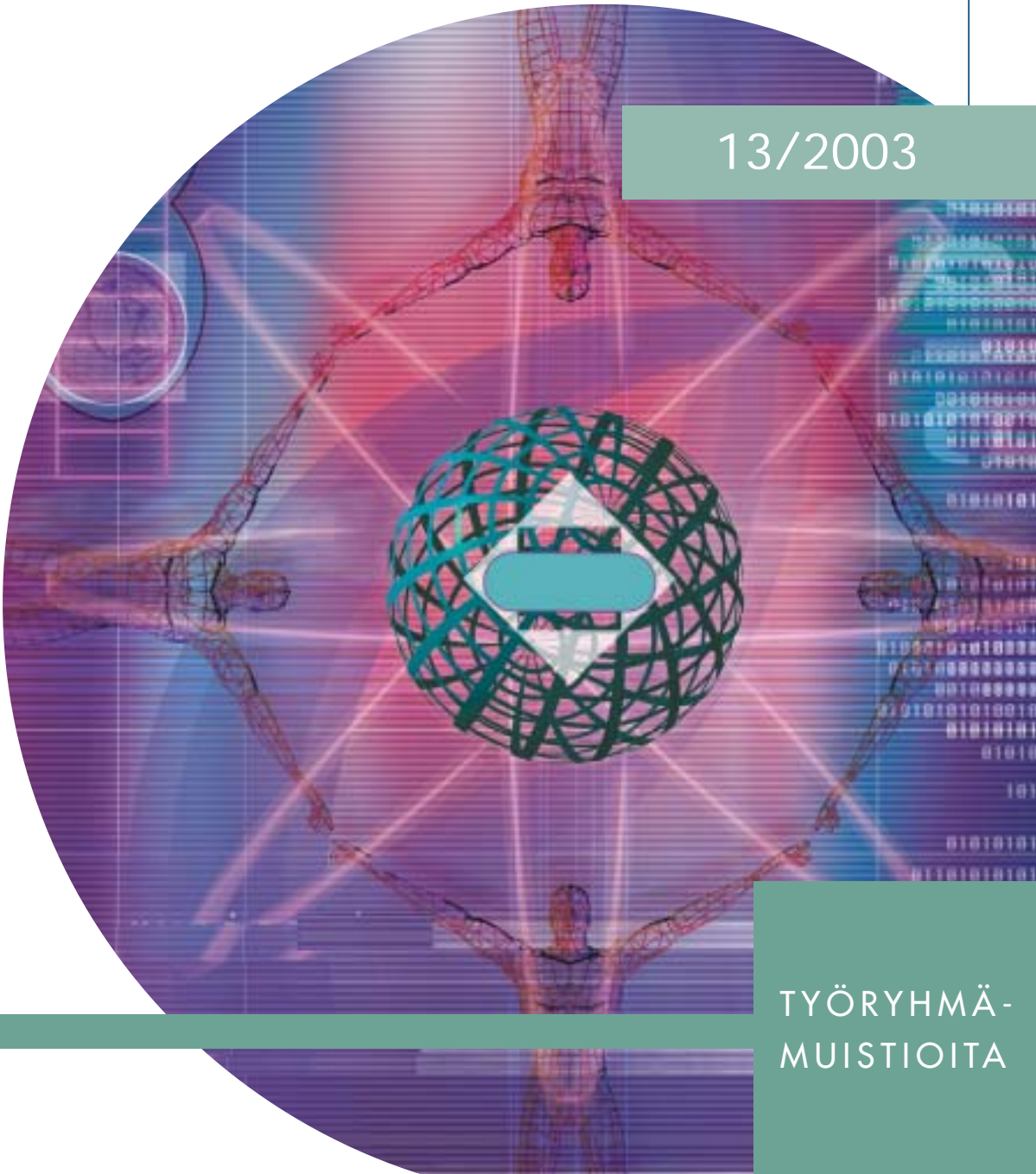




VALTIOVARAINMINISTERIÖ

# PAREMPAAN YHTEISTOIMINTAAN VALTIONHALLINNOSSA

13/2003



TYÖRYHMÄ-  
MUISTIOITA

PAREMPAAN YHTEISTOIMINTAAN  
VALTIONHALLINNOSSA  
- Selvitysosa työryhmämuistioon 12/2003

13/2003

VALTIOVARAINMINISTERIÖ  
*Henkilöstöosasto*

TYÖRYHMÄ-  
MUISTIOITA

**VALTIOVARAINMINISTERIÖ**

Snellmaninkatu 1 A  
PL 28  
00023 VALTIONEUVOSTO

**Puhelin**

(09) 160 01

**Telefaksi**

(09) 160 33123

**Internet**

[www.vm.fi](http://www.vm.fi)

**Julkaisun tilaukset**

Puh. (09) 160 34962

Taitto  
Hanna Darboe

ISSN 0788-6322  
ISBN 951-804-374-4

Edita Prima Oy  
HELSINKI 2003

# Kuvailulehti

<b>Julkaisija</b>	Valtiovarainministeriö	<b>Julkaisu-aika</b>	Elokuu 2003
<b>Tekijät</b>	Kehittämispäällikkö Jari Salomaa Haus kehittämiskeskus Oy		
<b>Julkaisun nimi</b>	PAREMPAAN YHTEISTOIMINTAAN VALTIONHALLINNOSSA		
<b>Julkaisun osat/ muut tuotetut versiot</b>	Julkaisu on saatavissa Internetistä osoitteesta <a href="http://www.vm.fi/julkaisut">www.vm.fi/julkaisut</a>		
<b>Asiasanat</b>	Yhteistoiminta, yhteistoimintamenettely, yhteistoimintapolitiikka, osallistuminen		
<b>Julkaisusarjan nimi ja numero</b>	TYÖRYHMÄMUISTIOITA, 13/2003		
<b>Julkaisun tunnistetiedot</b>	<b>ISSN</b> 0788-6322	<b>ISBN</b> 951-804-374-4	
	<b>Sivu</b> 135	<b>Kieli</b> Suomi	<b>Hinta</b> 13 e + alv
<b>Julkaisun myynti/jakaja</b>	Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto, puh. (09) 160 34962		
<b>Julkaisun kustantaja</b>	Valtiovarainministeriö		
<b>Painopaikka ja aika</b>	Edita Prima Oy, Helsinki 2003		

## Tiivistelmä

Selvitysosa työryhmämuistioon 12/2003 Yhdessä parempaan yhteistyöhön

Selvityksen mukaan yhteistoiminnan *nykyrooli* on seuraava:

1. tärkein rooli on henkilöstön motivoija (operatiivinen leadership); 30 %
2. tärkein rooli on yhteistoimintamenettelyn asiantuntija (operatiivinen management); 29 %
3. tärkein rooli on muutoksen tukija (strateginen leadership); 28 %
4. tärkein rooli on strateginen kumppani (strateginen management); 27 %

Tulevaisuuden *tavoiteroolien* järjestys oli selvityksen mukaan muuten sama kuin edellä, mutta strateginen kumppanuus nähtiin tärkeämmäksi kuin muutoksen tukijan rooli.

Yllä esitetyt tulokset perustuvat koko kyselyaineistoon. Painotukset eroavat jonkin verran työnantajan ja henkilöstön edustajien vastauksissa. Myös virastoittain tarkastellen painotukset vaihtelevat ja eroavat koko aineiston tuloksista.

*Työyhteisötason yhteistoiminnan* tila on erittäin kirjava. Mitä paremmin organisaatio on kyennyt määrittämään ja vakiinnuttamaan itselleen välittömän yhteistoiminnan käytännöt ja muodot, sitä parempana työntekijät yhteistoimintaa pitävät. Mitä selkeämpi yhteistoimintapo-

litiikka organisaatiolla on, sitä yhdenmukaisemmin ja laadukkaammin tehdään myös henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä.

Organisaatiot, jotka ovat kehittäneet systemaattisesti henkilöstöjohtamista ja esimiesvalmiuksia, ovat mitä todennäköisimmin edistyksellisiä myös työelämän suhteiden ja yhteistoiminnan kehittämisessä.

Selvitys osoitti, että yhteistoiminnan painopiste on lähiyhteistyössä, suoran ja välittömän yhteistoiminnan alueella. Työpaikka-, osasto- tai työyksikkökokoukset ovat vakiintuneet osaksi välitöntä yhteistoimintaa. Ongelmiksi koetaan kuitenkin joskus näiden kokousten huono suunnittelu ja valmistelu, epäsäännölliset kokousajat ja huono dokumentointi. Esimiesten ei koeta panostavan näihin kokouksiin riittävästi. Työyhteisöjen yhteistoiminta on parhaimmillaan hyvin monimuotoista ja rikasta sisältäen virallisen kehittämistyön ja kehityskeskustelujen lisäksi mm. virkistys-, harrastus- ja opiskelutoimintaa.

# Presentationsblad

<b>Utgivare</b>	Finansministeriet	<b>Datum</b>	Augusti 2003
<b>Författare</b>	Utvecklingschef Jari Salomaa HAUS, centralen för förvaltningsutveckling AB (HAUS kehittämiskeskus Oy)		
<b>Publikationens titel</b>	MOT BÄTTRE SAMARBETE INOM STATSFÖRVALTNINGEN		
<b>Publikationens andra versioner</b>	Publikationen finns på Internet: <a href="http://www.vm.fi/julkaisut">www.vm.fi/julkaisut</a>		
<b>Nyckelord</b>	Samarbete, samargetsförfarande, samarbetspolitik, deltagande		
<b>Publikationsserie och nummer</b>	ARBETSGRUPPSPROMEMORIOR, 13/2003		
<b>Publikationens kännetecknen</b>	<b>ISSN</b>	<b>ISBN</b>	
	0788-6322	951-804-374-4	
	<b>Sidor</b>	<b>Språk</b>	<b>Pris</b>
	135	Finska	13 e + mom.
<b>Beställningar/distribution</b>	Finansministeriets statens arbetsmarknadsverk, tel. (09) 160 34962		
<b>Förläggare</b>	Finansministeriet		
<b>Tryckeri/tryckningsort och -år</b>	Edita Prima Ab, Helsingfors 2003		

## Sammandrag

Denna rapport utgör utredningsdelen till finansministeriets arbetsgruppspromemoria 12/2003, "Gemensam strävan till ett bättre samarbete."

Enligt utredningen är samarbetets *nuvarande* roll följande:

1. den viktigaste rollen är att motivera personalen (operativt ledarskap); 30 %
2. den näst viktigaste rollen är sakkunskap inom samarbetsförfarandet (operativ administration); 29 %
3. den tredje viktigaste rollen är att stöda reformer (strategiskt ledarskap); 28 %
4. den fjärde viktigaste rollen är att utgöra en strategisk partner (strategisk administration); 27 %

Enligt utredningen är viktighetsordningen för de *framtida roller som man strävar till* samma som den ovan nämnda, dock med den skillnaden att strategiskt partnerskap ansågs vara viktigare än att stöda reformer.

Ovan nämnda presentation baserar sig på hela enkätmaterialen. I arbetsgivarnas och i personalens svar läggs tonvikten dock på något olika aspekter. Tyngdpunktsområdena växlar också ämbetsverken emellan och de avviker från resultatet på basen av hela materialet.

*Samarbetet på arbetsgemenskapsnivå* är mycket växlande. Ju bättre en organisation har lyckats med att för egen del definiera och konsolidera praxis och former för det direkta samar-

betet, desto mera uppskattas det av arbetstagarna. Ju klarare organisationens samarbetspolitik är, desto konsekventare och kvalitativt bättre sköts personalledningen och chefsarbetet.

De organisationer som systematiskt har utvecklat sin personalledning och sina chefers kunskande är med största sannolikhet också progressiva i frågan om att utveckla relationerna inom arbetslivet och samarbetet.

Utredningen utvisade att samarbetets tyngdpunkt ligger på samarbete på närnivå, på direkt om omedelbart samarbete. Arbetsplats-, avdelnings- och enhetsmöten har etablerats som en hävdvunnen del av det direkta samarbetet. Den dåliga planeringen av dessa möten, de oregelbundna mötestiderna och den dåliga dokumentationen har dock ibland ansetts utgöra problem. Man har ansett att cheferna inte engagerar sig tillräckligt för dessa möten. Arbetsgemenskapernas samarbete är på sitt bästa mångsidigt och rikt. Utom det officiella utvecklingsarbetet och utvecklingsdiskussionerna omfattar det bl.a. rekreations-, fritids- och studieverksamhet.

## Documentation page

<b>Publisher</b>	Ministry of Finance	<b>Date</b>	August 2003
<b>Author (s)</b>	Mr Jari Salomaa, HAUS, Finnish Institute of Public Management Ltd		
<b>Title of publication</b>	TOWARDS BETTER CO-OPERATION IN STATE ADMINISTRATION		
<b>Parts of publication/ other publications</b>	The publication is also available: <a href="http://www.vm.fi/julkaisut">www.vm.fi/julkaisut</a>		
<b>Keywords</b>	Co-operation, co-operation procedures, co-operation policy, partnership		
<b>Publications series and number</b>	WORKING PAPERS, 13/2003		
<b>Identifications</b>	<b>ISSN</b>	<b>ISBN</b>	
	0788-6322	951-804-374-4	
	<b>No. of pages</b>	<b>Language</b>	<b>Price</b>
	135	Finnish	13 e + vat
<b>For sale at/ distributor</b>	Ministry of Finance, State Employer's Office, telephone + 358 9 160 34962		
<b>Financier of publication</b>	Ministry of Finance		
<b>Printing place and year</b>	Edita Prima Plc, Helsinki 2003		

### Abstract

The present report constitutes the background study for working group memorandum 12/2003 of the Ministry of Finance, "Common endeavours to improve co-operation"

The study indicates that the *present role* of co-operation is the following:

1. the most important role is to motivate the personnel (operative leadership), 30 %
2. the second most important role is knowledge of the co-operation procedure (operative management), 29 %
3. the third most important role is the support of reforms (strategic leadership), 28 %
4. the fourth most important role is that of a strategic partner (strategic management), 27 %

As regards *objectives for the future*, the order of priority is the same as above, except that strategic management was seen as more important than strategic leadership.

The conclusions above are based on the entire enquiry material. The emphasis was slightly different in the replies given by employers and by staff representatives. Also different civil service departments emphasized somewhat different aspects and their replies diverged from the material taken as a whole.

As regards the present stage of *co-operation on working community level*, there are considerable differences. The better an organization has succeeded in defining and consolidating the practical and formal aspects of co-operation for its own part, the more the employees appre-



ciate it. The clearer and more comprehensible the co-operation policy of the organization is, the more consistent and qualitatively better is both personnel and other management.

Those organizations, which in a systematic way have developed personnel management and their managers' skills, are also most likely to be progressive as regards development of relations and co-operation in working life.

The study indicated that the emphasis is on co-operation on personal level, i.e. direct and personal co-operation. Meetings on unit, department and working community level have become an integral part of co-operation in working life. However, badly planned and prepared meetings, irregular meetings hours and insufficient documentation were sometimes pointed out as problem areas. It was felt that managers do not take a sufficient interest in those meetings. Co-operation of working communities at its best is very diversified and constitutes a rich asset. In addition to the official side of co-operation and discussions between managers and employees concerning improvement of capacity and know-how, co-operation also comprises leisure time activities, hobbies and studies.

## SISÄLLYS

1	HANKKEEN LÄHTÖKOHDAT, VIITEKEHYS JA TOTEUTUS .....	13
2	VIRASTO- JA LAITOSTASOISEN YHTEISTOIMINNAN ARVIOINTI .....	21
2.1	Case: Eteläinen tullipiiri .....	21
2.2	Case: Jyväskylän yliopisto .....	28
2.3	Case: Kasvintuotannon tarkastuskeskus .....	36
2.4	Case: Lounais-Suomen ympäristökeskus .....	43
2.5	Case: Maanmittauslaitos .....	50
2.6	Case: Pirkanmaan TE-keskus .....	58
3	MINISTERIÖ- JA HALLINNONALATASOISEN YHTEISTOIMINNAN ARVIOINTI .....	67
3.1	Case: Puolustusministeriö .....	67
3.2	Case: Sisäasiainministeriö .....	73
4	YHTEISTOIMINTALAIN JA -SOPIMUSTEN ARVIOINTI .....	79
5	YHTEISTOIMINNAN TILAN ARVIOINTI .....	103
5.1	Yhteistoiminnan nykytilan arviointi .....	103
5.2	Yhteistoiminnan tavoitetilan arviointi .....	105
5.3	Työyhteisötason yhteistoiminta .....	109
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	111
LIITTEET		
	Liite 1. Työryhmän asettamispäätös .....	117
	Liite 2. Selvityksen toteuttaminen case-organisaatioissa .....	119
	Liite 3. Yhteistoiminnan nykytila ja tavoitetila -kyselylomake .....	123
	Liite 4. Työyhteisötasoinen yhteistoiminta -kyselylomake .....	127
	Liite 5. Yhteistoimintalain ja sopimusten arviointi -kyselylomake.....	131
	Liite 6. Yhteistoiminnan arviointi ministeriöissä.....	135

# 1 HANKKEEN LÄHTÖKOHDAT, VIITEKEHYS JA TOTEUTUS

## Lähtökohdat

Valtiovarainministeriö asetti 2.10.2001 työryhmän parantamaan yhteistoimintaa kaikilla tasoilla valtionhallinnossa. Asettamispäätöksen taustalla oli valtion pääsopijajärjestöjen (Akava-JS ry., Palkansaajajärjestö Pardia ry., Valtion yhteisjärjestö VTY ry.) 19.6.2001 päiväämä kirje, jossa järjestöt totesivat yhteistoiminnassa ilmenevän ongelmia kaikilla tasoilla, niin ministeriöissä, virastoissa kuin yksittäisillä työpaikoillakin. Tähän tilanteeseen viitaten järjestöt tekivät aloitteen yhteistoimintamenettelyn kehittämiseksi koko valtionhallinnossa.

Järjestöjen esille nostamien yhteistoiminnan ongelmien lisäksi tulopoliittisessa sopimuksessa vuosille 2001-2002 sovittiin, että työmarkkinaosapuolet käynnistävät hankkeita, joiden tavoitteena on kehittää työelämän osapuolten yhteistyötä työelämän ja työn muutosten hallinnassa. Samoin osapuolet sopivat laativansa suosituksen toimintamalleista työyhteisöjen suunnitelmalliseksi kehittämiseksi. Myös valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan toimintasuunnitelmassa 2001-2003 edellytetään työryhmän asettamista yhteistoimintamenettelyn kehittämiseksi.

Valtiovarainministeriön 2.10.2001 asettaman työryhmän tavoitteeksi asetettiin edellytysten kehittäminen ja toimenpiteiden valmistelu yhteistoimintamenettelyn parantamiseksi valtionhallinnossa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi työryhmän tuli:

- *selvittää valtion yhteistoimintalain ja -sopimusten edellyttämän yhteistoiminnan tila ja kehittämistarpeet sekä tehdä tarvittavat ehdotukset*
- *varmistaa riittävä tiedotus ja koulutus siihen, että yhteistoiminnan eri tahot ja osapuolet ovat selvillä lain ja sopimusten tavoitteista ja menettelytavoista*

- *ottaa työssään huomioon tulopoliittisessa sopimuksessa 2001-2002 osapuolten sopimat suositukset, toimintamallit ja hankkeet yhteistyön kehittämiseksi työelämän ja muutosten hallinnassa ja työyhteisöjen suunnitelmalliseksi kehittämiseksi*
- *suunnitella yhteistoiminnan tilan säännöllinen seuranta ja kehittäminen.*

Työryhmän kokoonpano ilmenee asettamispäätöksestä (kts. liite 1). Yhteistoiminnan tilan selvitykseen liittyvät kustannukset katettiin työsuojelun edistämiseen käytettävissä olevista määrärahoista.

### **Parempaan yhteistoimintaan valtionhallinnossa -hanke**

Valtion yhteistoimintalain ja -sopimusten edellyttämän yhteistoiminnan tilan ja kehittämistarpeiden selvittämiseksi, sekä yhteistoiminnan kehittämiseksi tarvittavien toimenpiteiden esittämiseksi työryhmä tilasi Hallinnon kehittämiskeskukselta (1.9.2002 lähtien HAUS kehittämiskeskus Oy) selvityksen, joka toteutettiin ajalla 1.2.2002 - 10.2.2003. Selvityksen työnimeksi asetettiin "Parempaan yhteistoimintaan valtionhallinnossa" ja vastuulliseksi konsultiksi nimettiin kehittämispäällikkö Jari Salomaa.

Selvityshankkeen avulla työryhmän oli tarkoitus saada **monipuolinen kokonaiskuva yhteistoiminnan nykytilasta ja asemasta sekä kehittämisen tarpeista** valtion virastoissa ja laitoksissa sekä myös keskushallintotasolla. Selvityshankkeen tavoitteeksi asetettiin tällöin:

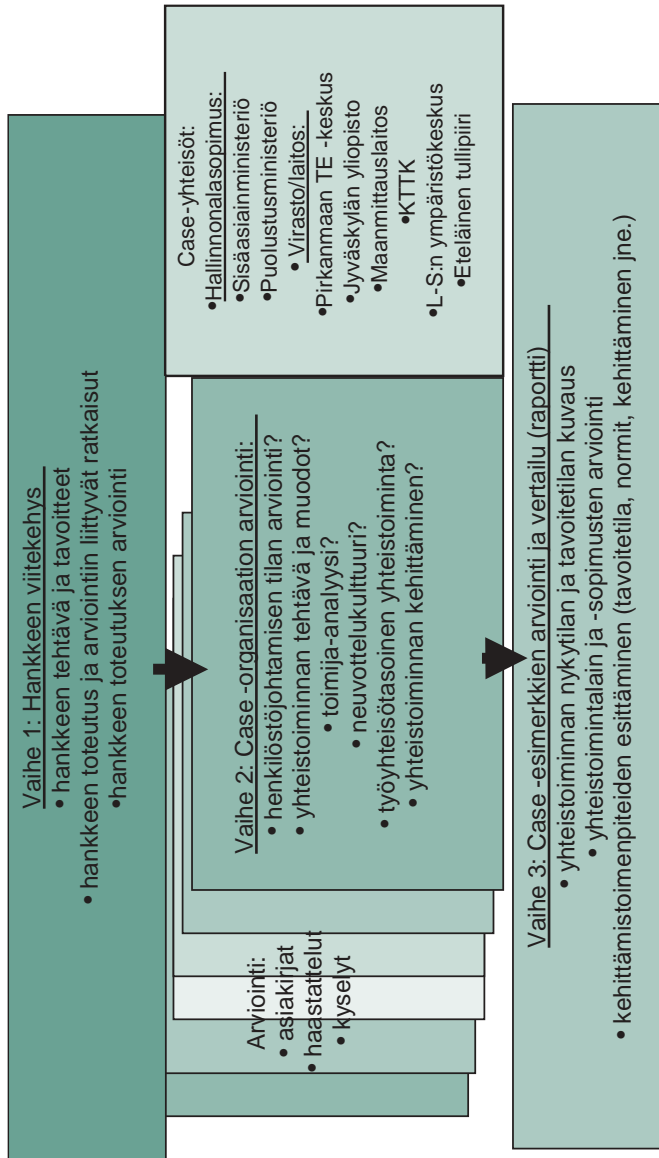
- *yhteistoimintamenettelyn ja henkilöstöjohtamisen kehittämisen mahdollisuuksien kartoittaminen*
- *yhteistoiminnan roolin ja tehtävien arviointi osana modernia hallintoa ja johtamista*
- *yhteistoiminnan eri osapuolten ja toimijoiden kokemusten, näkemysten ja ideoiden selvittäminen*
- *valtion yhteistoimintalain (L 651/88), valtion virastojen ja laitosten yhteistoimintasopimuksen (13.12.2000) sekä sopimuksen valtionhallinnon ja hallinnonalan yhteistoiminnasta (13.12.2000) ajantasaisuuden ja toimivuuden arviointi*
- *neuvottelu- ja yhteistyökulttuurin läpivalaiseminen*
- *työyhteisötasoisien yhteistoiminnan kehittämistarpeiden arviointi*
- *yhteistoiminnan parhaiden käytäntöjen kuvaus ja esille nostaminen.*

Selvityshankkeen yhteydessä päädyttiin arvioimaan kuusi virastoa tai laitosta sekä kaksi ministeriötä. Virastoja ja laitoksia edustivat hankkeessa seuraavat organisaatiot: **Eteläinen tullipiiri, Jyväskylän yliopisto, Kasvintuotannon tarkastuskeskus, Lounais-Suomen ympäristökeskus, Maanmittauslaitos ja Pirkanmaan työvoima- ja**

elinkeinokeskus. Ministeriöitä edustivat **puolustusministeriö** ja **sisäasiainministeriö**.

Arviointihankkeen viitekehukseksi asetettiin seuraavan kuvan mukainen prosessimalli

**Kuva 1. Parempaan yhteistoimintaan - hankkeen viitekehys ja hankekuvaus**



Hankkeen viitekehyksen määrittämisessä on lähtökohtaoletuksena ollut, että vaikka yhteistoiminnan tulokset ovat viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana jääneet heikoiksi, yhteistoiminnalle on hallinnossa vuosien myötä syntynyt verrattain vakiintuneet muodot ja tehtävät. Voidaan kenties puhua yhteistoimintakulttuurin kehittymisestä hallintoon.

Yhteistoiminnan historian kannalta on merkittäviä ajankohtia ollut kaksi. Ensimmäisenä rajapyykkinä voitaneen pitää ns. virastodemokratiatoimikunnan asettamista vuonna 1972. Toimikunnan vuonna 1973 antamaa ehdotusta virastodemokratiasta seurasi valtioneuvoston päätös virastodemokratian valmistelusta valtionhallinnossa (1974). Virastodemokratian aika alkoi ja ensimmäiset virastodemokratiiohjesäännöt vahvistettiin vuonna 1976.

Virastodemokratiasta saadut tulokset jäivät kuitenkin laihoiksi. Muun muassa VTML:n Matti Salmisen mukaan "...Virastodemokratian käytännön merkitys on jäänyt perinhäiseksi ja toiminnan tulokset laihoiksi. Vaikka henkilöstön edustajat virastodemokratiaelimissä ovatkin voineet ehkä vaikuttaa viraston henkilöstöpoliittisiin suunnitelmiin ja päätöksiin, ei virkamiesten ja työntekijöiden välittömässä vaikutusmahdollisuuksissa itse työpaikoilla ole tapahtunut sanottavia muutoksia. Valtaosa henkilöstöstä ei myöskään ole ollut erityisemmin kiinnostunut siitä, mitä virastodemokratiaelimissä on puuhasteltu." (Hyvönen - Salminen - Salovaara: Valtion yhteistoimintalaki ja yhteistoimintasopimus, VKK:n opetusmoniste nro 14, 1988)

Virastodemokratian puutteita pyrittiin paikkaamaan säätämällä erityinen, valtionhallinnon erityispiirteet huomioiva, laki. Lain käsitteistössä ja sisällössä tuli tarpeellisin osin ottaa huomioon valtionhallinnon erityispiirteet, mutta toisaalta lain pääperiaatteiden tuli mahdollisimman tarkoin vastata yritysten yhteistoimintalakia. Hallituksen esitys eduskunnalle annettiin vuonna 1987 ja uusi laki, valtion yhteistoimintalaki, tuli voimaan 1.10.1988.

Yhteistoiminnalla, ja sitä edeltäneellä virastodemokratialla, on täten oma historiansa osana modernin hallinnon kehitystä. Monien hallinnon uudistamis- ja kehittämisaaltojen, ismien ja hankkeiden keskellä on henkilöstön osallistumista ohjattu ja säädelty aina jollain tavoin. Yhteistoiminnan erilaiset muodot ja areenat: edustukselliset yhteistoimintatoimielimet ja välitön yhteistoiminta eli esimies-alaisuushteet ja työyhteisötasoinen yhteistoiminta, ovat alueita, joilla myös johtaminen konkretisoituu ja muuttuu eläväksi.

Nykyisessä valtionhallinnon yhteistoiminnassa on merkittävässä asemassa vuoden 1988 säädetty laki yhteistoiminnasta myöhempine muutoksineen sekä tämän lain perusteella tehdyt sopimukset: sopimus yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa sekä sopimus yhteistoiminnasta valtionhallintoa ja hallinnonalaa koskevissa henki-

löstöasioissa. Nämä normit ovat yhteistoiminnan ohjauksen ja yhdenmukaisuuden varmistamisen kannalta olennaisia. Hankkeen viitekehukseen on syytä liittää siis myös yhteistoimintaa ohjaava laki ja siitä johdetut sopimukset.

Yhteistoiminnan arvioinnin haasteena on ollut löytää riittävän monipuolinen näkemys yhteistoimintaan liittyvistä ja siihen vaikuttavista asiakokonaisuuksista. Yhteistoimintaa ei ole syytä arvioida vain ja ainoastaan ohjaavien normien näkökulmasta. Mikäli arvioinnin kohteena ovat vain normit, jäävät useat yhteistoiminnan toteutumiseen vaikuttavat seikat huomiota vaille (johtaminen, vuorovaikutus ja -puhelu, asioiden ja asioiden käsittelyprosessin kytkentä strategiaan kysymyksiin jne.).

Yhteistoiminnan nykytilan ja kehittämistarpeiden monipuolista arviointia varten kehitettiin selvityshankkeen menetelmäksi **teemahaastattelun ja moniarvioinnin yhdistelmä**. Yhteistoimintaa lähestytään ilmiönä tavoitteenasettelun kannalta olennaisista teemoista. Valitut teemat - ja samalla selvityksen keskeiset kysymykset, joilla tavoitteisiin pyritään - muodostuivat seuraaviksi:

1. mikä on strategisen henkilöstöjohtamisen ja yhteistoiminnan yhteys, so. onko näillä asioilla havaittavia syy-seuraus - suhteita?
2. mikä on yhteistoiminnan rooli ja tehtävä tänään? Entä millainen sen roolin ja tehtävän tulisi olla huomenna?
3. ketkä ovat yhteistoiminnan keskeiset toimijat organisaatiossa? Millaisilla voimavaroilla ja toisaalta osaamisella toimijat yhteistoimintaa harjoittavat?
4. mitkä ovat yhteistoimintaa ohjaavat normit, ml. paikalliset sopimukset? Entä millainen neuvottelu- ja sopimiskulttuuri organisaatiossa vallitsee?
5. miten työyhteisötasoisien yhteistoiminnan koetaan toimivan? Entä millaisia yhteistoiminnan muotoja organisaatioissa esiintyy?
6. miten määrätietoisesti yhteistoimintaa kehitetään? Miten henkilöstö voi osallistua yhteistoiminnan kehittämiseen?

Arvioinnin toteuttaminen käytännössä tehtiin siten, että jokainen kuudesta virasto- tai laitosorganisaatiosta arvioitiin seuraavien vaiheiden kautta (kuva 2).

**Kuva 2. Selvityshankkeen arviointiprosessi (koskee vain virastoja ja laitoksia)**

Vaihe 1. Arvioinnista sopiminen
Vaihe 2. Organisaatiota koskevat asiakirjat
Vaihe 3. Teemahaastattelujen toteuttaminen
Vaihe 4. Työyhteisökyselyn toteuttaminen
Vaihe 5. Normiarvioinnin toteuttaminen
Vaihe 6. Tulosten luokittelu ja esittäminen

Arvioinnin 1. vaihe: Arvioinnista sopiminen

Konsultti teki "sopimuksen" arviointiin liittyvän materiaalin luovuttamisesta, arvioinnin toteuttamistavasta ja aikataulusta case-organisaatioiden yhteyshenkilöiden kanssa (kts. liite 2).

Arvioinnin 2. vaihe: Organisaatiota koskevat asiakirjat

Konsultti tutustui hänelle luovutettuun, valittujen case-organisaatioiden toimintaa havainnollistavaan, suunnittelu- ja seurantamateriaaliin (vuosikertomus, vuosiraportti, henkilöstöstrategia, virastokohtainen yhteistoimintasopimus jne.) luodakseen itselleen käsityksen organisaation toimintaympäristöstä ja sisäisestä rakenteesta .

Arvioinnin 3. vaihe: Teemahaastattelujen toteuttaminen

Konsultti haastatteli jokaisesta organisaatiosta 7-11 sellaista henkilöä, joilla oli yhteistoiminnan kannalta keskeinen tehtävä ja jotka useimmiten ovat mukana myös yhteistoiminnan toimielimissä (organisaation johto, henkilöstö- tai hallintojohto, työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu, linjajohto, esimies, työntekijä, pääsopijajärjestöjen jäsenyhdistysten puheenjohtaja, pääluottamusmies, luottamusmies tai vastaava). Jokainen haastattelu nauhoitettiin (kesto aika noin 1 tunti) ja litteroitiin asiakirjoiksi.

Haastateltavat saivat haastattelun yhteydessä vastattavakseen yhteistoiminnan nykytilaa ja tavoiteroolia koskevan, 40 kysymystä käsittävän, kysymyslomakkeen (ns. roolitimantti -arviointi). (Kts. liite 2 ja 3)



#### Arvioinnin 4. vaihe: Työyhteisökyselyn toteuttaminen

Jokaisessa organisaatiossa pyrittiin toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan työyhteisötasoinen yhteistoiminta-arviointi kyselynä. Valitun lähityöyhteisön (osasto, yksikkö) koko henkilöstölle varattiin mahdollisuus vastata kyselyyn. (Kts. liite 2 ja 4)

#### Arvioinnin 5. vaihe: Yhteistoimintaan liittyvien lakien ja sopimusten arvioinnin toteuttaminen

Työnantajan edustajille ja luottamusmiehille varattiin mahdollisuus vastata erityiseen normiarviointikyselyyn (Kts. liite 5).

#### Arvioinnin 6. vaihe: Tulosten luokittelu ja esittäminen

Konsultti perehtyi jokaiseen organisaatioesimerkkiin analysoimalla yhteistoiminnan nykytilaa ja kehittämistarpeita kootun aineiston perusteella. Kokonaisaineiston muodostivat suunnittelu- ja kehittämisasiakirjat, haastattelupöytäkirjat, yhteistoiminnan nyky- ja tavoiteroolia kuvaavat "YT-timantit", työyhteisöissä tehtyjen kyselyjen yhteenvedot, normiarvioinnista tehty yhteenveto sekä konsultin omat, subjektiiviset muistiinpanot.

**Puolustusministeriön ja sisäasiainministeriön arviointi** toteutettiin haastatteleamalla kummastakin ministeriöstä tai ministeriön alaisesta hallinnosta henkilöitä, joilla on koko ministeriötä tai sen yhteistoimintasuhteiden hoitoa koskevia vastuita ja tehtäviä. Jokainen haastattelu kesti arviolta yhden tunnin. Ministeriöiden arviointi perustui asiakirjamateriaaliin ja litteroituun haastatteluaineistoon. (Kts. liite 2 ja 6)

#### **Hankkeen konsultin ja selvitysmiehen tehtävästä ja roolista**

Todettakoon, että yhteistoiminnan nykytilaa valtionhallinnossa kartoittava selvityshanke oli konsultille edellä esitetyssä toteutusmuodossaan ja valittuine menetelmineen ennen kaikkea vaativa ja haasteellinen toimeksianto ja tehtävä. Menetelmäksi valittu yhteistoiminnan moniarviointi ei ollut helpoin mahdollinen menetelmä ja lähestymistapa selvittää, missä kehitysvaiheessa valtionhallinnon organisaatiot ovat tänä päivänä ja millaiseen tavoitetilaan ne haluaisivat päästä yhteistoiminnan ja työelämän suhteiden kehittämisessään. Laaja, kaikki tai merkittävän osan valtionhallinnon organisaatioita kattava kysely olisi varmasti antanut systemaattisena ja tilastollisiin menetelmiin perustuvana vaihtoehtona toisenlaisia selvitystuloksia.

Konsultin näkökulmasta on kuitenkin todettava, että kuuden viraston tai laitoksen ja kahden ministeriön yhteistoiminnan arviointi selvityshankkeessa toteutetulla tavalla oli rohkea ja innovatiivinen, joskin toteutukseltaan raskas ratkaisu. Rohkeaksi ja innovatiiviseksi ratkaisun teki valinta syventyä vain muutamaan valtionhallinnon asiantuntijaor-

ganisaatioon ja etsiä yhteistoiminnalle legitimizeettii ja missiota niiden avulla. Innovatiivisuutta edustanee valinta lähestyä yhteistoimintaa useista eri näkökulmista, kytkeä yhteistoiminta laajempaan organisaatiospesifiin yhteyteen.

Selvityshankkeen kautta haastateltiin yhteensä 69 yhteistoiminnan ja työelämän suhteiden sekä järjestöelämän asiantuntijaa ja toimijaa. Haastattelupöytäkirjoihin kertyi sivuja yhteensä yli 600. Tämän lisäksi selvityshankkeen materiaalia kasvattivat organisaatioiden suunnitteluasiakirjat, strategiat ja sopimukset sekä internetin kautta kerätyt tiedot. Kyselyitä selvityksen yhteydessä toteutettiin yhteensä kolme: yhteistoiminnan nyky- ja tavoiterooli -, työyhteisötasoinen yhteistoiminta - ja yhteistoimintalain ja -sopimusten arviointi -kyselyt. Selvityshankkeen myötä kertyneen valtavan materiaalin luokittelu hallittaviin osa-alueisiin vaati melkoisia ponnistuksia.

Korostettakoon, että raportissa esitetyt arviot organisaatioiden strategisesta johtamisesta ja kehittämisestä, henkilöstö- ja henkilöjohtamisesta sekä myös yhteistoiminta-järjestelmän muodoista ja yhteistoiminnan toimivuudesta ovat vain ja ainoastaan konsultin selvitysmateriaaliin ja haastatteluihin perustuvia mielipiteitä, arvioita ja samalla näkemyksiä asiaintilasta. Konsultilta odotettiin hankkeen toimeksiantoa ja tulostavoitteita määriteltäessä aloitteellisuutta, rohkeutta ja kykyä esittää yhteistoiminnan todelliset kasvot valtionhallinnossa, ja nämä tavoitteet mielessä pitäen on raportin kirjoittamistyötä tehty. Tavoitteena on ollut löytää realistinen, mutta tahdikas, organisaatioiden erilaisuutta ja yksilöllisyyttä kunnioittava lähestymistapa yhteistoimintaan ja sen kehittämiseen.

---

## 2 VIRASTO- JA LAITOSTASOISEN YHTEISTOIMINNAN ARVIOINTI

### 2.1 Case: *Eteläinen tullipiiri*

---

#### **Henkilöstöjohtaminen**

Tullipiirissä tehdyn selvityksen mukaan johtaminen ja johtamisjärjestelmä koetaan toimivaksi ja laadukkaaksi. Johtamisen kehittämiseen ja henkilöjohtamiseen on panostettu merkittävästi ja riittävällä asiantuntemuksella. Johtamiseen liittyvät vastuut, velvoitteet ja tehtäväosa-alueet ovat hyvin sekä johtamisvastuussa olevien että henkilöstön edustajien ja henkilöstön tiedossa. Johtamiseen sisältyvät tai sitä tukevat prosessit ovat virtaviivaiset ja niitä kehitetään systemaattisesti paremmiksi.

Keskeiset henkilöstöjohtamiseen liittyvät käytännöt ovat jo olemassa ja vakiintuneet (kehityskeskustelukäytännöt, uusi palkkausjärjestelmä jne.). Henkilöstöjohtamiseen liittyvä vastuuhierarkia on selkeä ja tiedostettu. Tullipiirin tahtotila olla hyvin johdettu on yhteisesti jaettu. Piiriä tukee osaltaan tullihallitus strategisella ohjauksellaan.

Tullipiirin johtamisessa korostetaan enemmän asia- kuin henkilöstöjohtamista, mutta ei erityisen häiritsevässä määrin. Ammattimaiselle yleisjohtajuudelle on annettu hyvin toimintaedellytyksiä. Johtamistehtävässä toimivia ymmärretään hyvin ja tiedostetaan heidän vastuunsa edetä suunnitteluaiakataulun mukaan.

Kehittämisen kohteitakin johtamisen alueelta löytyy. Näitä ovat mm.:

- muutoksen ohjaus ja hallinta (piirin oma strategia puuttuu)
- kehittämisprojektien ja hankkeiden koordinointi ja allokointi
- henkilöstön vaihtuvuus ja osaamisen kehittäminen (henkilöstöstrateginen suunnittelu)
- johtamisen ja esimiestyön jatkokehittäminen (henkilöjohtaminen)
- palkkausjärjestelmän ja suoritusarvioinnin kehittäminen urasuunnittelua tukeväksi
- tasa-arvoisuuden parantaminen johtamisessa ja työyhteisöissä

### **Yhteistoiminnan tehtävät ja muodot organisaatiossa**

Tullilaitoksella on pitkä perinne työelämän suhteiden kehittämisessä ja hoidossa ja siksi tullin johdon ja henkilöstöjärjestöjen välillä koetaan vallitsevan vahva ja toimiva luottamus. Ilman vahvaa molemminpuolista luottamusta ei tullilaitoksessa olisi kyetty luomaan ennakkoluulottomia ja poikkeuksellisia järjestelyjä. Muun muassa UPJ:n käyttöönotto on hyvä esimerkki toimivista yhteistyösuhteista. Voidaankin kenties puhua erityisestä demokraattisen muutosjohtamisen filosofiasta, jolla on kyetty osaltaan hallitsemaan mahdollisia vahingollisia konflikteja ja toisaalta osoittamaan yhteistoiminnallisesti muutokselle suuntaa.

Yhteistoiminnan koetaan olevan olennainen ja tärkeä osa tullipiirin johtamista ja johtamisjärjestelmää. Yhteistoimintaan liittyvät vastuut sisältyvät johtamis- ja esimiestyövastuisiin, eivätkä ole erillisiä vastuita.

**Edustuksellisen** yhteistoiminnan muotoja piirissä ovat:

- tullipiirin yhteistyötoimikunta (sis. työsuojeluyhteistoiminnan)
- paikalliset yhteistyötoimikunnat (7 toimikuntaa)
- paikalliset tyky-ryhmät

**Välittömän** yhteistoiminnan muotoja ovat puolestaan:

- virkistystapahtumat (1-2 kertaa vuodessa)
- kuukausittaiset henkilöstötilaisuudet
- työyksikkökokoukset
- viikoittaiset ryhmäpalaverit
- kehittämispalaverit (hankkeet, projektit)
- tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelut
- lähiesimiestyö ja siihen liittyvä viestintä

Yhteistoimintaa täydentäviä muotoja ovat henkilöstön edustajien osallistuminen johtoryhmätyöskentelyyn sekä tullipiirin sisäinen viestintä (henkilöstölehdet, intranet).

Tullipiirin yhteistoimintatoimikunta kokoontuu kuukausittain (kuukauden viimeinen maanantai kello 9).

Yhteistoimintatoimikunnissa käsitellään vuosittain yhteistoiminnan asiapiiriin kuuluvia asioita vakiomuotoisesti, vakioaikataululla. Toisinaan toimikunnissa käsitellään kehittämishankkeita ja -projekteja asiantuntija-alustusten perusteella.

Yhteistoiminnan asiakirjojen toimittamisessa (oikea-aikaisuus, täydellisyys) ei ole ilmennyt erityisiä ongelmia.

### **Toimija-analyysi**

Työnantajaedustajien ja johtajien näkökulmasta yhteistoiminta luo lisäarvoa monin tavoin. Yhteistoiminnan eri muotoja hyväksikäyttäen voidaan muun muassa vahvistaa tiedottamista ja tiedoksisaamista, vuorovaikutusta eri tahojen välillä. Tieto voi tässä yhteydessä olla sekä virallis- että epävirallisuonteista. Yhteistoiminta ja henkilöstön edustajat voivat toimia johtamisen ja päätöksenteon kehittäjänä, sparraajana. Johto voi esimerkiksi testata, millaisia seurauksia eri päätösvaihtoehtoilta voi olla. Yhteistoiminnan tulee olla ennen kaikkea johtamista tukevaa ja sitä varmistavaa. Yhteistoiminnan foorumeissa tulee voida käsitellä organisaatiosoisia asioita, näkökulmia ja myös epäkohtia.

Työnantajaedustajat pitävät yhteistoimintaa tarpeellisena ja hyvin toimivana. Mitään erityisiä ongelmia ei tunnisteta. Yhteistoiminta on muodostunut luonnolliseksi osaksi suunnittelujärjestelmää. Yhteistoimintatoimikuntien henkilöstöedustajien vaihtuvuus koetaan työnantajan näkökulmasta toisinaan ongelmaksi. Edustajan vaihtuessa jatkuvuus vuorovaikutusmielessä katkeaa ja tästä on asioiden hoidolle toimielimessä haittaa.

Henkilöstöhallinnon asiantuntijoita (henkilöstöpäällikkö, työsuojelupäällikkö) arvostetaan ja heidän kanssaan tehdään mielellään yhteistyötä.

Henkilöstöedustajat pitävät piirin yhteistoimintajärjestelmää toimivana. He kokevat myös voivansa vaikuttaa aidosti asioihin tullipiirissä. He katsovat, että heitä arvostetaan ja kuunnellaan. Edustajat tunnustavat ajoittaisen aktiivisuuden puutteen itsessään. Edustajat eivät esimerkiksi aktiivisesti kirjoita henkilöstölehtiin.

Edustajien mielestä heille tulisi turvata riittävä koulutus tehtävään. Yhteistoiminnan aktiivinen toteuttaminen edellyttää edustajilta paljon osaamista ja tietoa. Persoona, asenne ja toimintatapa ovat kuitenkin ratkaisevimmat asiat onnistumisen kannalta.

Työnantajaedustajien mukaan osaamista löytyy hyvin tullipiirin tason yhteistoimintatoimikunnan edustajilta, mutta ei välttämättä paikallistasolta. Näyttää olevan niin, että YT-asiantuntijaksi kehitytään ennen muuta kokemuksen kautta, joskin koulutus voi nopeuttaa asiantuntijuuden kehittymistä.

### **Yhteistoiminnan neuvottelukulttuuri**

Yhteistoimintaa ohjaa Sopimus yhteistoiminnasta tullilaitoksessa sekä tullipiirin omat sopimukset ja menettelytapaohjeet yhteistoiminnasta. Normit vaikuttavat asiallisilta ja ajantasaisilta.

Yhteistoiminnan ohjaavat normit ja sopimukset tuntevat hyvin henkilöstöhallinnon asiantuntijat, johtajisto ja henkilöstöjärjestöjen luottamusmiehet. Piirin muu henkilöstö esimiehet mukaan lukien ovat sen sijaan epätietoisia yhteistoiminnan tehtävistä ja muodoista. Tyky-toiminta tunnetaan melko hyvin kaikkialla.

Osapuolten välinen neuvotteluilmapiiri koetaan avoimeksi ja toimivaksi. Keskustelu on erityisesti tullipiirin yhteistoimintatoimikunnassa aktiivista ja monipuolista. Tähän on osasyynä toimikunnan kuukausittainen kokoontuminen. Paikallisissa toimikunnissa aktiivisuus on jo huomattavasti vähäisempää.

Henkilöstöedustajat jakavat yhteisen mielipiteen siitä, että tullipiirin kehittämisinto ja -vauhti on välillä liian kova. Jatkuvasta kehittämisestä seuraa työkuormitusta ja suorituspainetta henkilöstölle. Työaikaa joudutaan jopa vastoin tahtoa kohdistamaan kehittämisprojekteille.

Yhteistyö eri henkilöstöjärjestöjen välillä on osin puutteellista. Silloin kun on todellinen tarve neuvotella yhteisestä näkemyksestä johonkin asiaan, niin silloin yhteistyötä myös tiivistetään.

### **Työyhteisötasoinen yhteistoiminta**

Paikallisyksiköissä toimii johtajan tukena johtoryhmä, joka kokoontuu viikoittain. Johtoryhmissä on yleensä myös henkilöstön edustaja ja yksikön tiedottamisesta vastaava. Johtoryhmissä käsitellään substanssiasioita, kehittämishankkeita ja henkilöstöasioita.

Paikallisyksiköt on organisoitu ryhmiin, joiden esimiehinä toimivat asiantuntijat. Ryhmän koko voi vaihdella muutamasta henkilöstä aina 20:een. Ryhmäesimiehille on dele-

goitu paljon henkilöstöjohtamiseen liittyviä vastuita muun muassa palkkausjärjestelmän kautta.

Yksiköissä toteutetaan kaikkia edellä mainittuja välittömän yhteistoiminnan muotoja. Yhteishengen vahvistamisessa koetaan tärkeiksi erilaiset henkilöstötilaisuudet ja -infot, joihin liitetään mielellään epävirallista ohjelmaa. Edustuksellisuuteen ei kovin paljoa uskota, vaan periaatteena tuntuu olevan että "90 prosenttia todellisesta yhteistoiminnasta tapahtuu esimies-alaisuudessa". Tyky-ryhmien toiminta saa poikkeuksetta positiivisia ja puoltavia kannanottoja.

### **Yhteistoiminnan kehittäminen**

Tullipiirissä kehitetään myös yhteistoimintaa. Joitakin vuosia sitten toteutettiin yhden päivän mittainen sisäinen koulutus yhteistoiminnasta toimikuntien jäsenille. Muuten yhteistoimintatietoutta on kehitetty omaehtoisesti ja -aloitteisesti lähinnä järjestöjen tarjoamilla koulutuspäivillä.

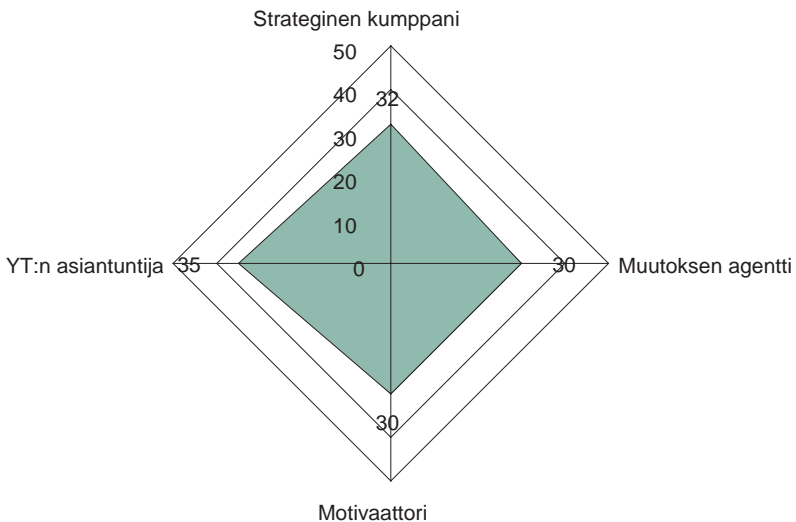
Yhteistoimintaa ei systemaattisesti seurata ja arvioida vuosittain. Osaltaan tätä tarvetta tosin korvaa se, että paikallisten toimikuntien pöytäkirjat toimitetaan piirin toimikunnalle tiedoksi ja päinvastoin.

### **Kehittämisideoita, joita selvityksen myötä tuli esille ovat:**

- *yhteistoiminnan koordinointi ja kehittäminen tulisi vastuuttaa yhdelle henkilölle, esimerkiksi henkilöstöpäällikölle tai työsuojelupäällikölle*
- *yhteistoiminnasta tulisi kirjoittaa käytännön opas*
- *piirin yhteistoimintatoimikunnalle vastuuta erityisesti henkilöstöstrategisesta suunnittelusta*
- *johtajien tuloskeskusteluissa tulee sopia yhteistoiminnan toteuttamisesta ja monipuolistamisesta*
- *esimiesvalmennuksessa tulisi olla jakso yhteistoiminnasta*
- *yhteistoimintajärjestelmä tulisi arvioida ja tarvittaessa uudistaa (erityisesti paikallisten toimikuntien toimintamallit)*
- *sähköpostikokousten hyödyntämistä tulisi selvittää*
- *yhteistoimintaelinten jäsenille tulisi järjestää yhteistä koulutusta (aiheina mm. talousmatematiikka, tulosohjaus, kehittämisen eri menetelmät, kokousmenettely jne.)*
- *yhteistoimintatoimikuntien jäsenille tulisi järjestää vuosittain kehittämispäiviä (kokemustenvaihtoa, ideointia jne.)*
- *kehityskeskustelu -lomakkeeseen tulee laatia kohta, jossa tiedustellaan henkilön odotuksia yhteistoiminnan kehittämisestä*

- **tyky-aloitelaatikoita tulisi hyödyntää myös yhteistoiminnan näkökulmasta (miten yhteistoimintaa tulisi kehittää)**
- **työtyytyväisyys-selvityksessä tulee olla omana aihealueenaan yhteistoiminta ja osallistuminen**
- **henkilöstölehtiin tulisi saada yhteistoimintaa koskevia artikkeleita ja haastatteluja, jotta yhteistoiminnan tunnettuus paranee**

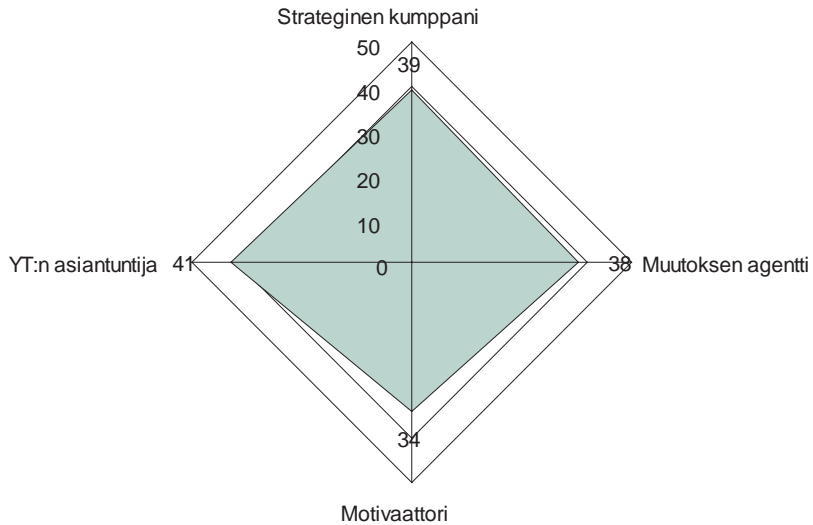
### 1. Miten osapuolet (ETP) näkevät yhteistoiminnan roolin nyt?



Vahvimmat roolit ovat nyt yhteistoiminnan asiantuntija ja strateginen kumppani.



## 2. Miten osapuolet näkevät yhteistoiminnan roolin tulevaisuudessa?



Vahvimmat roolit ovat tulevaisuudessa *yhteistoiminnan asiantuntija ja strateginen kumppani*. Eniten kehittämisen haasteita on *muutoksen agentin ja strategisen kumppanin* rooleissa.

## 2.2 Case: Jyväskylän yliopisto

---

### Henkilöstöjohtaminen

Jyväskylän yliopiston hallintomalli ja -rakenne muodostavat selkeän ja vakiintuneen kokonaisuuden. Hallinto perustuu toimintaa säänteleviin ja ohjaaviin normeihin sekä vuosikymmenten aikana hioutuneisiin käytäntöihin. Vaikka yliopistojen tehtäväkenttä on monipuolistunut ja laajentunut aikojen myötä, on yliopiston toimintaa kuvaavia määritelmiä tiedeyhteisölle sopivat avoimuus, luotettavuus ja uskottavuus. Suuren asian tuntijakonsernin johtamisjärjestelmän tulee toteuttaa näitä arvoja ja tavoitteita ja siksi järjestelmän toimivuus on varmistettu määrittelemällä vahva hallintorakenne.

Yliopistokonsernin hallintomalliin ja -käytäntöihin kohdistetaan jossain määrin arvostelua. Normein ja säännöin ohjatun hallintorakenteen koetaan johtavan ajoittain jäykkyyteen ja hidaslukkeisuuteen. Ongelmaksi näytetään koettavan myös se, että käytännössä keskeisin päätöksenteko kertyy yliopistossa normien mukaisesti harvojen ja valittujen käsiin. Vaikka yliopistossa on tehty viime aikoina merkittävässä määrin ratkaisuja päätösvallan delegoimiseksi hallinnossa lähemmäksi työyhteisöjä (tiedekuntia ja laitoksia), koetaan päätösvallan puuttuminen eräissä henkilöstöhallinnon asiakysymyksissä edelleenkin lieväksi ongelmaksi.

Yliopiston johtamisjärjestelmälle luontainen normatiivisuus, jopa jäykkyys korostuu luonnollisesti ajassa, jossa elämme. Tulosjohtaminen, kilpailu niukoista resursseista ja menestymisen välttämättömyys vaativat yhä enemmän joustavuutta, reagoitakykyä ja suorituskykyä tiedeyhteisön johtajilta ja henkilöstöltä. Näin vaikutetaan koettavan erityisesti niissä tiedekunnissa ja laitoksissa, joissa johtamistapa on siirtymässä kohti yrityselämässä tunnistettavia johtamistapoja.

Haasteita, joita Jyväskylän yliopisto haastattelujen mukaan kohtaa tänä päivänä ovat muun muassa:

- yliopistojen ja korkeakoulujen välinen kilpailu opiskelijoista, tutkijoista, opettajista
- perinteisten ja uusien tieteenalojen välisen kilpailun hallinta yliopiston sisällä
- taloudellisten resurssien turvaaminen (ulkopuolisen rahoituksen osuuden kasvattamisen paineet)

Yliopiston strateginen suunnittelu ja johtaminen on kehittynyt melkoisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Ongelmana vaikuttaa selvityksen mukaan kuitenkin olevan strategisen kokonaisuuden hallinta (useiden strategioiden keskinäinen jännite) ja

strategioiden toimeenpano hallinnon eri tasoilla. Osa haastateltavista nosti esille epäilyjä siitä, miten hyvin yliopiston sinänsä toimiva suunnittelu- ja ohjauksjärjestelmä kykenee varmistamaan strategioiden toteutumisen ja henkilöstön sitoutumisen strategiaan.

Henkilöstöjohtamisen haasteet näyttävät olevan moninaiset. Ammattijohtamisen kehittämiseen sekä henkilöstön osaamiseen ja jaksamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota kilpailutilanteen hallitsemiseksi. Määräaikaisten työntekijöiden määrä on lähes puolet kokonaisvahvuudesta, palkitsemiseen ja uusiin palkkausjärjestelmiin tulee panna nostaa verraten nopealla aikataululla jne. Mikäli nämä kaikki muutosta vaativat elementit kootaan yhteen, havaitaan, että yliopiston henkilöstöstrateginen suunnittelu ja johtaminen nousee väistämättä asiantuntijaorganisaation kriittiseksi menestystekijäksi. Hyvällä työnantajakuvalla ja joustavalla henkilöstöjohtamisella voidaan varmistaa yliopiston houkuttelevuus ja kilpailukykyisyys työmarkkinoilla tulevaisuudessa.

Henkilöstöjohtamiseen liittyvät vastuut ovat kirjatut ja ainakin jollakin tasolla myös kuvattut. Periaatteena on, että henkilöstöjohtaminen on esimiehen tehtävä organisaation tasosta riippumatta. Strategisen henkilöstöjohtamisen edistämisen kannalta on merkille pantavaa myös se, että toisen vararehtorin tehtäväksi on asetettu henkilöstöjohtamisen kehittäminen ja että yliopisto kaavailee henkilöstöjohtajan viran perustamista. Vararehtorin apuna toimii muun muassa henkilöstön kehittämistoimikunta, jossa ovat edustettuina keskeiset pääluottamusmiehet tai vastaavat edustajat. Yliopistossa toimivat em lisäksi työsuojelutoimikunta ja ruokailutoimikunta.

Johtamisen kehittämisessä ilmenee kuitenkin myös ongelmia. Johtajaksi ja esimieheksi (laitostasolla erityisesti) voidaan joutua vastoin omaa tahtoa, jolloin oma motivaatio hoitaa tehtävää voi olla jo lähtökohdiltaan kyseenalainen. Johtajiksi tai esimieheksi valitut eivät välttämättä osallistu järjestettävään johtamiskoulutukseen. Johtamispotentiaalia ei juurikaan arvioida esimerkiksi johtamiskoulutuksen yhteydessä. Perusongelma lienee siinä, että aikaresurssit ovat rajalliset ja henkilöihin kohdistuvat ristipaineet ovat. Myös tarpeella meritoitua akateemisesti on oma merkityksensä.

Hallintovirastoa arvostellaan jonkin verran siitä, että sen asiantuntijat tukeutuvat liian helposti normeihin ja sopimuksiin. Sen toivotaan aidosti selvittävän, mitä palveluja eri yksiköt siltä toivovat. Ja tämän jälkeen etsivän ja esittävän joustavia toimintamalleja. Tässä yhteydessä tulisi kuitenkin muistaa, että hallintovirasto hoitaa ennen kaikkea lakisääteisiä tehtäviä, joita ei kukaan muu organisaatiossa hoida. Mikäli nämä tehtävät laiminlyötäisiin, seuraukset voisivat olla katoottiset. Hallintovirastolle laadittiin selvityksen ajankohtana työjärjestystä, joka osaltaan parantaa eri toimijoiden välistä tehtäväjakoja.

### **Yhteistoiminnan tehtävät ja muodot organisaatiossa**

Yhteistoiminta on osa yliopiston hallintojärjestelmää. Henkilöstöllä on edustajansa yliopiston hallituksessa, tiedekuntaneuvostoissa ja laitosneuvostoissa. Laitoksilla, joilla ei ole laitosneuvostoa esimerkiksi pienen koon vuoksi, järjestetään henkilökunnan kokouksia. Erillislaitoksissa hallintoa hoitavat johtokunnat, joissa voi olla myös henkilöstön edustus, mikäli yliopiston hallitus heitä on laitoksen esityksen perusteella sinne nimittänyt.

Yhteistoimintaan liittyviä asioita käsitellään lisäksi kuukausittain järjestettävissä tapaamisissa, joissa ovat läsnä hallintojohtaja, henkilöstöpäällikkö ja pääluottamusmiehet. Laaja, kaikki luottamusmiehet kokoava tapaaminen järjestetään kaksi kertaa vuodessa.

**Edustuksellisen yhteistoiminnan foorumeja ovat siis:**

- yliopiston hallitus
- tiedekuntaneuvostot
- laitosneuvostot
- erillislaitosten johtokunnat

**Välittömiä yhteistoiminnan muotoja ovat puolestaan:**

- henkilökunnan kokoukset (vähintään 2 kertaa vuodessa)
- työyhteisöjen virkistystilaisuudet ja kehittämisspäivät
- esimies-alaisuudet (ml. kehityskeskustelut)
- lähityöyhteisöviestintä

Edellä mainittujen yhteistoiminnan muotojen lisäksi on vielä eräitä huomioitavia yhteistoiminnan malleja. Yliopiston rehtori kutsuu vähintään kerran vuodessa kaikkien henkilöstöjärjestöjen edustajat koolle keskustelemaan yhteistyösuhteista ja ajankohtaisista asioista. Henkilöstön edustajat tapaavat usein myös vararehtoreita esimerkiksi erilaisten työryhmien ja toimikuntien puitteissa. Sisäisiin kehittämissyihin valitaan poikkeuksetta henkilöstön edustajat, mutta ei aina välttämättä ammattijärjestömandaatilla.

Yhteistoiminnan toteutumisen kannalta on merkitystä myös sillä, että yliopiston avoimuuteen ja demokraattiseen päätöksentekojärjestelmään liittyy käytäntö, että eri toimielinten esityslistat, kokousmateriaalit ja pöytäkirjat ovat kaikkien nähtävillä. Päätöksentekoon liittyvä aikataulu on vakiintunut ja määräaikoja noudatetaan erittäin hyvin. Toimielinten edustajat saavat poikkeuksellisen hyvin kaiken tarvitsemansa asiakirjamateriaalin itselleen kokouksia varten. Avoimuuden periaatetta tukevat yliopiston moninaiset ja kehittyneet viestintämuodot (muun muassa kaikille avoimet tilaisuudet ja verkkoviestintä).

## Toimija-analyysi

Yhteistoiminta on korostetusti osa yliopiston hallintoa. Yhteistoiminnan kytkeytyminen johtamiseen ja erityisesti henkilöstöjohtamiseen on sen sijaan epäselvää. Tämän vuoksi osa haastateltavista koki, että yliopiston hallintokulttuuri ei todellisuudessa ole sisäistänyt yhteistoiminnan perusideaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Avoimuus ja henkilöstön edustajien ja henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon on näennäistä. Yhteistoiminnalla ei voida vaikuttaa ratkaisuihin, joita eri toimielimissä tehdään. Tämä turhauttaa henkilöstön edustajia ja luo paineen etsiä monipuolisia vaikuttamisen keinoja yhteistoimintajärjestelmän ulkopuolelta.

Yhteistoiminnan uskotaan kuitenkin parantavan parhaimmillaan päätöksenteon laatua. Oma arvonsa on myös sillä, että yhteistoiminta on työelämän suhteiden diplomatiaa ja se estää osaltaan työyhteisöjen sisäisten konfliktien syntymistä.

Työnantajaedustajien mielestä henkilöstön edustajat ovat pääsääntöisesti aktiivisia ja aloitteellisia. Toisinaan he kuitenkin ihmettelevät edustajien passiivista suhtautumista asioihin. Rohkeampaa esilletuloa ja vastuunottoa kaivataan. Järjestöjen painotukset ja tavoitteet eroavat toisinaan paljonkin toisistaan. Järjestöjen välistä yhteistyötä tulee tiivistää, tosin järjestöjen omista lähtökohdista ja tarpeista.

Henkilöstön edustajat pitävät yliopiston voimassa olevaa henkilöstöstrategiaa onnistuneena. Sen toteutumiseen suhtaudutaan kuitenkin epäilevästi. Toteutumista edistää kuitenkin hallintovirastoon perustettava henkilöstöjohtajan virka.

Ongelmia koetaan olevan myös siinä, miten henkilöstön edustajat saavat tietoa henkilöstöstä.

Henkilöstön edustajat kokevat tasapainottavansa eri intressiryhmien toisinaan hyvin kapeita vaatimuksia ja pyrkimyksiä hallintoelimissä toimiessaan.

## Yhteistoiminnan neuvottelukulttuuri

Neuvottelukulttuuria yliopistossa kuvataan keskustelevaksi ja akateemisen hillityksi. Eri osapuolten välillä vallitsee asiallinen ja toimiva vuorovaikutus. Yhteistoiminnalla pyritään löytämään yhteinen ymmärrys asioista jo suunnitteluvaiheessa, jotta ikävät asiat eivät tule hallitsemattomina esille myöhemmin.

Yhteistoimintaan liittyvät velvoitteet tunnetaan työnantajaedustajien mielestä verrattain hyvin. Laiminlyöntejä tai suoranaisia rikkomuksia ei esiinny. Hallinnon rautainen asiainkäsittelylogiikka pitää huolen myös valvonnasta. Niinpä työnantajaosapuoli katsoo, että yhteistoiminta toimii hyvin ja mallikkaasti. Asioita valmistellaan yliopiston eri

tasoilla huolella ja kiireettä. Päätöksenteko on kaikille avointa. Sähköistä viestintää hyödynnetään osapuolten kesken aktiivisesti, mikä luo joustavuutta yhteydenpidolle.

Henkilöstön edustajien mukaan yhteistoimintamenettelyssä ilmenee ajoittain horjuvuutta, jopa mahdollisia laiminlyöntejä (lähinnä tiedekunta- tai laitostasolla). Yliopiston hallinnon läpi virtaa asioita, joita ei aina käsitellä yhteistoiminta-asioina, vaan jonain muina. Asioiden suunnitteluvaihe ei aina ole selkeästi määriteltävissä. Erillislaitosten osalta tilanne on jossain määrin huolestuttava, sillä toisinaan ei tunnu olevan selvää, keitä yhteistoimintamenettelyn tulisi kulloinkin koskea ja keitä prosessiin tulisi osallistaa.

Keskeisin haaste henkilöstöjohtamisen kehittämisessä on saada laitosten johtajat ja esimiehet mukaan ”laadukkaan henkilöstö- ja henkilöjohtamisen” toteuttamiseen. Laitosjohtajien määräaikaisuus ja tehtävä (mm. runsas matkustaminen) on kuitenkin tunnistettu ongelma tämän tavoitteen toteuttamisessa.

Tiedekuntien hallintopäälliköiden merkitys hallinnollisten asioiden etenemiselle ja täten myös yhteistoiminnan toteutumiselle koetaan erittäin suureksi. Heitä ja heidän työtään arvostetaan suuresti laitoksilla ja heidän yhteistoimintaosaamisestaan huolehtimiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota jatkuvasti.

### **Työyhteisötasoinen yhteistoiminta**

Laitosneuvostot kokoontuvat arviolta kerran kuussa. Niissä käsiteltävä asiapiiri on vaikiintunutta ja päätöksenteko noudattaa tarkoin yliopiston suunnittelujärjestelmän aikataulua. Koko laitoksen henkilöstölle suunnattuja laitoskokouksia järjestetään 2-4 kertaa vuodessa ja niiden aiheena on yleensä laitoksen sisäinen toiminta. Laitoksilla ja yksiköissä järjestetään erilaisia tapahtumia (pikkujouluja, väitöstilaisuuksien karonkkajuhlia, opiskelijatapaamisia jne), jotka kokoavat henkilöstöä yhteen. Laitoksille on syntynyt myös itsenäisiä ”alakulttuureja”, sekä virallisia että epävirallisia tutkimusalueen tahi tieteenalan ryhmiä, joihin kuuluvat henkilöt viettävät toisinaan paljonkin aikaa keskenään.

Kehityskeskustelukäytännöt ovat puutteelliset. Keskusteluille ei ole syntynyt tavoiteltua asemaa yhteistoiminnan ja henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta. Tämä tilanne tulee mahdollisesti vaikeuttamaan suorituksen arviointiin perustuvaan palkkausjärjestelmään siirtymistä aikanaan.

Laitos- ja yksikötasoista johtamista arvostellaan myös siitä, että johtajien asenne eri henkilöstöryhmiin vaihtelee. Työyhteisöissä esiintyy epätasa-arvoa, jota johtaja omalla käytöksellään joko lisää tahi vähentää.

## Yhteistoiminnan kehittäminen

Yliopiston virastokohtaiseen yhteistoimintasopimukseen on kirjoitettu hyvin auki organisaatiotasoittain ne asiat ja tehtävät, jotka liittyvät yhteistoiminnan toteuttamiseen. Sopimus helpottaa olennaisesti sopimuksen hyödyntämistä ja tulkitsemista tiedekunta- ja laitostasolla.

Yliopisto on käynnistänyt mittavaksi luonnehdittavan johtamis- ja esimieskoulutuksen. Koulutus on tarkoitettu erityisesti uusille johtajille ja esimiehille, jotta he saisivat mahdollisimman hyvät lähtökohdat johtajana kehittymiselleen. Koulutus on vapaaehtoista, joten mikään ei varmista sitä, että juuri ne henkilöt, joiden kannattaisi koulutukseen osallistua myös siihen osallistuvat. Yleensä käynee niin, että ne henkilöt osallistuvat koulutukseen, joiden motivaatio esimiestyöhön on jo myönteinen. Johtamis- ja esimieskoulutukseen sisältyy hallinto-organisaation päätöksenteon prosessointia ja allokointia. Näiden teemojen yhteydessä on tarkoitus käsitellä myös yhteistoimintaan liittyviä velvoitteita ja menettelyjä.

### Kehittämisideoita, joita selvityksen myötä tuli esille ovat:

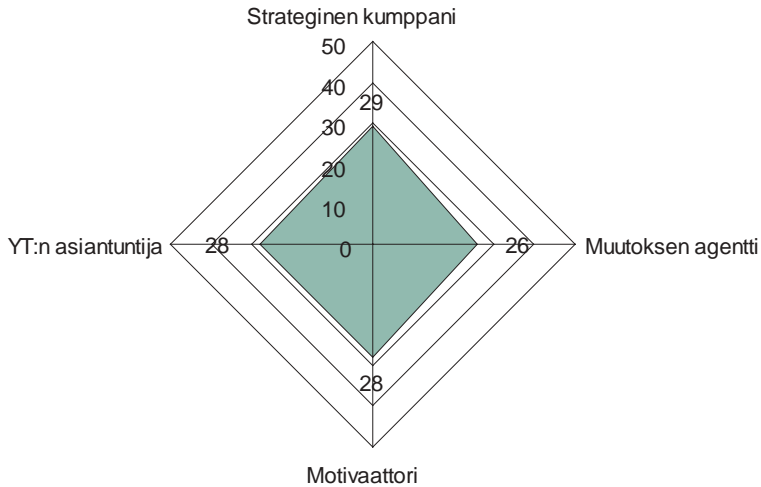
- *yhteistoiminnalle tulisi asettaa vuotuiset tavoitteet ja suunnitelma, esimerkiksi osana henkilöstöstrategiasta johdettua toimintaohjelmaa. Yhteistoiminnan toteutumisen valvontaa ja systemaattista seuranta tulisi parantaa.*
- *hallintovirastolle laadittava työjärjestys tulee ottaa pikaisesti käyttöön, jotta selkiinnytetään henkilöstöjohtamisen tukitoimintoja ja palveluja.*
- *laitoksille tulisi kehittää pysyväluonteinen tehtävä turvaamaan toiminnan kehittämisen jatkuvuus ja henkilöstöjohtamisen parantaminen (ml. yhteistoiminnan monipuolistaminen ja rikastaminen), koska laitosten johtajat ovat määräaikaisia. Harkittavaksi tulisi tällöin ammuenssien ja muun toimistohenkilöstön tehtäväkuvien laajentaminen. Laitosten johtoryhmätyöskentelyä tulisi niinikään kehittää.*
- *vakiintuneeseen ja tarkoin ajoitettuun suunnitteluaikatauluun tulisi liittää monipuolisemmin ennakoivaa yhteistoimintaa, tiedottamista*
- *yleistä, koko henkilöstölle suunnattua yhteistoimintakoulutusta kaisuataan. Myös työnantajaedustajien ja henkilöstöedustajien yhteistä koulutusta tarvitaan.*
- *yhteistoimintakoulutuksessa tulisi huomioida hallitus-, tiedekunta- ja laitostasojen erilaiset tarpeet. Koulutusta tulisi suunnata erityisesti niihin yksiköihin, joissa on ilmapiirikartoitusten mukaan suurimmat ongelmat. Yhteistoiminnan teemojen sisällyttäminen johtamis-*

*koulutukseen tulee varmistaa. Johtamiskoulutuksesta saatava hyöty on suurin pitkäkestoisissa koulutuksissa.*

- *kehityskeskustelukäytännöt tulisi saada kuntoon ja koko henkilöstöä koskeviksi. Tämä on välttämätöntä, jotta uusiin palkkausjärjestelmiin voidaan aikanaan siirtyä.*
- *laatutyö ja siihen liittyvät projektit ovat "kasvattavia" yhteistoiminnan osaamisen kannalta. Yliopiston tulisi kannustaa työyksiköitä yhteistoiminnallisten kehittämisprojektien toteuttamiseen.*
- *yksiköitä tulisi kannustaa (esimerkiksi mallein) informatiivisten viikkopalaverien käymiseen, kuukausittaisiin yksikkökokouksiin, vuosittaisiin kehittämispäiviin ja työyhteisömatkoihin jne. Yhteiset kahvihetketkin ovat arvokkaita.*
- *www-sivuille tulisi saada yhteistoimintatietoutta luettavaan muotoon (laki, sopimus, vaihtoehtoiset mallit jne.).*
- *sähköisen asioiden tulisi kehittyä nopeasti eteenpäin. Laitoksilla toivotaan esimerkiksi eHR-palvelujen yleistymistä, jotta asioiden hoito olisi nopeata ja joustavaa. Sähköpostin hyödyntämistä myös yhteistoiminnan kehittämisen näkökulmasta tulisi selvittää.*

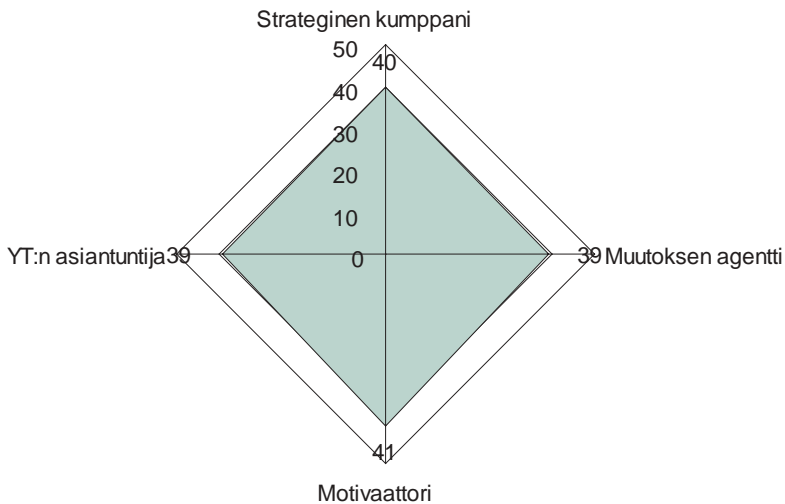


## 1. Miten osapuolet (JYO) näkevät yhteistoiminnan roolin nyt?



Vahvimmat roolit ovat nyt *strateginen kumppani*, *motivaattori* ja *yhteistoiminnan asiantuntija*.

## 2. Miten osapuolet näkevät yhteistoiminnan roolin tulevaisuudessa?



Vahvimmat roolit ovat tulevaisuudessa *motivaattori* ja *strateginen kumppani*. Eniten kehittämisen haasteita on *muutoksen agentin* ja *motivaattorin* rooleissa.

## 2.3 Case: Kasvintuotannon tarkastuskeskus

---

### Henkilöstöjohtaminen

KTTK:n henkilöstöjohtamisen tilasta syntyy tehtyjen haastattelujen perusteella hieman sekava ja levoton kokonaiskuva. Vaikuttaa nimittäin siltä, että viime vuosina KTTK:ssa on aktiivisesti käynnistetty useita henkilöstöjohtamiseen ja -hallintoon liittyviä kehittämishankkeita ilman, että ne ovat johtaneet toiminnan olennaiseen muuttumiseen ja kehittymiseen. Panos-tuotos -suhde on näissä projekteissa ollut ilmeisen heikko. Syitä tähän ilmiöön on varmasti useita.

KTTK elää organisaationa mielenkiintoista vaihetta. Organisaatiossa on käynnistetty strategiatyö uuden ylijohdajan johdolla, jotta KTTK voi vastata lähivuosien haasteisiin. EU ja mahdolliset organisaatioiden yhdistämiset (esim. EELA ja KTTK) edellyttävät strategisten valmiuksien vahvistamista.

Henkilöstön keskuudessa strategiatyötä pidetään ilmeisen tärkeänä ja hyödyllisenä, sillä sen kautta saadaan tehdyksi välttämättömiä valintoja ja kyetään keskittymään menestymisen kannalta olennaisiin asioihin. Haastateltavien mukaan KTTK:n työyhteisöissä kiertää erilaisia tulevaisuudenkuvia ja huhuja, jotka koskevat edessä olevia vaihtoehtoja. Tulevaisuus on sumun peitossa ja siksi ihmiset turvautuvat arvailuihin ja oletuksiin. Strategiatyölle on siis enemmän kuin sosiaalinen tilaus. Samoin muutoksen johtamiselle.

KTTK koetaan turvalliseksi, arvostetuksi työnantajaksi ja siitä ollaan ylpeitä sen perinteiden vuoksi. Henkilöstön sitoutuminen on korkealla tasolla, sillä vaihtuvuus on todella vähäinen. Henkilöstöä kehitetään erityisesti osastojen tasolla ja toimesta. Huolestuttava ilmiö on sen sijaan henkilöstön korkea sairastavuus.

Henkilöstöjohtamisen kannalta ongelmat näyttävätkin kasaantuvan keskushallintoon, Helsinkiin. Hallinnolta odotetaan ja toivotaan jämäkkyyttä ja selkeyttä strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa, henkilöstöjohtamisen ja -politiikan määrittelyssä, henkilöstöpalvelujen kehittämisessä ja ohjauksessa sekä yhteistyön rakentamisessa osastojen johtoon ja henkilöstöön. Tätä tukea muu organisaatio ei tunnu riittävästi kuitenkaan saavan. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät strategiset vastuut ovat jossain määrin epäselvät hallinnossa ja tästä seuraa toistuvasti kiusallisia tilanteita muille organisaation toimijoille (osastojohto, henkilöstön edustajat, työsuojeluaktiivit jne.).

KTTK:ta kuvataan haastateltavien toimesta asiantuntijaorganisaatioksi, joka on verratun hierarkkinen ja jäykkä. Johtamisen odotetaan toteutuvan komentoketjun kautta ja siten, että strategian ja politiikan määrittelee ylijohdaja johtoryhmän avulla.

Henkilöstöjohtamisessa perusongelma lienee juuri tässä. Komentoketjun kautta ei ole linjaan tullut arkea ohjaavia ja helpottavia ohjeita ja politiikkoja riittävästi tai oikeassa muodossa. Osastojen ja henkilöstöedustajien odotuksia ja vaateita ei ole pystytty toteuttamaan ja siksi hallintoa kritisoidaan. Selvityksen mukaan odotukset hallinnolle ovat olleet varsin kohtuullisia (mm. henkilöstöstrategian laadinta, yhteistoimintasopimuksen uudistaminen, palkkausjärjestelmän uudistaminen, rekrytointiohjeiston laatiminen jne.).

Uusi ylijohtaja on ilmeisen päättäväisesti ryhtynyt korjaamaan edellä mainittuja, havaittuja puutteita. KTTK:n strategian jälkeen uudistetaan ensin henkilöstöstrategia ja sitten siirrytään uuteen palkkausjärjestelmään. Ylijohtaja on ottanut itselleen vahvasti henkilöstöjohtajan tehtävät ja hän johtaa mm. henkilöstöhallintoasioiden yhteistyöryhmää, joka selvittää henkilöstöjohtamiseen ja -palveluihin liittyviä kehittämistarpeita. Hän on myös ottamassa yhteistoimintaryhmän puheenjohtajuuden ja rakentaa näin yhteistyösuhteita KTTK:n henkilöstöedustajiin. Ylijohtaja johtaa itse hallintoyksikköä.

Ylijohtajan asennetta ja vahvaa otetta asioihin kiitellään. Hänen kykynsä uudistaa KTTK:n toimintakulttuuria uskotaan. Jotta haluttu muutos olisi mahdollinen - ja jotta henkilöstö voisi sitoutua muutokseen - haastatteluissa nostettiin esille seuraavia ideoita ja ehtoja:

- hallintoyksikön tehtävät ja sisäinen vastuunjako tulisi saada selkiinnytettyä
- henkilöstöstrategiatyö, -politiikka, -hallinto ja UPJ yhden henkilön alaisuuteen (henkilöstöjohtaja)?
- strateginen suunnittelu mahdollisimman avoimeksi ja osallistavaksi, oppimista edistäväksi prosessiksi
- strategian aikaiseen ja jälkeiseen viestintään kiinnitettävä erityistä huomiota
- muutos- ja henkilöstöjohtamiseen panostettava mm. koulutuksella
- projekti- ja hankeosaamista tulisi kehittää systemaattisesti
- sisäistä viestintää (intranet) tulee monipuolistaa ja kehittää siitä esimiehille ja henkilöstölle todellinen apuväline
- henkilöstöedustajat strategiatyön ja kehittämisen prosesseihin ja valmentamiseen mukaan
- kehityskeskustelukäytännöt tulisi saada kuntoon mahdollisimman pikaisesti
- johtamistehtäviin valittavat tulisi testata (esimiesvalmiudet) ja heidän johtamistaan tulisi systemaattisesti kehittää

KTTK:n laitostason johtoryhmä on ylijohtajaa avustava toimielin. Sen kautta tuodaan johdolle esille kaikki tärkeät asiat ja sen tavoiterooli on korostetusti strateginen. Ongelmaksi koetaan jossain määrin se, että johtoryhmässä on paljon osanottajia ja sen ko-

kousaikataulu on epäsäännöllinen. Jos ryhmästä halutaan strateginen, sen valmiuksia strategiseen ajatteluun ja suunnitteluun tulee kehittää. Keskustelu ryhmässä on aktiivista ja ilmapiiri tahdikas, jopa akateeminen.

Osastojen johtoryhmät kokoontuvat noin kerran kuussa osaston johtajan aloitteesta.

### **Yhteistoiminnan tehtävät ja muodot organisaatiossa**

Yhteistoiminnan ei koeta olevan osa johtamista KTTK:n laitostasolla. Yhteistoiminta on määrättyjen asioiden käsittelyä menettelyssä, joka toteutetaan virastokohtaisen yhteistoimintasopimuksen mukaisesti. Laitostason yhteistoiminnan toimivuutta ovat heikentäneet monet seikat. Yhteistoimintasopimusta luonnehditaan lyhydestään huolimatta vaikeaselkoiseksi, yhteistoimintakokouksia pidetään aivan liian vähän (4-6 kertaa vuodessa), kokouksia järjestetään epäsäännöllisesti, kokouksissa keskitytään tavallaan takaa epäolennaisiin asioihin ja siksi asioiden käsittely on tehotonta, asiat käsitellään aina suurella kiireellä, esityslistat ja kokousmateriaali tulevat yleensä liian myöhään tai ne tuodaan suoraan kokoukseen, pöytäkirjoja ei aina löydy intranetistä jne. jne.

Todettakoon kuitenkin, että vaikka ongelmia tuntuu riittävän edellä mainittuun viitaten melkoisesti, niin yhteistoimintakokouksilla on ollut omat vahvuutensaakin. Usein kokouksissa on päästy käsiteltävässä asiassa poikkeuksellisen syvällisiin keskusteluihin ja voitu näin jakaa aidosti kokemuksia ja näkemyksiä. Tämä on koettu arvokkaaksi asiaksi. Kokouksissa on vallinnut myös suhteellisen hyvä, keskusteluun aktivoiva ilmapiiri. Suuria erimielisyyksiä ei ole juurikaan ilmennyt osapuolten kesken.

Yhteistoiminnan edustukselliset muodot KTTK:ssa ovat:

- **laitostasolla** yhteistoimintakokous (yhteistoimintaryhmä)
- **osastotasolla** työyksikkökokous

Yhteistoiminnan välittömät muodot ovat:

- **työyhteisötasolla** työpaikkakokous
- tiimi-, ryhmä- ja yksilötasoiset kehityskeskustelut
- esimies-alaisuudet
- osastojen ja yksiköiden henkilöstön yhteiset virkistys- ja kehittämistilaisuudet

Näiden lisäksi KTTK:ssa järjestetään lähes kuukausittain henkilöstöinfotilaisuuksia (esimerkiksi strategiaan liittyviä).

Kuten edellä todettiin, laitostason yhteistoimintakokouksia järjestetään 4-6 kertaa vuodessa. Osastotasolla työyksikkökokouksia pidetään 4-6 kertaa vuodessa, lähinnä tarvittaessa. Laitostason yhteistoimintakokouksessa ovat läsnä myös työsuojelu-päällikkö ja työsuojeluvaltuutetut, mikäli asialistalla on työsuojeluasia.

Laitostason johtoryhmässä on henkilöstön edustus. Edustus on kiertävä järjestöittäin ja toimikausi kestää poikkeuksellisen lyhyen ajan eli puoli vuotta.

### **Toimija-analyysi**

Henkilöstön edustajat kokevat omaavansa heikosti tai vain tyydyttävästi todellisia vaikutusmahdollisuuksia KTTK:n asioihin. Yhdessä päättämisen ja tekemisen kulttuuri on vasta kehittymässä. Sitä vahvistetaan vaihe vaiheelta muun muassa erilaisten kehittämishankkeiden avulla. Uuden ylijohdajan henkilön varaan ladataan paljon uudistumistavoitteita ja usko luottamuspääoman vahvistumiseen on melko yleinen ja jaettu.

Yhteistoiminta ei nyky muodossaan anna juurikaan vaikutusmahdollisuuksia edustajille. Yhteistoiminta ei näy eikä kuulu organisaatiossa. Ja koska tilanne on tällainen, vaikuttamiselle etsitään vaihtoehtoisia muotoja. Laitoksen sisään on muodostunut ammattipohjaisia ryhmiä keskustelemaan KTTK:n asioista.

Haastateltavat arvioivat, että johto ja henkilöstö tuntevat huonosti yhteistoiminnan lain ja sopimukset. Myös henkilöstön edustajat tunnustivat yhteistoiminnan normien olevan hieman vieraita, vaikka niitä ollaan ajoin järjestöjen koulutustilaisuuksissa käsitellykin.

Vaikka KTTK:n sisäinen tiedotus (intranet, henkilöstölehdet) on parantunut merkittävästi aiemmasta, on sen kehittämistä jatkettava aktiivisesti. Nykyisellään sen ei koeta tyydyttävän henkilöstön tiedontarpeita tai tiedottamisen sisältö jää liian vaikeaselkoiseksi.

### **Yhteistoiminnan neuvottelukulttuuri**

KTTK:ssa yhteistoimintaa ohjaa Sopimus yhteistoiminnasta (1.6.1995). Sopimus sisältää määräyksiä myös työsuojelun yhteistoiminnasta. Yhteistoimintaa koskeva sopimus on asiallinen ja verrattain niukka. Se sisältää yhteistoiminnan muotojen kuvauksen ja yhteistoiminnan asiapiirin, mutta ei esimerkiksi menettelyä koskevia määräyksiä. On helppo uskoa, että soveltamisessa on ilmennyt hankaluuksia, mikäli sopimusta ei ole ohjeilla tai koulutuksella täydennetty.

Yhteistoimintaa halutaan osapuolten toimesta aidosti yhdessä kehittää. Tarve yhteistoimintasopimuksen uudistamiselle on tiedostettu ja työtä on jo käynnistetty. Neuvottelu-

yhteys on olemassa ja sitä halutaan hyödyntää. Henkilöstön edustajien mukaan järjestöjen välinen yhteistyö toimii kohtuullisesti, ristiriitatilanteita on aina silloin tällöin, mutta ne selvitetään. Parannettavaa on muun muassa siinä, miten löydetään yhteinen kanta tärkeimpiin asiaryhmiin.

### Työyhteisötasoinen yhteistoiminta

KTTK:n toiminnan tasoista ehkä tärkein on osastotaso. Osastoja johtaa johtaja yhdessä apulaisjohtajien kanssa. Osastoilla on omia työyksikkökokouksia eli yhteistoimintaryhmiä, joihin osallistuvat johtajien lisäksi luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut.

Osastojen yhteistoimintaryhmät kokoontuvat käytännössä 4-6 kertaa vuodessa. Kokouksissa käsiteltävät asiat liittyvät yleensä ko. osaston toiminnan suunnitteluun, talouteen ja henkilöstöasioihin.

Osastajohto lähettää henkilöstölle viikoittain myös sähköisesti infon, johon on koottu keskeiset ajankohtaiset asiat. Kerran kuukaudessa toteutetaan koko henkilöstölle tarkoitettu henkilöstöinfo. Osastojen omat, vuosittaiset virkistys- ja kehittämispäivät luovat positiivista yhteishenkeä koko henkilöstöön.

Henkilöstön edustajien mukaan osastotasoinen yhteistoiminta on useita pykälää paremmalla tasolla kuin laitostason yhteistoiminta, mutta myös sen kehittämiseen tulee panostaa. Yhteistoiminnan hyviä malleja ja käytäntöjä kaivataan KTTK:n hallinnon puolelta, jotta henkilöstön yhdenvertaiset mahdollisuudet ja oikeudet turvataan. Johdon ja esimiesten valmentaminen yhteistoiminnalliseen kehittämistyöhön koetaan todella kriittiseksi asiaksi, mikäli kulttuuria halutaan uudistaa.

### Yhteistoiminnan kehittäminen

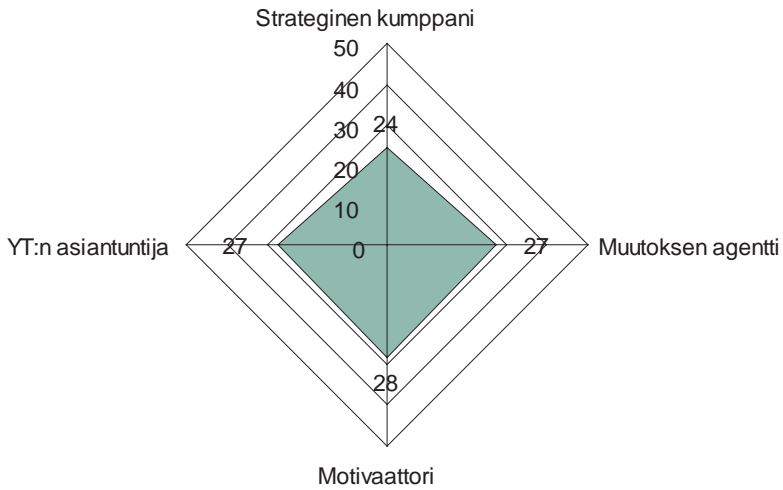
Yhteistoimintakoulutusta ei ole KTTK:ssa järjestetty yhteistoimintaelimille eikä yhteistoimintaa käsitellä laitoksen johtamis- ja esimieskoulutuksen osana. Johdon strategien kehittäminen ei ole ollut systemaattista, vaan henkilöiden omasta aktiivisuudesta kiinni. Tällöin käy usein niin, että johtajana kehittymisestä kiinnostuneet käyvät koulutuksessa, mutta ne, jotka eniten kouluttautumisesta hyötyisivät, jättävät koulutukset väliin. Yhteistoiminnan toimivuutta ja toteutumista ei seurata ja arvioida vuosittain.

### Kehittämisideoita, joita selvityksen myötä tuli esille ovat:

- ***KTTK:n toimintastrategiaa tukeva henkilöstöstrategia (ml. henkilöstöpoliittinen toimintaohjelma) tulisi saada nopeasti käyttöön ohjaamaan henkilöstöjohtamista ja henkilöstön kehittämistä***

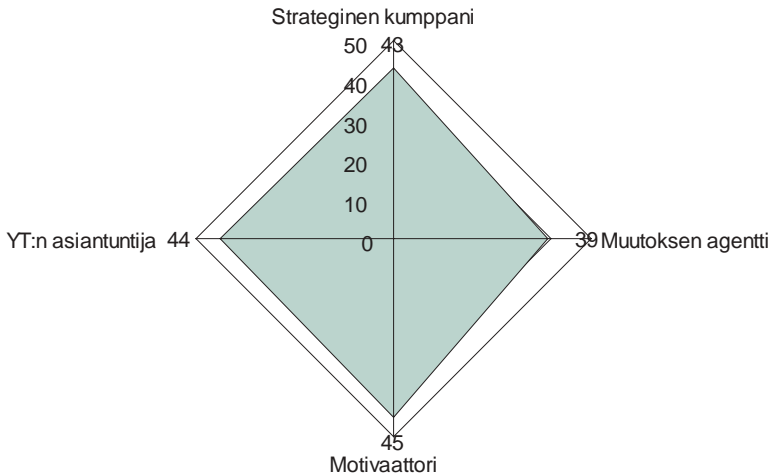
- *henkilöstöjohtamisen vastuut tulisi kuvata ja niitä tulisi kehittää strategisesti*
- *johdon ja esimiesten valmennusohjelmat tulisi ottaa käyttöön, jotta strategiset tavoitteet ja hyvän henkilöstöjohtamisen käytännöt muuttuvat arjeksi*
- *yhteistoimintasopimus ja -järjestelmä sekä kokouskäytännöt tulisi uudistaa vastaamaan tulevaisuuden yhteistoiminnan haasteita ja tarpeita*
- *yhteistä yhteistoimintakoulutusta (toimielinten edustajat) tulisi toteuttaa osana uuden yhteistoimintasopimuksen käyttöönottoa*
- *yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat tulisi ryhmitellä tärkeyden mukaan (sovitaan yhdessä A-, B, C-asiat)*
- *yhteistoiminnasta tiedottamista tulisi lisätä ja tiedottamisen muotoja kehittää*
- *yhteistoiminta tulisi ottaa osaksi johtamis- ja esimiesvalmennusta*
- *kehityskeskustelukäytännöt tulisi tarkistaa kuntoon ja 100 %:ksi*
- *henkilöstöhallinnon kehittämishankkeisiin liittyvää projektiosaamista tulisi vahvistaa, jotta projektien jatkotoimenpiteet eivät jää ilmaan*
- *henkilöstötilinpäätös ja -kertomus käyttöön*
- *johtoryhmän henkilöstöedustajan toimikausi tulisi pidentää yhteen vuoteen, jotta edustuksesta voisi seurata jory:lle todellista lisäarvoa*
- *johtoryhmätyöskentelyn systemaattinen kehittäminen on strateginen kysymys?*
- *johdon henkilöstöinfotilaisuuksia tulisi edelleen kehittää ja muuttaa niitä entistäkin vuorovaikutteisimmaksi*
- *laatu järjestelmien käyttööntämisessä tulisi hyödyntää osallistavia menetelmiä mahdollisuuksien mukaan (osastojen välillä ja työyhteisötasoilla erityisesti)*
- *ylijohtajan ja osastojohdon väliseen tulossopimuskeskusteluun tulisi ottaa yhteistoiminnan toteuttamiseen ja laatuun liittyviä tavoitteita*
- *yhteistoiminnan allokoointia suunnitteluun ja päätöksentekoon tulisi tarkistaa, jotta eri organisaatiotasojen yhteistoimintamenettely voisi aidosti tukea johtamista ja toisaalta henkilöstön työhyvinvointia*
- *järjestöjen välistä yhteistyötä voisi edistää ns. järjestöneuvottelukunta, joka kokoaisi 2-4 kertaa vuodessa henkilöstöedustajat yhteen*

1. Miten osapuolet (KTTK) näkevät yhteistoiminnan roolin nyt?



Vahvin rooli on *motivaattorin* rooli.

2. Miten osapuolet näkevät yhteistoiminnan roolin tulevaisuudessa?



Vahvimmat roolit ovat tulevaisuudessa *motivaattorin* ja *yhteistoiminnan asiantuntija*. Eniten kehittämisen haasteita on *strategisen kumppanin* roolissa.



## 2.4 Case: Lounais-Suomen ympäristökeskus

### Henkilöstöjohtaminen

Lounais-Suomen ympäristökeskus (LSYK) perustettiin ympäristöhallinnon uudistamisen yhteydessä vuonna 1995. Ympäristökeskus muodostettiin yhdistämällä Turun vesi- ja ympäristöpiiri sekä Turun ja Porin lääninhallituksen ympäristöosasto.

Yhdistäminen - fuusio - ja ympäristökeskuksen perustamisen prosessi nousevat esille herkästi ihmisten puheissa ja asenteissa vielä tänäkin päivänä. Haastattelujen aikana moni henkilö halusi tuoda esille sen tosiasian, että ympäristökeskuksessa vaikuttaa edelleenkin kahden eri organisaatiokulttuurin varjot. Ja että ympäristökeskuksen yhteinen kulttuuri on vasta hahmottumassa omakseen. Moni asia nykypäivässä tuntuu saavan ansaitsemansa selityksen vuosien takaa.

Henkilöstöjohtamisen vastuuhenkilöiksi ympäristökeskuksessa nostetaan ilman muuta kaksi vahvaa auktoriteettia, persoonaa. Nämä ovat ympäristökeskuksen johtaja ja hallinto-osaston päällikkö, jotka molemmat ovat tehneet pitkän työuran hallinnossa ja jotka muodostavat yhdessä tehokkaan, kunnioitusta herättävän työparin.

Asiantuntijaorganisaationa ympäristökeskusta johdetaan ensisijaisesti asioiden johtamisella ja vasta toissijaisesti henkilöiden johtamisella. Keskusta voidaankin luonnehtia juridiikan asiantuntemuksen ja insinööritaidon yhteensulautumaksi. Hallinnollisen suunnittelun ja päätöksenteon kannalta asetelma on herkullinen, joskin melko kova.asiat hoidetaan tehokkaasti ja nopeasti, normien asettamisissa rajoissa. Organisaatioteoreettiseen filosofointiin tai ihmisten ja ryhmien johtamiseen liittyviin pohdintoihin ei aikaa haluta liiaksi käyttää. Tämä on organisaatiolle siis tunnuspiirre, ei niinkään hyvä tai huono asia.

Ympäristökeskus on päällikkövirasto, johtajan areena. Kaikki keskeiset päätökset tekee johtaja ja delegointi alas osastoille ja ryhmille on verrattain varovaista. Tästä seuraa toisinaan ongelmia, jopa ahdistusta, sillä ratkaisut tulevat alaspäin ylhäältä annettuina. Ilman, että asianosaiset esimiehet ja henkilöt saavat mielestään riittävästi tilaa vaikuttaa ratkaisuihin. Organisaatioon saattaa muodostua ajoittain jopa turhaa ja aiheetonta pelkoa johtoa kohtaan. Vastoin johdon toiveita tiettenkin.

Vahvan päällikön virastona johtoryhmän on ollut ilmeisen vaikea löytää itselleen luontevaa kehittäjän ja vastuunottajan roolia. Se on ennen kaikkea neuvoa-antava, hallinnollinen aputoimielin johtajalle. Keskustelufoorumi, jota kuvataan hengeltään leppoisaksi, mutta samalla myös kyvykkääksi viemään asioita nopeasti eteenpäin puheenjohtajan sa ohjauksessa. Ristiriitaisia tilanteita tai epäkohtia ei johtoryhmässä useinkaan joukol-

la käsitellä. Johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti joka toinen viikko ja sieltä on osastojohto harvoin poissa. Johtoryhmässä on myös henkilöstöjärjestöjen edustaja mukana. Järjestöt saavat vuorovuosin oman edustajansa johtoryhmään. Toisinaan on käynyt niin, että edustajan löytäminen johtoryhmään on ollut vaikeata.

Henkilöstöjohtamiseen kohdistetaan verrattain kovaa kritiikkiä. Johtamistyöhön ei olla erityisen tyytyväisiä, vaikka johtoa ja esimiehiä asiantuntijoina arvostetaankin. Johto ja esimiehet eivät kehitä johtamistaan eikä organisaatio heiltä sitä tunnu edellyttävän. Osa haastatelluista koki myös, että ympäristökeskukselle ei ole määritelty yhteisiä tavoitteita. Strategiaa, jolla selvittää lähivuosista, ei ole laadittu. Strategioiden toimeenpanoa palvelevaa ammattijohtamista ei tästä syystä ole kehittynyt ja siksi osastot saattavat tehdä jopa keskenään ristiriitaisia ratkaisuja.

Kehittämisen kohteita nostetaan siis esille useita:

- strateginen ajattelu ja strategiatyöhön liittyvä osaaminen
- muutoksen johtaminen
- ammattijohtaminen asiantuntijaorganisaatiossa
- ihmisten johtaminen ja osallistaminen toimintaan
- kehityskeskustelukäytännöt ja suoritusten arviointi (UPJ)
- työhyvinvoinnin kehittäminen

### **Yhteistoiminnan tehtävät ja muodot organisaatiossa**

Yhteistoiminnalla ei näytä olevan ympäristökeskuksen johtamisessa ja toiminnassa erityistä roolia tai tehtävää. Se on kyllä tunnustettu osa päätöksentekoprosessia, mutta mitään muuta suurempaa merkitystä sille ei ole haluttu tai ymmärretty antaa. Yhteistoimintaa toteutetaan, koska laki ja sopimukset sen toteuttamista edellyttää.

Yhteistoiminnan muotoja ympäristökeskuksessa ovat:

- **keskustasolla** yhteistoimintakomitea
- **osastotasolla** yksikkökokous
- **ryhmätasolla** ryhmäpalaverit
- **yksilötasolla** esimies-alaissuhde, kehityskeskustelut
- **työryhmissä** toimeksiantojen mukaisesti

Ympäristökeskuksessa järjestetään lisäksi 4-6 kertaa vuodessa yhteinen tilaisuus (aamukahvitilaisuus), jossa johdon vetämänä keskustellaan ja informoidaan ajankohtaisista asioista. Tätä tilaisuutta arvostetaan, sillä se kokoaa viraston henkilöstön hyvin yhteen. Tämän lisäksi viraston eri osastot ja niiden ryhmät toteuttavat yhteisiä virkistys- ja kehittämistilaisuuksia.

Ympäristökeskuksessa toimii aktiivisesti (10 kokousta vuodesta) tyky-komitea, joka on laatinut keskukselle varsin mallikkaan tyky-ohjelman vuonna 2002. Tätä ohjelmaa on käsitelty myös yhteistoimintakomiteassa.

Yhteistoimintakomitean koetaan olevan näkymätön, vaisu, hiljainen, passiivinen ja pelkkä muodollisuus keskuksessa. Se on ennen kaikkea informaatiokanava. Ja sellaisenaan osin turha, sillä enin osa esityslistalle tulevista asioista on jo käsitelty ennalta jossain toimielimessä tai johtoryhmässä. Päätökset on etukäteen jo mietitty ja tehty. Valmiiden asioiden turha käsittely ei tunnu motivoivan kiireisiä henkilöitä ja siksi yhteistoimintaa eivät tunnu arvostavan aktiivitkaan. Yhteistoiminta on turhaa pakkopullaa ja kahvittelua, ajanhaaskausta.

Yhteistoimintakomitean kokousasiakirjojen toimittamisessa on ajoittain ongelmia. Toisinaan käy niin, että asiakirjoja tuodaan suoraan kokouksiin, jolloin niiden perusteella on vaikea esittää kantaansa.

Komitean tulisi haastateltavien mukaan kuitenkin olla aktiivinen toiminnan kehittäjä, mutta tällaisen aseman saavuttamista pidetään mahdottomana tavoitteena. Sekä työnantajaedustajat että henkilöstöedustajat tunnustavat olevansa passiivisia tai voimattomia yhteistoiminnan kehittämisen suhteen. Yhteistoimintakomitea ei ole kyennyt luomaan itselleen toimintamallia ja -tapaa, jolla eri henkilöiden ja heidän taustaryhmien kannat ja ideat tulisivat paremmin esille. Keskustelukulttuuri ei salli avointa, myös ristiriitaisia kysymyksiä koskevien asioiden käsittelyä.

Komiteassa, joka kokoontuu 4-6 kertaa vuodessa, ovat eri toimijat sinänsä hyvin edustettuina (14-15 henkilöä, jäsenenä myös työsuojelupäällikkö sekä -valtuutetut). Komitean kokouksia johtaa ympäristökeskuksen johtaja, sillä puheenjohtajuus ei ole kiinnostanut henkilöstöedustajia, vaikka sitä on niille tarjottu.

Yhteistoiminta on osastojen näkökulmasta hallinnon ja vain hallinnon murhe. Kuten ovat myös ympäristökeskuksen henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikatkin. Niiden ei katsota olevan oikeita töitä, vaan lähinnä hallinnollista puuhastelua.

Keskuksen sisäinen tiedottaminen saa kiitosta. Henkilöstölehti, www-sivut, intranet, sähköpostitiedottaminen jne. antavat henkilöstölle monipuolisen kuvan keskuksen toiminnasta, päätöksenteosta ja tapahtumista. Ympäristökeskuksen tiedottaja on mukana viraston johtoryhmässä.

## Toimija-analyysi

Henkilöstön edustajat kokevat, että heillä on aitoa vaikutusvaltaa käsiteltäviin asioihin vain vähän tai ei lainkaan. Asiat tulevat varsin valmiina yhteistoimintakomiteaan eikä tilaa keskustelulle enää koeta olevan. Tällainen tilanne koetaan turhauttavaksi.

Henkilöstön edustajat tekevät ainoastaan vähän keskinäistä yhteistyötä. Yhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi silloin, kun keskuksen hallinto pyytää yhdistyksiltä kannanottoja tai lausuntoja. Yhdistyksiä koetaan olevan lukumääräisesti paljon, kun ottaa huomioon, että henkilöstöä on vain 120.

Yhteistoimintaa koskevat normit (laki ja sopimukset) tunnetaan ympäristökeskuksen johdossa, työsuojelutoiminnasta vastaavien ja henkilöstön edustajien keskuudessa kohtalaisen hyvin. Useimmat pitkään virastossa työskennelleet, eri toimielimissä työskentelevät, henkilöt tuntevat hyvin yhteistoiminnan idean, tehtävät ja muodot. Haastattavat arvelivat, että yhteistoiminnan tuntemus on olennaisesti heikompi osastojen ja ryhmien johdossa ja henkilöstön keskuudessa. Varsinkin nuoret, uudet työntekijät kokenevat yhteistoiminnan vieraaksi tai tuntemattomaksi ilmiöksi. Ehkä vähän oudoksin asiaksi.

### **Yhteistoiminnan neuvottelukulttuuri**

Yhteistoimintaa määrittelevään sopimukseen ei kohdisteta erityisiä muutostarpeita. Sopimus (Sopimus yhteistoiminnasta Suomen ympäristökeskuksessa ja alueellisissa ympäristökeskuksissa/14.11.1995) vastaa ilmeisen hyvin tarkoitustaan.

Yhteistoimintakomitean vakuutetaan pääsevän yleensä yhteiseen ymmärrykseen asioista. Suuria kiistoja tai luottamusta heikentäviä riitoja ei ole juurikaan ilmennyt. Yhteisymmärrys on välillä jopa häiritsevää, sillä työnantajaedustajat toivoisivat aktiivisempaa keskustelua niin yhteistoiminnan asiapiirin kuuluvista kuin sen ulkopuolellekin menevistä asioista. Kehitystä eteenpäin vievää energiaa ei synny, jos osapuolet ovat aina (hiljaisesti) samanmielisiä.

### **Työyhteisötasoinen yhteistoiminta**

Ympäristökeskuksen keskeinen palvelutoiminta toteutetaan osastoissa ja niiden alaisissa ryhmissä. Niiden päälliköillä ja vastaavilla on haastattelujen mukaan merkittävässä määrin päätösvaltaa substanssikysymysten ratkaisemisessa.

Osastoilla järjestetään osastopäälliköiden johdolla koko henkilöstön kokoavia yksikkökokouksia 2-4 kertaa vuodessa. Osa haastatelluista kuitenkin totesi, että kokouksia ei kaikilla osastoilla suunnitella huolellisesti eivätkä ne ole erityisen yhteistoiminnallisia. Jotta osastojen yhteinen kulttuuri vahvistuisi, yksikkökokouksia tulisi olla useimmin, esimerkiksi 4-8 kertaa vuodessa. Asioita käsiteltäviksi kyllä riittää, sitä ei tarvitse pelätä. Ryhmävastaavien vetämiä ryhmäpalavereita järjestetään 5-6 kertaa vuodessa.

Osastojen ja ryhmien arjessa korostetaan yhteisten tilaisuuksien, esimerkiksi kahvitaukokäytäntöjen, merkitystä. Työyhteisöjen yhteisiä retkiä yms. tilaisuuksia pidetään

erinomaisina myös yhteistoiminnan edistämisen näkökulmasta. Sähköpostia pidetään mainiona yhteistoiminnan ja tiedottamisen välineenä. Kaiken kaikkiaan haastatellut totesivat osastojen sisällä vallitsevan rakentavan ja yhteenkuuluvaisuutta luovan ilmapiirin. Osastojen välisessä yhteistyössä on sen sijaan vielä ajoittain kitkaa.

Kehityskeskusteluja on käyty keskuksessa jo muutaman vuoden ja kokemukset ovat lähes pelkästään hyviä.

Haastattelujen kautta syntyi kokonaiskuva myös työyhteisöjen ilmapiiristä ja ihmisten hyvinvoinnista. Ihmiset ovat ympäristökeskuksessa ammattilpeitä, osaavia ja työhön motivoituneita. He ovat myös melkoisen työkuormituksen paineessa ja siksi ehkä hie-man heikosti innokkaita osallistumaan.

Mainittakoon, että keskuksessa toteutettiin vuosina 2000-2001 työilmapiirikysely, joka nosti esille ympäristökeskuksen vahvuuksia ja myös kehittämisen kohteita. Tehdyissä haastatteluissa pahoiteltiin syvästi sitä, että kyselyn tuloksia ei ole aktiivisesti yritetty hyödyntää. Ihmiset kokevat - ilmeisen aiheellisesti - tullessaan petetyiksi, sillä kyselyn toteuttaminen loi toiveita ja odotuksia, joita ei ole myöhemmin lunastettu. Tilannetta yritetään korjata ottamalla käyttöön laadittu Tyky-ohjelma ja laatimalla työpaikoille ohje henkilöstöongelmien ratkaisumallista. Hyväksi havaittu käytäntö ovat olleet myös työ-suojeluvastuullisten jalkautuminen, työpaikkakäynnit, eri yksiköissä.

### **Yhteistoiminnan kehittäminen**

Yhteistoimintaa ei tietoisesti kehitetä Lounais-Suomen ympäristökeskuksessa. Yhteis-toiminnan toimielinten jäsenille ei järjestetä koulutusta, jotta heillä olisi paremmat val-miudet toimia tehtävässään. Yhteistoimintaan liittyvien velvollisuuksien toteutumista organisaation eri tasoilla ei seurata eikä yhteistoiminnan suunnitteluun panosteta.

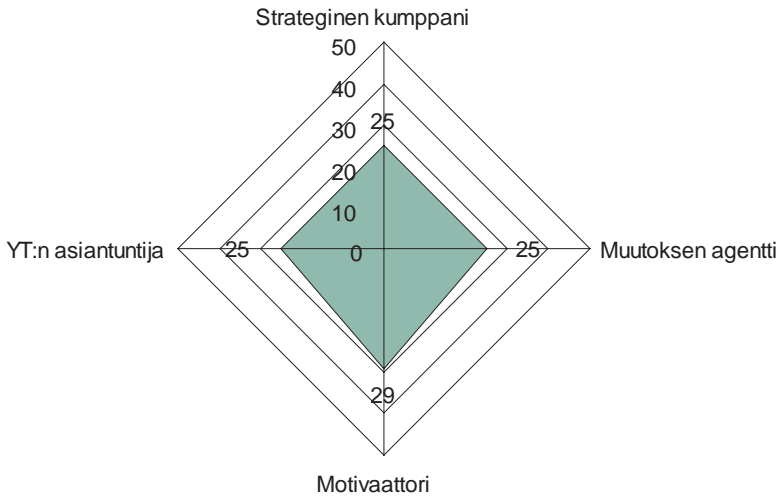
Keskuksessa toteutetaan johdolle ja esimiehille vuosittain esimiesseminaareja, joiden aiheet liittyvät henkilöstöjohtamiseen ja -hallintoon. Seminaarien kohderyhmä osallis-tuu näihin tilaisuuksiin kylläkin ilmeisen vastahakoisesti.

### **Kehittämisideoita, joita selvityksen myötä tuli esille ovat:**

- ***ympäristökeskusten välistä benchmarking-toimintaa henkilöstöjoh-tamisen alueella tulisi harkita***
- ***ympäristökeskuksessa tulisi käynnistää osallistava kokonaisstrate-giatyö, jonka yhtenä tuloksena olisi henkilöstöstrategia (ml. johtami-sen ja henkilöstön kehittäminen)***
- ***henkilöstöjohtamiseen liittyviä vastuita hallinnossa (mm. toimenku-***

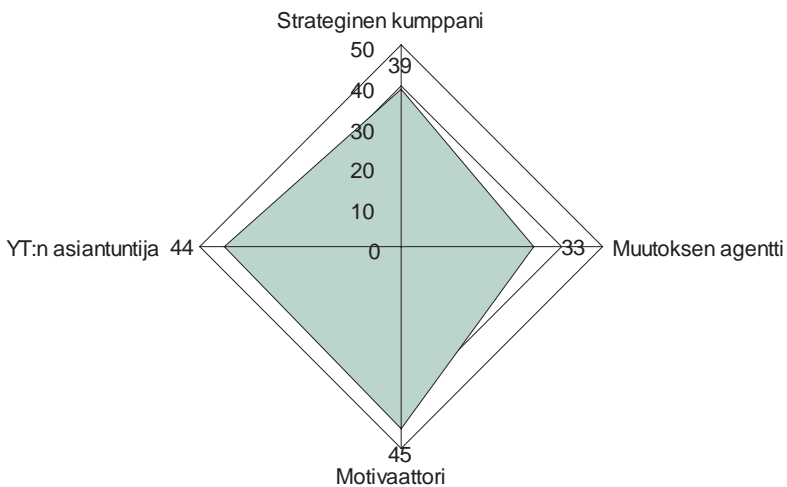
- vat) ja osastoilla tulisi selkiinnyttää ja osaamista kehittää*
- *muutosjohtamiseen (organisaatiokulttuurin vahvistaminen) ja esimiestyöhön valmiuksia antavaa koulutusta tulisi toteuttaa systemaattisesti (esimiesten koulutusohjelma)*
- *johtoryhmätyöskentelyä tulisi kehittää osallistavin menetelmin*
- *yhteistoiminnan eri muotojen (yhteistoimintakomitea, yksikkökokous, ryhmäpalaverit jne.) kokouskäytännöt ja kokoustiheys tulisi tarkistaa vastaamaan suunnittelun, päätöksenteon ja henkilöstön osallistumisen tarpeita*
- *yhteistoimintakomiteaan tulisi tuoda asioita myös ennakoivasti, suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa*
- *tarvitaanko uusi, virastokohtainen yhteistoimintasopimus?*
- *kehityskeskustelukäytännöt tulisi saada esimerkiksi koulutuksella kuntoon, jotta uuteen palkkausjärjestelmään voidaan aikanaan siirtyä ilman suuria ongelmia*
- *ympäristökeskuksessa toimivien järjestöjen/yhdistysten tulisi voida tavata toisiaan 2-4 kertaa vuodessa esimerkiksi tätä tarkoitusta varten perustettavassa järjestöneuvottelukunnassa*
- *tyky-toiminnan ja yhteistoiminnan välistä yhteistyötä tulisi tiivistää ja kehittää siitä osastojen ja yksiköiden tukiresurssi*
- *yhteistoimintakomitea- ja työsuoja-aktiivit voisivat jalkautua työyhteisöihin (kiertää osastot ja yksiköt) ja kertoa mistä yhteistoiminnassa ja työsuoje- lussa on kyse*
- *sisäisen tiedottamisen kehittämistä tulee jatkaa ja siihen tulee liittää vahva yhteistoiminnallistava sisältö*

## 1. Miten osapuolet (LoSYK) näkevät yhteistoiminnan roolin nyt?



Vahvin rooli on *motivaattorin* rooli.

## 2. Miten osapuolet näkevät yhteistoiminnan roolin tulevaisuudessa?



Vahvimmat roolit ovat tulevaisuudessa *motivaattori ja yhteistoiminnan asiantuntija*. Eniten kehittämistä on *yhteistoiminnan asiantuntijan ja motivaattorin* rooleissa.

## 2.5 Case: Maanmittauslaitos

---

### Henkilöstöjohtaminen

Maanmittauslaitoksen suunnittelu- ja johtamisjärjestelmästä syntyy ulkopuoliselle nopeasti positiivinen käsitys. Vaikuttaa siltä, että MML:n järjestelmät ovat vuosien saatossa hioutuneet selkeiksi ja tehokkaiksi kokonaisuuksiksi. MML:n lähihistoriaan liittyy asiantuntevasti myös muutoksen paine, joka osaltaan selittää ”timantin” syntyä ja kehittymistä. Voimavarojen, palveluodotusten ja henkilöstövoimavarojen strateginen yhteensovittaminen on taitolaji, sillä organisatorinen timantti ei synny yksinomaan paineen avulla. Tarvitaan myös muutosvoimaa ja yhdistämiskykyä. Ja tällaista taitoa ja osaamista MML:sta tuntuu löytyvän kosolti.

Suunnittelu tuntuu olevan MML:ssa kaiken A ja O. Organisaatiokulttuuri on insinööri-mäinen ja tekninen, vahvasti laitoksen perusasiantuntemukseen kytkeytyvä. Johtaminen on ennen kaikkea toiminnan ja talouden yhteensovittamista, suunnittelua ja päätöksentekoa. Tämän jälkeen tulevat sitten henkilöstöjohtaminen ja yhteisten foorumien hyödyntäminen. Toiminnan kehittämisen muotoina ovat ymmärrettävästi prosessi- ja laatujohtaminen, jotka pyrkivät molemmat todellisuuden ymmärrettäväksi tekemiseen, kuvaamiseen ja mallintamiseen.

Henkilöstöjohtamisen jäämisessä taustalle ei kuitenkaan ole silloin erityisen suurta ongelmaa, kun merkittävä osa henkilöstöstä on substanssiin sitoutuneita koulutuksen ja asenteidensa kautta. Asiajohtamisen korostuminen ymmärretään ja hyväksytään. On kuitenkin muistettava, että MML:ssa on myös muun kuin teknisen koulutuksen omaavia, joilla voi olla omia odotuksia johtamisen suhteen.

Laitoksessa ei tunnu olevan epäselvyyttä siitä, kenellä on johtamisen päävastuu tai keillä henkilöillä on johtamiseen liittyviä vastuita. Tai kuka on johtaja eri organisaation tasoilla. Johtamisen hierarkia on kuin kiveen hakattu organisaation tajuntaan. Yksi suorituskykyisen organisaation tunnusmerkki on juuri tämä vastuiden tiedostaminen.

Johtamiseen liittyvät tehtävät tunnistetaan siis erittäin hyvin, homma on ”hanskassa”. Visiointi tulevaisuuteen samoin kuin laitoksen strategiatyö on johdon tehtävä esikuntineen. Avoimuus ja henkilöstön osallistaminen eivät kovin herkästi nouse keskusteluteemoiksi. Päätöksenteon avaaminen henkilöstöön päin vaikuttaa aralta ja vaikealta aiheelta.

Johtoon ja johtamismalliin luotetaan haastattelujen perusteella sinänsä kovasti. Laitoksen organisaatiokulttuuri tuntuu vaativan ja toisaalta tukevan MML:ssa luotua johtamismallia. Pinnan alla tuntuu kuitenkin kytevän epäuskoa mallin ehdottomaan erin-



omaisuuteen. Epäselvyyttä tuntuu ilmenevän muun muassa siinä, miten laitos voi uudistaa sisäistä toimintamalliaan prosessi- ja laatujohtamisen avulla parhaiten. Miten organisaatio saadaan toimimaan matriisimaisesti aina tiimien tasolle saakka? Perusviestin voisi ehkä tulkita siten, että henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö eivät pysy suunnitellun muutoksen perässä, vaan uudistus tuottaa osin tarpeetonta ahdistusta yksilöille.

Todettakoon, että pääjohtajan asema ja valta MML:ssa ovat merkittävää tasoa. Hänen persoonastaan on ratkaisevassa määrin kiinni se, millaisella arvomaailmalla laitos itseään kehittää ja miten kehittämisen voimavaroja kohdennetaan.

### Yhteistoiminnan tehtävät ja muodot organisaatiossa

Haastatellut henkilöt olivat melko yksimielisiä siitä, että edustuksellinen yhteistoiminta toimii laitoksessa hyvin tai vähintään tyydyttävästi. Yhteistoimintajärjestelmä tarjoaa osallistumisen mahdollisuuksia kaikilla organisaatiotasolla (laitostasoa, yksikkötasoa).

Yhteistoiminnan muotoja MML:ssa ovat:

- **laitostasolla** MML:n johdon ja henkilöstöryhmien neuvottelukunta (YTN) ja MML:n kulttuurin, liikunnan ja virkistyksen yhteistyöryhmä,
- **toimintayksikkötasolla** johdon ja henkilöstön yhteistyöryhmä tai työyksikkökokous (jos alle 50 työntekijää),
- **työryhmät**, joita asetetaan rationalisointi- tai kehittämis-hankkeissa.

Työnantajaa ja johtoa edustavat henkilöt tunnustivat yhteistoiminnan osaksi laitoksen suunnittelua ja johtamista. Todettakoon kuitenkin, että painotus tehdään tässä kohdin ensin mainitulle. Yhteistoiminta ON osa suunnittelu- ja päätöksentekojärjestelmää. Laitoksessa päätettäväksi tulevat asiat tuodaan systemaattisesti, tarkalla aikataululla yhteistoimintaelimiin keskusteltaviksi. Henkilöstön edustajien mukaan yhteistoiminta ei aidosti ole osa johtamista, koska yhteistoiminta ei ole luonteeltaan ennakoivaa vaan toteavaa. Edustajien mukaan yhteistoiminta on osa järjestelmää, jolla asiat saadaan virtaamaan organisaation läpi.

Yhteistoiminnan koetaan olevan - ainakin ajoittain - verraten matalaviritteistä, muodollista ja asenteellista. Yhteistä kieltä ja ymmärrystä ei aina laitostasolla ole löytynyt, joten toimielimestä ei ole muodostunut aktiivista kehittäjää. Yksi ko. roolia heikentävä asia on ilmeisesti laitostason neuvottelukunnan osanottajien määrä. Sen koetaan olevan ainakin työnantajaosapuolen mielestä turhan suuri, jotta asioiden strateginen pohdinta olisi mahdollista. Neuvottelukunnan organisointia halutaan tarkistaa, mikäli mah-

dollista. Toimielimen tehokkuutta vaikeuttaa myös runsas ja monipuolinen kokousmateriaali. Aikaa perehtyä syvällisesti asialistan asioihin on toisinaan liian vähän. Kokousmateriaalia tulee osanottajille ajoittain liian myöhään tai suoraan kokoukseen. Todettakoon kuitenkin, että henkilöstön edustajat tietävät asioiden valmistelurytmin kiihkeyden ja ymmärtävät näin ollen tilanteen hankaluuden.

Laitostason neuvottelukunta kokoontuu erittäin usein ja säännöllisesti. Kokouksia on käytännössä kerran kuussa ja kokousajankohdan on rytmitetty osaksi muuta päätöksentekoa. Kokouksia johtaa pääjohtaja. Henkilöstöedustajat kiittävät luotua käytäntöä ja arvostavat sitä, että pääjohtaja on aktiivisesti mukana toimielimessä.

Haastattelujen kautta syntyi hieman epäselvyyttä siitä, millainen tehtäväkenttä neuvottelukunnalla on työsuojelutoiminnan ohjaamisessa ja siihen liittyvien velvoitteiden toteuttamisessa. Millainen yhteys yhteistoiminnalla ja työsuojelulla on? Yhteistoimintasopimuksen mukaan neuvottelukunta käsittelee työsuojeluyhteistoiminnasta annettujen määräysten mukaisesti myös työsuojeluasioita.

### **Toimija-analyysi**

Selvityksen perusteella näyttää siltä, että henkilöstöjohtamiseen liittyvät vastuut ja vastuuhenkilöt ovat hyvin eri toimijoiden tiedossa. Samoin on laita keskeisten henkilöstöryhmien ja niitä edustavien henkilöiden kohdalla. Mainittakoon kuitenkin, että työsuojeluyhteistoiminnasta vastuullisten nimiä ei tiedetty kovinkaan hyvin.

Työnantajaedustajilla ilmenee jossain määrin motivaatio-ongelmia käsitellä yhteistoiminnan asiapiiriin kuuluvia asioita eri toimielimissä moneen kertaan. Ja usein samojen henkilöiden kanssa. Yhteistoimintamenettely on useimmiten päätösprosessin loppuosaan kuuluva toimi ja sitä edeltää asioiden valmistelu ja käsittely työryhmissä ja johdoryhmissä. Työnantajaedustajia mietityttää toisinaan henkilöstön edustajien roolin moninaisuus, jopa ristiriitaisuus, prosessissa. Henkilöstöedustajat eivät sen sijaan näe ”työssään” erityisiä esteellisyyteen tai edustukseen liittyviä ongelmia. Toimiessaan samojen asioiden kanssa useaan otteeseen voi jalostaa omaa näkemystään ja mielipidettään harkiten. Kuormittavaksi edustajat eivät tätä tilannetta koe muuta kuin ajoittain.

Työnantajaedustajat vakuuttavat, että henkilöstöryhmillä ja niiden edustajilla on aidosti vaikutusvaltaa MML:n päätöksenteossa. Edustajilla on kokemusta ja tietoa, jota johto arvostaa. Yhteistoimintaan liittyvä tietous on esimerkiksi erittäin korkealla tasolla. Toki edustajat ovat monessa muussakin asiassa ”asiantuntijan” asemassa.

Johdolla ja esimiehillä ei MML:ssa ole henkilöstöedustajien mukaan riittävästi yhteistoimintatietoa ja -osaamista. Myös asennoitumisessa ja sitoutumisessa ilmenee hei-

dän mukaansa puutteita. Muut kuin henkilöstöedustajat jakavat osin tämän näkemyksen, mutta liittävät ongelman yleiseen henkilöstöjohtamisen problematiikkaan.

Henkilöstöryhmien edustajat olisivat mielellään enemmän mukana MML:n strategisessa suunnittelussa. Mikäli vaikutusmahdollisuuksia voisi laajentaa, niin suunta olisi tämä. Työnantajaedustajat eivät näe tässä suhteessa erityistä tarvetta muutokseen, mutta ovat lähtökohtaisesti valmiit jatkamaan keskustelua muodoista ja vaihtoehdoista osallistaa henkilöstöä aiempaa enemmän.

Henkilöstöryhmien edustajat muodostavat kantansa yhteistoimintaelimissä käsiteltäviin asioihin verkostojensa kautta. He ovat - ryhmästä ja henkilöstä riippuen - yhteydessä useisiin henkilöihin eri puolilla organisaatiota keskustelujen ja viestien kautta. Henkilöstöedustajat tekevät myös jonkin verran yhteistyötä keskenään asiasta riippuen. Yhteistä kantaa haetaan neuvottelujen muodossa.

Todettakoon, että sekä työnantaja- että henkilöstöedustajat haluaisivat kehittää yhteistoiminnalle strategisempaa, ennakoivampaa roolia. Miten tätä roolia sitten käytännössä halutaan kehittää, jää jatkokeskustelujen varaan.

### **Yhteistoiminnan neuvottelukulttuuri**

Maanmittauslaitoksen virastokohtainen yhteistoimintasopimus on asiallinen, mutta suppeahko. Sopimus, joka määrittelee yhteistoiminnalle muodot ja osapuolet. Selvityksen mukaan sopimus koetaan ajan tasalla olevaksi ja kattavaksi. Suurta painetta sopimuksen sisällön tarkistamiseen ei haastattelujen yhteydessä ilmennyt.

Paineita ilmenee sen sijaan siinä, miten yhteistoiminnan toteuttamista MML:n eri tasoilla tulisi toteuttaa. Sopimus ei anna erityisesti ohjausta tai edes suositusta hyvän yhteistoiminnan käytännöistä työyhteisöille. Yhteistoiminta jää tällöin ”tyhjäksi”, ja samalla varsin tulkinnanvaraiseksi.

Työnantajaedustajista ylin johto ja henkilöstö- ja hallintojohto tuntevat erittäin hyvin yhteistoimintalain ja siihen liittyvät sopimukset. Samoin on laita henkilöstöryhmien edustajien osalta. Haastateltujen henkilöiden mukaan on kuitenkin todennäköistä, että merkittävä osa yksikköjohdosta ja esimiehistä tuntee nämä ohjaavat normit huonosti. Yhteistoiminta on suhteellisen vieras asia muualla kuin laitostason neuvottelukunnassa.

Yhteistoimintaa hämärtää myös se seikka, että yhteistoiminnaksi ymmärretään monia muitakin aktiviteetteja kuin virastotasaisen sopimuksen määrittelemä yhteistoiminta. Yhteistoimintana voidaan pitää myös virkistys- ja kulttuuritoimintaa, työsuojelu- ja työkytoimintaa, oto-tehtäviä (yhdyshenkilö- ja asiamiestehtävät) jne. Kuva yhteistoiminnasta ei todellakaan ole kirkas ja yksiselitteinen henkilöstölle. Henkilöt eivät aina myöskään tiedä, ketkä heitä edustavat esimerkiksi neuvottelukunnassa.

Yhteistoiminnan neuvottelukulttuuri on "vaiheessa", kehittymässä keskustelemaan ja avoimeen suuntaan. Vaikka kehityksen koetaan etenevän oikeaan suuntaan, ei niin sanotun luottamuspääoman koeta olevan ainakaan vielä erityisen vahvalla pohjalla. Luottamuksen vahvistumista heikentävät ajoittaiset aikatauluongelmat, asioiden pinta-puolinen käsittely yhteistoiminnan toimitelmissä ja henkilöstöedustajien kokemus vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys merkittävässä asioissa. Todettakoon kuitenkin, että haastattelujen kautta syntyi kuva siitä, että eri osapuolilla on lähtökohtaisesti halua ja valmiuksia pyrkiä ratkaisemaan havaittuja ongelmakohtia.

### **Työyhteisötasoinen yhteistoiminta**

Kuten edellä jo todettiin, yhteistoiminnaksi ymmärretään työyhteisöissä monia aktiiviteetteja. Edustuksellinen yhteistoiminta on organisoitua, järjestelmällistä ja sen toimijat tiedostetaan hyvin. Välitöntä, työyhteisössä toteutuva yhteistoimintaa voidaan perustellusti luonnehtia ennemminkin yhteistyöksi kuin yhteistoiminnaksi. Yhteistyö on joko suunniteltua ja organisoitua (kokoukset, työryhmät, työn organisointimuotona esimerkiksi tiimi tai ryhmät) tai luonnollista ja joustavaa (työyhteisön henkilöstölle kehittynyt toiminnan tapa, kulttuuri, joka saattaa eri henkilöitä yhteiseen tekemiseen ja yhteisiin tapaamisiin).

Yhteistyöryhmien ja työyksikkökokousten lisäksi yhteistoimintaa toteutetaan tyky-ryhmissä, harrastus- ja virkistystoiminnassa, kehittämispäivillä, juhlapäivien vietossa, kehittämis- ja laatuprojekteissa, yhteisissä koulutustilaisuuksissa sekä epävirallisissa kokoontumisissa (ruoka- ja kahvi- ym. tauot). Yhteistoiminnan idea sisältyy myös tiimityöhön, sillä itseohjautuvuuden ja sitoutumisen tavoitteet edellyttävät yhdessä sopimista, yhteistoimintaa. Yhteistoimintaa voi olla lisäksi vuotuiset kehityskeskustelut ja työyhteisön esimiesten sisäinen tiedottaminen (esim. sähköpostilla).

MML:n esimerkkityöyhteisössä henkilöstö korosti kehityskeskusteluja ja avointa, jatkuvaa ja monipuolista esimiestiedottamista. Esimiesten tulee siis olla ennen muuta henkilöiden osallistumisen mahdollistajia, jopa houkuttelijoita. Pakottamalla ei aikuisia saada motivoitumaan aitoon yhdessä tekemiseen, yhteistoimintaan. Hyvä esimies on täten sellainen henkilö, joka osaa käyttää yhteistoiminnan eri muotoja eri tilanteiden ja tarpeiden vaatimusten mukaisesti. Hän osaa löytää oikean avaimen nipustaan avaamaan työyhteisön yhteistyötä estäviä lukittuja ovia.

Selvityksen välityksellä syntyi inhimillinen kuva yksilöiden osallistumisesta ja ei-osallistumisesta. Työyhteisöissämme on ihmisiä, jotka ovat aktiivisia sekä työssään että vapaa-ajallaan. Osallistuminen ja yhdessä tekeminen on elämäntapa ja siksi tärkeä asia. Halukkuus ja motivaatio osallistua vaihtelevat paljon eri henkilöiden välillä. On henkilöitä, joilla ei ole tarvetta aktiiviseen osallistumiseen tai joiden elämäntilanne on syystä tai toisesta sellainen, että yhteistyötä on vaikea tehdä. Olisiko niin, että meidän

tulee hyväksyä tässä yhteydessä ihmisten erilaisuus ja oikeus itse päättää ainakin jollakin tasolla, miten itse kukin on mukana yhteistyössä?

Jos otamme tämän lähtökohdaksi, haasteemme on löytää monipuolisia, kannustavia ja motivoivia yhteistoiminnan muotoja ja osata niitä taitavasti käyttää eri tavoin. Sopimuksilla ei ihmisiä voida yhteistoimintaan pakottaa. Esimiestyön mallit ovat tässä suhteessa erittäin ratkaisevia.

### **Yhteistoiminnan kehittäminen**

MML:ssa kehitetään yhteistoimintaa muun muassa siten, että neuvottelukunta on pitänyt erityisiä kehittämispäiviä joka toinen. Näillä päivillä tunnustetaan ja määritellään yhteistoiminnan epäkohtia ja epätoiminnallisuuksia sekä pyritään yhdessä löytämään niihin ratkaisuja. Kokemukset päivistä ovat olleet rohkaisevia.

Yhteistoiminnan toimielinten aktiiveille järjestetään lisäksi yhteisiä koulutus-päiviä, joilla pyritään varmistamaan yhteistoiminnan yhdenmukainen toteutus eri organisaatiotasolla ja yksiköissä. Yhteistoiminnan tilaa arvioidaan säännöllisesti ilmapiiritutkimuksen yhteydessä.

MML:n johtaville henkilöille on annettu suosituksia yhteistoimintaan liittyvistä velvoitteista ja käytännöistä. Yhteistoiminta-asiat eivät kuitenkaan sisälly systemaattisesti toteutettavaan esimieskoulutukseen ja -valmennukseen.

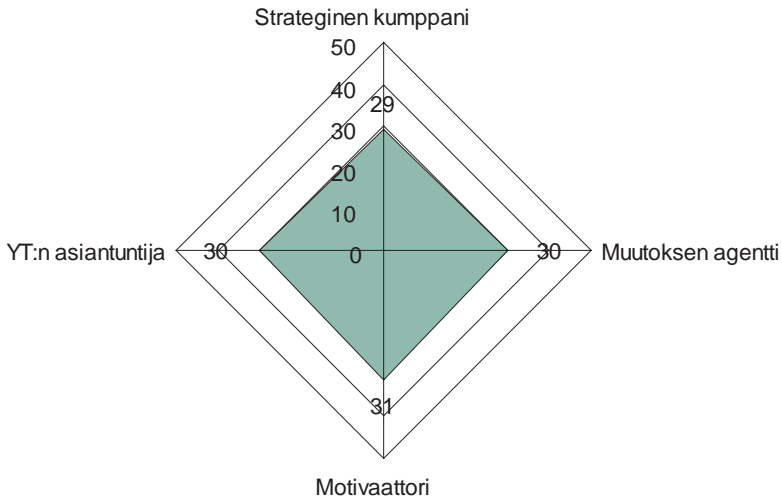
Henkilöstöedustajat ovat saaneet verraten perusteellisen koulutuksen omien taustajärjestöjensä kautta.

### **Kehittämisasiideoita, joita selvityksen myötä tuli esille ovat:**

- *yhteistoimintaelimen toimikauden alkaessa tulisi varmistaa, että jäsenillä on valmiudet toimia aktiivisesti toimielimessä (mm. yhteisen koulutuksen avulla),*
- *johdon koulutukseen ja valmennukseen tulisi sisällyttää yhteistoiminta-teemoja,*
- *johdon ja yksikköjohdon väliseen tuloskeskusteluun (tulossopimukseen) voisi ottaa yhteistoiminnan yhdeksi asia-alueeksi,*
- *henkilöstölle voisi kohdistaa yhteistoiminnan kehittämistarpeisiin liittyviä kyselyjä sähköisesti (intranet),*
- *työnantajaedustajat voisivat osallistua aktiivisemmin henkilöstöryhmien tilaisuuksiin (edellyttäen että heitä kutsutaan niihin),*
- *yhteistoimintaneuvottelukunta voisi hyödyntää valmistelevia työryhmiä,*

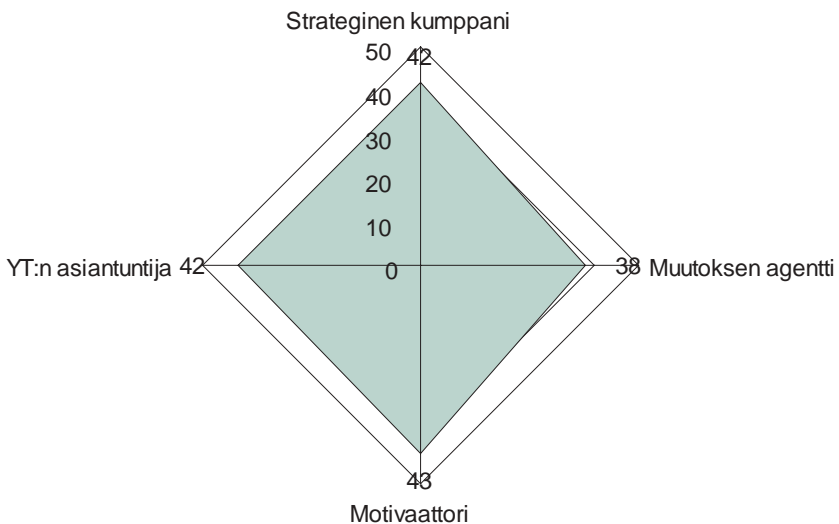
- *neuvottelukuntaan voisi tuoda asioita ennakoivasti enemmän,*
- *yhteistoiminnan asiapiiriin kuuluvista asioista voidaan tarvittaessa tehdä ABC-analyysi, jotta syntyy yhteinen ymmärrys tärkeistä ja vähemmän tärkeistä asioista,*
- *yhteistoimintaneuvottelukunta voisi tehdä itsearviointin esimerkiksi kerran kahdessa vuodessa*
- *strategiatyötä tulisi avata enemmän henkilöstöryhmien edustajille ja yhteistoiminta-aktiiveille,*
- *selkokielisen oppaan laatimista yhteistoiminnasta kannattaisi harkita. Oppaassa voisi olla osuudet esimiehille, yhteistoimintaelimille, henkilöstölle ja sen yhtenä aiheena voisi olla arvojen ja strategioiden maastoutus ja henkilöstöjohtamisen kehittäminen,*
- *yhteistoimintaelimille voisi luoda vuosisuunnittelukäytäntöjä (vuosisuunnitelma),*
- *laatu järjestelmänäkökulmasta voisi ajatella, että yhteistoimintaprosessikin kuvataan (ja havaitaan näin epäkohtia),*
- *yhteistoiminnan tilaa ja vaikutuksia mittavia tunnuslukuja voisi harkita kehitettäväksi,*
- *MML voisi kehittää sisäisen "Vuoden yhteistoiminnallinen työyhteisö" -kilpailun kannustamaan hyvään yhteistoimintaan (kriteerit valitse ja työyhteisön nimeää YTN),*
- *uusien MML:n työntekijöiden perehdyttämishjelmaan tulisi ottaa yhteistoiminta yhdeksi perehdytysteemaksi,*
- *yhteistoimintaa koskeva viestintäsuunnitelma tulisi kytkeä osaksi YTN:n vuosisuunnittelua.*
- *yhteistoiminta-aktiiveja tulisi kannustaa tiedottamiseen ja viestintään (henkilöstölehti, intranet).*

## 1. Miten osapuolet (MML) näkevät yhteistoiminnan roolin nyt?



Vahvin rooli on nyt *motivaattori*.

## 2. Miten osapuolet näkevät yhteistoiminnan roolin tulevaisuudessa?



Vahvimmat roolit ovat tulevaisuudessa *motivaattori*, *yhteistoiminnan asiantuntija* ja *strateginen kumppani*. Eniten kehittämisen haasteita on *strategisen kumppanin* roolin vahvistamisessa.

## 2.6 Case: Pirkanmaan TE-keskus

---

### Henkilöstöjohtaminen

Pirkanmaan työvoima- ja elinkeinokeskus (jatkossa PTEK) aloitti toimintansa 14 muun TE-keskuksen kanssa vuonna 1997, kun kolmen ministeriön (kauppa- ja teollisuusministeriö, työministeriö ja maa- ja metsätalousministeriö) hallinnonalojen alueyksiköt koottiin yhteen. TE-Keskuksesta saa keskitetysti kaikki neuvonta- ja kehittämisspalvelut, jotka liittyvät työvoima- ja elinkeinokysymyksiin.

Keskuksen organisaatiokulttuuria pyritään johtamaan aktiivisesti, jotta erilaisen historian omaavat osastot (yritys-, työvoima- ja maaseutuosastot) kykenisivät poisoppimaan vanhan kulttuurinsa ja löytäisivät itsensä uudessa TE-kulttuurissa. Yhtenäisvirastoajattelu, moderni strateginen suunnittelu, prosessi- ja matriisiorganisaatiomalli, tiimityö, johdon kehittäminen jne. ovat toimenpiteitä ja yhdessä oppimisen muotoja, joilla kulttuuria johdetaan uuteen vaiheeseen. Uuden ajan julkisena asiantuntija- ja palveluorganisaationa keskus hyödyntää innolla laadun kehittämisen järjestelmiä (EFQM).

TE-keskuksen organisaatiokulttuuri on haastateltavien mukaan henkilöstölle vaativa, mutta ehdottomasti mielenkiintoinen. Nämä adjektiivit sopivat kuvaamaan myös keskuksen johtajaa ja hänen toimintatapaansa. Hänen kuvataan olevan nopea ja dynaaminen, aktiivinen ja aloitteellinen, mutta myös sosiaalinen. Hänellä on hyvin hallinnassa modernit suunnittelun ja johtamisen välineet, joita hän myös uskaltaa käyttää. Johtaja on selkeästi ottanut itselleen muutos- ja kehitysjohtajan roolin ja hänen henkilökohtaisena missionaan näyttää olevan TE-keskuksen yhtenäisyyden syventäminen ja tätä kautta menestymisen edellytysten turvaaminen.

TE-keskuksen strategiatyö on viritetty korkealle ja osanottajille vaativaksi konseptiksi. Strategisten tavoitteiden määrittäminen prosessi- ja matriisiorganisaatiolle ja näiden tavoitteiden konkretisointi tulosjohdetuille osasto- ja yksikkötasolle koetaan jossain määrin vieraaksi ja ennen kaikkea terminologialtaan hankalaksi. Strateginen ajattelu on johtoryhmälle ja henkilöstön edustajille täten välillä tuskaisaa, mutta ei missään mielessä vastenmielistä. Motivaatio oppia uusia ajattelutapoja ja kehittämisen menetelmiä on vahva.

Henkilöstöjohtamiseen liittyvät vastuu ovat toisaalta selkeät - ja toisaalta taas eivät. Näyttää olevan niin, että teknisen henkilöstöhallinnon vastuut ovat hallintopäälliköllä ja taas strategisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen vastuut johtajalla. Näiden osa-alueiden yhdistäminen ja samalla vastuiden määrittäminen todella toimivaksi kokonaisuudeksi on vielä osin tekemättä. Toimijoiden välinen työnjako ja yhteistyö ei ainakaan vielä vastaa täysin niitä odotuksia, joita muulla organisaatiolla on.



TE-keskus on laatimassa itselleen johtajan johdolla henkilöstöstrategiaa, joka ottaa kantaa myös HRD-alueen kehittämisen painopistealueisiin. Edellä mainitun kahden toimijan lisäksi keskus on rekrytoimassa vahvistusta HR-alueelle (henkilöstön kehittäjä tai vastaava), jolloin HR-alueen työnjaon voisi olettaa olevan optimaalinen. Hallintopäällikkö vastaisi tässä mallissa henkilöstöhallinnosta, johtaja strategisesta henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstön kehittäjä strategisesta osaamisesta.

Johtamisen koetaan toimivan hyvin TE-keskuksessa. Jonkin verran hankaluuksia lieenee seuraavan siitä, että johto käyttää paljon vieraita käsitteitä ja määritelmiä (BSC, strategia, EFQM jne.). Tällainen terminologia ei hevin aukea henkilöstölle. Yhteisen kielen löytäminen vaatii siis vielä työtä ja aikaa.

TE-keskuksen yleinen johtamisjärjestelmä on selkeä. Johtajaa avustaa keskuksen päätöksenteossa johtoryhmä, jonka jäseniä ovat osastojen päälliköt ja esikunnan asiantuntijat. Johtoryhmässä on myös henkilöstöllä edustus (vuoden toimikausi). Henkilöstöedustajan rooli on kuunteleva. Osastoja johtavat osastopäälliköt. Osastojen sisään on rakennettu yksikkörakenne, jossa toimitaan tiimimaisesti.

Pirkanmaan TE-keskuksessa on käynnistetty niin sanottu POMO-valmennus johdolle ja esimiehille. Tämän valmennuksen avulla luodaan valmiuksia strategisempaan suunnitteluun ja johtamiseen sekä ihmisten johtamiseen. Osana valmennusta toteutetaan myös yksilötöitä, joiden aiheena voi olla esimerkiksi henkilökohtainen tulossopimus (strategisten valintojen tekeminen).

Kehittämisen kohteita, joita haastatteluissa nostettiin esille, ovat:

- strategisen henkilöstöjohtamisen vastuiden määrittäminen
- kehityskeskustelukäytäntöjen parantaminen ja valmistautuminen uusiin, suorituksen arviointiin perustuviin palkkausjärjestelmiin
- henkilöstön edustajien tiiviimpi kytkeminen strategiaprosessiin
- luottamusmiehet mukaan POMO-valmennukseen
- johtoryhmätyöskentelyn systemaattinen kehittäminen (ml. yhteistoiminta komitean työn kehittäminen?)

### **Yhteistoiminnan tehtävät ja muodot organisaatiossa**

Yhteistoiminnasta määrätään Pirkanmaan työvoima- ja elinkeinokeskuksen työjärjestyksessä (4.1.2002). Työjärjestyksen 28 §:ssä todetaan yhteistoimintalain mukaiset yhteistoiminnan muodot.

Yhteistoiminnan ei TE-keskuksen tasolla koeta vielä olevan aidosti osa johtamista. Yhteistoimintakomitealla on toki omat tehtävänsä ja merkityksensä, mutta sen kes-

kustelu- ja neuvottelukulttuuri on vielä aivan liian kehittymätön, jotta sitä voisi vastuuttaa painavampiin haasteisiin. Haastattelujen mukaan syntyi kuitenkin selkeä käsitys siitä, että komitean jäsenillä on tavoitteena luoda yhteistoiminnasta aiempaa ”strategisempi” toimija. Tämän katsotaan vaativan muun muassa sitä, että komitea kokoontuu useammin, esimerkiksi 6-10 kertaa vuodessa vaikka vain lyhyempäänkin kokoukseen.

Yhteistoiminnan muotoja TE-keskuksessa ovat:

- **keskustasolla** yhteistoimintakomitea
- **osastotasolla** osastokokoukset tai osastojen yhteistoimintaryhmät
- **yksikkötasolla** yksikkö- tai tiimipalaverit
- **yksilötasolla** esimies-alais -suhteet, kehityskeskustelut

Yhteistoiminnan muotoja ovat lisäksi TE-keskuksen henkilöstön yhteiset tilaisuudet ja harrastustoiminta.

Todettakoon myös, että TE-keskuksen intranet on erinomaisen hyvä, informatiivinen, henkilöstön omakseen ottama tiedottamisen väline ja että sitä arvostetaan suuresti. Intranet (Meteli) sisältää hauska ja käyttökelpoisessa muodossa tietoa TE-keskuksen toiminnasta, päätöksenteosta, taloudesta jne. Sivuilla on myös muuta kuin niin sanottua vakavaa asiaa, jotta henkilöstö voi hyödyntää viestintämuotoa monipuolisesti.

TE-keskuksen yhteistoimintakomitea kokoontuu 5-6 kertaa vuodessa. Osastoilla on muodollinen yhteistoimintaryhmä, mutta sen koetaan olevan turha ja heikosti toimiva. Useilla osastoilla on kuitenkin erilaisia yhteistoiminnallisia muotoja, jotka korvaavat yhteistoimintaryhmän tehtävän. Osastoilla järjestetään tiheästi yhteispalavereita, henkilöstökokouksia, joissa pidetään osasto- ja yksikkökohtaisia katsauksia.

### Toimija-analyysi

Yhteistoimintakomitean puheenjohtajan merkitystä komitean kehittämisessä pidetään tärkeänä. Hänen persoonansa ja toimintatapansa on parantanut komitean toimivuutta ja keskusteluilmapiiriä merkittävästi. Muutenkin haastattelujen kautta syntyi kuva siitä, että komitean jäsenet ovat aktiivisia, mutta asiallisia keskustelijoita. Keskuksen johtaja on taitava haastamaan muita rakentavassa mielessä ja ajan myötä henkilöstön edustajat ovat oppineet tähän haasteeseen vastaamaan. Keskustelussa tulee ajoittain vastaan törmäyksiä, ehkä arvovaltakiistojakin, mutta ei haitallisessa määrin.

Järjestöaktiivien välit ja yhteistyösuhteet ovat kunnossa ja luonnolliset. Edustajat tapaavat toisiaan muutaman kerran vuodessa. Myös sähköpostia hyödynnetään yhteydenpidossa paljon.

Yhteistoimintalaki ja sopimukset tunnetaan kohtalaisen hyvin henkilöstöhallinnossa (hallintopäällikkö) ja henkilöstön edustajien keskuudessa, mutta välttävästi muussa johdossa ja esimiestasolla. Henkilöstön arvellaan tuntevan yhteistoimintaa huonosti. Käsitteen koetaan olevan sekava, epäselvä.

### **Yhteistoiminnan neuvottelukulttuuri**

Henkilöstön edustajat kokevat, että heitä kuunnellaan ja että heillä on jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia TE-keskuksen asioihin ja päätöksentekoon. Asiat tuodaan ajoissa komitean käsittelyyn ja tarvittaessa asioita käsitellään useissa kokouksissa, jos se suinkin vain on mahdollista. Mitään suurempaa kritiikkiä ei tässä suhteessa esitetty. Hallintopäällikön kokemukseen ja ammattitaitoon kuuluu "valvoa", että asiat tuodaan yhteistoimintakomiteaan lain ja sopimusten mukaisesti.

Työnantajan edustajat ja johto kokivat, että yhteistoiminnassa henkilöstön edustajat sparraavat päätöksentekoa, testaavat miten hyvin päätöksiä on valmisteltu ja mietitty henkilöstön näkökulmasta. Hyvään johtamiseen kuuluu, että johto pitää tuntosarvet pystyssä monella foorumilla ja etsii muutoksen signaaleja henkilöstöedustajilta ja henkilöstöltä. Johtamisen tulokset paranevat, kun henkilöstön saa mukaan päätöksentekoon. Kun rohkea johto haluaa tehdä ratkaisuja etunojassa, on tärkeätä, että sillä on henkilöstön edustajien ja henkilöstön tuki ja ymmärrys takanaan. Se on suuri voimavara johdolle tiukassakin tilanteessa.

Voi myös olla niin, että yhteistoimintaryhmän kannanotto yksittäiseen asiaan nostetaan esille johtoryhmässä ja ratkaisu tehdään vasta tämän jälkeen.

### **Työyhteisötasoinen yhteistoiminta**

Haastattelujen perusteella syntyi käsitys, että esimerkiksi joka maanantai pidettävä osastokohtainen henkilöstöpalaveri -kahvilaisuus on mitä parhainta yhteistoimintaa ja samalla myös laatutyötä. Vilkkaan keskustelun kautta osastojen henkilöstö saa hyvän käsityksen ajankohtaisista asioista eri asiantuntija-alueilla ja johtoryhmässä. Tilaisuudessa käyttävät myös henkilöstön edustajat puheenvuoroja.

Informaation vaihdon lisäksi tällainen tilaisuus tukee hyvin sosiaalisen yhtenäisyyden vahvistumista ja iloista me-henkeä. Näin ollen nämä tilaisuudet pitävät työilmapiiriä hyvänä ja lisäävät työssä jaksamista. Palaverien säännönmukainen toteuttaminen on tärkeä johdon vastuulla oleva asia.

## TE-keskusten työvoimaosastojen ja työvoimatoimistojen yhteistoiminnan erillisarviointi (case: Pirkanmaan TE-keskus)

TE-keskuksen työvoimaosaston ja työvoimatoimistojen työyhteisöissä toteutettavaa yhteistoimintaa ohjaa 30.12.1998 allekirjoitettu työhallinnon yhteistointiasetus. Tämän sopimuksen mukaan toteutetaan yhteistoimintaa myös Pirkanmaan TE-keskuksen työvoimaosastolla ja TE-keskuksen 13 työvoimatoimistossa. Työhallinnon yhteistointiasetuksesta ollaan uudistamassa, mutta ainoastaan vähäisessä määrin.

Sopimus sisältää määräyksiä yhteistoiminnan toteuttamisesta niin keskuhallinto, -aluehallinto kuin toimistotasollakin. TE-keskuksen työvoimaosastolla toimii yhteistyökomitea, jossa on edustettuna työnantajan edustajia (työvoimaosaston osastopäällikkö ja TE-keskuksen hallintopäällikkö) sekä henkilöstöjärjestöjen edustajia. Komiteassa on myös alueluottamusmiehiä ja työsuojeluvaltuutettuja. Myös kaikissa alueen 13 työvoimatoimistossa on yhteistointielin. Suuria työvoimatoimistoja (esimerkiksi Tampere) lukuun ottamatta toimielimenä on toimistonkokous, johon osallistuu koko henkilöstö. Tampereella toimii oma yhteistyökomiteansa.

Selvityksen mukaan TE-keskuksen työvoimaosaston yhteistyökomiteassa vallitsee suhteellisen hyvä yhteishenki. Sen keskustelukulttuurin koetaan olevan avoin ja luottamuksellinen. Molemmat osapuolet ovat aktiivisia. Komitean puheenjohtajana on yleensä henkilöstön edustaja. Asiat tuodaan ajoissa ja riittävän laajasti esiteltyinä komiteaan. Ainoan ongelman tuottaa talouteen liittyvät asiakirjat, joita tuodaan järjestään aivan viime tipassa käsittelyyn. Mutta tämä on seurausta erittäin tiukoista valmisteluajatauluista. Tiukat aikataulut vaikuttavat myös siihen, kuinka paljon asioista voidaan keskustella henkilöstön ja eri yhteistyötahojen kanssa.

Järjestöjen edustajat pitävät toisiinsa hyvin yhteyttä ja yhteistyö on kaiken kaikkiaan toimivaa. Kokonaisnäkemys henkilöstön tarpeista syntyy edustajille yhteistyön ja verkostojen kautta.

Yhteistointia on ollut työhallinnon organisaatioissa jo pitkään eikä siinä selvityksen mukaan ole havaittu suuria ongelmia. Työvoimatoimistojen johtajat tuntevat yleensä hyvin henkilöstönsä ja he toteuttavat toimistokokouksia säännönmukaisesti.

Käytännössä toimistokokouksia pidetään viikottain, esimerkiksi perjantaiamuksin. Myös erillisiä, yhteistoiminnan asiapiiriä käsitteleviä palavereita pidetään tarvittaessa.

Yhteistoiminnan koetaan toimivan toimistoissa kohtalaisesti. Avoimuuteen ja henkilöstön aktivoimiseen pyritään, mutta usein johdolla on vaikeuksia saada kaikkia mukaan keskusteluun. Toisinaan vaivaa kiire liikaa, eikä asioita ehditä käsittelemään riittävästi, vaan käsittelyyn tuodaan valmiita päätöksiä.

Yhteistoiminnan määrää tai osuutta henkilöstöjohtamisessa voisi lisätä. Henkilöstöllä on hyvät valmiudet antaa panoksensa asioiden valmisteluun. Työhallinnon yhteistoimintasopimuksen asiapiirin koetaan olevan liian raskas ja laaja, jotta sitä voisi kunnialla toimistoissa toteuttaa. Sopimuksessa voisi esimerkiksi määritellä ne asiat, jotka ehdottomasti tulee toimistoissa käsitellä (suositus asioista tai vastaava).

Järjestöjen roolin koetaan olevan melko vähäinen pienissä toimistoissa. Yhteistoiminnan kannalta on olennaisinta johtajan kyky osallistaa henkilöstöä ja näin luoda hyvän työyhteisön ilmapiiri.

Selvityksen mukaan työsuojeluyhteistoiminta kaipaisi paljonkin kehittämisspönöstusta. Siltä puuttuvat kunnan organisaatio, johdon tuki ja yhteistyökäytännöt. Sitä ei myöskään suunnitella riittävästi (esim. työsuojelun toimintaohjelmat). Toimintaa organisoidaan työhallinnossa myös yhä useammin projekteihin, jotka saattavat jäädä yhteistoiminta- ja työsuojelujärjestelmien ulottumattomiin. Yhteistoiminnalla ja työsuojeluyhteistoiminnalla ei ole korkeimman johdon aitoa tukea, jolloin siihen ei myöskään voimavaroja haluta kohdentaa.

Tavoitteena tulisi kuitenkin olla todellisen yhteistoiminnallisen ja työhyvinvointia edistävän kulttuurin muodostuminen. Jos organisaation johto haluaa strategioiden toteutuvan ja työyhteisöjen suorituskykyisyyden kehittyvän, on tämän kulttuurin luomiseen paneuduttava. Aktiiveja ja osaavia toimijoita työhallinnon yhteisöistä on löydettävissä yllin kyllin.

### **Yhteistoiminnan kehittäminen PTEK:ssa**

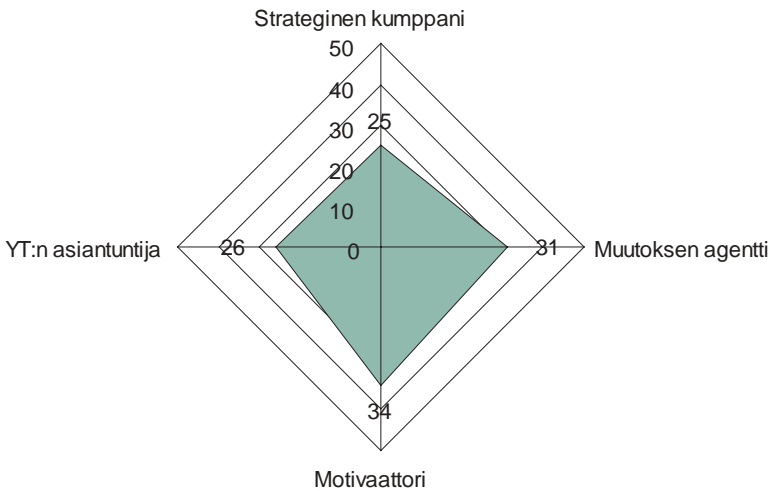
Yhteistoimintakomitea ei suunnitelmallisesti kehitä ja arvioi toimintaansa esimerkiksi yhteisellä koulutuksella tai itsearvioinnilla. Henkilöstön edustajat ovat sen sijaan osallistuneet omien järjestöjensä tarjoamaan koulutukseen. Johdon ja esimiesten POMO-valmennukseen ei ole toistaiseksi sisällytynyt teemaa yhteistoiminnasta.

### **Kehittämisideoita, joita selvityksen myötä tuli esille ovat:**

- ***osastojen ja yksiköiden tiimirakenteeseen ja tiimien kehittämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota***
- ***kehityskeskusteluihin liittyvät vastuut tulisi selkiinnyttää***

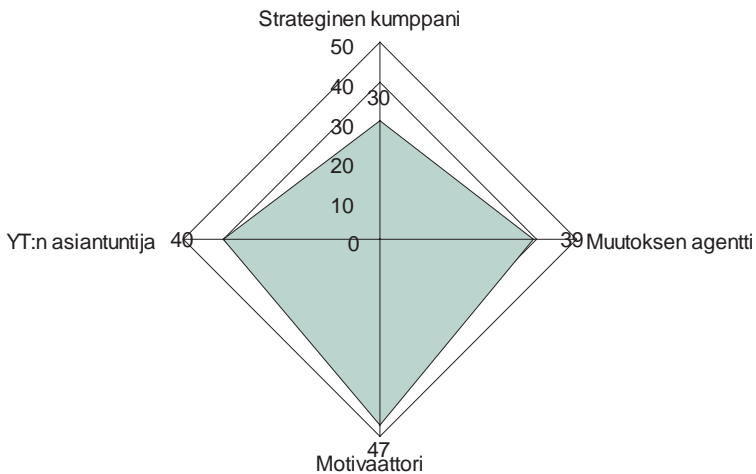
- yhteistoimintakomitean toimintamallia tulisi uudistaa vastaamaan TE-keskuksen muuta kehittämistä (kokoustiheys, asiapiiri jne.)
- yhteistoimintakomitean nimen muuttaminen voisi auttaa löytämään uuden profiilin (yt-kehittämisryhmä tai vastaava)
- yhteistoimintakomitean asioiden jakaminen ABC-ryhmiin asioiden tärkeyden mukaan voisi auttaa löytämään ”strategiset yt-asiat”
- johdon ja esimiesten valmennukseen tulisi liittää koulutusosio yhteistoiminnan toteuttamisesta eri organisaatiotasolla
- yhteistoimintavatuullisille tulisi järjestää yhteistä koulutusta (esim. TE-keskuksen strategioiden toteuttaminen ja yhteistoiminta)
- henkilöstölle tulisi jakaa lisää informaatiota yhteistoiminnasta
- yhteistoiminnan muotoja ja tavoitteita tulisi käsitellä osana perehdyttämisohjelmaa
- osastojen ”maanantaipalaveri”-käytännön soisi yleistyvän kaikkialle TE-keskuksessa (voiko osastoja velvoittaa tähän?)
- yhteistoiminnan ja työsuojeluyhteistoiminnan kehittämiseksi tulisi TE-keskuksissa ja työhallinnossa käynnistää erityinen hanke tai ohjelma, jolla tuetaan erityisesti työvoimaosastojen ja työvoimatoimistojen yhteistoimintakomiteoiden edustajien ja työsuojeluvaltuutettujen toimintaedellytyksiä ja valmiuksia edistää hyvän henkilöstöjohtamisen ja osallistavan työyhteisön käytäntöjä
- luodaan viestinnällisiä ja koulutuksellisia työvälineitä, joilla voidaan kehittää yhteistoiminnallisten ja työsuojelullisten näkökulmien huomioimista työkuultuurissa (vertaa esimerkiksi KAIKU-hanke)

### 1. Miten osapuolet (PTEK) näkevät yhteistoiminnan nyt?



Vahvimmat roolit ovat nyt *motivaattorin ja muutoksen agentin* roolit.

### 2. Miten osapuolet näkevät yhteistoiminnan roolin tulevaisuudessa?



Vahvimmat roolit ovat tulevaisuudessa *motivaattorin ja yhteistoiminnan asiantuntijan* roolit. Eniten kehittämisen haasteita on *yhteistoiminnan asiantuntijan ja motivaattorin* roolien kehittämisessä.





---

## 3 MINISTERIÖ- JA HALLINNONALATASOISEN YHTEISTOIMINNAN ARVIOINTI

---

### 3.1 Case: Puolustusministeriö

---

#### **Yhteistoiminnan organisointi**

Puolustusministeriön hallinnonalan yhteistoiminta perustuu 31.5.1994 päivättyyn sopimukseen (Puolustusministeriön hallinnonalan yhteistoimintasopimus). Tätä sopimusta täydentää liite, jossa määritellään henkilöstöjärjestöjen nimeämät edustajat puolustusministeriön koko hallinnonalaan koskeissa henkilöstöasioissa. Viimeisin edustajat määrittävä liite on päivätty 8.5.2002.

Puolustusministeriön hallinnonalaan koskevan sopimuksen uudistaminen todetaan tarpeelliseksi erityisesti henkilöstöjärjestöjen edustajien näkökulmasta, mutta myös työnantajaedustajien toimesta. 1994 vuonna allekirjoitettu sopimus koetaan sisällöltään liian suppeaksi, jotta sen avulla voitaisiin ohjata hallinnonalatasoista yhteistoimintaa. Sopimus ei vastaa niitä tarpeita, joita työelämän suhteiden kehittäminen 2000-luvun nopeasti muuttuvassa hallinnossa edellyttää. Sen sisällöllinen yhteys valtionhallinnon yhteistoimintasopimukseen jää avaamatta, mikä tuntuu vaikeuttavan olennaisesti yhteistoimintamenettelytarpeiden tunnistamista.

Virallista, ministeriön hallinnonalatasoista yhteistoiminnan toimielintä ei ole katsottu tarpeelliseksi erikseen asettaa.

Yhteistoimintaa tukevaksi tapaamiskäytännöksi on muodostunut ministeriön johdon ja henkilöstöjärjestöjen johdon tapaamiset vähintään kerran vuodessa. Keskustelujen teemat liittyvät yhteistoiminnan asiapiiriin, mutta tämän tapaamisen ei katsota olevan yhteistoimintamenettelyn toteuttamista. Kyse on lähinnä yhteistyösuhteen ylläpidosta ja syventämisestä.

Todettakoon vielä, että ministeriöllä on 18.11.1994 allekirjoitettu virastotasoinen yhteistoimintasopimus. Tämä sopimus ohjaa yhteistoimintamenettelyjä ministeriön "sisällä". Puolustusvoimien virastokohtainen yhteistoimintasopimus (allekirjoitettu 18.11.1994) määrittelee yhteistoiminnan muodot kaikille puolustusvoimien organisaatiotasolle.

#### **Yhteistoiminnan osapuolet ja vastuut**

Yhteistoimintaan liittyvät velvoitteet ja menettelyt (eli käytännössä Puolustusministeriön hallinnonalan yhteistoimintasopimuksen JA Sopimuksen yhteistoiminnasta valtioonhallintoa ja hallinnonala koskevissa henkilöstöasioissa noudattaminen) ovat delegoidut ministeriön osastojen ja yksiköiden hankevastuullisille virkamiehille. Heidän tehtävään on huolehtia siitä, että kulloisessakin hankkeessa tai yhteistoimintamenettelyä edellyttävässä tilanteessa toimitaan yhteistoimintasopimusten mukaisesti. Heidän tehtävänä on arvioida tarve yhteistoimintamenettelylle ja kutsua hankeyhteistyöhön henkilöstöjärjestöjen edustajat.

Puolustusministeriö on uudistanut organisaatiotaan aktiivisesti viimeisen kolmen vuoden aikana. Uusi organisaatiomalli astui voimaan vuoden 2002 alussa. Malli, johon ministeriö siirtyi, vaikuttaa erittäin suorituskykyiseltä ja tehokkaalta. Prosessijohtamiseen ja tiimityöhön perustuvat ratkaisut, joita ministeriössä on tehty, ovat herättäneet mielenkiintoa kautta koko keskushallinnon. On hyvinkin mahdollista, että luotua organisaatiomallia tullaan soveltamaan laajemmaltikin valtioneuvostoon kuuluvissa ministeriöissä.

Ministeriön sisäisenä haasteena on ollut vuoden 2002 aikana henkilöstöjärjestelyjen toteuttaminen, uudet rekrytoinnit ja uuden organisaatorakenteen ja toimintamallin sisäistäminen. Uudistuksen myötä vaihtui merkittävä osa ministeriön osasto- ja yksikköjohdosta.

Uuteen organisaatiomalliin siirtyminen on ollut melkoinen ponnistus ministeriön henkilöstölle. Uudistuneet tehtävänkuvat, työprosessimallit ja johtamisjärjestelmä ovat vaatineet runsaasti uuden oppimista, mutta myös vanhasta poisoppimista. Reformin käytännön onnistumisen kannalta on ollut tärkeitä henkilöstön osittainen vaihtuminen osana muutosta.

Uudistus, jota on toteutettu viime vuosina, on ollut luonnollisesti koetinkivi myös yhteistoimintamenettelylle ja yhteistyösuhteille. Vanhasta uuteen -siirtymävaiheen aikana voi ilmetä ongelmia, joiden asianmukainen hallinta vaatii tarkkuutta. Henkilöstöjärjestöjen edustajien ja myös työnantajaedustajien mielestä on muun muassa yhteistoimintamenettelyyn liittyvien vastuiden alue välillä hämärtynyt. Keskellä muutosta ei ole aina tunnistettu tarvetta yhteistoiminnalle tai ei ole ollut selvää, kenen vastuulla menettelyn käyminen kulloinkin on. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoita hyödynnetään hankkeissa kohtuullisesti, mutta mistään vakiintuneesta käytännöstä on vielä turhan aikaista puhua.

Yhteistoiminnan päävastuullisia selvitettäessä osoittautui, että sellaisiksi nimetään hallintopoliittisen osaston johtaja ja resurssipoliittisen osaston henkilöstöyksikön henkilöstöjohtaja. Ministeriön virastokohtaisen yhteistoiminnan vastuulliseksi henkilöksi nimetään hallintoyksikön johtaja.

Haastateltujen henkilöiden mukaan ministeriön johtoryhmissä ei ole henkilöstön edustajia.

Mainittakoon, että puolustusvoimien yhteistoimintaelin (PYTE) kokoontuu kerran kuu-kaudessa. Henkilöstöjärjestöjen edustajien mukaan toimielimessä käsitellään verraten hyvin puolustushallinnon ja -voimien päätöksentekoon ja suunnitteluun liittyviä asioita. Tältä osin edustajat eivät nähneet erityisiä puutteita.

### **Yhteistoiminnan ja siihen liittyvien sopimusten tuntemus**

Puolustusministeriön hallinnonalan yhteistoimintasopimus (ja valtionhallinnon yhteistoimintasopimus) tunnetaan suhteellisen huonosti ministeriön johdossa ja henkilöstön keskuudessa. Parhaiten sopimukset tunsivat henkilöstöhallinnon asiantuntijat ja henkilöstöjärjestöjen edustajat. Tämä tilanne johtaa väistämättä pohdintaan siitä, tuntevatko ministeriön hankevastuulliset johtajat yhteistoimintaan liittyviä velvoitteita riittävästi. Miten he voivat toteuttaa yhteistoimintaa sopimusten tarkoittamassa muodossa ja laajuudessa, jos he eivät tiedä mitä yhteistoimintasopimukset edellyttävät? Hankevastuullisten kykyyn ja taitoon huomioida yhteistoimintavelvoitteet (asiat, aikataulut, osallistujat jne.) kohdistetaan epäilyjä henkilöstöjärjestöjen edustajien toimesta.

Erään ongelman yhteistoiminnan kannalta muodostaa konsulttien runsas hyödyntäminen kehittämistyössä. Heidän mukanaolonsa hankkeissa hämärtaa merkittävässä määrin yhteistoimintaan liittyvien vastuiden kohdistamista.

Tähän syntyneeseen tilanteeseen on tuonut helpotusta henkilöstöasiantuntijoiden tiiviimpi osallistuminen hankkeisiin. Mutta kuten edellä todettiin, he eivät ainakaan vielä tunnu olevan kaikissa hankkeissa systemaattisesti mukana.

Ministeriön virastokohtainen yhteistoimintasopimus tunnetaan haastateltavien arvioiden mukaan heikosti. Näin siitä huolimatta, että ministeriön organisaation uudistaminen oli merkittävässä määrin yhteistoiminta-asia. Ministeriössä ei ole säännöllisesti ja suunnitelmallisesti kokoontuvaa yhteistoimintatoimielintä käsittelemään kattavasti yhteistoiminnan asiapiiriin kuuluvia asioita (7 §). Yhteistoimintaa harjoittaa kuitenkin sosiaali- ja virkistys- sekä työsuojelutoimikunnat. Niiden tehtävä- ja vastuualue on vakiintunut henkilöstön työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Ministeriössä toteutetaan osastokokouksia 1-2 kertaa vuodessa. Työyksikkötason kokouksia ja tapaamisia on noin kerran viikossa.

#### **Yhteistoiminnan integrointi muuhun toimintaan**

Hallinnonalatasoisen, tehtävänsä asetetun, yhteistoimintatoimielimen puuttuessa näyttää olevan niin, että yhteistoiminnan asiapiiriin kuuluvien asioiden käsittelyä ei johdeta (muun muassa suunnitella ja allokoida) osana ministeriön muuta suunnittelu- ja päätöksentekojärjestelmää. Valtionhallinnon yhteistoimintasopimuksen asiapiiriä (kts. sopimuksen 5 §) ei käsitellä riittävällä vakavuudella ja laajuudella yhdessä osapuolten kesken. Hankekohtainen yhteistoimintamenettely ei tätä puutetta tunnu korvaavan. Sen täydennykseksi tarvittaisiin säännöllisesti kokoontuva, sopimusten määrittelemään yhteistoimintaan keskittyvä, toimielin tai neuvottelukunta.

Henkilöstöjärjestöjen edustajat nimeävät erityisesti erään asia-alueen, jonka kohdalla yhteistoimintamenettelyä tulisi kehittää tavalla tai toisella. Edustajat esittävät - voitaan sanoa että jopa vaativat - että Suomen turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon valmistelua tulisi avata enemmän yhteistoimintaprosesseihin. Selonteossa on toistuvasti merkittäviä esityksiä puolustushallinnon toiminnan ja organisoinnin muuttamisesta ja täten myös henkilöstöjärjestelyistä. Valtionhallinnon ja hallinnon-alan yhteistoimintasopimuksen 4 §:ään vetoaminen ei henkilöstöjärjestöjen mielestä ole aina perustelua eikä tarpeen. Selonteosta voidaan keskustella avoimesti, mutta luottamuksellisesti, kunhan keskustelun muodosta ja laajuudesta yhdessä sovitaan.

#### **Haasteita, joita haastateltavat nimesivät ministeriölle (ja yhteistoiminnalle):**

- poliittisen ohjauksen ja tulosohjauksen yhteensovittaminen
- ministeriön uuden organisaation ja johtamisjärjestelmän käyttöönottonen ja vakiinnuttaminen
- Turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko (2004) ja siitä johdettavat mahdolliset sopeuttamistoimet
- kansainvälistyminen (NATO, EU)
- kumppanuushanke ja sen toimeenpano
- Puolustushallinnon rakennuslaitoksen kohtalo

- johtamisen ja palkkausjärjestelmien kehittäminen puolustushallinnossa
- ydintehtävien ja ydinosaamisten määrittäminen
- henkilöstöstrategiatyö, työnantajakuvan kehittäminen
- yhteistoiminnan ja osallistumisjärjestelmien uudistaminen osana organisaatiouudistuksia

## Työelämän suhteiden yleinen tila

Yhteistoimintaan liittyvän yhteistyön koetaan toimivan kohtalaisesti. Keskeiset toimijat, henkilöt, tuntevat toisensa ja he voivat olla keskenään avoimesti eri tavoin ja eri yhteyksissä (tapaamiset, puhelinkeskustelut jne.). Mikään ei sinänsä estä asioista keskustelemista. Yhteistoimintamenettelyyn liittyvissä vastuissa on kuitenkin ilmeisiä epäselvyyksiä tavan takaa, sillä hankesuunnittelun ja -johdon koetaan olevan tiukasti ministeriön sisäinen asia. Ennakoivan yhteistoiminnan tilaan ja neuvotteluun asioiden eri vaihtoehtoista on vielä kosolti matkaa.

Henkilöstöjärjestöjen edustajat kokevat myöskin, että osapuolien keskeiset henkilöt tapaavat liian harvoin ”puolustusministeriön toimintaan liittyvissä keskeisissä yhteistoiminta-asioissa”. Puolustusvoimien puolella toimivaan yhteistoimintaelimeen ollaan pääosin tyytyväisiä.

## Johtamisen ja yhteistoiminnan kehittäminen

Yhteistoiminnan kehittämisen kannalta on syytä huomioida, että ministeriössä on käynnistynyt tai käynnistymässä useita kehittämistoimenpiteitä, joilla on mahdollista vaikuttaa positiivisesti myös yhteistoiminnan tilaan ja toimivuuteen.

Ministeriö on parhaillaan toteuttamassa johdolle ja esimiehille suunnattua koulutusta ja valmennusta. Samassa yhteydessä parannetaan myös johtoryhmätyöskentelyä ja siihen liittyviä valmiuksia. Ministeriö on myös uudistamassa viestintästrategiaansa ja sisäistä tiedottamistaan (intranet jne.).

Haastattelujen myötä tuotiin usein esille mahdollisuus uudistaa sekä ministeriön hallinnonalatasoinen yhteistoimintasopimus että virastokohtainen sopimus vastaamaan uuden toiminnan ja organisaation osallistamistarpeita.

Ministeriön johdolla toteutettava kumppanuushanke on ollut monille mukana olleille henkilöille positiivinen kokemus myös yhteistoiminnan näkökulmasta. Hanke on ollut ainakin tähän saakka kiitettävästi projektijohdettu ja osallistava. Edustuksellisuutta hankkeen eri vaiheissa ja foorumeissa on mietitty ajoissa ja riittävällä vakavuudella.

## Kehittämis- ja toimenpidesuosituksia:

- hallinnonalatasoinen yhteistoimintasopimus tulisi uudistaa vastaamaan ministeriön ja hallinnonalan työelämän suhteiden strategista kehittämistä ja muutosjohtamisen tarpeita.
- osana uutta hallinnonalatasoista yhteistoimintasopimusta tulisi sopia myös säännöllisesti kokoontuvan (2-4 kertaa vuodessa) toimielimen perustamisesta.
- uuteen hallinnonalatasoiseen yhteistoimintaelimeen tulisi nimetä edustajat ministeriön johdosta (mahdollisesti ministeri, erityisavustaja, kansliapäällikkö ja osastojohto) ja henkilöstöjärjestöjen puheenjohtajistosta. Toimielimen vastuullisena koollekutsujana ja asioiden valmistelijana voisi toimia esimerkiksi henkilöstöjohtaja.
- uuden hallinnonalatasoisen yhteistoimintaelimen ja puolustusvoimien yhteistoimintaelimen välisestä vastuun- ja työnjaosta on syytä keskustella.
- ministeriön virastokohtainen yhteistoimintasopimus ja -järjestelmä (toimielimet, yhteistoiminnan muodot jne.) tulisi ajantasaistaa vastaamaan ministeriön uutta organisaatiota ja muuttunutta yhteistoiminnan tarvetta.
- henkilöstön edustajan mukaan ottamisesta johtoryhmätyöskentelyyn olisi syytä käydä keskustelua ja tehdä tarvittaessa siihen liittyvät toimenpiteet.
- ministeriön tulisi työjärjestystään uudistaessaan huolehtia siitä, että yhteistoimintamenettelyihin liittyvät vastuut kirjataan työjärjestykseen.
- ministeriön tulisi johtamisvalmennusta suunnitellessaan huomioida, että yhteistoiminta (laki, sopimukset, käytännöt) käydään riittävässä laajuudessa lävitse. Näin toimien varmistetaan, että yhteistoimintaan liittyvät vastuut ymmärretään oikein ja yhdenmukaisesti.
- ministeriön hankesuunnittelua koskevaan ohjeistoon tulee liittää kohta "yhteistoimintavelvoitteet ja niiden huomioinen".
- ministeriön viestintästrategiassa (sekä ulkoinen että sisäinen viestintä) tulisi huomioida myös työelämän suhteiden tarpeet ja näkökohdat.
- hallinnonalatasoisesta yhteistoiminnasta päävastuullisten tulisi perehtyä myös henkilöstöjärjestöjen toimintaan ja tavoitteisiin (luottamuksen syventämiseksi).
- yhteistoimintaan liittyvää koulutusta kaivataan sekä toimielimien jäsenille että koko henkilöstölle.

## 3.2 Case: Sisäasiainministeriö

---

### Yhteistoiminnan organisointi

Yhteistoiminta ministeriössä perustuu 19.6.2001 päivättyyn sopimukseen (Sopimus yhteistoiminnasta sisäasiainministeriössä). Tämä virastokohtainen sopimus sisältää määräyksiä sisäasiainministeriön ja sen henkilöstön välisen yhteistoiminnan ja työsuojeluyhteistoiminnan toteuttamisesta. Sopimus on luonteeltaan ennen kaikkea organisaationormi eli se määrittelee yhteistoiminnan keskeisimmät toimielimet ja toimintamuodot. Sopimusta voidaan luonnehtia asialliseksi virastokohtaiseksi sopimukseksi.

Edellä mainitussa virastokohtaiseksi sopimukseksi nimetyssä sopimuksessa todetaan, että "Käsiteltäessä ministeriön hallinnonalan henkilöstöä koskevia asioita noudatetaan sopimusta yhteistoiminnasta valtionhallintoa ja hallinnonala koskevissa henkilöstöasioissa." (1 § Sopimuksen soveltamisala ja sisältö). Sopimus sisältää siis viittauksen yleiseen valtionhallinnon yhteistoimintasopimukseen, mutta jättää tarkemmin määrittelemättä sen, millaisia yhteistoiminnan toimielimiä tai toiminnan muotoja tältä osin noudatetaan.

Ministeriön yhteistoimintajärjestelmän muodostavat ministeriön johtoryhmä, henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon yhteistyöryhmä (HEPRY), henkilöstöneuvosto, osastojen johtoryhmät, henkilöstökokous ja työyksikkökokous. Työryhmien asettamisesta organisaation eri tasoille on sopimuksessa omat määräyksensä.

Mainittakoon, että henkilöstöneuvoston puheenjohtaja osallistuu ministeriön johtoryhmän kokouksiin silloin, kun johtoryhmässä käsitellään yhteistoiminta-asiaa. Osastojen johtoryhmissä on pysyvä henkilöstön edustus.

### Yhteistoiminnan osapuolet ja vastuut

Ministeriön organisaatio muodostaa varsin haasteellisen kokonaisuuden. Ministeriön poliittisessa johdossa ovat kaksi ministeriä avustajineen. Strategisessa ministeriön johtamisvastuussa olevia kansliapäälliköitä on yksi. Organisaatorakenteen täydentää ministeriön johdon ja esikuntayksiköiden lisäksi kuusi osastoa, joiden tehtävät ja profiili ovat yksilölliset. Osastot johtavat alaistaan hallintoa eli virastoja ja yksiköitä.

Ministeriön organisaatorakenteen monimutkaisuus näyttää tuovan ainakin joitakin ilmeisiä tulkintaongelmia johtamis- ja yhteistoimintavastuiden tunnistamiselle. Haastattelujen kautta syntyi toisinaan hieman epäselvä kuva siitä, keiden henkilöiden vastuulla on esimerkiksi strateginen henkilöstöjohtaminen, työelämän suhteiden kehittäminen ja henkilöstöpolitiikan yhdenmukaisuuden varmistaminen. Keskustelun myötä päävas-

tuullisiksi henkilöiksi nimettiin kansliapäällikkö ja hallintojohtaja (HEPRYN puheenjohtaja). Näiden kahden henkilön yhdeksi erityiseksi tehtäväksi asetettiin yhteistoimintamenettelyn koordinointi, johtaminen ja valvonta.

On todettava ja korostettava sitä, että valtionhallinnon yhteistoimintasopimuksen soveltaminen koetaan vaikeasti ratkaistavaksi kysymykseksi lähinnä ministeriön sisäisen yhteistyön alueella, niin sanotussa ylärakenteessa. Yhteistoimintaan osastojen sisällä (esimerkiksi poliisiosasto) ja ohjattavaa hallintoon päin (esimerkiksi poliisihallinto) ei kohdisteta suurta kritiikkiä. Yhteistoimintajärjestelmät ja yhteistoiminnan muodot ovat tältä osin verraten vakiintuneet ja hyvin toimivat. Poliisihallinnossa toimii muun muassa poliisihallinnon yhteistoimintaneuvottelukunta ja poliisihallinnon ohjausryhmä. Tämän lisäksi yhteistoimintaa toteutetaan osastolla (poliisiosaston johtoryhmä, osastokokous) ja paikallisella tasolla (virastot ja laitokset). Kihlakunnanvirastoissa yhteistoiminta perustuu virastokohtaisiin, sovitun mallin mukaisiin, yhteistoimintasopimuksiin.

Ministeriön ongelmana "makrotasoisien" yhteistoiminnan toteuttamisessa näyttäisikin olevan asioiden käsittelyn hajanaisuus. Toimijoiden on vaikea tunnistaa yhteistoimintaprosessien alkamista, neuvotteluvaihetta ja ratkaisuvaihetta. "Makrotason" asioita käsitellään siis ministeriön johtoryhmässä ja HEPRYssä, mutta vailla todellista, ennakkoivaa ja keskustelevaa vuorovaikutusta. Henkilöstöjärjestöjen edustajat kokevat, että heillä ei ole todellisia vaikuttamisen mahdollisuuksia.

#### **Yhteistoiminnan ja siihen liittyvien sopimusten tuntemus**

Yhteistoimintaan liittyvät sopimukset (yleiset yhteistoimintasopimukset ja ministeriön yhteistoimintasopimukset) tunnetaan henkilöstöjärjestöjen edustajien ja ministeriön henkilöstöasiantuntijoiden keskuudessa hyvin tai tyydyttävästi. Yleisjohdon tai asian tuntijajohdon arvioidaan tuntevan yhteistoiminnan tehtävät ja tavoitteet sekä sopimukset ainoastaan tyydyttävästi. Yleisenä ja yhteisenä ongelmana näyttäisi olevan yhteistoimintavastuiden määrittämisen vaikeus. Näin siitä huolimatta, että ministeriön yhteistoimintasopimus on sinänsä asiallinen ja kattava.

Haastateltavat henkilöt toivoivat henkilöstö- ja hallintojohdolta aktiivisempaa otetta yhteistoiminnan selkiennyttämisessä ja ohjeistamisessa. Näin välttyttäisiin arvioiden mukaan toistuvilta tulkintaongelmilta ja varmistettaisiin yhteistoimintamenettelyjen ja -prosessien laadukkuus.

#### **Yhteistoiminnan integrointi muuhun toimintaan**

Selvityksen perusteella voidaan todeta, että yhteistoiminnan asiapiiriin kuuluvat asiat tuodaan asianmukaisesti ja pääsääntöisesti sovitussa aikataulussa virastotasoihin yhteistoiminnan toimielimiin. Muodollisesti yhteistoiminnan koetaan täten toimivan koh-



tuullisen tyydyttävästi. Henkilöstöjärjestöjen edustajat katsovat kuitenkin, että ministeriön ja osastojen suunnittelu- ja päätöksentekoprosessi ja yhteistoiminta eivät kohtaa tai tue toisiaan. Aikaa ja tilaa aidolle dialogille ei synny, vaan asiat tuodaan käsittelyyn koska näin kuuluu tehdä. Tällainen tilanne koetaan turhauttavana.

Henkilöstöjärjestöjen edustajat pitävät hyvänä asiana ministeriön osastojen johtoryhmytyöskentelyyn osallistumista. Johtoryhmät kokoontuvat usein ja käsittelevät kaikki keskeiset ja merkittävät asiat osastoilla. Kritiikkiä kohdistetaan kuitenkin jossain määrin siihen, että johtoryhmien lisäksi voidaan osastolle perustaa johdon omia valmistelu-elimiä tai tapaamisryhmiä, jotka saattavat kyseenalaistaa johtoryhmän merkitystä. Näihin toimieliimiin tai kokouksiin eivät henkilöstön edustajat ole kutsuttuja.

Koko ministeriökokonaisuutta koskevien yhteistoiminta-asioiden käsittelyä vaikeuttaa tapauskohtaisuus ja jo edellä mainittu hajanaisuus. Järjestöjen edustajat kokevat tavan takaa olevansa vailla viimeisintä faktatietoa. Asiat, joista tulisi keskustella ja tarvittaessa sopia yhteistoiminnallisesti, tuntuvat katoavan hallinnon uumeniin. Vastuuhenkilöitä on usein vaikea tunnistaa ja kohdentaa kulloinkin ajankohtaisille asioille. Oman vaikeutensa tilanteelle luo poliittisen päätöksenteon ja hallinnollisen toimeenpanon yhteensovittaminen.

Sisäasiainministeriön erityispiirteisiin kuuluva organisaatorakenteen haasteellisuus korostuu myös sitä kautta, että ministeriössä hyödynnetään paljon neuvottelukuntia ja erilaisia työryhmiä. Asioiden verkostomainen ja näennäisesti joustava hallinta ja hallinto voi muodostua ennen pitkää mosaiikkimaiseksi tai ameebamaiseksi, jolloin kokonaiskuva ja jopa sen eri osatekijät hämärtyvät. Oman haasteensa luo myös runsas ulkopuolisten konsulttien ja yhteistyötahojen hyödyntäminen ja kytkeminen ministeriön omiin kehittämisprosesseihin.

### **Haasteita, joita haastateltavat nimesivät ministeriölle (ja yhteistoiminnalle):**

- ministeriön poliittisen ohjauksen ja tulosohjauksen parempi yhteensovittaminen
- ministeriön hallinnonalojen muutostarpeiden hallinta (valtakunnan taso, aluetaso, paikallistaso)
- toimintojen hajasijoitusratkaisujen toteuttaminen
- kokonaisorganisaation sopeutuminen uusiin palvelutehtäviin ja niukkeneviin voimavaroihin
- lääninhallitusten ja kihlakunnanvirastojen tehtävät ja organisointi
- yhteispalvelu-ajattelu ja sähköinen asiointi
- strateginen johtaminen, ohjelmajohtaminen (jos konkretisoituu), henkilöstöjohtaminen
- henkilöstön vaihtuvuus, työnantajakuvan kehittäminen, palkkausjärjestelmien uudistaminen

## Työelämän suhteiden yleinen tila

Haastattelujen välityksellä syntyy hieman ristiriitainen kuva yhteistoiminnan tilasta ministeriössä. Yhteistyösuhteista keskeisten toimijoiden välillä esitetään eriäviä mielipiteitä. Osa henkilöistä pitää työelämän suhteiden tilaa hyvänä ellei peräti erinomaisena, osa puolestaan ainoastaan välttävinä. Selittäviä tekijöitä löytyy luonnollisesti monia. Todettakoon kuitenkin, että suhteita pidetään pääosin asiallisina.

Työelämän suhteiden laatua tuntuu heikentävän jatkuvaluonteisen, luottamukseen perustuvan, keskusteluyhteyden puute. Tämän yhteyden puuttuminen on tullut näkyväksi ja ajankohtaiseksi erityisesti viimeisen kahden vuoden aikana. Järjestöjen näkökulmasta yhteistoiminnan parempi organisointi kuin myös vastuuhenkilöiden nimeäminen olisi auttanut olennaisesti välttämään käytyjä kiusallisia keskusteluja sisäasiainministeriössä ja myös sen ulkopuolella. Jos ministeriön ”sisäpolitiikka” ei kykene hoitamaan asioitaan velvoittavien sopimusten mukaisesti, on järjestöillä tarve arvioittaa hallinnon käyttäytymistä ulkopuolisilla tahoilla. Tarvittaessa voidaan etsiä painostusvoimaa myös politiikan foorumeilta.

Henkilöstöjärjestöjen välisenä yhteismuotona toimiva henkilöstöneuvosto ei ole saavuttanut erityistä asemaa ja suosiota näkökantoja yhdistävänä toimielimenä. Se koontuu liian harvoin, jotta se voisi reagoida nopeasti eteen tuleviin tilanteisiin. Järjestöjen väliset yhteistyösuhteet ovat haastattelujen perusteella pohjimmiltaan kunnossa ja toimivat.

## Johtamisen ja yhteistoiminnan kehittäminen

Järjestöedustajat kokevat tärkeäksi osallistumisensa ministeriön strategiatyöhön. Strategiaprosessin kautta syntyy parhaimmillaan monipuolinen ja -ulotteinen kuva organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden valinnoista. Prosessin aikana joudutaan ottamaan kantaa niin arvoihin kuin kehittämisen painopisteisiin. Ikävienkin asioiden kohtaaminen on tärkeä osa prosessia.

Järjestöedustajat suosittelevat luottamusmiesten aseman ja tehtävien uudistamista työyhteisöjen kehittämisen suuntaan (esimerkiksi työyhteisökehittäjä).

Järjestöjen edustajat antavat positiivisen arvosanan ministeriölle myös siitä, että henkilöstön edustajat kutsutaan yleensä asianmukaisesti erilaisiin kehittämisryhmiin ja -hankkeisiin. Tosin, aivan aukotonta tämä kutsuminen ei tunnu olevan. Eteen on annettu palautteen mukaan tullut usein tilanteita, joissa tätä arvokasta periaatetta on laiminlyöty. Ministeriön sisäistä tiedottamista pidetään toimivana ja korkeatasoisena.

## Kehittämis- ja toimenpidesuosituksia

- *sisäasiainministeriöön tulisi neuvotella koko ministeriötä ja sen hallinnonaloja koskeva yhteistoimintasopimus täydentämään ja tarkentamaan virastokohtaista yhteistoimintasopimusta. Tässä sopimuksessa määriteltäisiin yhteistoiminnan muodot (esimerkiksi ministeriötason yhteistoimintaneuvottelukunta), yhteistoiminnan asiapiiri ja itse menettelyprosessi. Sopimusneuvottelujen yhteydessä tulisi sopia luonnollisesti myös edustajista. Toimielimeen tulisi saada edustus myös ministeriön poliittisesta ja hallinnollisesta johdosta.*
- *ministeriötason, kuten myös osastojen, yhteistoiminnan vastuuhenkilöt tulisi nimetä tarvittaessa työjärjestyksessä tai vastaavassa.*
- *ministeriöön tulisi nimetä henkilö, jolla on strategisen henkilöstöjohtamisen tehtävä ja vastuut (henkilöstöjohtaja).*
- *yhteistoiminnan kokousmenettelyyn tulisi saada enemmän suunnitelmallisuutta ja säännöllisyyttä (vuosisuunnittelu).*
- *neuvoteltavaa ministeriön yhteistoimintasopimusta, kuin myös virastokohtaista yhteistoimintasopimusta, tulisi avata hallinnon tarpeisiin erityisellä ohje- tai suosituskirjasella. Tätä kirjasta voisi hyödyntää mm. johtamis- ja esimiesvalmennuksessa sekä työyhteisöjen kehittämisessä.*
- *yhteistoiminnan tarkoitus, tavoitteet ja menettely tulisi sisällyttää henkilöstökoulutukseen soveltuvin osin.*
- *muutoksen keskellä (esimerkiksi toimintojen hajauttaminen) tulee huolehtia erityisesti siitä, että yhteistoimintamenettely hoidetaan sopimusten mukaan ja että menettely aloitetaan riittävän aikaisin. Henkilöstölle tulee jakaa informaatiota menettelyn alkaessa ja kuluessa kiireettä ja suunnitellusti.*
- *ulkopuolisten konsulttien hyödyntämisen pelisäännöistä tulisi sopia yhteistoiminnan toimitelmissä.*
- *hallintojohtajien ja -päälliköiden tulisi varmistaa, että jokaisella henkilöstöön kuuluvalla on perustietämys yhteistoiminnasta ja sen muodoista organisaatioissa. Yhteistoiminta-asioita tulee käsitellä myös uuden henkilöstön kanssa esimerkiksi perehdytysjakson aikana.*



## 4 YHTEISTOIMINTALAIN JA -SOPIMUSTEN ARVIOINTI

Selvityshankkeen yhdeksi tavoitteeksi asetettiin selvittää, koetaanko työnantajien ja henkilöstöedustajien keskuudessa valtion yhteistoimintalaki (L 651/88, myöhempine muutoksineen), sopimus yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (13.12.2000) sekä sopimus yhteistoiminnasta valtionhallintoa ja hallinnonalaa koskevissa henkilöstöasioissa (13.12.2000) ajantasaisiksi ja toimiviksi. Yhteistoiminnan paikallisten järjestelyjen kannalta laki ja sopimukset luovat yhteistoimintavelvoitteille, -menettelylle ja myös -järjestelmälle perustan, jota voidaan soveltuvin osin täydentää virastokohtaisin yhteistoimintasopimuksin.

Selvityshankkeessa näiden ohjaavien normien ajantasaisuutta, puutteita ja epäkohtia sekä kehittämistarpeita selvitettiin lähettämällä valitulle aktiivijoukolla kysymyssarja. Kysymyslomake sisälsi yhteensä 14 kysymystä (kts. liite 5). Todettakoon, että valtionhallintoa ja hallinnonalaa koskevasta yhteistoimintasopimuksesta ei esitetty kysymyksiä virastojen ja laitosten aktiiveille. Tämän ns. ministeriösopimuksen toimivuutta selvitettiin ministeriöiden case-esimerkkien haastattelujen yhteydessä. Arvioita ko. sopimuksen toimivuudesta tehdään luvussa 6.

Vastausten kautta välittyi melko elävä kuva yhteistoiminnan merkityksestä ja tehtävistä sekä toisaalta nykytilasta organisaatioissa. Vastaukset täydentävät ja monipuolistavat, "tekevät inhimilliseksi", mielenkiintoisella tavalla kokonaiskuvaa yhteistoiminnasta ja sen toimivuudesta selvityshankkeen organisaatioissa. Vastauksia voi lukea siten, että ne liittävät tiiviiksi oheislukemistoksi edellä esitettyihin organisaatiokuvauksiin (luvut 2.1.-2.6.).

Kysymyksiin annetut vastaukset ovat kysymysten yhteydessä vain hieman muutettuna, jotta vastaajan taustaorganisaatio ei tulisi selville. Yhteenveto annetuista vastauksista on löydettävissä luvun 4 loppuosasto.

### Kysymys 1. Miksi työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa tarvitaan virastoissa ja laitoksissa?

#### **Työnantajan edustajat:**

- *Henkilöstölle täytyy varata mahdollisuus vaikuttaa niihin asioihin, jotka koskevat virastossa tehtävää työtä ja sitä, miten työ tehdään. Parhaimmillaan yhteistoiminta on ns. yhteen hiileen puhaltamista eli asioiden hoitamista parhaalla mahdollisella tavalla kummankin osapuolen näkökannat huomioiden.*
- *Henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen päätöksenteossa sekä uudistusten ja muutosten läpiviennin turvaaminen.*
- *Henkilöstöllä tulee olla vaikutusmahdollisuus työhön liittyvissä asioissa. Yhteistoiminta vaikuttaa työssä viihtymiseen ja siten jaksamiseen. Kun yhteistoiminta sujuu hyvin työnantaja saa työhönsä sitoutuneita työntekijöitä sekä myös tarpeellisesta tietoa päätöksentekoa varten.*

#### **Jäsenjärjestöjen edustajat:**

- *Vaikuttaminen ja sitä kautta toiminnan tuloksellisuuden ja taloudellisuuden parantaminen. Työntekijöiden tieto-taito tulee myös tätä kautta työnantajan käyttöön.*
- *Yhteistoiminnan tarkoitus on sanottu ihan hyvin esim. keskitetyssä sopimuksessa. Asioista puhuminen on yleensäkin tärkeää. Kun tiedetään perusteet, on asioiden ymmärtäminen helpompaa. SALAILU ON MYRKKYÄ! Vaikuttaminen on nykypäivänä tärkeä seikka. Pelisääntöjä tarvitaan ongelmien ratkomiseksi.*
- *Henkilöstö saadaan paremmin sitoutumaan. Isoissa työpaikoissa saadaan työnantaja kuuntelemaan muitakin henkilöstön edustajia kuin luottamusmiestä. Luottamusmiesjärjestelmään valvoo sopimusten noudattamista, yhteistoiminnassa katsotaan lähi- ja kaukotulevaisuuteen.*
- *Mahdollisuus vaikuttaa työtä ja työoloja koskevaan päätöksentekoon lisää työn mielekkyyttä ja vähentää ristiriitoja. Työilmapiirin parantumisen kautta työn tuloksellisuus paranee, myös uuden henkilöstön rekrytointi osaltaan helpottuu.*

- *Henkilöstö saa tiedon virastoa koskevista asioista tasavertaisesti viraston johdon kanssa. Henkilöstöllä on mahdollisuus sanoa mielipiteensä sitä koskevissa asioissa. YT-käsittelyt vähentävät huhupuheiden ja epätasavertaisuuden muodostumista.*
- *Henkilöstöllä oltava mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja työolosuhteisiinsa. Henkilöstöllä on oikeus tietää mahdollisista muutoksista viraston toiminnassa ja kehityssuunnitelmista hyvissä ajoin ja virastolla on velvollisuus tiedottaa ko. asioista. Näin menetellen vältetään yleiset "käytäväkokoukset".*
- *Henkilöstö voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työolosuhteisiin. Parantaa toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. Edistää osapuolten tietoa ja tuntemusta eri tehtävistä ja hankkeista. Yhteistoimintamenettelyä ei voida poistaa tai korvata esim. liittämällä tiedotus suunnitteluprosessin osaksi.*
- *Tiedetään molemmin puolin, missä mennään ja miten.*
- *Avoin keskustelu asioista saa aikaan luottamuksen ilmapiiriä. Kun työntekijät itse saavat vaikuttaa asioihin sitoutuminen tehtyihin ratkaisuihin on parempaa. Vuoropuhelu on molempien (kaikkien) osapuolten etu.*
- *YT-kokouksissa voidaan sopia yhteiset pelisäännöt eri tilanteissa toimimista varten. Tiedonkulku paranee, voidaan neuvotella jo etukäteen henkilöstön asemaan vaikuttavista muutoksista. Yhteistoiminnalla luodaan valmis systeemi, jossa on helppo tuoda esille uusia asioita.*

## **2. Entä miten 1988 voimaan tullut YT-laki vastaa kysymyksessä yksi esitettyihin tavoitteisiin?**

### **Työnantajan edustajat:**

- *YT-laki lähtee siitä olettamasta, että työnantaja ei olisi halukas keskustelemaan työhön liittyvistä asioista henkilöstön kanssa, vaan se pitää siihen erityisesti velvoittaa ja siten turvata henkilöstön oikeudet. Laista puuttuu vastaava velvoite henkilöstölle eli pitäisi olla luettelo myös niistä asioista, jotka henkilöstön olisi tuotava yhteistoimintamenettelyyn.*
- *Lain tulisi linjata toimintaperiaatteita eikä olla liian kasuistinen (so. yksittäistapauksia käsittelevä). Nykyistä lakia on vaikeaa soveltaa.*

- *Kohtalaisen hyvin vaikkakin liian yksityiskohtaisesti.*

#### **Jäsenjärjestöjen edustajat:**

- *Huonosti. Laki toki antaa mahdollisuuksia, mutta aito vuorovaikutus ei käytännössä oikein toimi.*
- *Olen varmasti erittäin yksinkertainen ihminen, koska laki tuntuu minusta vaikeaselkoiselta. Siksi toivoisin, että voitaisiin selkeämmin antaa pelisäännöt. Lain pitäisi olla lyhyempi ja ytimekkäämpi.*
- *Sen 3 § velvoittaa työnantajan toimimaan.*
- *Periaatteessa varsin hyvin. Käytännössä yhteistoiminta on aivan liiaksi jäänyt pelkän muodollisuuden (menettely tiettyjen päätösten edellytys-) tasolle. Ensisijaisena syynä tähän näkisin sen, että asiat tulevat yhteistoimintakäsittelyyn aivan liian myöhäisessä vaiheessa. Eräs korjauskeino voisi olla se, että esimerkiksi erilaisia viraston toimintasäännöksiä uudistettaessa asia tuotaisiin jo ennen sen yksikohtaista valmistelua YT-menettelyyn valmistelun linjaamiseksi.*
- *Henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuus sitä koskeviin asioihin, virastolla on velvollisuus järjestää ja edistää yhteistoimintaa.*
- *Mielestäni suhteellisen hyvin, edellyttäen kuitenkin hyvin koulutettua ja aktiivista henkilöstöä YT-komiteassa.*
- *Laki sinänsä mahdollistaa vaikuttamisen ja osallistumisen erilaisiin ja eri tasoihin hankkeisiin ja suunnittelun eri tasoihin, mutta aitoa vaikuttamista ei ole.*
- *YT-laissa määritellään varsin kattavasti yhteistyökeinot ja annetaan henkilöstölle mahdollisuus ja oikeus neuvotella yhteisistä asioista.*
- *Kovin monimutkaista lakitekstiä. Jos teksti otetaan pöytään ja ruvetaan neuvottelemaan niin aikahan menee sen tutkimiseen.*
- *On tärkeää, että laissa (7 §) on määritelty ne asiat, joista ainakin on keskusteltava. On myös hyvä, että on toimintatavat todella suurten erimielisyyksien tai muiden vaikeiden tilanteiden varalle.*



### **3. Mitkä lainkohdat ovat mielestäsi käytännössä kaikkien tärkeimmät ja kriittisimmät yhteistoimintamenettelyä ajatellen? Miksi?**

#### **Työnantajan edustajat:**

- *7 §:n asiapiiri ja yhteistoimintamenettely (8 §) sekä neuvottelumenettelyn sisältö ja sen täyttäminen (9 §).*
- *Viraston velvollisuus yhteistoiminnan edistämiseen (3 §). Asioita tulee käsitellä riittävän lähellä työntekijää. Parhaimpaan lopputulokseen päästään, kun asioita käsitellään riittävän lähellä ja oikeassa vaiheessa. Henkilöstön keskinäistä yhteistoimintaa sekä esimiesten ja henkilöstön väliin toimintaa tulee edistää.*

#### **Jäsenjärjestöjen edustajat:**

- *Tärkeimmät ja kriittisimmät pykälät ovat 7 § ja 8 §. On vaikea luetella kaikki henkilöstön työntekoon vaikuttavat asiat, samoin kuin kirjoittaa jokaiseen virastoon sopivat menettelyohjeet. Yhteistoiminnan piiriin kuuluvat asiat tulisi pystyä sisäistämään ilman luetteloitakin ja menettelytapojen tulisi muotoutua kunkin viraston oman käytännön mukaisesti.*
- *7, 8, 8a ja 9 §:t. Nämä säännökset määrittävät yhteistoiminnan sisällön.*
- *7 §, 1-7 mom. Inhimillisyyttä vähäisempää, jos asiat käsitellään pelkästään työnantajien pöydässä.*
- *14 – 15 mom. Ilman koulutusta on turha etsiä työhyvinvointia.*
- *11 § 1 mom. Tietämättömänä on vaikea toimia.*
- *3 §, jos useampi lukisi edes tämän pykälän, koska siihen kiteytyy suunnilleen koko lain sisältö,*
- *7 §, luettelo lain piiriin kuuluvista asioista,*
- *8 §, konkretiaa*
- *Ongelmaa on aiheutunut myös määräajoista, koska sihteeri ei tee esityksiä, vaan muut henkilöt. Kriittisintä on se, ettei noudateta lakia, mikä johdattaa usein tiedon puutteesta. Lisäksi laki on sekava.*

- *3, 7 ja 8 §:t. 7 §:n luettelo yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvista asioista on tärkeä, mutta luettelo saatetaan kokea tyhjentävänä luettelona, vaikka sen tulisi olla minimilista. Hyvän yhteistoiminnan tulee koskea laajempaa aluetta. 8 §:ssä yhteistoiminnan tärkeät ja myös riidellyt pelisäännöt. 3 §:ssä tärkeä periaate, joka huonosti toteutuu.*
- *3 §; Virasto velvoitetaan YT-menettelyyn, mutta jos velvollisuus jää noudattamatta henkilöstön todellista vaikutusmahdollisuutta ei ole.*
- *7 §; Virastolla velvollisuus tiedottaa henkilöstöä kaikista sitä koskevista asioista. Kriittiseksi asian tekee se, että välttämättä virastolla ei ole tietoa/taitoa ymmärtää mitkä asiat on käsiteltävä YT-menettelyn mukaisesti.*
- *11 §; Virasto velvoitetaan tiedottamaan YT-asioista henkilöstölle. Virastolla ja henkilöstöllä tulee olla yhteinen kieli, millä asioista keskustellaan.*
- *11 §; tiedottamisvelvollisuus. Vaikka henkilöstöllä on käytössään lukuisia eri kanavia tiedon vastaanottamiseksi ja hankkimiseksi, ei tärkeäkään tieto välttämättä tavoita kaikkia.*
- *Tärkeimmät 3, 7, 8 §:t*
- *Kaikki pykälät ovat oleellisia yt-toiminnan kannalta.*
- *7 §:ssä on lueteltu keskeiset YT-lain asiat, usein tulee kuitenkin sellainen tunne kuin muita asioita ei voisi käsitellä yt:ssä, ns. maksimiedellytys. Yritetään mennä siitä ali, mistä aita on matalin.*
- *3 § antaa mielestäni hyvinkin laajat mahdollisuudet asioiden käsittelylle.*
- *8 § on erittäin tärkeä irtisanomisen osalta.*
- *3 §, joka antaa henkilöstöön kuuluville mahdollisuuden vaikuttaa työnsä sisältöön ja työympäristöön.*
- *11 § tiedottamisvelvollisuus. Henkilöstön on saatava välittömästi, mieluiten jo ennen päätöstä, tietää heitä koskevista muutoksista.*
- *8 § yhteistoimintamenettely. Asioiden käsittelyssä tarvittavat tiedot tulee antaa ajoissa henkilöstön edustajille.*

- *Tiedottamisvelvollisuus, henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat, yhteistoimintamenettely. Läpinäkyvä yhteistoiminta perustuu näihin.*
- *7 § ja 8 §, ne ovat jokapäiväistä arkea työpaikoilla! Pykälien sisältö pitäisi olla joka hetki "takaraivossa".*

#### **4. Mitä uudistuksia, lisäyksiä tai tarkennuksia esität lakiin? Mihin pykäliin?**

##### **Työnantajan edustajat:**

- *Vaikea esittää mitään yksityiskohtaista muutosta, kun toivoisi yleisesti joustavampaa ja aitoon yhteistyöhön kannustavaa säätelyä.*
- *Lain tulisi linjata toimintaperiaatteita eikä olla liian kasuistinen. Nykyistä lakia on vaikea soveltaa.*
- *Noin yleisesti ottaen haluaisin lain hengen sellaiseksi, että se aktivoisi myös henkilöstöä tuomaan omia asioitaan yhteistoiminnan piiriin eikä aloite olisi pelkästään työnantajapuolella. Yhteistoiminnan tulisi koskea yhtä lailla henkilöstöjärjestöjen keskinäisiä asioita, joissa työnantaja ei välttämättä ole edes osallisena.*

##### **Jäsenjärjestöjen edustajat:**

- *Neuvottelujen kirjaamisen tulisi olla sääntönä, eikä riippua kenenkään pyynnöstä. Kirjaaminen ohjaisi osaltaan harkitsemaan kannanotot perusteellisemmin ja helpottaisi asioiden mahdollista jatkokäsittelyä. 9a §.*
- *7 §, 1-7 momentti. Viraston toimialalla noudatettavien lakimuutosten valmistelu. Vaikka niihin tulee maininta "lakimuutoksella ei ole henkilövaikutuksia", on kuitenkin työprosessien muutokset aiheuttaneet huomattavaa työjärjestelyä eli mom. 1-2 rinnastettava vaikutus. Laista puuttuu henkilöstösuunnitelman PTS eli henkilöstöstrategia (sopimuksen 10 §).*
- *Laki voisi antaa raamit, jotka sitten täsmennetään keskitetyssä sopimuksessa. Ahdistaa, kun täytyy lukea monta pitkää tekstiä, ne sisältävät kuitenkin samat asiat. Pelkään, että keskittyminen herpaantuu ja sittenkin jää jotain huomaamatta.*
- *3 §:ään vahvempi ilmaisu (vaatimus) "velvollisuus edistää". Perusajatusta nykyistä laajempaan yhteistyöhön ei ole riittävästi tajuttu, vaan on toimitu minimilinjalla tai pakonomaisesti, jolloin yhteistoimintamenettelyn lisä-*

*arvoa ei saavuteta tai se jää heikoksi. Lisäarvottomaksi koettu toiminta vie uskoa koko toiminnalta.*

- *7 § ja 8 §; Toimintaohjeita ja menettelytapojen tarkennuksia.*
- *Yleisesti laki voisi olla käytännöllisempi ja nykyaikaisempi.*
- *En osaa ehdottaa mitään poisjätettävää.*
- *3 §:ssä voisi olla selkeästi sanottuna yhteistoiminnan ulottuvuus.*
- *Jos mahdollista niin selväkielisemmäksi.*
- *6 §:n sisältö tuntuu meidän virastomme näkövinkkelistä jotenkin "raskaalta". Laissa on tietysti oltava "reunaehdot", mutta tärkeintä olisi, että YT olisi jokapäiväinen/sisäänrakennettu "asia"!*

## **5. Onko laki joiltakin osin jäänyt vanhanaikaiseksi ?**

### **Työnantajan edustajat:**

- *Ilmeisesti liian yksityiskohtainen säätely.*
- *Lain tulisi linjata toimintaperiaatteita, ei olla liian kasuistinen. Nykyistä lakia on vaikea soveltaa. Esimerkiksi sosiaalitoiminnan kohdassa (7 § kohta 17) en ole kuullut, että missään valtiolla esimerkiksi oltaisiin järjestetty lastenhoitoa, joten onko syytä olla laissakaan? Onko koko luettelo ylipäänsä tarpeellinen?*
- *Lain tarkoitus on alun perin ollut suojata ja varmistaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, mutta en katso, että tämä lähtökohta enää nykyään on kauhean tarpeellinen, ainakaan kaikissa virastoissa. Henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa, mikäli näitä mahdollisuuksia aktiivisesti haluttaisiin käyttää.*
- *Ulkopuolisen työvoiman käyttö aina askarruttaa. Tässä kohdin maailma on muuttunut.*
- *Laki on jo toistakymmentä vuotta vanha ja vaatii varmasti tekstin nykyaikaistamista. Samoin käytännössä varsin yleistä maan tapa hoitaa työnantajapuolella yhteistoimintamenettelyä rimaa hipoen tai jopa sen alta on*

*vaikeasti todennettavissa. Laiminlyöntejä on liki mahdotonta valvoa ja sanktiot ovat olemattomia.*

- *Ehkäpä laissa tulisi ottaa huomioon nykypäivän uusi teknologia ja sen tuomat mahdollisuudet.*
- *Varmaan asiat, jotka kuuluvat YT-menettelyn piiriin voisi sanoa ymmärrettävästi.*
- *Laiminlyöntejä on vaikea valvoa.*
- *Sanktiot eivät ole ymmärrettäviä.*
- *Juristit arvioivat.*
- *Osa asioista vaikuttaa hieman "kankeilta" järjestelmiltä, mutta saattavat kriisitilanteissa olla ok, ei ole käytännön kokemuksia.*

## **6. Muita kommentteja, havaintoja, kokemuksia lakiin liittyen ?**

### **Työnantajan edustajat:**

- *Ei liene mahdollista, että lakiin riittäisi pelkästään lain tarkoitus, virastojen ja laitosten velvollisuus edistää yhteistoimintaa, yhteistoimintaelimet, asiat nykyisistä yleisemmin ja menettely? Mielestäni se edustaisi enemmän modernia ajattelua.*
- *Henkilöstö tuntee huonosti yhteistoimintalain säännöksiä. Tuntuu kuin laki olisi tarkoitettu vain työnantajaa ohjeistamaan.*

### **Jäsenjärjestöjen edustajat:**

- *4, 7 §:n kohdat ovat virastotasolla huomioitu muodollisesti. Niihin tarvittaisiin selvästi käsittelyaikaa nykyistä enemmän.*
- *Teksti on vaikeaselkoista pitkine virkkeineen.*
- *Neuvottelu pitäisi kuulua ilman muuta hyvään hallintoon. On varmaan kuitenkin paikallaan, koska me ihmiset olemme erilaisia. Jos on ongelmia, ei YT-laki tuo ratkaisua asioihin (vain neuvotteluvaihte).*

- *Meillä kuitenkin otetaan YT-komitean kokoukseen muitakin asioita listalle ihan informaation vuoksi, lisäksi niistä voidaan keskustella ja selvittää taustat.*
- *Lain perushenki on oikea, mutta toteutus on heikkoa. Asiat tuodaan myöhään ja monesti puutteellisesti käsittelyyn, isojakin periaatteellisia asioita ohitetaan. Esittelijät eivät vaivaudu pohtimaan ratkaisuja laajasti, vaihtoehdot yleisesti puuttuvat.*
- *Laissa tulisi olla selkeämmin esillä sanktiot YT-lain noudattamatta jättämisestä.*
- *Tuntuu, että osa johdostakin tuntee lain huonosti.*
- *Organisaatiomme sopimusta noudattaen olemme asioita hoidelleet ja laki on ollut tausta tukena.*
- *Organisaatiossamme on selvästi menty koko ajan eteenpäin YT-asioissa.*

#### **7. Miten virastojen ja laitosten yhteistoimintaa koskevan sopimuksen (13.12.2000) määräykset on huomioitu virastosi/laitoksesi yhteistoiminnassa?**

##### **Työnantajan edustajat:**

- *Varsin hyvin ylätasolla. Toimintayksiköissä on toisistaan poikkeavia to-teutuksia kuten työyksikkökokousten määrä/vuosi ja sisäinen tiedotustoiminta.*
- *Mielestäni hyvin.*
- *Niitä pyritään noudattamaan.*

##### **Jäsenjärjestöjen edustajat:**

- *Soveltaminen on samalla lailla muodollista kuin YT-lainkin osalta.*
- *On sisällytetty pääosin laitoksen YT-sopimukseen.*
- *On pyritty noudattamaan.*

- *Tulossuunnitelman valmistelussa on henkilöstö vahvasti mukana joka tasolla.*
- *On huomioitu, mutta käytäntö on sama kuin lainkin osalta: toteutuu huonosti.*
- *Laissa tulisi olla selkeämmin esillä sanktiot YT-lain noudattamatta jättämisestä.*
- *Organisaatiossamme sopimus toimii käytännössä moitteettomasti, mutta henkilöstön ikääntymisen vaikutuksia ei mielestäni ole huomioitu tarpeeksi.*
- *Yhteistoimintasopimuksen määräykset ovat huomioitu, mutta toteuttaminen on hyvin muodollista.*
- *Asiat käsitellään lähinnä tiedotusluonteisesti.*
- *Kannanotot ovat ilmaisia, jotka eivät aiheuta muutosta jo valmiissa asiakirjassa tai prosessissa.*
- *Asioiden esittämisessä ei toteuteta vertailujen ja vaihtoehtojen esille tuomista.*
- *Tärkeimmät asiat pyritään käsittelemään osaston YT-kokouksissa, tosin käsiteltäviin asioihin liittyvät tiedot tulevat yleensä viime hetkellä ja koko osaston YT-kokouksiin kutsutkin hyvin myöhään. Yhteistoimintamenettelyä osastollamme on pyritty parantamaan viime aikoina. Osastomme lähi-vuosina tapahtuva muutto ja virkajärjestelyt ovat olleet esillä kokouksissa.*
- *Erittäin hyvin.*
- *Kohtalaisesti, joskus tosin asiat tulevat YT-käsittelyyn vasta siinä vaiheessa, kun ne on jo oikeastaan päätetty.*
- *Peruseriaatteet on tiedossa, mitä asioita kuuluu käsitellä YT-toiminnan mukaisesti.*
- *Työryhmiä on asetettu henkilöstön edustajat huomioon ottaen.*
- *Työyksikkökokouksia on tarpeen vaatiessa.*

## 8. Mitä uudistuksia, lisäyksiä tai tarkennuksia esität sopimukseen?

### Työnantajan edustajat:

- *Samoin kuin lainkin kohdalla. Toivoisin, että sopimukseenkin tulisi enemmän myös henkilöstöä koskevia velvoittavia määräyksiä. Sopimustekstin ei myöskään tarvitsisi toistaa jo laissa säädettyjä asioita, vaan sopimuksen tulisi olla lakia täydentävä ja tarkentava paperi.*
- *Toimenpiteet naisten ja miesten tasa-arvon toteuttamiseksi kuuluvat yhteistoimintamenettelyn piiriin. Sopimuksessa ei tästä ole kuitenkaan mainintaa. Tasa-arvolaki velvoittaa tasa-arvosuunnitelman tekemiseen. Lisäksi viranomaisilla on erityinen tasa-arvon edistämisvelvollisuus. Suurella osalla julkishallinnon työnantajia on silti tasa-arvosuunnitelma tekemättä. Uutta tasa-arvolakia valmistellaan ja tähän ongelmaan on kiinnitetty huomiota. Ei varmaan haittaisi, vaikka esim. tasa-arvosuunnitelman laatiminen tulisi esille maininnalla myös YT-sopimuksessa.*
- *Meillä on virastokohtainen sopimus, joka ei ole ristiriidassa 13.12.2000 sopimuksen kanssa.*

### Jäsenjärjestöjen edustajat:

- *Ei mitään erityisiä toiveita. Näitäkin sovittuja asioita noudattamalla päästään jo pitkälle. Virastojen käytännöt muotoutuvat kuitenkin jonkin verran "oman näköisikseen".*
- *Vaikeaa sanoa. Selväkielisemmäksi.*
- *Ehkä pitäisi painottaa sitä, että henkilöstön edustajien tulisi saada tarpeelliset tiedot kokouksia varten ajoissa ei viime hetkellä.*
- *YT-käsittelyyn ja -menettelyyn yleensä tulee löytää uusia välineitä kokouskäytännön rinnalle.*
- *Yhteistoiminnalle tulee asettaa tavoitteita ja seuranta niiden onnistumisia.*
- *Hyvää yhteistoimintaa on voitava palkita. Palkintoina esim. palkintomatka, kylpyläloma, viiri, kunniamerkki, muu tunnustus.*
- *Sopimuksessa tulisi olla esillä sanktiot yhteistoiminnan rikkomisesta (vrt. YT-laissa).*



- *Sopimuksessa perustellaan lain merkitystä ja sen tärkeyttä henkilöstön vaikuttavana elimenä.*
- *Tarkennuksia hyvän YT-käytännön lisäämiseksi. Sopimuksessa voidaan nostaa esille lakia yksityiskohtaisempia asioita. Voitaisiin ottaa esille konkreettisia esityksiä lain hyvästä toteuttamisesta. Pitää kuitenkin katsoa, etteivät ne tule myös rajoittamaan menettelyä.*
- *Sopimus on ihan luettavaa tekstiä. En osaa sanoa, mitä muutostarpeita uusi palkkausjärjestelmä tuo tullessaan, meillä ei ole vielä käytössä. Esimies-alaiskeskusteluista voisi ehkä olla tarpeen mainita.*
- *7 §, 1-7 momentti. Viraston toimialalla noudatettavien lakimuutosten valmistelu. Vaikka niihin tulee maininta "lakimuutoksella ei ole henkilövaikutuksia", on kuitenkin työprosessien muutokset aiheuttaneet huomattavaa työjärjestelyä eli mom. 1-2 rinnastettava vaikutus. Laista puuttuu henkilöstö suunnitelman PTS eli henkilöstöstrategia (sopimuksen 10 §).*

## **9. Onko sopimus joiltakin osin jäänyt vanhanaikaiseksi, onko siinä jotain turhaa?**

### **Työnantajan edustajat:**

- *Kovin on yksityiskohtainen.*
- *En näe sopimuksessa mitään sellaista, mitä tulisi poistaa.*
- *Sopimuksestakin puuttuu henkilöstön keskinäistä yhteistoimintaa koskevat säädökset. Turhaa taas on toistaa samoja asioita, mitä jo laissa on lueteltu.*

### **Jäsenjärjestöjen edustajat:**

- *Esim. sopimuksen 4 § on minusta nykypäivänä itsestäänselvyys.*
- *11 § on minusta turha, eikö se voi jäädä kunkin YT-komitean ratkaistavaksi.*
- *Onhan se vähän kopio laista. Se on kuitenkin joustava tapa tarkentaa yhteistoimintamenettelyä, joten sitä kannattaa kehittää.*
- *Sopimuksessa samoin kuin laissa olisi hyvä ottaa huomioon nykyajan uusi teknologia ja sen tuomat mahdollisuudet.*

- *Rationalisointi- ja kehittämistyölle pitäisi olla kuvaavampi ja nykyaikaisempi ilmaisumuoto.*
- *Sopimus uusitaan ilmeisesti sopimuskausittain.*
- *TUPO/VES/TES sopimuksen painotukset voisi näkyä selkeästi YT-sopimuksessa.*
- *Juristit taas saavat arvioida sitä.*
- *Meillä ei ole kaikkia pykäläiä "tarvinnut" soveltaa, esim. mitään työryhmiä ei ole asetettu. Joistain "kankean" oloisista tiedottamismenettelyistä on yhteisesti sovittu joustettavaksi.*
- *Sopimuksessa on tarpeettomasti toistettu lain säännöksiä. Riittävää olisi sen kertominen, miltä osin on poikettu lain sääntelystä.*

#### **10. Miten edellä mainittua lakia ja sopimusta on hyödynnetty sovittaessa yhteistoiminnasta virastossa (virastokohtainen YT-sopimus)?**

##### **Työnantajan edustajat:**

- *Henkilöstö ei tunne myöskään sopimustekstiä kovinkaan hyvin.*
- *Sopimus tällä hetkellä selventää vaikeasti sovellettavaa lakia. Tarvittaessa voidaan monista asioista kuitenkin sopia virastokohtaisesti.*

##### **Jäsenjärjestöjen edustajat:**

- *Sopimus on ihan hyvä asia, myös se, että virastokohtaisia sopimuksia voi tehdä. YT-menettely on parantunut viime vuosien aikana organisaatiossamme.*
- *Tarkoitus ja tehtävä on hyvä, mutta meilläkin ennen uudistusta YT-toiminta oli "kumileimasin" hommaa.*
- *Sopimus on tärkeä, sillä se on pohjana viraston omalle sopimukselle, joka voidaan taas sitten muotoilla enemmän omia näkemyksiä painottaen.*
- *YT-sopimuksen tulee olla helppo ja selkeästi ymmärrettävä.*
- *Sopimuksen pitää olla mahdollisimman selkokielineen esitys.*

- *Lain soveltamisen merkitys tulisi tulla esille tärkeänä osana.*
- *Sopimus on varsin joustava ja ohjaava. Se voidaan uusina sopimuskausittain ja tällöin siinä voidaan nostaa esille kulloinkin ajankohtaiset asiat.*
- *Kuten varmasti on käynyt ilmi, toivon, että sopimus tarkentaa lakia. Molemmissa ei tarvitse kertoa samoja asioita (eri sanoin).*
- *Kunpa muistetaan noudattaa koko organisaatioissa.*
- *Sopimuksessa on täydennetty ja täsmennetty lain varsin väliä ilmauksia ja se on siten tarpeellinen. Sopimus on lisäksi helpommin sopeutettavissa olosuhteiden muutoksiin kuin laki.*

### **11. Miten edellä mainittua lakia ja sopimusta on hyödynnetty sovittaessa yhteistoiminnasta virastossa (virastokohtainen YT-sopimus)?**

#### **Työnantajan edustajat:**

- *On sovittu mm. yhteistoiminnan tasot, osapuolet, henkilöstöryhmät ja henkilöstön edustajat laitostason yhteistoiminnassa, yhteistyöelimet ja yhteistyöelinten tehtävät.*
- *Sopimus on ilmeisesti ollut pohjana sopimuksen laatimisessa. En usko, että lakia on juurikaan hyödynnetty.*
- *Hallinnolle on tehty keskitetty, kaikkia virastoja koskeva sopimus, jossa kuitenkin toistetaan melko pitkälti samoja asioita, mitä on säädelty laissa ja keskitetyssä sopimuksessa.*

#### **Jäsenjärjestöjen edustajat:**

- *Eivät ole ristiriidassa keskenään, hyödynnetty kattavasti.*
- *Sopimukseen on otettu tekstit suoraan laista ja sopimuksesta.*
- *Olisi pitänyt keskittyä enemmän siihen, mitä me haluamme muuta. Nyt sitä on vaikea löytää.*
- *Virastokohtainen YT-sopimuksemme on minimisopimus ja siinä viittaukset lakiin ja valtion sopimukseen vähäisiä. Sopimus on paljolti tekninen.*

- *Laki/sopimus on pohjana viraston YT-sopimuksen luomisessa. Viraston YT-sopimus mukaillee samaa rakennetta ja siinä tarkennetaan vielä sopimuksen/lain osakohtia.*
- *Kaikissa keskuksissa noudatetaan keskitettyä sopimusta yhteistoiminnasta*
- *Organisaatiomme YT-sopimus on hyvin niukka.*
- *Siinä on sanottu lähinnä YT-menettelyn organisoinnista.*
- *Sopimuksessa on sanottu sopeuttamistoimien käsittelystä henkilöstöjärjestöjen kesken.*
- *Olemme käyttäneet pohjana lakia ja sopimusta tehdessämme omaa virastokohtaista sopimusta. Yhteisymmärryksessä olemme saaneet omaan sopimukseemme kaiken olennaisen.*
- *Pääpiirteet otettu ja sitten yksinkertaistettu ja siksi sopiva. Virastokohtainen on ilmeisesti joltain osin uudistustyön/tarkastelun alla.*
- *Meillä ei ole "virallista" virastokohtaista YT-sopimusta, joitakin virastokohtaisia käytäntöjä kylläkin.*
- *Virastokohtainen sopimus on pitkälti lain ja keskitetyn YT-sopimuksen toisto.*

#### **12. Tulisiko virastokohtaista YT-sopimustanne uudistaa ja kehittää? Miksi ja miten?**

##### **Työnantajan edustajat:**

- *Mielestäni joka virastolla pitäisi olla oma YT-sopimus, johon kirjattaisiin vain ne asiat, joita laista ja keskitetystä sopimuksesta ei löydy, mutta joista voidaan yhdessä sopia. Oman sopimuksen tulisi olla todella konkreettinen ja viraston omia tarpeita palveleva paperi.*
- *On juuri uudistettu.*
- *X:ssä on siirrytty prosessiorganisaatioon ja tiimit ovat yhteistyön toteutumisen perusyksiköitä. Tiimeissä todellinen yhteistyö. Edellä mainitut sää-*

*dökset lähtevät muodollisesta toteuttamisesta joka on epätasapainossa aidon yhteistyön kanssa. Yhteistoiminta sanana ei ehkä ole ko. toiminnalle hyvä sana. Myötävaikuttaminen on ehdottomasti parempi, koska henkilöstön vaikutusmahdollisuuksistahan on kyse.*

#### **Jäsenjärjestöjen edustajat:**

- *Sellaisen voisi laatia.*
- *X:n sopimuksen mukaiseksi. Helpompi ymmärtää ja sisäistää YT:n tarkoitus ja toimintatapa.*
- *Virastokohtainen YT-sopimuksemme on ollut pitkään kehitystyön alla ja on tärkeää aika ajoin pohtia, onko sopimus ajan tasalla. Monia kohtia ollaan uudistamassa: esim. yhteistyöelimen kokoonpanoa, asemaa, oikeuksien kuvaamista, tiedoksisaantioikeuksia, henkilöstön edustusta johtoryhmässä, muiden YT-sidosryhmien toimintaa.*
- *Käyty läpi menettelyn piiriin kuuluvia asioita.*
- *X:n sopimukseen tulisi sisällyttää enemmän tekstiä niistä toimenpiteistä, joita X:n YT:ssä käsitellään.*
- *Lisäksi tulisi kehittää jotain uusia tapoja käsitellä laajoja asiakokonaisuuksia. Näin saataisiin paremmin henkilöstön näkemykset mukaan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.*
- *Keskitetty sopimus allekirjoitettu vuonna 1995, jolloin ei ole huomioitu ikääntyvän henkilöstön erityistarpeita viraston toiminnassa ja henkilöstöpolitiikassa. Sopimuksen tulisi huomioida myös toimintamallien luominen erityisiin ongelmatilanteisiin.*
- *Virastossa on meneillään YT-sopimuksen uudistaminen.*
- *YT-sopimuksen kehittäminen on tärkeämpää kuin saman asian uudelleenkirjoittaminen. YT-sopimukseen tulisi saada nykyaikainen muoto ja rakenne, sekä turhat sepustukset pois.*
- *YT-sopimuksen tulee olla mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä lukuihin. Rakenteeltaan lyhyt ja ytimekäs. Jos YT-sopimuksessa on kaikki mahdolliset asiat niputettu yksiin kansiin niin YT-sopimuksen hallinta hajoaa ja sen merkitys huononee.*

- *Virastotaseeseen sopimukseemme tulisi sisällyttää enemmän lain ja valtion yhteistoimintasopimuksen perushenkeä. Myös yksikkökohtaisen YT-toiminnan ohjeita on syytä lisätä sopimukseen. Yksikkökohtainen YT-menettely on nykyisin varsin epäyhtenäinen ja osin lakia rikkovaa.*
- *Virastokohtainen (X:n hallinnonalan) sopimus on huono. Siinä pitäisi olla maininta, että noudatetaan lakia ja keskitettyä sopimusta. Sekä kirjattu lisäksi ne asiat, jotka tulevat edellä mainittujen lisäksi. Nyt on niin, että lakiin on tullut muutoksia ja keskitetty sopimus on uusittu virastokohtaisen sopimuksen jälkeen.*
- *Nykyinen sopimus on turha.*
- *YT-sopimuksessa määriteltävä, mitkä asiat on ehdottomasti käsiteltävä toimipaikkatasolla.*
- *YT-sopimuksessa tähdennettävä henkilökohtaista kanssakäymistä, tekstiviestit eivät avaudu ja "herätä" tietotulvassa riittävästi.*
- *Virastokohtaisesta sopimuksesta tulisi poistaa lain ja keskitetyn YT-sopimuksen määräysten toisto.*

### **13. Onko yhteistoiminnan ohjausrakenne (laki, yt-sopimus, virastokohtainen sopimus) mielestäsi toimiva? Onko ohjausta liikaa? Miten ohjausta tulisi kehittää?**

#### **Työnantajan edustajat:**

- *X:ssa on siirrytty prosessiorganisaatioon ja tiimit ovat yhteistyön toteuttamisen perusyksiköitä. Tiimeissä todellinen yhteistyö. Edellä mainitut säädökset lähtevät muodollisesta toteuttamisesta joka on epätasapainossa aidon yhteistyön kanssa. Yhteistoiminta sanana ei ehkä ole ko. toiminnalle hyvä sana. Myötävaikuttaminen on ehdottomasti parempi, koska henkilöstön vaikutusmahdollisuuksistahan on kyse.*
- *Yhteistyön tulee olla sen laatuista, että YT-menettelystä asioihin päästään vaikuttamaan jo alkuvaiheissa.*
- *Ohjausrakenne periaatteessa on toimiva, mutta nykyisellä tavalla toteutettuna aivan liian raskas! Samoja asioita toistetaan kolmessa paperissa ja kun lakia muutetaan, jää muutokset usein tekemättä sopimukseen. Näin teksti on joskus aika merkittävää ja asioiden säädösten mukainen hoitaminen edellyttää kaikkien paperien lukemista. Sopimusten tulisi vain ja aino-*

*astaan täydentää lakia! Virastokohtaisen sopimuksen tulisi olla lyhyt ja ytimekäs ja oman henkilöstön tarpeeseen.*

### **Jäsenjärjestöjen edustajat:**

- *Toivottavasti tämä hanke antaa vastauksen siihen, että ohjaus ei ole liiallista.*
- *Olen jo vastannut kysymykseen. Laki lyhyt, selkeätekstinen, raamit antava ja sopimuksessa annetaan sitten tarkemmat ohjeet. Virastokohtainen sopimus tehdään, jos sillä on jotain lisäarvoa. Ei kukaan jaksakaan lukea samaa tekstiä kolmeen kertaan.*
- *Kyllä yhteistoiminnan ohjausrakenne on kunnossa, mutta se ei vain aina käytännössä toimi. Ohjausta voisi nykyaikaistaa ja selkeyttää. Hyvä olisi kehittää myös uusia toimintamalleja (kokouskäytäntö on joskus tosi raskas, tylsä ja turhauttava, tilalle esim. seminaarityyppistä työskentelyä, vapaamuotoista YT-käsittelyä ja – keskusteluja yms.). Pitäisi saada kumpikin YT-menettelyn osapuoli ja koko työyhteisö kehittämään yhdessä laadukkaampaa yhteistoimintaa.*
- *Laki on nykyisellään varsin selkeä ja luettava ja sopimus tukee lakia.*
- *Viraston YT-sopimus mukailee samaa linjaa, mutta sitä ollaan uudistamassa.*
- *Uudistusversiot ovat työn alla ja mielestäni versioissa tällä hetkellä on liikaa seikkaperäistä ohjausta.*
- *Viraston YT-sopimukseen ei pidä niputtaa kaikkia mahdollisia sopimuksia, kuten sopimukset työsuojelusta ja luottamusmiestoinnasta.*
- *Viraston YT-sopimuksessa tulisi olla toimintaohjeita siitä, miten lakia ja sopimusta sovelletaan. Ja toimintaohjeet eivät saa olla minkään romaanin mittaisia, vaan lyhyttä ja ytimekästä ja selkeälukuista ohjeistusta.*
- *Ohjausrakenne toimiva ja mielestäni ohjausta ei ole liikaa.*
- *YT-ohjausrakenne on nyt liian kokouspainotteinen.*
- *Teemaseminaareja lisää.*

- *YT-kehittämisspäiviä.*
- *Työyksikön YT-toiminnan kehittäminen tärkeää.*
- *Kehittämislle on löydettävä palkitsevuutta.*
- *Yhteys yleiseen työmarkkinakehittämiseen.*
- *Kyllä rakenne on melko toimiva. Asiat on voitu tuoda eri tasoille. En ainakaan osaisi esittää parempaa rakennetta. Ei ohjausta ainakaan liikaa ole. Eivät edes sanktiot näytä erikoisemmin vaikuttavan.*
- *Ei. On. Se on saatava ymmärrettäväksi myös henkilöstölle eikä vain juristeille. Virastojen avainhenkilöt on saatava ensin sisäistämään YT-toiminnan tärkeys ja tarpeellisuus. Hyvällä johdolla aidosti toimiva YT on nähtävä rikkautena eikä riippana.*
- *Jotkut laissa olevat menettelyt tuntuvat ainakin "paperilla" kankeilta! Pääasia on, että YT on totta ja elävää virastotoimintaa. Ohjausta voisi jossain määrin keventääkin. Reunaehdot lakiin ja virastokohtaisiin sopimuksiin kirjattaisiin paikalliset menettelyt.*
- *Ohjauksessa on paljon turhaa päällekkäisyyttä, joka vaikeuttaa yhteistoiminnan sisällön selkeää hahmottamista. Tulisi miettiä, onko keskitetyn YT-sopimuksen määräyksistä osa siirrettävissä lain säännöksiin.*

#### **14. Muuta kommentoitavaa yhteistoiminnan nykytilasta ja kehittämisestä sekä neuvottelukäytännöistä?**

##### **Työnantajan edustajat:**

- *Välillä tuntuu, että yhteistoimintamenettelyssä on pääasia, että noudatetaan vain muotomääräyksiä. Aitoa yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta ei juurikaan neuvotteluissa saada aikaiseksi. Eli voi sanoa, että työkalut ovat käytössä, mutta niiden hyödyntämisessä on vielä paljon kehittämistä.*

##### **Jäsenjärjestöjen edustajat:**

- *Teknisessä virastossa on hankaluuksia mieltää, miten uudistukset henkilöstölle on parasta "kaupata". Jatkuva muutos/ikäntyminen pitää osata erityisesti ottaa huomioon, mikä kyllä on unohtunut nettobudjetoidussa virastossa toimipaikkojen johtajilta.*



- *Meillä on otettu työsuojelukomitean tehtävät samaan YT-komiteaan. Se on minusta järkevä ratkaisu. Nykyisin on perinteinen työsuojelunormisto hallinnassa, mutta henkinen työsuojelu on noussut tilalle. Asiat ja jäsenet ovat usein samoja, joten on tehokkaampaakin käsitellä yhdessä. Jaksetaan pitää kokouksiakin useammin.*
- *Neuvottelukäytäntö on kylläkin ihan selkeä, mutta on vaara, että YT-komitea ottaa kantaa tilanteessa, jossa olisi pitänyt neuvotella asianomaisen henkilön kanssa suoraan.*
- *Nykytila ei ole tällä hetkellä tyydyttävä. Todellinen ja aito vaikuttaminen edelleen puuttuu. YT-menettelyn onnistuminen on paljolti myös tahtoasia. Siihen pitää panostaa. Erityisesti aikaa pitää varata asioiden ja papereiden läpikäyntiin. Myös osapuolten koulutusta YT-asioissa ja siihen liittyvässä tulee lisätä. Neuvottelut käydään monesti jo ratkaistuissa tilanteissa. Turhauttavaa.*
- *Virasto ei välttämättä noudata kaikin osin YT-lakia/sopimusta. Henkilöstöä ei kuulla asioiden neuvotteluvaiheessa siten, että olisi vaikutusmahdollisuus. Ja mitään todellista vaikutusmahdollisuutta ei ole.*
- *YT-neuvotteluissa on virasto etukäteen pohjustanut valmiit ehdotuksensa, jotka vain muodollisesti käsitellään YT-menettelyssä.*
- *YT-toiminnan kehittäminen kangertelee, ja virasto on selkeästi haluton saamaan uutta sopimusta aikaiseksi. Neuvottelut ja sopimuksen uusiminen on venynyt huomattavan pitkälle ajalle ja mitään valmista ei synny.*
- *Virastossa sovitaan henkilöstöä koskevia asioita joissain muussa foorumissa kuin YT-pöydässä.*
- *Henkilöstöä koskeviin asioihin ei puututa riittävän ajoissa ja sitten kun puututaan niin hyökätään suoraan henkilöä vastaan ja syyllistetään. YT-toiminta ja sen huomioiminen on enemmän kuin puutteellista.*
- *Toimintatapoja tulisi kehittää ja viraston olisi sitouduttava enemmän YT-lain/sopimuksen noudattamiseen. Ehkäpä sanktiot herättäisivät viraston toiminnan esiin.*
- *Virastossa menetellään YT-sopimuksen puitteissa vasta kun pakottava tarve siihen.*

- *YT-komitean valittavien henkilöiden kouluttaminen tehtävään ensiarvoisen tärkeää.*
- *Viraston oman sopimuksen uudistaminen on venynyt liian pitkäksi. Koko viraston kokoukset tulisi sopia ajoissa jo siitäkin syystä, että osa henkilöstön edustajista tulee eri osastoista kauempaa. Meidän virastossa tulisi myös parantaa eri osastojen välistä tasa-arvoa esim. ohjeita yhtenäistämällä.*
- *Organisaatiomme YT parani huomattavasti uudistuksen myötä. Nyt se on aito, eikä mikään "kumileimasin". Asioista on voitava käydä myös epävirallisia keskusteluja, koska ne monesti selventävät epäselvää.*
- *Henkilökunnalle voisi järjestää koulutusta, jotta kaikki olisivat selvillä laken/sopimusten sisällöstä.*

## Yhteenvetoa yhteistoimintalakeja ja -sopimuksia koskevasta kyselystä:

### 1) Asiat, joihin ollaan tyytyväisiä tai neutraaleja tai jotka eivät vaadi muutosta:

- yhteistoiminnan tarve, tarkoitus ja idea
- tärkeät lainkohdat: 3 §, 7 §, 8 §, 9 §, 11 §
- laki ja sopimus vastaavat sisällöltään kohtuullisesti työelämän tarpeita
- sopimus on varsin joustava ja ohjaava, helposti muutettava
- mahdollisuus tehdä omiin tarpeisiin sopiva virastokohtainen yhteistoimintasopimus
- ohjausjärjestelmä ja -rakenne (laki, sopimukset, virastokohtaiset sopimukset ja käytännöt) sinänsä toimiva, mutta raskas ja kokospainotteinen
- ohjausta ei ole liiaksi

### 2) Asiat, joihin ollaan tyytymättömiä tai jotka vaatisivat muutosta:

- laissa ei ole velvoitteita henkilöstöä kohtaan (mitkä asiat henkilöstön olisi tuotava yhteistoimintamenettelyyn)
- laista puuttuu velvoite henkilöstöstrategian laadinnasta (henkilöstösuunnitelma PTS)
- miten laissa ja sopimuksissa tulisi huomioida suurien tai laajojen asiakokonaisuuksien yhteistoiminnallinen käsittely?
- sopimuksissa tulisi huomioida myös erityisten ongelmatilanteiden vaatimat toimintamallit
- laki on liian yksityiskohtainen, sekava ja pitkä, vaikeaselkoinen
- yhteistoimintaneuvottelut tulisi tehdä automaattisesti kirjallisina, eikä esimerkiksi osapuolen pyynnöstä (9a §)
- 7 §:n 1-7 mom. ei huomioi riittävästi työprosessien muutosten vaikutusta työjärjestelyihin, vaikka lainmuutoksissa todettaisiinkin, että "ei ole henkilöstövaikutuksia"
- 7 §:n 17 kohta turha?
- 4 § on itsestäänselvyys, 11 § turha?
- rationalisointi- ja kehittämistyölle uusi ilmaisumuoto
- yhteistoimintamenettelyyn ei liity riittävää velvoitetta esittää asiaan liittyviä vertailuja ja vaihtoehtoja
- laki ja sopimukset tunnetaan huonosti (koskee kaikkia)
- laki ja sopimukset selväkielisemmäksi, ymmärrettävämmäksi
- lain ja sopimuksen sisällöt liian päällekkäisiä, toistoa liikaa
- sopimukseen voisi kirjata käytäntöjä, suosituksia enemmän
- sopimukseen maininta kehityskeskustelujen käymisestä
- sopimuksessa ei ole mainintaa henkilöstön keskinäisestä yhteistyöstä
- tasa-arvosuunnitelman laadintavelvoite myös lakiin, sopimukseen

- yhteistoimintaa tulisi suunnitella, sille tulisi asettaa tavoitteita ja sitä tulisi myös seurata
- hyvästä yhteistoiminnasta tulisi voida myös palkita
- sopimukseen maininta sanktioista (vrt. laki)
- aloitevelvoite henkilöstölle?
- määräajat, käsittelyajat ja niiden noudattaminen vaikea asia
- asiapiirin tulkinta paikallisesti vaikeaa, 7 § määrittelee "minimin" ja rajoittaa näin ollen keskustelua "maksimista"
- 3 §:ään muutos, esim. "velvollisuus edistää"
- ulkopuolisen työvoiman käyttöä koskevat säännöt
- lainrikkomisesta seuraavat sanktiot olemattomia
- lain ja sopimusten noudattamista vaikea valvoa
- miten uusi teknologia erilaisine seurauksineen huomioidaan?
- koko hallinnolle tehdyt, keskitetyt yhteistoimintasopimukset
- virastokohtaiset sopimukset seuraavat liiaksi lakia ja sopimusta
- yhteistoiminta-, työsuojeluyhteistoiminta -yhteys?

Vastauksissa painotetaan myös sitä, että paikallinen yhteistoimintasopimus on järkevää uusia aika ajoin, jotta uutta yhteistoimintakulttuuria voisi syntyä.

---

## 5 YHTEISTOIMINNAN TILAN ARVIOINTI

---

### 5.1 Yhteistoiminnan nykytilan arviointi

---

Selvityshankkeessa haastatteluista virastojen ja laitosten edustajista 34 henkilöä palautti yhteistoiminnan nykyistä roolia ja sille asetettavaa tavoiteroolia koskevan kyselylomakkeen. Lomakkeessa pyydettiin arvioimaan, millaisia eri rooleja yhteistoiminnalla on vastaajan organisaatiossa ja miten nämä roolit painottuvat suhteessa toisiinsa (kts. liite 3). Yhteistoiminnalle annettavat roolivaihtoehdot olivat: johdon strateginen kumppani, yhteistoimintamenettelyn asiantuntija, muutoksen tukija eli agentti ja henkilöstön motivoija eli motivaattori. Yhteistoimintaa arvioitiin organisaatiokokonaisuuden näkökulmasta. Toisin sanoen, jos vastaaja työskenteli organisaation johdossa, esimerkiksi keskushallinnossa, hänen tuli arvioida koko organisaation yhteistoimintaa. Jos vastaaja puolestaan työskenteli toimintayksikössä, niin hänen tuli arvioida ko. yksikön sisäistä yhteistoimintaa. Kysymyksiä vastaajalle esitettiin yhteensä 40 ja vastaajan tuli antaa jokaiseen kysymykseen arvosana 1 - 5 (1 = matala tai heikko, 5 = korkea tai erinomainen). Konsultti keskusteli jokaisen vastaajan kanssa ennen kysymyslomakkeen täyttöä ja varmisti näin, että tehtävä ymmärrettiin.

Kyselyn kautta oli mahdollista selvittää yhteistoiminnalle annettujen metaforisten ja kuvitteellisten roolien tilaa vastaajien näkökulmasta. Kysymysten tulkitseminen ja ymmärtäminen omista lähtökohdista vaihteli todennäköisesti eri vastaajien kohdalla paljon. Siksi seuraavissa taulukoissa esitetyjä tuloksia ei pidä tulkita liian vakavasti, vaan katsoa niiden edustavan ennemminkin mielipiteiden suuntaa. Todettakoon myös, että tässä yhteydessä ei ole tehty eroa sen suhteen, onko vastaaja työnantajan edustaja vaiko henkilöstön edustaja. Vastaajien lukumäärä jäi jokaisessa organisaatiossa siinä määrin pieneksi, että tulosten esittäminen olisi johtanut tarpeettomaan vastakkainasettelun korostumiseen ja yksittäisten henkilöiden esilletuloon. Vastaukset edustavat täten "yhteistä" kantaa asioihin.

Oheisessa taulukossa (taulukko 1) esitetään yhteenveto kuuden virasto- ja laitosaatteen vastausten keskiarvoista. Esimerkiksi Eteläisen tullipiirin kohdalla vastaajat (yhteensä 6) arvioivat yhteistoiminnan asiantuntijan roolin olevan kaikkein vahvin (35). Toiseksi vahvin rooli on strategisella kumppanilla (32), jne. Mitä suurempi luku on taulukossa, sitä vahvemmaksi rooli koetaan, ja mitä pienempi luku taulukossa, sitä heikommaksi vastaajat roolin aseman arvioivat.

**Taulukko 1. Haastateltavien arviot yhteistoiminnan nykyisistä rooleista ja niiden vahvuuksista.**

ROOLI NYT	Strateginen kumppani	Muutoksen tukija	Henkilöstön motivoija	YT:n asiantuntija
ETP	<b>32</b>	<b>30</b>	30	<b>35</b>
JYO	29	26	28	28
KTTK	24	27	28	27
LoSYK	25	25	29	25
MML	29	<b>30</b>	<b>31</b>	30
PTEK	25	26	28	28
Keskiarvo	27 (24-32)	28 (25-30)	<b>30</b> (28-31)	29 (25-35)

**Eteläisen tullipiirin (ETP)** osalta voidaan todeta, että vastaajat arvioivat kaikki neljä roolia lähes yhtä vahvoiksi (vaihteluväli 30-35). Erityisen heikkoa roolia ja osa-aluetta ei tullipiirissä tunnusteta, vaan voidaan sanoa, että organisaatiossa ollaan kaikilla neljällä roolialueella hyvällä tasolla. Korkeimmat pisteet sai yhteistoiminnan asiantuntija -rooli.

**Jyväskylän yliopistossa (JYO)** koettiin myös, että kaikki neljä yhteistoiminnan roolia ovat lähes tasavahvoja ja tasolla tyydyttävä (26-29). Vastaaajien antamat arviot ovat kuitenkin selvästi alhaisemmat kuin esimerkiksi ETP:ssä. Vahvimaksi rooliksi arvioitiin strategisen kumppanin rooli.

**Kasvintuotannon tarkastuskeskuksen (KTTK)** vastaajat eivät nähneet erityisiä eroja neljän roolin suhteen. Kaikki neljä roolia katsottiin lähes yhtä tyydyttäväksi (24-28). Vahvimaksi rooliksi vastaajat nimesivät henkilöstön motivoijan roolin.

**Lounais-Suomen ympäristökeskuksessa (LoSYK)** vastaajat arvioivat vahvimman roolin olevan henkilöstön motivoija (29). Kolme muuta roolia saivat melko lailla vähemmän pisteitä (25). Yhteistoiminnan arvioitiin olevan tasoa tyydyttävä.

**Maanmittauslaitoksen (MML)** yhteistoiminnan arvioitiin olevan hyvällä tasolla kautta linjan, sillä annetuissa pisteissä ei juuri eroa ole (29-31). Vahvimaksi rooliksi arvioitiin henkilöstön motivoijan rooli.

**Pirkanmaan TE-keskuksen (PTEK)** vastaajat katsoivat yhteistoiminnan olevan tasolla tyydyttävä. Neljän roolin välillä ei merkittäviä eroja havaittu (25-28).

Yhteistoiminnan nykytilaa edellä esitetyllä tavalla arvioitaessa voi - tosin vain hyvin varovaisesti - tehdä sen johtopäätöksen, että yhteistoiminnan nykytilan koetaan olevan hyvällä tasolla kahdessa organisaatiossa: Eteläisessä tullipiirissä ja Maanmittauslaitoksessa. Molemmissa organisaatioissa on pistetaso 30 tai sen yli, eikä eri roolien kesken havaita merkittäviä eroja. ETP sai korkeimmat pisteet kahdessa roolissa ja MML yhdessä. Nämä kaksi organisaatiota jakoivat pisteet muutoksen tukija-roolin kohdalla.

Neljä muuta organisaatiota muodostavat suhteellisen selkeän toisen ryhmän. Näiden organisaatioiden yhteistoiminta on tasoa tyydyttävä eri roolien kohdalla (24-29).

**Kokonaisuudessaan vastaajaorganisaatioiden antamat roolipainotukset viittaavat siihen, että yhteistoiminnan nykyinen roolijako on järjestyksessään seuraava:**

1. tärkein rooli on henkilöstön motivoija (operatiivinen leadership)
2. tärkein on yhteistoiminnan asiantuntija (operatiivinen management)
3. tärkein on muutoksen tukija (strateginen leadership)
4. tärkein on strateginen kumppani (strateginen management)

## 5.2 Yhteistoiminnan tavoitetilan arviointi

---

Yhteistoiminnan tavoiteroolia arvioitaessa vastaajilta tiedusteltiin, millaisia eri rooleja yhteistoiminnalla tulisi olla organisaatiossa ja miten näiden roolien tulisi painottua suhteessa toisiinsa (kts. liite 3). Vastaajat arvioivat asteikolla 1 - 5 yhteistoiminnan tavoite-tasoa. Oheinen taulukko (taulukko 2) viestii vastaajien antamien pistearvioiden kautta siitä, mitä rooleja tulisi tulevaisuudessa erityisesti kehittää.

**Taulukko 2. Haastateltavien arviot yhteistoiminnan tavoiterooleista.**

TAVOITE	Strateginen kumppani	Muutoksen tukija	Henkilöstön motivoija	YT:n asiantuntija
ETP	39 (+7)	38 (+8)	<b>34 (+4)</b>	<b>41 (+6)</b>
JYO	40 (+11)	39 (+13)	41 (+13)	39 (+11)
KTTK	39 (+15)	<b>33 (+6)</b>	45 (+17)	44 (+17)
LoSYK	39 (+14)	33 (+8)	45 (+16)	44 (+19)
MML	42 (+13)	38 (+8)	43 (+12)	42 (+12)
PTEK	<b>30 (+5)</b>	39 (+13)	47 (+19)	40 (+12)
<b>Keskiarvo</b>	39 (+12)	38 (+10)	<b>43 (+13)</b>	42 (+13)

**Eteläisessä tullipiirissä (ETP)** nähtiin tarpeelliseksi kehittää ja vahvistaa kaikkia neljää roolia. Jatkossa roolien vahvuusjärjestyksen tulisi olla 1) yhteistoiminnan asiantuntija, 2) strateginen kumppani, 3) muutoksen tukija ja 4) Henkilöstön motivoija. Tullipiirissä tavoitellaan edelleenkin hyvää yhteistoiminnan yleistaso, mutta katsotaan samalla, että erityisesti yhteistoiminnan asiantuntija -roolin tulisi olla erinomaista tasoa.

Merkillepantavaa on havaita, että tullipiirissä ei nykytilan ja tavoitetilan välinen kehittämisen ja parantamisen "kuilu" ole suuri, vaan muihin organisaatioihin verrattuna jopa pieni (+4 - + 8). Tämä kuvastanee ilmeisesti sitä, että tullipiirissä yhteistoiminnan koetaan olevan jo nyt laadukasta tasoa. Suurta kehittämisen hyppäystä ei täten koeta tarvittavan.

**Jyväskylän yliopiston (JYO)** vastaajat halusivat myös kehittää yhteistoiminnan kaikkia osa-alueita ja rooleja. Roolien tärkeysjärjestykseksi asetettiin 1) henkilöstön motivoija, 2) strateginen kumppani, 3) yhteistoiminnan asiantuntija ja muutoksen tukija. Yliopistossa tavoitellaan melko suurta yhteistoiminnan kehittämisponnistusta, sillä tavoitetaso asetetaan hyvän ja erinomaisen tason välille. Nykytilaan verrattuna kehittämisen tarve on suurehko (+ 11 - + 13).

**Kasvintuotannon tarkastuskeskuksessa (KTTK)** haluttiin parantaa myös kaikkia yhteistoiminnan rooleja. Muutoksen tukijan roolia halutaan parantaa ainoastaan tasolle hyvä, mutta kolme muuta roolia tulisi nostaa tasolle hyvä tai mieluummin erinomainen. Erittäin vahvaa panostusta toivotaan näihin kolmeen viimeksi mainittuun rooliin, sillä kehittämisen ja parantamisen kuilu on todella suuri (+ 15 -+ 17).

**Lounais-Suomen ympäristökeskuksessa (LoSYK)** haluttiin vahvistaa kaikkia rooleja, mutta ei aivan yhtä paljon. Vahvimmiksi rooleiksi ollaan ilmeisen valmiita kehittä-



mään ja parantamaan henkilöstön motivoijan ja yhteistoiminnan asiantuntijan rooleja. Nämä kaksi roolia tahdotaan kehittää tasolle erinomainen. Strategisen kumppanin ja muutoksen tukijan rooleille riittää taso hyvä. Kehittämisessä on melkoisesti tekemistä, sillä kehittämisen ja parantamisen kuilu on hieman roolista riippuen erittäin suuri (+ 8 - + 19).

**Maanmittauslaitoksen (MML)** vastaajat pitivät yhteistoiminnan roolien kehittämistä tärkeänä, sillä kaikkia neljää roolia halutaan parantaa. Vahvimmiksi rooleiksi halutaan henkilöstön motivoijan, strategisen kumppanin ja yhteistoiminnan asiantuntija -roolit. Näiden roolien kehittämistavoite on tasolla erinomainen. Maanmittauslaitoksellakin on vielä työtä edessä, sillä vastaajat katsoivat nykyisen tilanteen ja tulevaisuuden tavoitteen välisen kehittämisen ja parantamisen kuilun olevan suurehko (+ 8 - +13).

**Pirkanmaan TE-keskus (PTEK)** haluaisi nostaa kolme yhteistoiminnan roolia tasolle erinomainen. Nämä ovat henkilöstön motivoija, yhteistoiminnan asiantuntija ja muutoksen tukija. Yhteistoiminnan roolia strategisena kumppanina ei haluta erityisesti korostaa, sillä sen tavoitetaso asetetaan ainoastaan tasolle tyydyttävä - hyvä (kehittämisen tarve + 5). Myös TEK:ssä on paljon työtä edessä, jos tavoitetasoon halutaan päästä. Kehittämisen ja parantamisen välinen kuilu on todella suuri (+ 12 - + 19).

Yhteistoiminnan kaikkia rooleja haluttiin siis merkittävässä määrin kehittää ja parantaa selvityksessä mukana olleissa organisaatioissa. Eroavuuksia tosin ilmenee jossain määrin.

Pienin - tai - lyhyin matka asetettuun tavoitetilaa vaikuttaisi olevan Eteläisessä tullipiirissä. Siellä kehittämisen paineita ilmennee siinä, miten yhteistoiminnan roolia kyetään vahvistamaan siten, että siitä saadaan aikaisempaa enemmän aito organisaatiokulttuurin ja muutoksen ohjauksen väline sekä toisaalta strateginen voimavara, jopa keskustelukumppani, partneri johdolle. Yhteistoiminnan "management", asioiden hoito yhteistoiminnan muotojen kautta pelaa jo kohtuullisen hyvin, eikä yhteistoiminnan merkitys lähityöyhteisö- ja yksilötasollakaan ole vieras (yhteistoiminnan leadership -taso, henkilöstön motivointi).

Toisen ryhmän muodostavat Maanmittauslaitos ja Jyväskylän yliopisto. Näissä organisaatioissa yhteistoiminnan kehittämistä ja parantamista halutaan jatkaa tasaisesti kaikilla yhteistoiminnan osa-alueilla. Kehittämisen tarvetta on kohtuullisesti, mutta ei mitenkään ylivoimaisesti.

Kolmannen ryhmän muodostavat Kasvintuotannon tarkastuskeskus, Lounais-Suomen ympäristökeskus ja Pirkanmaan TE-keskus. Tähän ryhmään kuuluvia organisaatioita yhdistää tarve merkittävässä määrin kehittää kahta tai kolmea yhteistoiminnan roolia nykyisestä. Kehittämisen ja parantamisen tarve on näissä roolialueissa suuri tai erittäin suuri.

Vastaajaorganisaatioiden asettama yhteistoiminnan tulevaisuuden tavoiteroolien tärkeysjärjestys muodostuu täten seuraavaksi:

1. tärkein rooli on henkilöstön motivoija (operatiivinen leadership)
2. tärkein rooli on yhteistoiminnan asiantuntija (operatiivinen management)
3. tärkein rooli on strateginen kumppani (strateginen management)
4. tärkein rooli on muutoksen agentti (strateginen leadership)

### Yhteenvedoa edellisestä

Selvitykseen osallistuneiden organisaatioiden kehittämisen painopistealueet yhteistoiminnassa voidaan esittää tärkeysjärjestyksessään seuraaviksi.

### ETELÄISEN TULLIPIIRIN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEALUEET

1. muutosjohtaminen
2. organisaation strateginen johtaminen
3. yhteistoiminnan management
4. lähityöyhteisöjen ja esimiestyön leadership

### JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KEHITTÄMISEN PAINOPISTEALUEET

1. lähityöyhteisöjen ja esimiestyön leadership
2. muutosjohtaminen
3. organisaation strateginen johtaminen
4. yhteistoiminnan management

### KASVINTUOTANNON TARKASTUSKESKUKSEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEALUEET

1. yhteistoiminnan management
2. lähityöyhteisöjen ja esimiestyön leadership
3. organisaation strateginen johtaminen
4. muutosjohtaminen

### LOUNAIS-SUOMEN YMPÄRISTÖKESKUKSEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEALUEET

1. yhteistoiminnan management
2. lähityöyhteisöjen ja esimiestyön leadership
3. organisaation strateginen johtaminen
4. muutosjohtaminen

**MAANMITTAUSLAITOKSEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEALUEET**

1. organisaation strateginen johtaminen
2. lähityöyhteisöjen ja esimiestyön leadership
3. yhteistoiminnan management
4. muutosjohtaminen

**PIRKANMAANTE-KESKUKSEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEALUEET**

1. lähityöyhteisöjen ja esimiestyön leadership
2. muutosjohtaminen
3. yhteistoiminnan management
4. organisaation strateginen johtaminen

### *5.3 Työyhteisötason yhteistoiminta*

---

Selvitykseen osallistuneiden case -organisaatioiden keskeisimmäksi yhteistoiminnan kehittämisen painopistealueeksi nousee työyhteisötason yhteistoiminta. Välittömän ja suoran yhteistoiminnan parantaminen on painopistealueita tärkeysjärjestykseen asettaessa joko ensimmäisellä tai toisella sijalla.

**Millainen välitön yhteistoiminta sitten koetaan toimivaksi?**

Välittömän yhteistoiminnan muodoista ovat tärkeimmät säännölliset, riittävän usein järjestetyt osasto-, yksikkö- ja ryhmäpalaverit sekä kehityskeskustelut. Näitä muotoja tukevat sisäinen, reaaliaikainen tiedottaminen ja jatkuva työn ja työmenetelmien kehittäminen. Hyvän työilmapiirin kannalta työyhteisöjen kannattaa järjestää melko usein koko työyhteisön yhteen kokoavia tilaisuuksia ja tempauksia.

Lähityöyhteisön kannalta keskeisin merkitys on eittämättä esimiestyöllä. Yksilöiden osallistumista ja kehittymistä kannustava ja tukeva esimies saa yleensä hyvän palautteen johdettaviltaan. Hän on helposti lähestyttävä ja hyvä viestijä. Hänen kanssaan on helppo hoitaa asioita, olivatpa ne vaikeita tai helppoja, työasioita tai henkilökohtaisia asioita. Yhteistoiminnan koetaan toimivan "luonnollisesti" ja luottamus eri osapuolten välillä on vahvaa.

Tiimityö jakaa jossain määrin mielipiteitä. Toisille ryhmään tai tiimiin kuuluminen on "vankila", toisille työssä menestymisen ja viihtymisen edellytys. Tiimin toiminnan kannalta ongelmaksi nousevat usein työnjako- ja vastuuepäselvyydet. Kun kaikki ovat yhdessä vastuussa työsuorituksista ja tavoitteiden saavuttamisesta, on tiimin jokaisen

jäsenen tiedostettava myös vastuunsa. Mikäli tiimissä ei ole kyetty avoimesti ja yhteishengessä sopimaan näitä asioita selviksi, ja työssä tai asiakaspalvelussa tulee ongelmia, voivat tiimin jäsenet syyttää ongelmistaan tiimin ulkopuolisia tahoja, esimerkiksi yksikön johtoa. Näissä tilanteissa todetaan helposti, että yhteistoiminta ei toimi, eikä ryhmä tai tiimi saa riittävästi tukea työlleen.

Ryhmän tai tiimin kehittyminen yhteistoiminnalliseksi vaatii usein vuosien mittaisen työn. Tiimiä tulee kouluttaa perusasioissa, sitä tulee ohjata ja kannustaa itse etsimään ratkaisuja ongelmiinsa ja sen kehityksessä tulee hyväksyä tietty evoluutio ja elinkaari. Yksikköjohton tehtävänä on huolehtia riittävästä perus- ja täydennys-koulutuksesta tiimeille, jotta ne saavat valmiudet kasvulleen. Johdon on myös ratkaistava kannustamiseen ja palkitsemiseen liittyvät muodot tiimien ja yksilöiden tasolla.

Selvityksen mukaan työyhteisötasoisien yhteistoiminnan tila on erittäin kirjava. Näyttää olevan niin, että mitä paremmin organisaatio on kyennyt määrittämään ja vakiinnuttamaan itselleen välittömän yhteistoiminnan käytännöt ja muodot, sitä parempana työntekijät yhteistoimintaa pitävät. Mitä selkeämpi "yhteistoimintapolitiikka" (Näin me toimimme!) organisaatiolla on, sitä yhdenmukaisemmin ja laadukkaammin henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä tehdään.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Entä millaisia johtopäätöksiä selvityksen perusteella voidaan tehdä yhteistoiminnan tilasta valtionhallinnossa? Millaiset tekijät selittävät organisaation menestymisen yhteistoiminnan alueilla? Selvityksen tuloksia voidaan tarkastella hankkeelle asetettujen kysymysten valossa.

**Kysymys yksi: mikä on strategisen henkilöstöjohtamisen ja yhteistoiminnan yhteys?**

Selvityksen välityksellä syntyi suhteellisen vakuuttava käsitys siitä, että organisaatiot, jotka ovat kehittäneet systemaattisesti strategista henkilöstöjohtamista ja käytännön esimies-valmiuksia, ovat mitä todennäköisimmin edistykellisiä myös työelämän suhteiden ja yhteistoiminnan kehittämisessä. Nämä kaksi näkökulmaa mahdollistavat ja tukevat toinen toistaan. Tällaisissa organisaatioissa sekä työnantajan edustajat että henkilöstön edustajat jakavat yhteisen näkemyksen siitä, että yhteistoiminta on olennainen JA tärkeä osa suunnittelu- ja johtamisjärjestelmää. Henkilöstön edustaja ja koko henkilöstöä osallistetaan yhteistoiminnan eri muodoin ja näin heitä aktivoidaan vastuunkantoon ja yhteisen menestyksen rakentamiseen.

Yhteistoiminnallisesti toimivissa ja menestyvissä organisaatioissa on myös toimivat ja vakiintuneet kehityskeskustelukäytännöt ja niissä on toteutettu useimmiten siirtyminen uusimuotoisiin palkkausjärjestelmiin. Tyypillistä näyttää myös olevan henkilöstöfunktion asiantuntijaresurssien varmistaminen ja HR -vastuullisten henkilöiden välinen selkeä työnjako.

Ministeriöiden osalta voitaneen todeta, että tätä yhteyttä (strategia - työelämän suhteet) ei tunnisteta käytännössä lainkaan. Myös yhteistoiminnan organisoinnissa ilmenee merkittäviä ongelmia.

### **Kysymys kaksi: mikä on yhteistoiminnan rooli tänään? Entä millaiseksi toimijatsen haluaisivat?**

Selvityksen perusteella voidaan todeta, että yhteistoiminnan painopiste on tänä päivänä lähityöyhteisöissä, suoran ja välittömän yhteistoiminnan alueella. Yhteistoiminnan tuottama lisäarvo halutaan liittää ensisijaisesti yksilöiden, tiimien ja ryhmien sekä esimiestyön laadun parantamiseen. Leadership -kysymyksillä (esimiestyöllä) on täten erittäin suuri merkitys siihen, miten hyväksi tai huonoksi yhteistoiminta koetaan.

Toinen painopiste on yhteistoiminnan "management". Yhteistoiminnan tulee selvityksen mukaan olla lakiin ja sopimukseen nojaavaa, johdettua ja suunniteltua toimintaa. Yhteistoiminnalla tulee olla oma organisaatio, järjestelmä, asioiden käsittely-, seuranta- ja arviointiprosessi sekä riittävät voimavarat. Perusasioiden halutaan olevan kunnossa, jotta yhteistoiminta menettelyllisenä toimintana voidaan hoitaa.

Yhteistoiminnan nähdään tuottavan lisäarvoa myös organisaation kulttuurin strategiselle johtamiselle ja muutoksen hallinnalle. Yhteistoiminnan kautta johto ja henkilöstö voivat analysoida organisaatiolle kohdistettavia muutostarpeita ja -vaateita yhdessä. Sen kautta voidaan "maastouttaa" organisaatioon arvoja, visioita ja strategisia tavoitteita. Yhteistoiminta konkretisoituu tällöin rituaalien, symbolien ja merkitysten kautta. Yhteistoimintaa ei vielä kuitenkaan kytketä erityisen vahvasti organisaation strategiseen johtamiseen. Vastakkainasettelu ja luottamuksen puute tuntuvat estävän avoimen keskustelun, dialogin, strategisista vaihtoehdoista ja ratkaisuista. Näyttää kuitenkin olevan niin, että valmiudet nähdä yhteistoiminta myös strategisena kumppanina ovat vahvistumassa.

Ministeriöissä ilmenee tarpeita kehittää yhteistoimintaa monipuolisesti. Yhteistoiminnalle ei ole kuvattavissa roolia tai rooleja aivan yhtä helposti kuin virastoille ja laitoksille. Yhteistoiminnan painoarvo ja merkitys ovat suhteellisen vähäiset ohjaavasta yhteistoimintasopimuksesta huolimatta. Olisiko niin, että ministeriökohtaisten hallinnonala-sopimusten puuttuminen vaikeuttaa osaltaan yhteistoiminnan tarpeiden tunnistamista?

### **Kysymys kolme: keskeiset toimijat yhteistoiminnassa?**

Yhteistoiminnan vastuulliset toimijat ovat selvityksen mukaan verrattain hyvin selvillä virastoissa ja laitoksissa. Organisaatioissa tiedetään auttavasti, kenen vastuulla yhteistoiminta eri tasoilla on. Erityisesti edustuksellisessa yhteistoiminta vastuukysymykset ovat määritellyt, koskapa paikalliset yhteistoimintasopimukset ovat ennen kaikkea organisointisopimuksia. Ongelmia ilmenee sen sijaan lähityöyhteisöissä. Yksiköissä, tiimeissä ja ryhmissä yhteistoiminnasta vastuullisen henkilön nimeäminen voi toisinaan osoittautua hankalaksi.

Yhteistoimintaa ei selvityksen mukaan koeta aktiiveille kohtuuttoman raskaaksi työksi tai tehtäväksi. Yhteistoiminta edellyttää kuitenkin aktiiveilta jatkuvaa osaamisen ja tietämyksen kehittämistä.

Ministeriöissä ilmenee epätietoisuutta siitä, kenen vastuulla ministeriö- ja hallinnonalatasoinen yhteistoiminta on eri tilanteissa.

### **Kysymys neljä: paikalliset sopimukset? Neuvottelu- ja sopimiskulttuuri?**

Virastojen ja laitosten paikalliset yhteistoimintasopimukset ovat kovin usein sisällöltään ohjaavan lain ja sopimuksen mukaisia. Niinpä virastokohtaisissa sopimuksissa on keskitytty määrittelemään lähinnä yhteistoiminnan osapuolet ja muodot.

Ongelmaksi koetaan ilmeisesti se seikka, että laki ja sopimukset eivät anna riittävästi tukea ja ohjeita käytännön yhteistoiminnan toteuttamiseen. Normit eivät lyhyestä ja napakasta ilmaisustaan johtuen palvele käytännön johtamista, suunnittelua ja henkilöstön kehittämistä. Normien täydennykseksi tarvitaan organisaatiokohtaista yhteistoimintapolitiikkaa, yhteistoimintaan liittyvien menettelytapojen ja käytäntöjen määrittelyä eri tilanteita varten. Tällainen yhteistoimintapolitiikka tulisi määrittellä paikallisista lähtökohdista ja sen tulisi olla osa strategioiden implementointia ja erityisesti henkilöstöpolitiikkaa.

Neuvottelu- ja sopimiskulttuuri on selvityksen mukaan aina sidoksissa organisaation historiaan, kollektiivisiin kokemuksiin ja tapahtumiin sekä eri henkilöiden näkemyksiin organisaation tulevaisuudesta ja sen tekemisestä. Avoin keskusteluilmapiiri ja vaikeidenkin asioiden kohtaaminen yhdessä ovat tae luottamus pääoman aidolle kehittymiselle. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että yhteys eri osapuolten välillä on virastoissa ja laitoksissa elävä ja keskusteleva.

Ministeriöiden osalta on todettava, että yhteistoiminnasta sopiminen on ollut ilmeisen epäselvä, jopa vaikea asia. Neuvottelukulttuurin koetaan kuitenkin kaipaavan omia, ministeriö- ja hallinnonalatasoisia yhteistoimintasopimuksia ja täten omaa yhteistoimintapolitiikkaa.

### **Kysymys viisi: työyhteisötason yhteistoiminta?**

Näyttää olevan niin, että työpaikka-, osasto- tai yksikkökokoukset ovat vakiintunut osa välitöntä yhteistoimintaa. Ongelmana kuitenkin koetaan olevan jossain määrin näiden kokousten huono suunnittelu ja valmistelu, epäsäännölliset kokousajat ja huono dokumentointi. Esimiehet eivät panosta näihin kokouksiin riittävästi.

Työyhteisötason yhteistoiminta on kuitenkin myös paljon muuta. Henkilöstö osallistuu nykyisin työyhteisön kehittämiseen monin tavoin. Työyhteisöissä tehdään työtä yhä enemmän tiimeissä ja ryhmissä, jopa verkostoissa. Työprosesseja kehitetään laatu-standardein ja -kriteerein. Henkilötasolla käydään esimiehen ja tiimin kanssa kehityskeskusteluja ja sovitaan oman työn ja osaamisen kehittymisestä. Virallisen kehittämisen lisäksi työyhteisöissä tehdään yhdessä asioita virkistys-, harrastus- ja oppimis-mielessä. Työyhteisötason yhteistoiminta on parhaimmillaan erittäin rikasta.

### **Kysymys kuusi: miten yhteistoimintaa kehitetään?**

Yhteistoimintaa ei juurikaan tietoisesti suunnitella ja arvioida, vaikka esimerkiksi edustuksellisella yhteistoiminnalla on vakiintuneita muotoja. Toiminnan suunnittelu ja allokointi, kokousmuotojen monipuolistaminen ja kehittäminen, aktiivien osaamisen kehittäminen, ”jalkautuminen” organisaatioon ja yhteistoimintatiedon jakaminen ovat harvinaista kehittämistoimintaa. Tämä on hämmentävää sikäli, että esimerkiksi virkistys- ja harrastustoimintaa sekä tyky-toimintaa suunnitellaan toisinaan hyvinkin aktiivisesti. Myös työsuojelua ja tasa-arvotoimintaa suunnitellaan.

Yhteistoiminta on erittäin heikosti mukana johtamis- ja esimiesvalmennuksessa ja kohdallaisen heikosti perehdyttämisessä. Jos johtajille ja esimiehille ei yhteistoiminnan velvoitteita ja myös mahdollisuuksia koulutuksen ja valmennuksen kautta tehdä tietoisiksi, niin on vaikea kuvitella, että he voisivat toimia itseohjautuvasti oikein omissa tehtävissään ja syventyä yhteistoimintaan tarvittaessa lain ja sopimusten kautta.

### **Kysymys seitsemän: miten yhteistoimintalaki ja sopimukset toimivat?**

Yhteistoimintalain ja -sopimusten olemassaoloa ei kyseenalaisteta. Yhteistoiminnalle on edelleen oma erityinen missio olemassa ja sitä koetaan tarvittavan. Ehkä enemmän kuin koskaan historiansa aikana. Mutta yhteistoiminnan tulee muuttua ja modernisoida, jotta se voisi tuottaa niitä tuloksia ja osallistumiseen liittyviä palveluja, joita kehittyvä työelämä edellyttää.

Yhteistoimintalaki koetaan selvityksen mukaan vaikeaselkoiseksi ja -käyttöiseksi. Laisa on kohtia, jotka ovat käytännön työelämälle liian yksityiskohtaisia tai jotka ovat vaihtoehtoisesti liian yleispiirteisiä. On myös ilmeisesti niin, että virastokohtaisissa sopimuksissa ei ole haluttu määritellä ”tulkintoja” lain ja sopimuksen tekstille. Niinpä tulkinnat jäävät paikallisesti ilmaan, tapaus- ja asiakohdaisesti käsiteltäviksi. Lain ja sopimuksen eräiden kohtien muuttamiseen on ilmeisiä paineita. Tehdään niitä tai ei, ratkaistavaksi tulee ennen pitkää sekä lain että sopimusjärjestelyjen kriittinen kokonaisarviointi. Nykyinen ohjausjärjestely koetaan raskaaksi.



**Kehittämisehdotuksia jatkotoimenpiteitä varten:**

- yhteistoimintalain ja -sopimusten soveltamisen parantamiseksi tulisi yhteistoiminnalle määritellä uusi profiili ja tehtävä. Tätä tavoitetta edistäisi erityisen yhteistoimintapolitiikka -käsitteen kehittäminen ja lanseeraaminen
- valtionhallinnon yleistä yhteistoimintatietoutta ja -osaamista tulisi parantaa koulutuspanostuksin, -ohjelmin ja -hankkein, jotka suunnataan valtionhallinnon eri tasoille: ministeriöt ja ministeriöiden alaiset hallinnonalat, valtion virastot ja laitokset sekä niiden yksikkö- ja osastotaso
- yhteistoimintatietouden ja -osaamisen parantamiseksi tulisi laatia valtionhallinnon eri organisaatioitasojen yhteistoimintatarpeisiin vastaavaa koulutusmateriaalia (esimerkiksi julkaisu tai työkirja)
- valtionhallinnon johtamis- ja esimieskoulutukseen ja -valmennukseen tulisi systemaattisesti sisällyttää yhteistoimintamenettelyn ja työelämän suhteiden kehittäminen
- valtionhallinnon yhteistoiminnan parantamiseksi tulisi luoda erityinen viestintäkampanja, jossa nostetaan esille hyvän henkilöstöjohtamisen ja laadukkaan yhteistoiminnan välinen yhteys sekä varmistetaan yleinen tiedottaminen yhteistoiminnan laista ja sopimuksista
- valtiovarainministeriön www-sivujen hyödyntämistä yhteistoiminnan kehittämisessä tulisi selvittää (onko mahdollisuutta perustaa "usein kysyttyä" -vastauspalvelu jne.)
- tulisi harkita, voidaanko luoda yhteistoiminnan laatupalkintokriteerit valtionhallintoon ja näin luoda kannustimia aitoon yhteistoiminnan kehittämiseen
- yhteistoiminnan toteutumisen arviointi tulisi nostaa eri tasojen tulossopimuksiin ja johtajasopimusten arviointiin
- yhteistoiminnan liittämistä työilmapiiritutkimuksiin, henkilöstötilinpäätöksiin ja henkilöstökertomuksiin tulisi suositella yleiseksi käytännöksi valtionhallinnon organisaatioissa



**Liite 1**

**Valtiovarainministeriö**  
Henkilöstöosasto

ASETTAMISPÄÄTÖS

VM094:00/2001

2.10.2001

**Yhteistoiminnan parantaminen valtionhallinnossa****Asettaminen**

Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto on tänään asettanut työryhmän parantamaan yhteistoimintaa kaikilla tasoilla valtionhallinnossa.

**Toimikausi**

2.10.2001 - 31.1.2003

**Tausta**

Valtion pääsopijajärjestöt ovat 19.6.2001 päivätyssä kirjeessään todenneet, että yhteistoiminnassa ilmenee ongelmia kaikilla tasoilla, niin ministeriöissä, virastoissa kuin yksittäisillä työpaikoilla. Järjestöt ovat tehneet aloitteen yhteistoimintamenettelyn kehittämiseksi koko valtionhallinnossa. Aloitteessa viitataan valtion yhteistoimintasopimuksen tarkoitukseen antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuus sen työhön ja työoloihin vaikuttamaan, viraston toimintaa koskevaan päätöksentekoon. Tulopoliittisessa sopimuksessa vuosille 2001-2001 osapuolet ovat sopineet käynnistävänä hankkeita, joiden tavoitteena on kehittää työelämän osapuolten yhteistyötä työelämän ja työn muutosten hallinnassa. Samoin osapuolet ovat sopineet laativansa suosituksen toimintamalleista työyhteisöjen suunnitelmalliseksi kehittämiseksi. Valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan toimintasuunnitelmassa 2001-2003 edellytetään työryhmää yhteistoimintamenettelyn tehostamiseksi.

**Tavoitteet**

Kehittää edellytyksiä ja valmistella toimenpiteitä yhteistoimintamenettelyn parantamiseksi valtion hallinnossa.

**Tehtävä**

- Selvittää valtion yhteistoimintalain ja -sopimusten edellyttämän yhteistoiminnan tila ja kehittämistarpeet sekä tehdä tarvittavat ehdotukset
- Varmistaa riittävä tiedotus ja koulutus siihen, että yhteistoiminnan eri

tahot ja osapuolet ovat selvillä lain ja sopimusten tavoitteista ja menettelytavoista

- Ottaa työssään huomioon tulopoliittisessa sopimuksessa vuosille 2001-2002 osapuolten sopimat suositukset, toimintamallit ja hankkeet yhteistyön kehittämiseksi työelämän ja työn muutosten hallinnassa ja työyhteisöjen suunnitelmalliseksi kehittämiseksi
- Suunnitella yhteistoiminnan tilan säännöllinen seuranta ja kehittäminen

### Organisointi

Puheenjohtaja: Martti Salminen, hallitusneuvos, valtiovarainministeriö

Jäsenet:

Liisa Santaholma, kehittämisspäällikkö, Maanmittaushallitus

Leena Lehtonen, hallitusneuvos, sisäasiainministeriö

Antero Laavakari, neuvotteleva virkamies, valtiovarainministeriö

Maritta Ylärinta, hallintojohtaja, Maatalouden tutkimuskeskus

Arja Vehmas, neuvottelija, Akava-JS ry

Markus Uomala, toimistopäällikkö, Merenkulkuhallitus

Seppo Väänänen, neuvottelupäällikkö, Palkansaajajärjestö Pardia ry

Heikki Sipiläinen, lakimies, Valtion yhteisjärjestö VTY ry

Jouko Särkijärvi, vanhempi hallitussihteeri, PLM

Sihteeri: Risto Leikos, hallitussihteeri, valtiovarainministeriö

Valtion työmarkkinalaitoksen ja pääsopijajärjestöjen johto ohjaa työryhmän toimintaa.

### Kustannukset ja rahoitus

Työryhmän menot maksetaan toimintamenoista. Yhteistoiminnan tilan selvityksen kustannukset voidaan maksaa työsuojelun edistämiseen käytävissä olevista määrärahoista.

Ministeri      Suvi-Anne Siimes

Osastopäällikkö, valtion työmarkkinajohtaja      Teuvo Metsäpelto

### JAKELU

Päätöksessä mainitut

### TIEDOKSI

Hankerekisteri

## Liite 2

## PAREMPAAN YHTEISTOIMINTAAN -HANKKEEN TOTEUTTAMINEN

### ETELÄINEN TULLIPIIRI (ETP)

Haastateltu henkilö	Haastattelun ajankohta	Normiarviointi (K= kyllä)
Ahvenniemi, Mika	24.4.02	
Dahlman, Martti	15.5.02	
Kajastie, Hannele (yhteyshenkilö)	24.4.02	K
Kosonen, Markku	17.4.02	K
Kärhä, Virve	17.4.02	
Larme, Paula	17.4.02	
Saksa, Jarkko	15.4.02	
Suutari, Sirkka-Liisa	24.4.02	
Taskila, Outi	24.4.02	
Temonen, Tytti	15.5.02	
Yhteensä	10	

Työyhteisökysely: Itä-Uudenmaan tulli

### JYVÄSKYLÄNYLIOPISTO (JYO)

Haastateltu henkilö	Haastattelun ajankohta	Normiarviointi
Immonen, Marja-Leena	13.5.02	
Jalkanen, Hannu	29.5.02	
Julin, Rauno	29.5.02	
Lahtiperä, Mirja	13.5.02	
Rantakari, Juha	29.5.02	
Tuunanen, Erkki (yhteyshenkilö)	13.5.02	
Viitala, Ilpo	13.5.02	
Yhteensä	7	

Työyhteisökysely: ei vastausta

**KASVINTUOTANNONTARKASTUSKESKUS (KTTK)**

<b>Haastateltu henkilö</b>	<b>Haastattelun ajankohta</b>	<b>Normiarviointi</b>
Haanpää, Riitta (yhteyshenkilö)	ei toteutunut	
Kartio, Mirja	18.4.02	
Kousa, Tarja	18.3.02	K
Rajamäki, Aune	12.4.02	K
Saastamoinen, Pekka	18.3.02	
Teirikko, Maria	18.4.02	
Varimo, Kaija	23.5.02	
Viikari, Esko	29.4.02	
Yhteensä	7	
Työyhteisökysely: Maatalouskemian osasto		

**LOUNAIS-SUOMEN YMPÄRISTÖKESKUS (LoSYK)**

<b>Haastateltu henkilö</b>	<b>Haastattelun ajankohta</b>	<b>Normiarviointi (K= kyllä)</b>
Aspelund, Seppo	22.5.02	
Gyllenberg, Pirjo	20.5.02	
Madekivi, Olli	20.5.02	
Mäki, Päivikki	22.5.02	K
Nurmio, Tuire (yhteyshenkilö)	21.5.02	K
Parsama, Marja-Terttu	21.5.02	
Rajala, Pauli	20.5.02	K
Rannikko, Esko E	22.5.02	
Sallmen, Ari	21.5.02	
Wiklund, Seija	20.5.02	K
Yhteensä	10	
Työyhteisökysely: LoSYK		

**PIRKANMAANTYÖVOIMA- JA ELINKEINOKESKUS (PTEK)**

<b>Haastateltu henkilö</b>	<b>Haastattelun ajankohta</b>	<b>Normiarviointi</b>
Antikainen, Hannu	3.6.02	
Kankaanpää, Veli-Matti	10.5.02	
Martikainen, Sinikka	3.6.02	
Monthán, Esko (yhteyshenkilö)	10.5.02	
Palmi-Rauhala, Kirsi	25.4.02	K
Reponen, Kari	3.6.02	
Salo, Matti	10.5.02	
Varpe, Riitta	10.5.02	
Yhteensä	8	
Työyhteisökysely: Työvoimaosasto		

**MAANMITTAUSLAITOS (MML)****Haastateltu henkilö**

	<b>Haastattelun ajankohta</b>	<b>Normiarviointi</b>
Havila, Martti	8.4.02	
Laakso, Vesamatti	9.4.02	K
Natunen, Tuula	8.5.02	K
Pohjala, Mikko	6.5.02	
Ratia, Jarmo	6.5.02	
Räsänen, Erkki	8.4.02	
Santaholma, Liisa (yhteyshenkilö)	8.4.02	K
Viljakainen, Anne	23.5.02	K
Yhteensä	8	
Työyhteisökysely: Hallintopalvelukeskus		

**SISÄSIAINMINISTERIÖ****Haastateltu henkilö**

	<b>Haastattelun ajankohta</b>
von Flittner, Edward	13.8.02
Jokikallas, Sari	26.8.02
Kaleva, Keijo	20.6.02
Koivukoski, Janne	2.8.02
Laine, Eero	18.6.02
Naulapää, Reijo	6.8.02
Nieminen, Arto	7.8.02
Puttonen, Marko	24.6.02
Salomaa, Pekka	25.6.02
Yhteensä	9
(yhteyshenkilö: Leena Lehtonen)	

**PUOLUSTUSMINISTERIÖ****Haastateltu henkilö****Haastattelun  
ajankohta**

Ahola, Matti	19.6.02
Antikainen, Hannu	20.6.02
Heng, Kai	27.6.02
Karekivi, Marja-Leena	18.6.02
Keckman, Sakari	27.6.02
Krogars, Marco	27.6.02
Lankinen, Pasi	27.6.02
Miettinen, Pentti	20.6.02
Särkijärvi, Jouni J (yhteyshenkilö)	2.8.02
Vaarnas, Mirja	14.8.02
Viihala, Jorma	1.8.02
Yhteensä	11
<b>Haastatteluja yhteensä</b>	<b>70</b>
<b>Normiarviointiin vastanneita yhteensä</b>	<b>13</b>





## Vastaaja:

### Kysymyssarja 1: Yhteistoiminnan roolin arviointi

Seuraavan kyselyn tehtävänä on selvittää, *millaisia eri rooleja yhteistoiminnalla on organisaatiossasi ja miten nämä roolit painottuvat suhteessa toisiinsa*. Arvioi yhteistoimintaa organisaatiokokonaisuuden näkökulmasta. Jos työskentelet organisaation johdossa, esimerkiksi keskushallinnossa, arvioi koko organisaation yhteistoimintaa. Jos taas toimintayksikössä, niin tämän kyseisen yksikön yhteistoimintaa. Arvioi yhteistoiminnan nykyistä laatua antamalla jokaiselle kysymyskohdalle numeerinen lukuarvo. Vastauskaala on viisiportainen (1 on matala; 5 on korkea).

#### Yhteistoiminta auttaa organisaatiota...

1. saavuttamaan toiminnalliset tavoitteet
2. parantamaan operatiivista tehokkuutta
3. huolehtimaan henkilöstön tarpeista
4. sopeutumaan muutokseen

#### Nykyinen laatu (1-5)

#### Yhteistoiminnan toimielimet osallistuvat...

5. prosessiin, jossa määritellään toimintastrategiat
6. henkilöstöjohtamisprosessien toteuttamiseen ja arviointiin
7. henkilöstön sitoutumisen edistämiseen
8. toimintakulttuurin uudistamiseen ja kehittämiseen

#### Yhteistoiminta varmistaa osaltaan, että...

9. henkilöstö- ja osaamisstrategia on linkitetty toimintastrategiaan
10. henkilöstöpalveluprosessit ovat tehokkaasti toteutetut
11. henkilöstöpolitiikka ja -ohjelmat vastaavat henkilöstön tarpeita ja odotuksia
12. henkilöstöpolitiikka ja -ohjelmat lisäävät organisaation muutoskykyisyyttä

#### Yhteistoiminnan vaikuttavuutta mitataan toiminnan kyvyllä...

13. edistää organisaation toimintastrategian toteutumista
14. edistää tehokkaasti henkilöstön osallistumista ja sitoutumista
15. auttaa henkilöstöä saavuttamaan asetetut tavoitteet
16. auttaa organisaatiota tunnistamaan tulevaisuuden tarpeita

#### Yhteistoimintaa kuvaa parhaiten käsite...

17. strateginen kumppani ja partneri
18. yhteistoimintamenettelyn asiantuntija
19. henkilöstön motivoija
20. muutoksen tukija

#### Yhteistoiminnan toimijat käyttävät asiantuntemustaan...

21. strategisten asioiden edistämiseen

- 22. operatiivisten asioiden toteuttamisen varmistamiseen
- 23. henkilöstön kuuntelemiseen ja osallistumistarpeista huolehtimiseen
- 24. uusien toimintatapojen suunnittelun ja käyttöönottamisen tukemiseen

**Yhteistoimintaelimet ovat aktiivisia...**

- 25. palvelu- ja tuotantotoiminnan suunnittelun edistämisessä
- 26. henkilöstöpalvelujen suunnittelun ja toteuttamisen edistämisessä
- 27. henkilöstön kuuntelemisessa ja tarpeista huolehtimisessa
- 28. toimintakulttuurin uudistamisessa ja muutoksen ohjaamisessa

**Yhteistoiminnan toteuttajat työskentelevät kovasti, jotta...**

- 29. henkilöstöstrategia ja toimintastrategia ovat tasapainossa toisiinsa nähden
- 30. yhteistoimintamenettelyn prosesseja valvotaan
- 31. henkilöstö voi sovittaa yhteen työelämän ja perhe-elämän tilanteet
- 32. organisaatiolla on tahtoa ja taitoa uudistua

**Yhteistoimintaelimet kehittävät prosesseja ja ohjelmia, joiden tehtävänä on...**

- 33. henkilöstöstrategioiden yhdistäminen ydintoimintaan
- 34. yhdistää tehokkaasti toiminta ja dokumentointi (asiakirjat)
- 35. henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen
- 36. auttaa organisaatiota uudistamaan itseään

**Yhteistoiminnan uskottavuus perustuu sen kykyyn...**

- 37. edistää toimintastrategian toteutumista ja organisaation kilpailukykyä
- 38. lisää tuottavuutta
- 39. auttaa henkilöstöä saavuttamaan asetetut tavoitteensa
- 40. toteuttaa muutosta organisaatiota

**Kysymyssarja 2: Yhteistoiminnan tavoiteroolin arviointi**

Seuraavan kyselyn tehtävänä on selvittää, *millaisia eri rooleja yhteistoiminnalla TULISI OLLA organisaatiossasi ja miten näiden roolien tulisi painottua suhteessa toisiinsa*. Arvioi yhteistoimintaa organisaatiokokonaisuuden näkökulmasta. Jos työskentelet organisaation johdossa, esimerkiksi keskushallinnossa, arvioi koko organisaation yhteistoimintaa. Jos taas toimintayksikössä, niin tämän kyseisen yksikön yhteistoimintaa. Arvioi yhteistoiminnan tavoiteroolia antamalla jokaiselle kysymyskohdalle numeerinen lukuarvo. Vastauskaala on viisiportainen (1 on matala; 5 on korkea).

**Yhteistoiminnan tulisi auttaa organisaatiota...**

**Haluttu laatu (1-5)**

- 1. saavuttamaan toiminnalliset tavoitteet
- 2. parantamaan operatiivista tehokkuutta
- 3. huolehtimaan henkilöstön tarpeista
- 4. sopeutumaan muutokseen

**Yhteistoiminnan toimielinten tulisi osallistua...**

- 5. prosessiin, jossa määritellään toimintastrategiat
- 6. henkilöstöjohtamisprosessien toteuttamiseen ja arviointiin

7. henkilöstön sitoutumisen edistämiseen
8. toimintakulttuurin uudistamiseen ja kehittämiseen

**Yhteistoiminnalla tulisi varmistaa, että...**

9. henkilöstö- ja osaamisstrategia on linkitetty toimintastrategiaan
10. henkilöstöpalveluprosessit ovat tehokkaasti toteutetut
11. henkilöstöpolitiikka ja –ohjelmat vastaavat henkilöstön tarpeita ja odotuksia
12. henkilöstöpolitiikka ja –ohjelmat lisäävät organisaation muutoskykyisyyttä

**Yhteistoiminnan vaikuttavuutta tulisi mitata toiminnan kyvyllä...**

13. edistää organisaation toimintastrategian toteutumista
14. edistää tehokkaasti henkilöstön osallistumista ja sitoutumista
15. auttaa henkilöstöä saavuttamaan asetetut tavoitteet
16. auttaa organisaatiota tunnistamaan tulevaisuuden tarpeita

**Yhteistoimintaa kuvaisi parhaiten käsite...**

17. strateginen kumppani ja partneri
18. yhteistoimintamenettelyn asiantuntija
19. henkilöstön motivoija
20. muutoksen tukija

**Yhteistoiminnan toimijoiden tulisi käyttää asiantuntemustaan...**

21. strategisten asioiden edistämiseen
22. operatiivisten asioiden toteuttamisen varmistamiseen
23. henkilöstön kuuntelemiseen ja osallistumistarpeista huolehtimiseen
24. uusien toimintatapojen suunnittelun ja käyttöönottamisen tukemiseen

**Yhteistoimintaelinten tulisi olla aktiivisia...**

25. palvelu- ja tuotantotoiminnan suunnittelun edistämässä
26. henkilöstöpalvelujen suunnittelun ja toteuttamisen edistämässä
27. henkilöstön kuuntelemisessa ja tarpeista huolehtimisessa
28. toimintakulttuurin uudistamisessa ja muutoksen ohjaamisessa

**Yhteistoiminnan toteuttajien tulisi työskentellä kovasti, jotta...**

29. henkilöstöstrategia ja toimintastrategia ovat tasapainossa toisiinsa nähden
30. yhteistoimintamenettelyn prosesseja valvotaan
31. henkilöstö voi sovittaa yhteen työelämän ja perhe-elämän tilanteet
32. organisaatiolla on tahtoa ja taitoa uudistua

**Yhteistoimintaelinten tulisi kehittää prosesseja ja ohjelmia, joiden tehtävänä on...**

33. henkilöstöstrategioiden yhdistäminen ydintoimintaan
34. yhdistää tehokkaasti toiminta ja dokumentointi (asiakirjat)
35. henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen
36. auttaa organisaatiota uudistamaan itseään

**Yhteistoiminnan uskottavuuden tulisi perustua sen kykyyn...**

37. edistää toimintastrategian toteutumista ja organisaation kilpailukykyä
38. lisätä tuottavuutta
39. auttaa henkilöstöä saavuttamaan asetetut tavoitteensa
40. toteuttaa muutosta organisaatiota



Vastaaja: \_\_\_\_\_

Aika: \_\_\_\_\_

### YHTEISTOIMINNAN ROOLIN ARVIOINTI (YHTEENVETO)

Täytettyäsi yhteistoiminnan roolin arviointilomakkeen voit koota antamasi arviot oikeeseen yhteenvetotaulukkoon.

Sijoita antamasi numero kunkin kysymyksen kohdalle (jokaiseen 40 kysymykseen tulee olla arvio annettuna). Laske tämän jälkeen kunkin pystysarakkeen yhteissumma.

Strateginen kumppani, partneri		YT-menettelyn asiantuntija		Henkilöstön motivoija		Muutoksen tukija	
Kysymys	Arvio	Kysymys	Arvio	Kysymys	Arvio	Kysymys	Arvio
1		2		3		4	
5		6		7		8	
9		10		11		12	
13		14		15		16	
17		18		19		20	
21		22		23		24	
25		26		27		28	
29		30		31		32	
33		34		35		36	
37		38		39		40	
<b>Yhteensä</b>		<b>Yhteensä</b>		<b>Yhteensä</b>		<b>Yhteensä</b>	

**Liite 4****Parempaan yhteistoimintaan valtionhallinnossa - hanke**

Kesäkuu 2002

**YHTEISTOIMINTA LÄHITYÖYHTEISÖSSÄ - KYSELY**

Arvoisa vastaanottaja,

Oheinen kysymyslomake on laadittu Parempaan yhteistoimintaan valtionhallinnossa - hankkeessa mukana olevista organisaatioista valittujen **lähityöyhteisöjen henkilöstön vastattavaksi**. Myös Sinun virastosi tai laitoksesi on tässä mukana hankkeessa, samoin kuin Sinun oma lähityöyhteisösi (yksikkö, osasto tai vastaava).

Saadaksemme mahdollisimman todenmukaisen kuvan virastosi/laitoksesi yhteistoiminnasta on ensiarvoisen tärkeätä, että esimerkkivirastosta tai -laitoksesta valitun lähityöyhteisön henkilöstö (käytännössä 20-50 henkilöä) vastaa oheiseen kyselyyn. Toivon siis myös Sinun ystävällisesti vastaavan tähän kyselyyn, kun se sinulle lähetetään ja toimittavan vastauksesi minulle suoraan antamieni ohjeiden mukaisesti.

Kysymyksillä kartoitetaan työyhteisön henkilöstön näkemyksiä yhteistoiminnan toteutumisesta esimerkkivirastossa/-laitoksessa ja erityisesti heidän omassa lähityöyhteisössään.

**Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti:** yhteenveto laaditaan siten, ettei siitä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Muistathan täyttää kysymyslomakkeen lopussa esitettävät vastaajatiedot!

**Pyydän Sinua palauttamaan kyselylomake 21.6.2002 mennessä. Lomakkeen voit palauttaa suoraan minulle:**

a) sähköpostitse (jari.salomaa@haus.fi)

b) postitse osoitteeseen

Hallinnon kehittämiskeskus HAUS  
Jari Salomaa  
PL 101

Mikäli Sinulla on kysyttävää tästä kyselystä, minuun saa yhteyttä edellä mainitusta sähköpostiosoitteesta tai puhelimitse numerosta 040 861 4282.

Ystävällisin terveisin

Jari Salomaa  
kehittämispäällikkö  
Hallinnon kehittämiskeskus HAUS

**VASTAUSOHJE:** Lue ensin kaikki väittämät kerran lävitse, jotta saat kokonaiskuvan.

Vastaa tämän jälkeen merkitsemällä yksi rasti (x) kunkin kysymyksen ruutuun (1-5).

Kriteeri (A - G)	Väittävä (1-25)	1 Pitää erittäin huonosti paikkansa	2 Pitää huonosti paikkansa	3 Pitää kohtalai- sesti paikkansa	4 Pitää hyvin paikkansa	5 Pitää erittäin hyvin paikkansa
	<p><i>A. Yhteistoiminta koko virastossa/laitoksessa</i></p> <p>1. Olen saanut mielestäni riittävästi perehdytystä ja koulutusta henkilöstön osallistumismahdollisuuksista ja yhteistoimintamenettelystä</p> <p>2. Tunnen mielestäni riittävän hyvin viraston/laitoksen yhteistoimintasopimuksen ja käytännöt</p> <p>3. Mielestäni viraston/laitoksen johdon ja henkilöstön välillä vallitsee luottamus ja hyvä yhteistyösuhde</p> <p><i>B. Tiedonkulku ja tiedonsaanti koko virastossa/laitoksessa</i></p> <p>4. Saan riittävästi tietoa viraston/laitoksen toiminnasta ja tulevaisuuden suunnitelmista</p> <p>5. Tiedottaminen on yleensä avointa, monipuolista ja oikea-aikaista</p> <p>6. Henkilöstöasioista tiedotetaan mielestäni riittävästi</p> <p><i>C. Tiedonkulku ja -saanti lähityöyhteisössämme</i></p> <p>7. Saan oman työni kannalta riittävästi tietoa työyhteisömme toiminnasta ja tilasta</p> <p>8. Työyhteisömme tiedonkulku on avointa ja toimivaa</p>					

9. Saan palautetta riittävästi oman työni suorittamisesta  
10. Annan mielelläni palautetta suoraan esimiehelleni ja työ-kavereilleni

*D. Esimies yhteistoiminnan edistäjänä*

11. Esimieheni tuntee hyvin alaistensa työtehtävät ja tukee jokaisen yksilöllistä kehitystä

12. Esimieheni antaa mielellään rakentavaa palautetta

13. Esimieheni auttaa työyhteisöämme ratkaisemaan päivittäisiä ongelmia avoimesti keskustelemalla

*E. Työyhteisöme yhteistoiminnan muodot*

14. Työyhteisöme pitää kuukausittain kokouksen, jossa käsittelemme työyhteisöämme koskevia asioita

15. Käyn esimieheni kanssa vuosittain kehityskeskustelut

16. Työyhteisössämme toimii kehittämis- ja projektiryhmiä, joihin henkilöstö aktiivisesti osallistuu

17. Järjestämme kerran tai pari vuodessa koko työyhteisölle tarkoitettuja kehittämis- ja virkistyspäiviä

18. Työyhteisöme tai tiimimme kokoontuu päivittäin kahvikupin ääreen keskustelemaan mm. työasioista

F. Oma aktiivisuuteni osallistua työyhteisöme suunnitteluun ja päätöksentekoon

19. Olen kiinnostunut työyhteisöni kehityksestä ja tulevaisuudesta

20. Olen mielestäni sitoutunut omaan työhöni

<p>21. Osallistun mielestäni aktiivisesti työyhteisömme keskusteluun esittämällä mielipiteitäni ja ajatuksiani</p> <p>20. Tunnen, että minua kuunnellaan ja että näkemyksiäni arvostetaan</p> <p><i>G. Yhteistoiminnan eri vastuuhenkilöt?</i></p> <p>21. Tiedän kuka on viraston/laitoksen henkilöstöpäällikkö</p> <p>22. Tiedän kuka edustaa itseäni viraston/laitoksen yhteistointakomiteassa tai -ryhmässä (henkilöstön edustaja)</p> <p>23. Tiedän kuka on viraston/laitoksen työsuojelupäällikkö</p> <p>24. Tiedän kuka on viraston/laitoksen työsuojeluvaltuutettu</p> <p>25. Tiedän kuka on vastuussa siitä, että yhteistointaa toteutetaan asianmukaisesti työyhteisössämme</p>					
<p>Avoimet kysymykset:</p> <p>Jos olet saanut perehdytystä ja koulutusta yhteistointamenettelystä, niin keneltä olet sitä saanut (virastolta/laitokselta henkilöstökoulutuksen muodossa, ay-järjestöltä, molemmilta vai ei kummaltakaan osapuolelta)? Entä keneltä haluaisit perehdytystä ja koulutusta näissä asioissa?</p> <p>Miten itse haluaisit olla mukana yhteistoinnassa? Miten parantaisit yhteistointaa työyhteisössäsi?</p>					

**HUOM! Vastaajaa koskevat tiedot:**

Virasto tai laitos:

Osasto ja ryhmä:

Vastaajan nimi:

**KIITOKSET VASTAAMISESTA!**



**Liite 5****Parempaan yhteistoimintaan valtionhallinnossa - hanke**

Kesäkuu 2002

**YHTEISTOIMINTALAIN JA SOPIMUSTEN ARVIOINTI**

Arvoisa vastaanottaja,

YT-hankkeeseen liittyvät virasto- ja laitoskohtaiset haastattelut ovat nyt takanapäin. Haluan jo tässä vaiheessa kiittää kaikkia haastateltavia aktiivisesta osallistumisesta ja positiivisesta suhtautumisesta hankkeeseen. Teidän kanssa on ollut hyvä tehdä yhteistyötä.

Haastattelujen yhteydessä olen ilmoittanut, että tulen lähettämään osalle haastateltavia valtion yhteistoimintalain ja valtion yhteistoimintasopimuksen arviointia koskevan tiedustelun. Toivon, että Teiltä liikenee vielä aikaa ja voimia vastata tähän tärkeään tiedusteluun ennen kesälomien alkamista.

Tällä tiedustelulla pyritään saamaan tietoa siitä, miten laki ja sopimus palvelee työelämän suhteiden kehittämistä ja yhteistoimintamenettelyn toteuttamista tänä päivänä. Samalla selvitetään, mitä muutoksia lakiin ja sopimukseen tulisi mahdollisesti tehdä, jotta yhteistoiminta paranisi entisestään valtionhallinnossa. Samoin selvitetään, miten mahdollinen virasto- tai laitoskohtainen yhteistoimintasopimus toimii.

Toivon, että vastaat oheisessa kysymyslomakkeessa esitettyihin kysymyksiin siten, että palautat vastauksesi allekirjoittaneelle **21.6.2002 mennessä**. Lomakkeen voit palauttaa suoraan minulle:

a) sähköpostitse (jari.salomaa@haus.fi)

b) postitse osoitteeseen

Hallinnon kehittämiskeskus HAUS  
Jari Salomaa  
PL 101

Mikäli Sinulla on kysyttävää tästä kyselystä, minuun saa yhteyttä edellä mainitusta sähköpostiosoitteesta tai puhelimitse numerosta 040 861 4282.

Kesäaurinkoisin terveisin

**Jari Salomaa**

Olen lähettänyt tämän tiedustelun seuraaville henkilöille (yhteensä 24 henkilöä, joista 7 edustaa työnantajaa ja 17 järjestöjä):

**Maanmittauslaitos (4)**

Liisa Santaholma (TA)  
Tuula Natunen (Akava)  
Vesa-Matti Laakso (MATE)  
Anne Viljakainen (MATE)

**Lounais-Suomen ympäristökeskus (4)**

Tuire Nurmio (TA)  
Seija Wiklund (VAL)  
Pauli Rajala (Akava)  
Päivikki Mäki (Pardia)

**Pirkanmaan TE-keskus (3)**

Esko Monthan (TA)  
Kirsi Palmi-Rauhala (Akava)  
Veli-Matti Kankaanpää (Pardia)

**Eteläinen tullipiiri (4)**

Hannele Kajastie (TA)  
Sirkka-Liisa Suutari (Akava)  
Outi Taskila (Pardia)  
Markku Kosonen (Tulliliitto)

**Jyväskylän yliopisto (5)**

Erkki Tuunanen (TA)  
Marja-Leena Immonen (TA)  
Mirja Lahtiperä (VAL)  
Juha Rantakari (Pardia)  
Hannu Jalkanen (Akava)

**Kasvintuotannon tarkastuskeskus (4)**

Riitta Haanpää (TA)  
Aune Rajamäki (Pardia)  
Pekka Saastamoinen (VAL)  
Tarja Kousa (Akava)

**Tarvittava  
ohjeismateriaali**

*Etsi käsiisi Valtion virka- ja työehdot 2001-2002 -kirja ja sieltä kohta 7.3. ja sivut 328-333 (YT-laki) ja 1.6.3. sivut 152-157 (YT-sopimus). Laki ja sopimus löytyvät myös valtiovarainministeriön uudistuneilta www-sivuilta. (Kts. www.vm.fi > Valtio työntantajana > Henkilöstöpolitiikka > Yhteistoiminta) Virastokohtainen YT-sopimus löytynee omista kansioistasi.*

**Vastausohje**

*Lue ensin kaikki kysymykset lävitse, jotta Sinulle muodostuu kokonaiskuva kysymyksistä. Vastaa kuhunkin kysymykseen sille varattuun tilaan. Vastaustyyliäsi voit valita vapaasti (käytä tarpeen mukaan esim. ranskalaisia viivoja, numerointia jne.). Täytähän myös vastaajatiedot lomakkeen lopussa!*

**Kysymys 1. Miksi työntäjän ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa tarvitaan virastoissa ja laitoksissa?**

Vastaukseni:

**Kysymys 2. Entä miten 1988 voimaan tullut YT-laki vastaa edellä kuvaamaasi tarpeeseen?**

Vastaukseni:

**Kysymys 3. Mitkä lainkohdat ovat mielestäsi käytännössä kaikkein tärkeimmät ja kriittisimmät yhteistoimintamenettelyä ajatellen? Miksi?**

Vastaukseni:

**Kysymys 4. Mitä uudistuksia, lisäyksiä tai tarkennuksia esität lakiin? Mihin pykäliin?**

Vastaukseni:

**Kysymys 5. Onko laki joiltakin osin jäänyt vanhanaikaiseksi?**

Vastaukseni:

**Kysymys 6. Muita kommentteja, havaintoja, kokemuksia lakiin liittyen?**

Vastaukseni:

**Kysymys 7. Miten virastojen ja laitosten yhteistoimintaa koskevan sopimuksen (13.12.2000) määräykset on huomioitu virastosi/laitoksesi yhteistoiminnassa?**

Vastaukseni:

**Kysymys 8. Mitä uudistuksia, lisäyksiä tai tarkennuksia esität sopimukseen?**

Vastaukseni:

**Kysymys 9. Onko sopimus joiltakin osin jäänyt vanhanaikaiseksi, onko siinä jotain turhaa?**

Vastaukseni:

**Kysymys 10. Muita kommentteja sopimuksen merkityksestä ja tehtävästä?**

Vastaukseni:

**Kysymys 11. Miten edellä mainittua lakia ja sopimusta on hyödynnetty sovittaessa yhteistoiminnasta virastossa (virastokohtainen YT-sopimus)?**

Vastaukseni:

**Kysymys 12. Tulisiko virastokohtaista YT-sopimustanne uudistaa ja kehittää? Miksi ja miten?**

Vastaukseni:

**Kysymys 13. Onko yhteistoiminnan ohjausrakenne (laki, yt-sopimus, virastokohtainen sopimus) mielestäsi toimiva? Onko ohjausta liikaa? Miten ohjausta tulisi kehittää?**

Vastaukseni:

**Kysymys 14. Muuta kommentoitavaa yhteistoiminnan nykytilasta ja kehittämisestä sekä neuvottelukäytännöistä?**

Vastaukseni:

**HUOM! Vastaaajaa koskevat tiedot:**

Virasto tai laitos:

Vastaaajan nimi ja tehtävä:

Järjestö:

**KIITOKSET VASTAAMISESTA!**



Kehittämispäällikkö Jari Salomaa  
Hallinnon kehittämiskeskus HAUS

17.6.2002

**Parempaan yhteistoimintaan - hanke:**

**VALTIONHALLINNON YHTEISTOIMINTASOPIMUKSEN ARVIOINTI**

(= sopimus valtionhallinnon ja hallinnonalan yhteistoiminnasta, 13.12.2000)

**Kysymykset:**

1. **Miten sopimuksen edellyttämä yhteistoimintamenettely on organisoitu ministeriön hallinnonalalla?**
2. **Yhteistoimintamenettelyn osapuolet ja vastuujako?**
3. **Miten sopimus tunnetaan ministeriössä ja sen henkilöstön keskuudessa?**
4. **Miten yhteistoimintamenettely on integroitu ministeriön suunnittelu- ja päätöksentekojärjestelmään?**
5. **Mitkä ovat ministeriön hallinnonalan tulevaisuudenkuvat (kehitysnäkymät, strategiat)?**
6. **Millaiset ovat ministeriön johdon ja järjestöjen väliset yhteistyösuhteet?**
7. **Miten yhteistoimintaa tulisi kehittää? Mitkä ovat kehittämisen keskeiset kohteet jatkossa?**

**Kiitokset!**