen luottamuksen, avoimuuden suosaselkäisyyden ja aidon yhteistyöhalun vahvistuminen.”

Työntekijä: ”Kikyt poistetaan.”

Työntekijä; ”Myös työntekijä saavuttaisi jotain sopimisella.”

Työnantajapuolella taas koettiin kilpailukyky sopimuksen seuraukset epäreiluiksi. Yritykset kokivat joutuneensa sijaiskärsijöiksi ulkoa tulevaan vastakkainasetteluun. Tähän liittyen esitettiin paikallisen sopimisen kulttuurin luomista, edistämistä ja vastakkainasettelusta luopumista.

Työnantaja: ”Toivoisimme paikallisen sopimisen kulttuurin luomista koko maahan. Poliittiset lakot ja ylityökiellot eivät tuntuneet reiluille.”

Työnantaja: ”Positiivisen ja rakentavan ilmapiirin rakentaminen Suomen työmarkkinoille. Globaalissa toimintaympäristössä pitäisi päästä irti perinteisestä vastakkainasettelusta.”

Samaan tavoitteeseen saatettiin haluta myös useammilla tavoilla. Toisaalta haluttiin kohti ”aitoa” paikallista sopimista, mutta toisaalta toivottiin muutoksia, jotka eivät korosta yhteistä sopimista, vaan esimerkiksi työtaistelutoimenpiteiden kieltämistä.

Työnantaja: ”No sanon nyt vielä kerran tuon, että kohti aitoa paikallista sopimista, että siihen olis aidot ja hyvät mahdollisuudet, että ymmärrän sen valtakunnan tason tietyllä tavalla molemmista suunnista ja näin, mutta kyllä se vaan niin on, että aika kohtuuttomalle tuntuu tämmöset ihan työtaistelutoimintyyppiset asiat niinku olla sijaiskärsijänä. Et se on uskomatonta, miten täällä Suomessa voi semmosta vielä tehdä. Että se on semmonen asia, mitä en ymmärrä, että siihen toivoin muutoksen”

Kilpailukyky sopimus on jonkin verran kärjistänyt vastakkainasettelua työnantajien ja työntekijöiden välillä, mikä ei ole ollut omiaan edistämään paikallisen sopimisen kulttuuria. Olisikin ensiarvoisen tärkeää, että kolmikannan osapuolet ja työmarkkinatoimijat yleensä näyttäisivät esimerkkiä yhteistyöstä suomalaisille työpaikoille. Paikallisen sopimisen edistämistä voidaan tehdä valtakunnallisella tasolla myös ilman laki- tai TES-muutoksia. Tähän tarvitaan yhteistä tahtotilaa ja aitoa halua tehdä yhteistyötä tasavertaisten kumppanien kesken.

Työmarkkinoilla tarvitaan yhteisiä päämääriä ja yhteistyötä kaikkien työmarkkinaosapuolten välillä. Koko maan tasolle luotu paikallisen sopimisen strategia lisäisi osapuolien välistä luottamusta ja selkiyttäisi eri työmarkkinaosapuolten rooleja ja heihin kohdistuvia odotuksia. Näin myös erilaisista työmarkkinoista koskevista uudistushankkeista voitaisiin saada synergiaetuja

Työmarkkinoiden ja paikallisen sopimisen kehittymisen kannalta on tärkeää, että julkista keskustelua paikallisesta sopimisesta käydään ratkaisukeskeisesti kokonaisuus ymmärtäen - ei provosoivasti yksittäistä asiaa tai etujärjestön omaa asemaa korostaen. Vaikka julkista keskustelua paikallisesta sopimisesta leimaa usein vastakkainasettelu, se ei kerro koko totuutta paikallisesta sopimisesta Suomessa. Se ei myöskään edistä työntekijän tai työnantajan etua. Vastakkainasettelu ei korostunut tutkimuksen yrityksissä. Ennen kaikkea tutkimuksessa korostui paikallisen sopimisen arkipäiväisyys, yhteistoiminta ja aito halu löytää ratkaisuja yhteistoiminnan kehittämiseen. Tähän toivotaan tukea kaikilta työmarkkinoilla toimivilta instituutioilta.

9. Johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätöksistä on kirjoitettu laajemmin tutkimuksen alussa olevassa Yhteenveto-luvussa.

Paikallista sopimista edistävää kulttuuria ja uudistumiskykyisyyttä voidaan tämän tutkimuksen valossa tukea yksinkertaisin ja arkisin keinoin - kehittämällä viestintää, edistämällä oppimista ja rakentamalla vuorovaikutuksen mahdollisuuksia.

Paikallisessa sopimisessa voitava edetä yrityksen valmiuksien mukaan. Kaikki yritykset eivät ole vielä valmiita paikalliseen sopimiseen. Paikalliseen sopimiseen ei pidä siirtyä hallitsemattomasti ilman molempien osapuolien yhteisymmärrystä. Perälaudan poistaminen TES:stä voisi johtaa työpaikoilla osapuolien välisiin ristiriitoihin ja aiheuttaa työpahoinvointia.

Sopimisen taidot kehittyvät ajan myötä. Yritykset, joissa paikallinen sopiminen on luontainen osa arkipäiväistä työelämää, taidot ja kulttuuri ovat kehittyneet ajan myötä. Avainasia paikallisen sopimisen kehittymisessä on se, että vastuullisesti hoidettuna pitkällä aikavälillä se hyödyttää molempia.

Tietoa paikallisesta sopimisesta lisättävä. Yleisen tiedon lisääminen paikallisesta sopimisesta, jolloin tämä mahdollisesti rohkaisisi sekä työntekijä- että työnantajapuolta ideoimaan yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyä ja henkilöstön hyvinvointia edistäviä kehitystoimenpiteitä.

Paikallinen sopiminen osaksi kaikkea johtamista. Luontainen osa yrityksen strategiaa ja johtamisjärjestelmää läpi organisaation, myös keskijohdon esimiehet ovat sisäistäneet yhteistoiminnan ja sen osana paikallisen sopimisen merkityksen yrityksen kehittymisen kannalta.

Liittojen yhteistyötä lisättävä ja muodostettava paikallisen sopimisen tasomittarit. Lisätään liittojen yhteistyötä kouluttajana sekä

viestijänä paikallisen sopimisen hyvistä käytänteistä ja mahdollisista pullonkauloista. Paikallisen sopimisen objektiivinen tasomittariston luominen, vuosittainen mittaaminen ja siitä säännöllisesti raportointi toimisi tässä hyvänä perustana.

Työmarkkinoiden raami selväksi julkisuudessa. Paikallisen sopimisen määritelmä luo perustan keskustelun sisällölle. Työmarkkinoiden ja paikallisen sopimisen kehittymisen kannalta olisi tärkeää, että julkista keskustelua paikallisesta sopimisesta käydään ratkaisukeskeisesti kokonaisuus ymmärtäen - ei provosoivasti yksittäistä asiaa tai etujärjestön omaa asemaa korostaen.

Suomi tarvitsee paikallisen sopimisen strategian. Kilpailukyvyn parantaminen edellyttää yhteistä päämäärää ja yhteistyötä kaikkien työmarkkinaosapuolten välillä. Suomelle luotu paikallisen sopimisen strategia lisäisi osapuolten välistä luottamusta ja selkiyttäisi eri työmarkkinaosapuolten rooleja ja heille kohdistuvia tulevaisuuden toiveita. Näin myös erilaisista työmarkkinoita koskevista uudistushankkeista voitaisiin saada synergiaetuja.

Toimiva paikallinen sopiminen on kilpailuetu markkinoilla. Paikallisen sopimisen hyötyjä voidaan mitata lyhyellä aikavälillä esimerkiksi läpimenoaikoina ja työtyytyväisyytenä. Usein se tuo myös yritykselle kilpailuetua pitemmällä aikavälillä. Kilpailuilla markkinoilla asiakkaat arvostavat hinnan ja laadun lisäksi myös yrityksen luotettavuutta varmana toimittajana.

Toimiva paikallinen sopiminen on kilpailuetu rekrytoijalle. Monissa teknologiateollisuuden yrityksissä on työvoimapula ammattihenkilöstä, kuten levyseppähitsaajista, koneistajista ja kylmäasentajista. Tulevaisuudessa kilpailu ammattiosajista voi edelleen kiristyä. Vastuullinen paikallinen sopiminen voi olla yrityksille entistä tärkeämpi meriitti kilpailtaessa osaavasta ja sitoutuneesta työvoimasta.

Lähdeluettelo

Alho, K. ja Pekkarinen, J. (toim.) (2004). Sovitaan palkoista – Palkkaneuvottelut puntarissa. Työmarkkinoiden pelisääntöjä selvittäneen tutkimushankkeen loppuraportti. Taloustieto Oy.

Blanchard, O., Jaumotte, F. ja Loungani, P. (2014). Labor market policies and IMF advice in advanced economies during the Great Recession. *IZA Journal of Labor Policy* 3, 1–23.

Boeri, T. (2014). Perverse effects of two-tier wage bargaining structures. *IZA Discussion Papers* 8535.

Erola, M., Haavisto, I., Hokkanen, E., Kauhanen, A., Koskinen, S., Malm Lindberg, H., Makkula, J. ja Vihriälä, V. (2018). Työn uudet ehdot. Miten avaamme työmarkkinoiden umpisolmut? EVA raportti. Helsinki.

Eskola, J. ja Suoranta, J. (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

European Commission (2015). Wage Setting Systems and Wage Developments. European Semester Thematic Fiche.

Hietala, H. (2015). Paikallista sopimista koskeva selvitys. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 62/2015. Helsinki.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Ihalainen, E., Kivelä, M., Uhmavaara H., Kairinen, M. (2007). Sovitaisiinko Paikallisesti? Paikallinen sopiminen eräillä toimipaikoilla haastattelujen ja henkilöstökyselyjen valossa. Työministeriö. Helsinki.

Ilmonen, K., Jokivuori, P. ja Kevätsalo, K. (2002). Luottamus, luottavaisuus ja paikallinen sopinen. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 1/2002.

Kairinen, M. Uhmavaara, H. ja Murto, J. (2008). Paikallinen sopiminen yksityisellä sektorilla. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Yksityisoikeuden sarja A:121. Turun yliopiston ja Åbo Akademin kirjapaina Uniprint. Turku.

Kairinen, M. Hietala, H. ja Ojanen, P. (2015). Paikallinen sopiminen ja sopimukset. Talentum Pro. Helsinki.

Kevätsalo, K., Ilmonen, K. ja Jokivuori, P. (1999). Sopiminen, luottamus ja toimipaikkakoko. Palkansaajien tutkimuslaitos, Tutkimusseosteita 158. Helsinki.

Obstbaum, M. ja Vanhala, J. (2016): Paikallinen sopiminen. Kansantaloudellinen aikakauskirja, 2/2016.

Makkula, J., Rytönen, A. ja Vanhanen, R. (2018). Työehtosopimusten paikallinen sopiminen. Suomen Yrittäjät. Helsinki.

OECD (2012). OECD Employment Outlook 2012. OECD Publishing, Paris.,

Rantanen, O. (2019). Haastattelu 15.2.2019.

Sandell, T. (toim.) (2005). Kansainvälisen työjärjestön ILO:n yleissopimukset. 2005. 2. ja uudistettu painos. Työministeriö, Suomen ILO-neuvottelukunta. Työministeriö. Helsinki.

Turun yliopisto. Tarve ja luottamus edistävät paikallista sopimista - Tutkittuja kokemuksia. <https://vm.fi/documents/10623/1112711/Turun+yliopiston+tutkimuksiin+perustuva+julkaisu+Tarve+ja+luottamus+edist%C3%A4v%C3%A4t+paikallista+sopimista+-+tutkittuja+kokemuksia.pdf/f20525c4-3cde-4bf4-ba60-ce3ee42ff7c0/Turun+yliopiston+tutkimuksiin+perustuva+julkaisu+Tarve+ja+luottamus+edist%C3%A4v%C3%A4t+paikallista+sopimista+-+tutkittuja+kokemuksia.pdf>

Virta, T. (2019). Haastattelu 19.2.2019.

Liiteluettelo

LIITE 1. Työehtosopimustasoinen paikallinen sopiminen teknologiateollisuuden TES:ssä

Työehtosopimuksen osa *Menettelymääräykset*

Työehtosopimuksen allekirjoitus- pöytäkirja

palkkojen tarkistaminen, paikallinen palkkaratkaisu	kirjallisesti, pääluottamusmiehen kanssa
palkkojen tarkistaminen, erän jako	kirjallisesti, pääluottamusmiehen kanssa
selviytymislauseke	kirjallisesti, pääluottamusmiehen kanssa

Työehtosopimus

8.1.1	karkearyhmittelyn tai muun työnvaativuuden määritys- tavan käyttöönotto	TES 44.2
8.1.2	työnvaativuusryhmien lu- kumäärä	TES 44.2
8.1.3	paikallisesti sovittava työ- kohtainen palkka (karkea- ryhmittely)	TES 44.2
8.1.4	muu paikallisesti sovittu työnvaativuuden määrittä- mistapa,	TES 44.2
10.1	työsuhteessa oppisopi- mista solmittaessa olevan opiskelijapalkka	TES 44.2

11.2	käytettävät palkkaustavat, kohta 2	TES 44.2, kirjallisesti
13.1	tulospalkkiolisän käyttöön-otto	TES 44.2, kirjallisesti
14.5	palvelusvuosisän mak-suajankohta	työntekijöitä yleisesti koskeva mak-sutapa
16	muun palkanmääritysjak-son käyttöönotto	kirjallisesti, pääluottamusmiehen kanssa
18	palkanmaksu tuntipalkkai-sille kerran kuukaudessa	TES 44.2
19.2	työajan tasaamisen toteut-tamistapa	TES 44.2
19.2	työajan tasaamisvapaan ajankohdasta ilmoittami-nen	TES 44.2
19.3	työajan tasaamislisän mak-suajankohta	TES 44.2
19.4.1	työtuntijärjestelmän muu-toksesta ilmoittaminen	TES 44.2
19.7	säännöllisen vuorokautisen ja viikoittaisen enimmäis-työajan pituus	TES 44.2
19.7	yli vuoden mittainen työ-ajan tasoittumisjakso työai-kapankkisopimuksissa	TES 44.2
19.7	työvuorokauden ja työvii-kon alkaminen	TES 44.2
19.7	päivittäinen lepoaika	TES 44.2

19.7	työtuntijärjestelmän muuttaminen	TES 44.2
19.7	työtuntijärjestelmän muutoksesta ilmoittaminen	TES 44.2
19.7	yötyön teettäminen	TES 44.2
19.7	tasaamisvapaan määrä	kirjallisesti, pääluottamusmiehen kanssa
19.8.1	työaikapankki; käsite ja tarkoitus	kirjallisesti, pääluottamusmiehen kanssa
19.8.2	työaikapankin käyttöönotto	kirjallisesti, pääluottamusmiehen kanssa
19.8.4	työaikapankkisaldot työsuhteen päättyessä	kirjallisesti, pääluottamusmiehen kanssa
19.8.4	työaikapankkisopimuksen irtisanomisaika	kirjallisesti, pääluottamusmiehen kanssa
20.3	ylityön enimmäismäärän tarkastelujakso	TES 44.2
20.6	yhden ylityökäsitteen käyttöönotto ja ylityölisän suuruus	kirjallisesti, pääluottamusmiehen kanssa
20.8	sunnuntaityökorotuksen maksaminen tai sen suuruus	kirjallisesti, pääluottamusmiehen kanssa
21.1.2	vuosiloman järjestäminen 3-vuorotyössä	TES 44.2
21.4	vuosilomapalkan maksamisen jaksottaminen	työntekijöitä yleisesti koskeva maksutapa

21.5	lomarahen vaihto vapaa-seen	kirjallisesti, pääluottamusmiehen kanssa
21.5.1	lomarahen maksamisen ajankohta	kirjallisesti; työntekijöitä yleisesti koskeva maksutapa
22.9	työkomennuksiin liittyvien kustannusten korvaaminen ja niiden määrä	jos työpaikalla matkatyötä yleisemmin, kirjallisesti pääluottamusmiehen kanssa
27.3 D	työsuojeluasiamiehen tehtävät	työsuojeluasiamiehen kanssa
28.1	työsuojeluvaltuutetun ajankäyttö	työsuojeluvaltuutetun kanssa
28.2	työsuojeluvaltuutetun kuukausikorvauksen määrä	työsuojeluvaltuutetun kanssa
31.1.3 D	työntekijän oma ilmoitus lyhytaikaisesta sairauspoissaolosta	kirjallisesti pääluottamusmiehen kanssa
37.5	lomauttaminen, sen perusteet ja lomautusilmoitusaika	TES 44.2
40	neuvotteluelvoitteen täyttyminen yhteistoimintaneuvotteluissa	TES 44.2
43.3.3 A	luottamusmiesten toimialueet ja lukumäärä	pääluottamusmiehen kanssa
43.3.3 B	luottamusmiehen asettamisen tiettyä tehtävää varten	kirjallisesti pääluottamusmiehen kanssa
43.3.3 C	(pää)luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun tehtävien yhdistäminen	pääluottamusmiehen kanssa
43.3.4 B	luottamusmiehen työpaikalla sovittavat tehtävät	luottamusmiehen kanssa

43.4.3	säännöllisen vapautuksen jakautuminen pääluottamusmiehen ja luottamusmiesten kesken	kirjallisesti pääluottamusmiehen kanssa
43.4.3	pääluottamusmiehen säännöllisen vapautuksen määrä	kirjallisesti pääluottamusmiehen kanssa
43.4.4 D	pääluottamusmiehen kuukausikorvauksen määrä	pääluottamusmiehen kanssa
46.2	vuokratyövoiman käytön periaatteet	kirjallisesti pääluottamusmiehen kanssa
47.2	yhteiseen koulutukseen osallistuminen	yhteistoimintaelimessä, luottamusmiehen tai työntekijän kanssa

Pöytäkirja työajan pidentämisestä

4	työajan pidentäminen	TES 44.2
---	----------------------	----------

**LIITE 2. Työsopimustasoinen paikallinen sopiminen
teknologiateollisuuden TES:ssä**

	Työsopimustasoinen ehto	Menettelymääräykset
Työehtosopimus		
10.1	opiskelijat ym., suorituspalkkatyön yksikköhinnat	
11.2	työkohtaisesti käytettävät palkkaustavat, kohta 3	luottamusmiehelle tiedoksi
11.2.1	henkilökohtaisen aikapalkan pysyvyys	
11.2.2	suorituspalkkatyön yksikköhinta	
14.5.3	palvelusvuosilisän vaihtaminen vapaaseen	kirjallisesti, pääluottamusmiehelle selvitys käytännöistä
19.2	työajan tasaamisvapaan siirtäminen seuraavalle vuodelle	pääluottamusmiehelle selvitys käytännöistä
19.6	samassa vuorossa työskenteleminen	
20.10	viikkovapaakorvaus; raha/vapaa	
20.10.2	viikkovapaan korvaavan vapaan antaminen	
20.12	varallaolokorvaus	
22.4.1	oman auton käyttö matkatyössä	
22.7	ulkomaan työehdot	kirjallisesti
35.4	takaisinottovelvollisuus	kirjallisesti, työsopimuksen irtisanomis- tai päättymistilanteessa

36.1	oikeus työllistymisvapaaseen	sovittavissa irtisanomisen jälkeen
37.7	lomauttamisen keskeyttäminen	
	korvauksen maksaminen irtisanomisajan palkan menetyksestä (200 päivän lomautus)	
37.9		
	pääluottamusmiehen työajan ulkopuolisten tehtävien korvaaminen	
43.4.4 C		

LIITE 3. Yksilöhaastattelun kysymykset

Taustatiedot

1. Kertoisitko taustastasi ja työtehtävistäsi nykyisessä työpai-
kassasi? (ammattinimike, tehtävänimike, kauanko ko. yri-
tyksessä, paikalliseen sopimiseen liittyvä työkokemus nykyi-
sessä/aiemmissa tehtävissä)

Työpaikan käytännöt

2. Milloin ja millaisista asioista yrityksessänne on neuvoteltu
paikallisesti?
- Onko vain lomautus- ja irtisanomistilanteissa käytössä
vaiko myös laajemmin koko mitassaan?
3. Kertoisitko viimeisestä neuvottelusta?
- miksi, milloin, mitä koski, ketä osallistui, miten neuvottelut
aloitettiin, miten ne etenivät, mikä oli lopputulos?
4. Millaiseksi olet kokenut oman roolisi ja asemasi sopimus-
neuvotteluissa? Miksi?
5. Entä millaiseksi olet kokenut luottamusmiehen/työnantajan
roolin? Miksi?
6. Kuvaile haastavin paikallisen sopimisen kokemus ja miten se
ratkaistiin?
7. Kuvaile kolmella adjektiivilla paikallista sopimista työpaikal-
lasi?

Kokemukset ja neuvottelukulttuuri: hyvät ja huonot käytännöt

8. Mitkä ovat kokemuksesi mukaan paikallisen sopimisen vah-
vuudet? Mikä on toiminut hyvin?
9. Mitkä ovat kokemuksesi mukaan paikalliset sopimisen heik-
koudet?
10. Onko ilmennyt jotain mistä ei voida sopia ja neuvotella lain-
kaan? Mitä?

Paikallisen sopimisen vaikutukset

11. Mitä paikallisella sopimisella on työpaikallasi / yritykses-
säanne saavutettu?
- Toimintatapoihin liittyen
 - Tuloksellisuuteen/kilpailukykyyn liittyen
 - Työhyvinvointiin kehittämiseen liittyen
12. Miten paikallisen sopimisen kustannuksia ja vaikutuksia on
työpaikallasi seurattu?

Kehittämistoimenpiteet

13. Millaisia mahdollisuuksia paikalliseen sopimiseen mielestäsi
liittyy?
14. Millaisia uhkia paikalliseen sopimiseen mielestäsi liittyy?
15. Kerro vielä lopuksi kolme keskeistä paikalliseen sopimiseen
liittyvää asiaa, joihin toivoisit muutosta/parannusta?
- Omalla työpaikallasi
 - Työmarkkinoilla yleensä

LIITE 4. Asiantuntijahaastattelun kysymykset

TAUSTAA

1. Kertoisitko omasta taustastasi ja vastualueestasi?

PAIKALLINEN SOPIMINEN TEKNOLOGIATEOLLISUUDESSA

2. Miten määrittelet paikallisen sopimisen teknologiateollisuudessa?
3. Miten kuvailisit paikallisen sopimisen taitoja tällä hetkellä Suomen teknologiateollisuudessa?
4. Miten paikallinen sopiminen on mielestäsi kehittynyt teknologiateollisuudessa kymmenessä vuodessa?
5. Mitkä ovat paikallisen sopimisen vahvuudet/heikkoudet/mahdollisuudet/uhat Suomessa?

PAIKALLINEN SOPIMINEN YRITYKSISSÄ

6. Kertoisitko esimerkkejä paikallisen sopimisen asioista, joihin yritykset kaipaavat yleisimmin konsultaatioapua?
7. Mitkä ovat teknologiateollisuuden edelläkävijäyritykset paikallisessa sopimisessa Suomessa? Miksi näin?
8. Miten kiteyttäisit paikallisen sopimisen hyvät käytänteet?
9. Mitä paikallisella sopimisella on yrityksissä saavutettu?
10. Millainen rooli työnantajalla on paikallisessa sopimisessa?
11. Millainen rooli luottamusmiehellä on paikallisessa sopimisessa?
12. Millainen on ”ihanne” yhteistoimintaorganisaatio paikallisen sopimisen kannalta? Entä neuvottelu- ja hyväksymisprosessi?

13. Mitkä ovat paikallisen sopimisen yleisimmät pullonkaulat yrityksissä?

YRITYKSEN TAUSTAN MERKITYS PAIKALLISEEN SOPIMISEEN

14. Miten yrityksen sijainti vaikuttaa paikallisen sopimisen taitoihin ja asenteisiin?
15. Miten yrityksen koko vaikuttaa paikallisen sopimisen taitoihin ja asenteisiin?
16. Miten yrityksen omistus vaikuttaa paikallisen sopimisen taitoihin ja asenteisiin?
17. Miten yrityksen strategia ja johtaminen vaikuttavat paikallisen sopimisen taitoihin ja asenteisiin?

YHTEISTYÖ

18. Millaisena näet Teknologiateollisuus ry:n ja Teollisuusliitto ry:n roolin paikallisessa sopimisessa? Entä keskusjärjestöjen ja hallituksen roolit?
19. Oletko ollut mukana Teknologiateollisuus ry:n ja Teollisuusliitto ry:n Tuottavuutta Yhdessä -ohjelmassa? Miten se on mielestäsi otettu vastaan yrityksissä?
20. Miten yhteistyötä työmarkkinoilla pitäisi mielestäsi kehittää?

TULEVAISUUS

21. Millaisena näet Suomen paikallisen sopimisen tulevaisuuden vuoden kuluttua? Entä viiden vuoden kuluttua?

**LIITE 5. Arviointimalli paikallisen sopimisen käytäntöjen
kehittämiseksi**

katso mallilomake seuraavilta sivuilta! ->

Yhdessä sopimisen käytännöt

Paikallisessa sopimisessa keskeistä on luottamus ja yhteistyö. Siksi sopimiseen liittyviä käytäntöjäkin kannattaa arvioida yhdessä.


Alla olevan työkalun avulla voitte arvioida oman työpaikkanne nykyisiä paikallisen sopimisen käytäntöjä ja löytää keskeisimmät kehittämiskohteet tullaksenne entistä paremmiksi. Se, millaisista asioista voitte sopia paikallisesti, ei ole työkalun käytössä olennaista.

Arvioi ensin väittämät itsenäisesti, oman kokemuksesi perusteella. Keskustelkaa sitten esiin nousseista näkemyksistä yhdessä. Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole, mutta on tärkeää tehdä kaikkien kokemukset näkyviksi.

Miten seuraavat asiat toteutuvat teillä nyt? Mitä on keskeisintä kehittää seuraavaksi?

A Lähtötilanne paikalliselle sopimiselle	☆ Heikosti toimiva käytäntö	☆☆ Melko hyvin toimiva käytäntö	☆☆☆ Hyvin toimiva käytäntö	En osaa sanoa
Koko henkilöstölle kerrotaan säännöllisesti yrityksen kokonaistilanteesta (talousluvut, tilauskanta jne.)				
Luottamusmiesvaaliin on helppo saada ehdokkaita.				
Työpaikallamme on riittävät resurssit (esim. työaika) koko neuvotteluprosessin korkeatasoiseen läpiviemiseen.				
Sopimusosapuolten välinen yhteistyö on avointa, kunnioittavaa ja luottamuksellista.				
Eri henkilöstöryhmien välillä tehdään yhteistyötä.				
Työmarkkinoita koskevista ajankohtaisista asioista keskustellaan avoimesti (esim. hallituksen ja ammattiliittojen kannanotot).				

Työkalu on kehitetty osana *Paikallisen sopimisen hyvät käytänteet ja esteet teknologiateollisuudessa* -tutkimushanketta. Väittämät perustuvat hankkeessa tehtyihin luottamusmiesten ja työnantajien edustajien haastatteluihin.

B Paikalliseen sopimiseen liittyvä osaaminen ja sen kehittäminen	 Heikosti toimiva käytäntö	 Melko hyvin toimiva käytäntö	 Hyvin toimiva käytäntö	En osaa sanoa
<p>Koko henkilöstölle on kerrottu, mitä paikallisella sopimisella tarkoitetaan, mistä kaikesta voidaan sopia ja mitä sopimuksilla tavoitellaan.</p>				
<p>Tarjolla on paikalliseen sopimiseen liittyvää koulutusta tai on mahdollista osallistua ulkopuolisen tahon järjestämään koulutukseen.</p>				
<p>Tarjolla oleva koulutus takaa riittävän laaja-alaisen osaamisen paikallisen sopimisen prosessiin osallistuville (esim. yrityksen kokonaistilanne, tilinpäätösanalyysi, lainsäädäntö, TES).</p>				
<p>Tarvittaessa haetaan konsultointiapua liitoilta.</p>				
<p>Työpaikan ulkopuolisia verkostoja hyödynnetään paikalliseen sopimiseen liittyvän osaamisen kehittämisessä.</p>				
<p>Työpaikallamme on varauduttu paikallisesta sopimisesta vastuussa olevien henkilöiden vaihtumiseen ja osaamisen siirtämiseen (perehdyttäminen, hiljainen tieto).</p>				
<p>Uusille esimiehille ja luottamusmiehille tehdään koulutussuunnitelmat.</p>				

C Asioiden nostaminen paikallisen sopimisen kohteeksi	 Heikosti toimiva käytäntö	 Melko hyvin toimiva käytäntö	 Hyvin toimiva käytäntö	En osaa sanoa
<p>Kaikki tietävät kuinka kehitettäviä asioita voi tuoda yhteiseen keskusteluun.</p>				
<p>Työntekijöiden on helppo lähestyä ajatuksineen ja ideoineen luottamusmiehiä.</p>				
<p>Työntekijöiden on helppo lähestyä ajatuksineen ja ideoineen esimiehiä ja johtoa.</p>				
<p>Paikallisen sopimisen kohteena olevia asioita valmistellaan yhdessä.</p>				
<p>Eri osapuolten kuulemiselle on varattu riittävästi aikaa.</p>				
<p>Neuvottelukumppaneilla on tasapuolinen mahdollisuus tuoda edustamilleen tahoille tärkeitä asioita neuvottelupöytään.</p>				
<p>Sopimusvalmistelussa hyödynnetään riittävästi faktoihin pohjautuvia tietolähteitä.</p>				
<p>Yhteiseen keskusteluun nostetaan rohkeitakin avauksia.</p>				

D Päätösten tekeminen ja vieminen käytäntöön	 Heikosti toimiva käytäntö	 Melko hyvin toimiva käytäntö	 Hyvin toimiva käytäntö	En osaa sanoa
<p>Paikalliset sopimukset tehdään ennalta sovitun, kaikkien tiedossa olevan menettelytavan mukaisesti.</p>				
<p>Sopimukset tehdään kirjallisesti ja eri aikoina tehdyt päätökset ovat koko henkilöstön tiedossa ja helposti saatavilla.</p>				
<p>Tehdyistä sopimuksista viestitään koko henkilöstölle yhdenmukaisesti, selkeästi ja ymmärrettävästi.</p>				
<p>Työpaikallamme on avoin ja rakentava ilmapiiri keskustella päätösten sisällöistä ja niiden merkityksestä käytännössä.</p>				
<p>Kaikki sitoutuvat noudattamaan yhteisesti sovittuja asioita.</p>				
<p>Sopimuksia voidaan muokata joustavasti kesken sopimuskauden, jos se on tarpeen.</p>				
<p>Paikallisesti sovittujen asioiden vaikutuksia seurataan, ja niistä viestitään ja keskustellaan avoimesti.</p>				