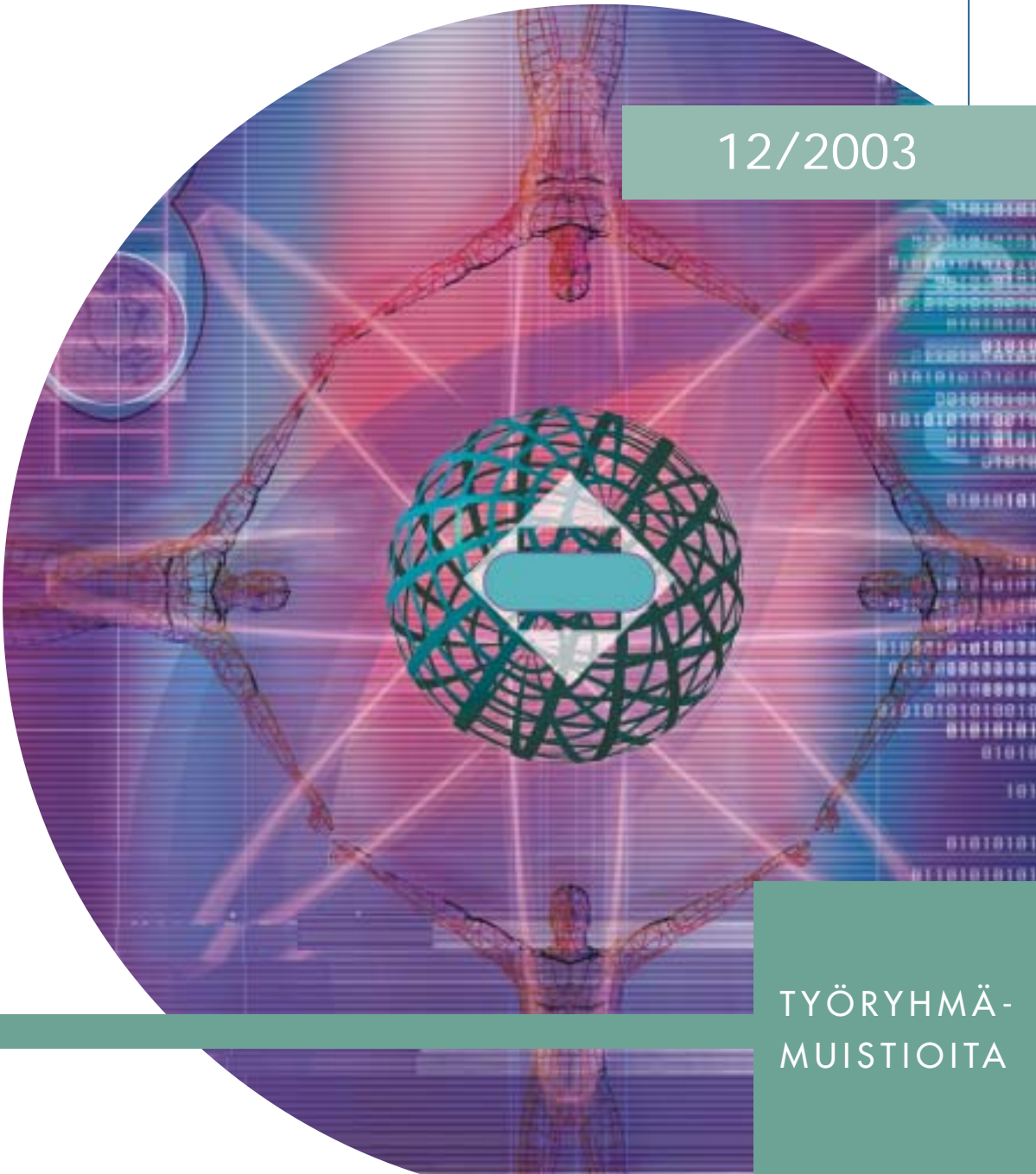




VALTIOVARAINMINISTERIÖ

YHDESSÄ PAREMPAAN YHTEISTYÖHÖN

12/2003



TYÖRYHMÄ-
MUISTIOITA

YHDESSÄ PAREMPAAN YHTEISTYÖHÖN

12/2003

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Henkilöstöosasto

TYÖRYHMÄ-
MUISTIOITA

VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Snellmaninkatu 1 A
PL 28
00023 VALTIONEUVOSTO

Puhelin

(09) 160 01

Telefaksi

(09) 160 33123

Internet

www.vm.fi

Julkaisun tilaukset

Puh. (09) 160 34966

Taitto

Sirpa Leminen

ISSN 0788-6322

ISBN 951-804-373-6

Edita Oyj

HELSINKI 2003

Kuvailulehti

Julkaisija	Valtiovarainministeriö	Julkaisuaika	Toukokuu 2003
Tekijät	Valtionhallinnon yhteistoiminnan parantamista valmistellut työryhmä Hallitusneuvos Martti Salminen, työryhmän puheenjohtaja		
Julkaisun nimi	YHDESSÄ PAREMPAAN YHTEISTYÖHÖN		
Julkaisun osat/ muut tuotetut versiot	Julkaisu on saatavissa Internetistä osoitteesta www.vm.fi/julkaisut		

Tiivistelmä

Työryhmän **arvion** mukaan yhteistoiminta saa yleensä julkisuutta ja se tunnetaan vain pakollisina lomautuksina ja irtisanomisina edeltävinä yt-menettelyinä. Sen muita muotoja ja tarjoamia mahdollisuuksia tunnetaan ja käytetään huonosti. Työryhmän asettaman **tavoitteen** mukaan yhteistoiminnalle kehitetään uusi yhteistyön kuva, profiili ja tehtävä ja nostetaan se laadullisesti uudelle tasolle. Sitä kehitetään jatkuvasti Valtion työmarkkinalaitoksen toteuttaman säännöllisesti toistettavan Henkilöstöpolitiikkabarometrin palautteen perusteella. Palkkausjärjestelmäkoulutuksessa otetaan huomion työelämän suhteiden ja yhteistoiminnan kehittämistarpeet.

Esittämänsä yleisen tavoitteen saavuttamiseksi työryhmä teki **ehdotuksia**

- viraston omasta yhteistoimintapolitiikasta sopimiseksi,
- välittömän osallistumisen parantamiseksi,
- yhteistoimintatietouden ja -osaamisen kehittämiseksi,
- tulopoliittisen sopimuksen 2001-2002 mukaisten toimintamallien ja hankkeiden hyödyntämiseksi valtionhallinnossa,
- valtion yhteistoimintalain ja sopimusten arvioimiseksi, ja
- yhteistoiminnan tilan säännölliseksi seuraamiseksi ja kehittämiseksi.

Päämääränä tulee olla hyvä yhteistyö, joka on tavoitteellista, tasavertaisuuteen ja keskinäiseen luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta.

Asiasanat	yhteistoiminta, yhteistoimintamenettely, yhteistoimintapolitiikka, osallistuminen		
Julkaisusarjan nimi ja numero	TYÖRYHMÄMUISTIOITA, 12/2003		
Julkaisun tunnistetiedot	ISSN 0788-6322	ISBN 951-804-373-6	
	Sivuja 34	Kieli Suomi	Hinta 10 e + alv
Julkaisun myynti/jakaja	Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto, puh. (09) 160 34966		
Julkaisun kustantaja	Valtiovarainministeriö		
Painopaikka ja aika	Edita Oyj, Helsinki 2003		

Presentationsblad

Utgivare	Finansministeriet	Datum	Maj 2003
Författare	Arbetsgruppen för att bereda ett bättre samarbete inom statsförvaltningen Regeringsrådet Martti Salminen, arbetsgruppens ordförande		
Publikationens titel	GEMENSAM STRÄVAN TILL ETT BÄTTRE SAMARBETE		
Publikationens andra versioner	Publicationen finns på Internet: www.vm.fi/julkaisut		

Sammandrag

Enligt arbetsgruppens **bedömning** får samarbetet publicitet och det blir känt endast i form av det obligatoriska samarbetsförfarande som uppsägningar och permitteringar förutsätter. Övriga samarbetsformer och de andra möjligheter som samarbetet erbjuder är föga kända och utnyttjas dåligt. Arbetsgruppens **målsättning** är att man skall utveckla en ny image, en ny profil och nya uppgifter för samarbetet samt att man lyfter dess kvalitet till en högre nivå. Samarbetet skall kontinuerligt utvecklas på basen av den respons man får på de regelbundet återkommande personalpolitiska mätningar som statens arbetsmarknadsverk genomför. Vid skolningsarbetet för att förbereda det nya lönesystemet beaktar man behovet av att utveckla relationerna och samarbetet inom arbetslivet.

Som medel för att uppnå de allmänna målsättningarna har arbetsgruppen gjort **förslag** om att:

- ämbetsverkan skall komma överens om sin egen samarbetspolitik,
- det direkta deltagandet skall förbättras,
- medvetenheten och kunskaperna om samarbetet skall utvecklas,
- de verksamhetsmodeller och projekt som överenskomms i det inkomstpolitiska avtalet 2001 - 2002 skall utnyttjas inom statsförvaltningen,
- lagen och avtalen om samarbete inom statens ämbetsverk och in rättningar skall utvärderas, och
- man skall regelbundet följa upp och utveckla samarbetet.

Målsättningen skall vara ett gott samarbete som innebär en målinriktad, på jämlikhet och ömsesidigt förtroende baserad växelverkan.

Nyckelord	Samarbete, samarbetsförfarande, samarbetspolitik, deltagande		
Publikationsserie och nummer	ARBETSGRUPSPROMEMORIOR, 12/2003		
Publikationens kännetecknen	ISSN 0788-6322	ISBN 951-804-373-6	
	Sidor 34	Språk Finska	Pris 10 e + mom.
Beställningar/ distribution	Finansministeriets personalvdelning, tel. (09) 160 34966		
Förläggare	Finansministeriet		
Tryckeri/ tryckningsort och -år	Edita Abp, Helsingfors 2003		

Documentation page

Publisher	Ministry of Finance	Date	May 2003
Author (s)	Working Group preparing better co-operation in State administration Chairman: Mr Martti Salminen, Senior Adviser Legal Affairs		
Title of publication	COMMON ENDEAVOURS TO IMPROVE CO-OPERATION		
Parts of publication/ other publications	The publication is also available: www.vm.fi/julkaisut		

Abstract

The Working Group's **estimate** is that co-operation generally gets publicity and is known only as a compulsory procedure preceding temporary and permanent lay-offs. Other forms of co-operation and the opportunities it offers are badly known and little used. The **aim** of the Working Group is to develop a new image, profile and new objectives for co-operation and to raise it to a new, qualitatively higher level. Co-operation should continuously be developed on the basis of feed-back to the personnel policy enquiries made by the State Employer's Office at regular intervals. The needs to develop relationships and co-operation in working life are taken into account in the training to prepare for the new salary and wage system.

In order to attain the general objectives presented by the Working Group in made **proposals** on the following matters:

- agreements concerning civil service departments' own co-operation policy,
- improvement of direct participation,
- development of the consciousness and knowledge of co-operation,
- utilization in State administration of the working models and projects instituted in connection with the general collective income policy agreements for the years 2001 - 2002,
- assessment and analysis for the Act on Co-operation in State Civil Service Departments in Institutes and of agreements concluded on that subject,
- regular follow-up and development of the present state of co-operation.

The aim should be good co-operation, which has a clear purpose and which implies mutual interaction based on equality and confidence.

Keywords	co-operation, co-operation procedure, co-operation policy, participation		
Publications series and number	WORKING PAPERS, 12/2003		
Identifications	ISSN	ISBN	
	0788-6322	951-804-373-6	
For sale at/ distributor	No. of pages	Language	Price
	34	Finnish	10 e + vat
For sale at/ distributor	Ministry of Finance, Personnel Department, phone + 358 9 160 34966		
Financier of publication	Ministry of Finance		
Printing place and year	Edita Plc, Helsinki 2003		

Valtiovarainministeriölle

Valtiovarainministeriö asetti 2.10.2001 työryhmän parantamaan yhteistoimintaa kaikilla tasoilla valtionhallinnossa. Tavoitteiksi annettiin kehittää edellytyksiä ja valmistella toimenpiteitä yhteistoimintamenettelyn parantamiseksi.

Tehtävänä on ollut

*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 työssä 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.

Työryhmän puheenjohtajaksi määrättiin hallitusneuvos Martti Salminen valtiovarainministeriöstä. Jäseniksi määrättiin neuvotteleva virkamies Antero Laavakari valtiovarainministeriöstä, ja kutsuttiin hallitusneuvos Leena Lehtonen sisäasiainministeriöstä, vanhempi hallitussihteeri Jouko Särkijärvi puolustusministeriöstä, kehittämispäällikkö, sittemmin henkilöstöjohtaja Liisa Santaholma Maanmittauslaitoksesta: Santaholma toimi jäsenenä 28.2.2003 saakka, hallintojohtaja Maritta Ylärinta Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksesta, toimistopäällikkö, sittemmin apulaisjohtaja Markus Uomala Merenkululaitoksesta, neuvottelija Arja Vehmas Akava-JS ry:stä, lakimies Heikki Sipiläinen Valtion yhteisjärjestö VTY ry:stä ja neuvottelupäällikkö Seppo Väänänen Palokansaaajajärjestö Pardia ry:stä. Sihteeriksi määrättiin hallitussihteeri Risto Leikos valtiovarainministeriöstä. Leikos toimi sihteerinä 12.2.2003 saakka.

Työryhmän työn määräaika oli 31.1.2003. Valtiovarainministeriö pidensi määräaikaan 30.4.2003 saakka.

Saatuun työnsä päätökseen työryhmä jättää valtiovarainministeriölle ehdotuksensa yhteistoiminnan parantamiseksi valtionhallinnossa. Erillisenä selvitysosana julkaistaan HAUS kehittämiskeskus Oy:n loppuraportti "Parempaan yhteistoimintaan valtionhallinnossa", minkä valtiovarainministeriö tilasi yhteistoiminnan tilan selvittämiseksi työryhmän ehdotusten pohjaksi.

Helsingissä huhtikuun 16 päivänä 2003

Martti Salminen

Antero Laavakari

Leena Lehtonen

Heikki Sipiläinen

Jouko Särkijärvi

Markus Uomala

Arja Vehmas

Seppo Väänänen

Maritta Ylärinta

SISÄLLYS

1	YHTEISTOIMINNAN NYKYTILA	15
1.1	Virastot ja laitokset	16
1.2	Ministeriöt	18
2	TULOPOLIITTISESSA SOPIMUKSESSA 2001-2002 SOVITUT SUOSITUKSET, TOIMINTAMALLIT JA HANKKEET YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEKSI	21
2.1	Työpaikan yhteistoiminnallisen kehittämisen toimintamalli	21
2.2	Henkilöstön edustaja työpaikan muutosvoimana -hanke	22
2.3	Työpaikkojen muutosprosessit -hanke	23
3	TYÖRYHMÄN JOHTOPÄÄTÖKSET YHTEISTOIMINNAN NYKYTILAN SELVITYKSESTÄ JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	25
3.1	Yhteistoiminta uudelle laadulliselle tasolle	25
3.2	Viraston omasta yhteistoimintapolitiikasta sopiminen	26
3.3	Välittömän osallistumisen parantaminen	27
3.4	Yhteistoimintatietouden ja -osaamisen kehittäminen	28
3.5	Tulopoliittisen sopimuksen 2001-2002 mukaisten toimintamallien ja hankkeiden hyödyntäminen valtionhallinnossa	30
3.6	Yhteistoimintalain ja sopimusten arviointi	31
3.7	Yhteistoiminnan tilan säännöllinen seuranta ja kehittäminen	32
3.7.1	Henkilöstötilinpäätös	32
3.7.2	Henkilöstöpolitiikkabarometri	33

1 YHTEISTOIMINNAN NYKYTILA

Valtion yhteistoimintalain ja –sopimusten edellyttämän yhteistoiminnan tilan ja kehittämistarpeiden selvittämiseksi ja tarvittavien toimenpiteiden esittämiseksi valtiovarainministeriö tilasi työryhmän ehdotuksen mukaisesti Hallinnon kehittämiskeskukselta (1.9.2002 lähtien HAUS kehittämiskeskus Oy) selvityksen, joka toteutettiin ajalla 1.2.2002-10.2.2003. Selvityksen vastuullisena konsulttina toimi kehittämisspäälikkö Jari Salomaa. Loppuraportti ”Parempaan yhteistoimintaan valtionhallinnossa –yhteistoiminnan nyky- ja tavoitetilan arviointia ministeriöissä ja hallinnonaloilla sekä valtion virastoissa ja laitoksissa selvittäneen hankkeen loppuraportti” (jäljempänä selvitysraportti) luovutettiin valtiovarainministeriölle 24.2.2003.

Selvityshankkeessa arvioitiin kuusi virastoa tai laitosta ja kaksi ministeriötä.

Virastoina ja laitoksina mukaan selvityshankkeeseen tulivat tullilaitokseen kuuluva Eteläinen tullipiiri, Jyväskylän yliopisto, Kasvintuotannon tarkastuskeskus, Lounais-Suomen ympäristökeskus, Maanmittauslaitos ja Pirkanmaan työvoima- ja elinkeinokeskus. Näitä arvioitaessa tarkasteltiin **keskitetyn sopimuksen** (valtiovarainministeriön ja toisaalta Akava-JS ry:n, Valtion yhteisjärjestö VTY ry:n ja Palkansaajajärjestö Pardia ry:n välinen sopimus 13.12.2000 : Sopimus yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa) ja siihen perustuvien, kussakin virastossa erikseen tehtyjen **virastokohtaisten yhteistoimintasopimusten** mukaista yhteistoimintaa.

Ministeriöitä ja niiden hallinnonaloja selvityksessä edustivat puolustusministeriö ja sisäasiainministeriö. Tarkoituksena oli selvittää ja arvioida sitä yhteistoimintaa, jota ministeriöiltä edellytetään **valtionhallinnon sopimuksen** (em. osapuolten välinen sopimus 13.12.2000 : Sopimus yhteistoiminnasta valtionhallintoa ja hallinnonalaan koskevissa henkilöstöasioissa) niiden käsitellessä koko valtionhallinnon tai asianomaisen

ministeriön hallinnonalan henkilöstöä koskevia asioita. Ministeriön ja sen oman henkilöstön välinen yhteistoiminta ministeriön oman virastokohtaisen yhteistoimintasopimuksen perusteella ei siis ollut näissä tapauksissa keskeisenä tarkastelun kohteena.

Seuraavassa esitettävät työryhmän yleisarviot ja näkemykset yhteistoiminnan tilasta koko valtionhallinnossa perustuvat HAUS kehittämiskeskus Oy:n selvitysraporttiin, joka julkaistaan kokonaisuudessaan erillisenä selvitysosana (valtiovarainministeriön työryhmämuistio cc/2003). Selvitysraporttiin sisältyvät myös edellä mainittuja virastoja ja laitoksia sekä ministeriöitä koskevat osaraportit.

Arviointiin ja näkemyksiin vaikuttavat luonnollisesti myös työryhmän jäsenten omat kokemukset yhteistoiminnasta sen eri tasoilla. Yksityiskohtaisemmat johtopäätökset nykytilasta ja työryhmän kehittämisehdotukset esitetään jäljempänä luvussa kolme.

Työryhmän toimeksiannon mukaan tavoitteena on ollut kehittää edellytyksiä ja valmistella toimenpiteitä yhteistoimintamenettelyn parantamiseksi valtionhallinnossa, ja tehtävänä selvittää valtion yhteistoimintalain ja -sopimusten edellyttämän yhteistoiminnan tila ja kehittämistarpeet sekä tehdä tarvittavat ehdotukset. Toimeksiannon mukaisesti yhteistoimintaa käsitellään seuraavassa normien edellyttämän sekä edustuksellisen yhteistoimintamenettelyn että välittömän osallistumisen näkökulmasta.

1.1 Virastot ja laitokset

Virastojen ja laitosten (jäljempänä virastot) edustajille tehdyssä kyselyssä (kyselyyn vastasi 34 eri virastojen edustajaa) pyydettiin arvioimaan, *millaisia eri rooleja yhteistoiminnalla on* vastaajan organisaatioissa ja miten nämä roolit painottuvat suhteessa toisiinsa.

Yhteistoiminnalle annettavat roolivaihtoehdot olivat: johdon strateginen kumppani, yhteistoimintamenettelyn asiantuntija, muutoksen tukija eli agentti ja henkilöstön motivoija eli motivaattori.

Annettujen vastausten 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 %

Vertauksen vuoksi jo tässä yhteydessä todetaan myös vastaajien näkemykset siitä, *millaisia eri rooleja yhteistoiminnalla tulisi olla organisaatiossa*. Tulevaisuuden tavoite-roolien järjestys oli annettujen vastausten mukaan muuten sama kuin edellä, mutta strateginen kumppanuus nähtiin tärkeämmäksi kuin muutoksen tukijan rooli:

1. tärkein rooli on henkilöstön motivoija; 43 %
2. tärkein rooli on yhteistoimintamenettelyn asiantuntija; 42 %
3. tärkein rooli on strateginen kumppani; 39 %
4. tärkein rooli on muutoksen tukija; 38 %

Yllä olevat tulokset perustuvat koko kyselyaineistoon. Painotukset eroavat jonkin ver-ran työnantajan ja henkilöstön edustajien vastauksissa.. Myös virastoittain tarkastellen painotukset vaihtelevat ja eroavat koko aineiston tuloksista.

Selvitysraportin mukaan *työyhteisötasois*en yhteistoiminnan tila on erittäin kirjava. Mitä paremmin organisaatio on kyennyt määrittämään ja vakiinnuttamaan itselleen välittömän yhteistoiminnan käytännöt ja muodot, sitä parempana työntekijät yhteistoi-mintaa pitävät. Mitä selkeämpi yhteistoimintapolitiikka organisaatiolla on, sitä yhden-mukaisemmin ja laadukkaammin tehdään myös henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä.

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

Selvitys osoitti, että yhteistoiminnan painopiste on lähiyhteistyössä, suoran ja välittö-män yhteistoiminnan alueella. Työpaikka-, osasto- tai työyksikkökokoukset ovat vakiin-tuneet osaksi välitöntä yhteistoimintaa. Ongelmiksi koetaan kuitenkin joskus näiden kokousten huono suunnittelu ja valmistelu, epäsäännölliset kokousajat ja huono doku-mentointi. Esimiesten ei koeta panostavan näihin kokouksiin riittävästi. Työyhteisöjen yhteistoiminta on parhaimmillaan hyviin monimuotoista ja rikasta sisältäen virallisen kehittämistyön ja kehityskeskustelujen lisäksi mm. virkistys-, harrastus- ja opiskelutoi-mintaa.

Virastoissa ollaan verrattain hyvin selvillä siitä, keiden vastuulla yhteistoiminta eri tasoilla on. Erityisesti edustuksellisessa yhteistoiminnassa vastuut on määritelty, kos-ka virastokohtaiset yhteistoimintasopimukset ovat ennen kaikkea organisointisopimuk-sia. Ongelmia esiintyy enemmän lähityöyhteisöissä. Yksiköissä, tiimeissä ja ryhmässä vastuullisen henkilön nimeäminen voi osoittautua vaikeaksi.

Virastojen omat yhteistoimintasopimukset ovat sisällöltään usein yhteistoimintalain ja valtion yhteistoimintasopimuksen säännöksiä ja määräyksiä toistavia. Niissä on keski-tytty vain määrittelemään yhteistoiminnan osapuolet ja muodot.

Yhteistoimintaa ei juurikaan suunnitella eikä arvioida, vaikka edustuksellisella yhteistoiminnalla olisikin varsin vakiintuneet muodot. Toiminnan suunnittelu ja painottaminen, kokousmuotojen monipuolistaminen ja kehittäminen, aktiivien osaamisen kehittäminen, ”jalkautuminen” organisaatioon ja yhteistoimintatiedon jakaminen ovat harvinaista kehittämistoimintaa. Yhteistoimintaa ei useinkaan liitetä osaksi strategista johtamista, vaan se on edelleen erillinen osa päätöksenteon valmistelua. Yhteistoiminta on myös erittäin heikosti mukana johtamis- ja esimiesvalmennuksessa ja heikosti myös perehdyttämisessä.

1.2 Ministeriöt

Ministeriötasolla tapahtuvassa valtionhallinnon tai hallinnonalan henkilöstöön vaikuttavien asioiden käsittelyssä noudatettavan yhteistoiminnan ”tilasta” on vaikea tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä, koska tarkasteltavana oli vain kaksi ministeriötä. Seuraavassa kuitenkin eräitä sekä molemmille yhteisiä että erikseen tehtyjä huomioita.

Keskitetty hallinnonalasopimus tunnetaan ministeriön johdon ja henkilöstön keskuudessa parhaimmillaan välttävästi, samoin sen 2 §:ssä edellytetty ministeriön ja sen hallinnonalan henkilöstöä edustavien järjestöjen välinen sopimus henkilöstön edustajien määrästä ja nimeämisestä. Paremmiin sopimukset tunsivat ministeriöiden henkilöstöhallinnon asiantuntijat ja henkilöstöjärjestöjen edustajat.

Ministeriöissä ilmeni epätietoisuutta siitä, kenen vastuulla ministeriö- ja hallinnonalatasoinen yhteistoiminta on eri tilanteissa. Organisoinnissa on ongelmia, yhteistoiminnasta sopiminen on ollut epäselvä, jopa vaikea asia.

Henkilöstön edustajien mukaan erään ongelman yhteistoiminnan kannalta muodostaa konsulttien runsas käyttö kehittämissä. Heidän mukanaolonsa hankkeissa hämärtää merkittävästi yhteistoimintaan liittyvien vastuiden kohdentamista.

Ministeriön organisaatorakenteen monimutkaisuus näyttää tuovan joitakin tulkintaongelmia johtamis- ja yhteistoimintavastuiden tunnistamiselle. Oman vaikeutensa tilanteelle luo poliittisen päätöksenteon ja hallinnollisen valmistelun ja toimeenpanon yhteensovittaminen.

Järjestöedustajat kokevat arvokkaaksi ja tärkeäksi osallistumisen ministeriön strategiatyöhön. Strategiaprosessin kautta syntyy parhaimmillaan monipuolinen ja moniulotteinen kuva organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden valinnoista. Prosessin aikana

joudutaan ottamaan kantaa niin arvoihin kuin painopisteisiin. Esim. mukanaolo puolustusministeriön toteuttamassa kumppanuushankkeessa on ollut positiivinen kokemus yhteistoiminnankin kannalta katsottuna, kun hanke on ollut kiitettävästi projektijohdettu ja osallistava. Edustuksellisuutta hankkeen eri vaiheissa ja foorumeissa on mietitty ajoissa ja riittävällä vakavuudella. Ikävienkin asioiden kohtaaminen on tärkeä osa prosessia.

2 TULOPOLIITTISESSA SOPIMUKSESSA 2001-2002 SOVITUT SUOSITUKSET, TOIMINTAMALLIT JA HANKKEET YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEKSI

2.1 Työpaikan yhteistoiminnallisen kehittämisen toimintamalli

Työmarkkinakeskusjärjestöt sopivat osana tulopoliittista kokonaisratkaisua vuosille 2001- 2002 siitä, että laaditaan suositus toimintamalleista työyhteisöjen suunnitelmalliseksi kehittämiseksi. Tämän sopimuksen pohjalta on lähdetty kehittämään ”Työpaikan yhteistoiminnallisen kehittämisen toimintamallia” (Tessu -toimintamalli). Mallin kehittämistyöstä on vastannut työmarkkinakeskusjärjestöjen asettama Työelämän kehittämistyöryhmä (Telke) ja käytännön toteutustyön koordinointi tapahtuu Työturvallisuuskeskuksessa.

Tessun tavoitteena on tehdä tunnetuksi yhteistoimintaa edellyttäviä normeja, opastaa näkemään yhteistoiminnan hyödyt sekä eri yhteistoimintaa edellyttävien asioiden yhteydet ja tarjota työkaluja helpottamaan yhteistoiminnan käytännön toteuttamista. Tessun tarkoituksena on myös avustaa laki- ja sopimusperusteisten suunnitelmien laatimista ja niiden kehittämistä sekä ohjata tarvittavaa yhteistoimintaa. Tessu keskittyy ensisijaisesti työyhteisön suunnitelmalliseen kehittämiseen velvoittaviin normeihin.

Ensimmäisessä vaiheessa Tessu on suunnattu yksityisen sektorin pienille ja keskisuurille yrityksille. Toimintamallin käyttäjiä ovat johtajat, esimiehet, tuotantopäälliköt, henkilöstöasioita hoitavat, työsuojelupäälliköt ja henkilöstön edustajat. Tessu- verkkosivut sisältävät yhteistoimintaan velvoittavien lakien selitteitä ja menettelytapaohjeita, esimerkkejä suunnitelmista ja ohjelmista sekä kirjallisuusviitteitä ja asiantuntijalinkkejä.

Työturvallisuuskeskuksen (TTK) hallinnoima www.ttktessu.net -työkalu opastaa yhteistoiminnan käytännön toteutusta yrityksissä. Se ohjaa yrityksiä keräämään tarvittavaa tietoa ja tarjoaa malleja yhteistoiminnalliseen tiedottamiseen ja suunnitelmien laatimiseen. Tessu- työkalussa on kaksi osaa: Kehitysnäkymien kirjaaminen helpottaa yrityksissä kaksi kertaa vuodessa henkilöstölle annettavaa tiedotusta ja henkilöstön edustajien kanssa yhteistoiminnassa käsiteltävien suunnitelmien laatimista. Kehittämisuunnitelmien laatiminen ohjaa laatimaan ja päivittämään lakiperusteisia suunnitelmia kuten työsuojelun toimintaohjelmaa ja tasa-arvo-ohjelmaa. Tessu- työkalun tämän osan tavoitteena on myös ohjata yhdistämään erillisiä suunnitelmia ja ohjelmia laajemmaksi henkilöstösuunnitelmaksi.

Tessu- työkalua voi käyttää monella tavalla. Pienen yksikön johtaja voi käyttää Tessua tarkistuslistan tapaan ja tehdä sen avulla muistiinpanot asioista, joita yhteisössä kehitetään ja joista tiedotetaan henkilöstölle. Isossa organisaatiossa Tessua voidaan käyttää portaittain ja yksiköittäin niin, että eri tasojen suunnittelu- ja kehittämistoiminta ja niiden yhteydessä tarvittava yhteistoiminta henkilöstön edustajien kanssa sujuu.

2.2 Henkilöstön edustaja työpaikan muutosvoimana -hanke

Tutkimushankkeessa on tavoitteena tuottaa tietoa, jonka avulla kartoitetaan henkilöstön edustajien toimintamahdollisuuksia ja –valmiuksia sekä niiden kehittämistä tietoverkon avulla. Perimmäisenä pyrkimyksenä on yhteistoiminnan laadun ja muutosten hallinnan kehittämisen kautta luoda edellytyksiä työyhteisöjen parempaan tuottavuuteen ja henkilöstön työhyvinvointiin.

Osana tiedonkeruuta rakennetaan henkilöstön edustajien käyttöön tietoverkossa (internet) toimiva työkalu. Näin saadaan tietoa myös mahdollisuuksista tukea henkilöstön edustajia verkottumisen, verkkotyökalujen ja verkkopohjaisen konsultaation avulla.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa on selvitetty työpaikkatason johdon ja henkilöstön edustajien keskinäistä yhteistoimintaa: tavoitteita, kohdentumista, muotoa ja laa-

tua. Erityistä huomiota on kiinnitetty yhteistoiminnan osapuolten käsityksiin yhteistoiminnan laadun kehittämistarpeista ja yhteistoiminnan kehittämiseen kohdistuviin odotuksiin. Tiedonkeruun menetelmänä on käytetty osittain strukturoitua johdon ja henkilöstön edustajien haastattelua, joiden jälkeen on järjestetty yhteinen istunto. Tutkimusotokseen on kuulunut 30 keskenään erilaista työyhteisöä eri sektoreilta. Valtion virastoista ovat olleet mukana Vantaan verovirasto ja Jokelan vankila.

Hankkeen konsultti on raportoinut helmikuussa 2003 ohjausryhmälle ensimmäisen tiedonkeruuvaiheen alustavia tuloksia. Hankkeen aikataulun mukaan loppuraportti luovutetaan hankkeen rahoittaneelle Työsuojelurahastolle tammikuussa 2004, minkä jälkeen tutkimustulokset julkistetaan laajemmin.

2.3 Työpaikkojen muutosprosessit -hanke

Hankkeen tavoitteena on tuottaa tietoa muutosprosesseista ja niiden läpiviennistä työorganisaatioissa. Se toteutetaan koordinoitusti edellä selostetun hankkeen kanssa sitä täydentävästi.

Osahankkeessa "Kohti osaamisen palkitsemista" (KOPA) on tutkittu mm. Tullilaitoksen ja Tilastokeskuksen palkkausjärjestelmien kehittämistä erityisesti osaamisen palkitsemisen näkökulmasta. Hankkeessa tehdään kaksi yksityiskohtaista case-kuvausta, joista toinen on Tullilaitoksen kuvaus. Kuvaukset valmistuvat loppukesällä 2003.

3 TYÖRYHMÄN JOHTOPÄÄTÖKSET YHTEISTOIMINNAN NYKYTILAN SELVITYKSESTÄ JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

3.1 Yhteistoiminta uudelle laadulliselle tasolle

Yhteistoiminta saa yleensä julkisuutta ja tunnetaan vain pakollisina lomautuksia ja irtisanomisia edeltävinä yt- menettelyinä, joissa olennaista on yhteistoimintalaissa säädettyjen määräaikojen noudattaminen taloudellisten seuraamusten välttämiseksi. Sen muita muotoja ja tarjoamia mahdollisuuksia tunnetaan ja käytetään huonosti. Lain mukaan yhteistoiminta toteutetaan asianomaisten virkamiesten ja työntekijöiden ja heidän esimiestensä välillä, työnantajan ja henkilöstön sekä työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken. Olennaista on siis myös välitön osallistuminen, johon kuuluu esimiehen ja työntekijän suhteen lisäksi muun muassa työpaikkakokoukset ja henkilöstön osallistuminen suunnittelu-, projekti- ja muihin työryhmiin.

Tavoite:

Yhteistoiminnalle kehitetään uusi yhteistyön kuva, profiili ja tehtävä ja nostetaan se laadullisesti uudelle tasolle. Sitä kehitetään jatkuvasti Valtion työmarkkinalaitoksen toteuttaman säännöllisesti toistettavan Henkilöstöpolitiikkabarometrin palautteen perusteella. Palkkausjärjestelmäkoulutuksessa otetaan huomioon työelämän suhteiden ja yhteistoiminnan kehittämistarpeet.

Edellä esittämänsä yleisen tavoitteen saavuttamiseksi työryhmä tekee seuraavat ehdotukset:

3.2 Viraston omasta yhteistoimintapolitiikasta sopiminen

Virastojen ja laitosten paikalliset yhteistoimintasopimukset ovat selvityksen mukaan usein sisällöltään yhteistoimintalain säännöksiä ja keskistetyin sopimuksin määräyksiä toistavia. Sen lisäksi niissä on keskitytty vain määrittelemään yhteistoiminnan osapuolet. Ongelmaksi koetaan se, että laki ja sopimukset eivät anna riittävästi tukea ja ohjausta käytännön yhteistoiminnan toteuttamiseen. Normit eivät palvele käytännön johtamista, suunnittelua ja henkilöstön kehittämistä. Normien täydennykseksi tarvitaan viraston yhteistoimintapolitiikan määrittelyä eli millaisia menettelytapoja ja käytäntöjä viraston yhteistoiminnassa noudatetaan eri tilanteissa.. Tällainen yhteistoimintapolitiikka tulisi määritellä yhteistoimintasopimuksella paikallisista lähtökohdista ja sen tulisi olla osa strategioiden toteuttamista ja erityisesti henkilöstöpolitiikkaa. Mitä selkeämpi yhteistoimintapolitiikka organisaatiolla on, sitä yhdenmukaisemmin ja laadukkaammin henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä tehdään.

Valtionhallinnon kilpailukykyyn ja tuottavuuden parantaminen –hankkeen julkaisussa ”Tuottavuuskehitys ja kilpailukyky tavoitteiksi” (helmikuu 2003) todetaan seuraavaa: ”Tuottavuuden kehittämistyö on toteutettava yhteistoiminnassa. Tuottavuuden lisäämiseen on kannustettava. Parhaita kannusteita ovat hyvä yhteistoiminta, työn ja osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen, tuottavuushyötyjen avoin käsittely ja tulospalkkaus”. Tämäkin lausuma perustelee yhteistoimintapolitiikka- käsitteen kehittämistä ja käytönottamista.

Ehdotus:

Virastoissa tulee omassa virastokohtaisessa yhteistoimintasopimuksessa tai sen liitteeksi sopia omaan yhteistoimintaan kuuluvat ja liittyvät menettelytavat ja käytännöt, yhteistoimintapolitiikkansa. Tällöin tulee ottaa huomioon ainakin välittömän osallistumisen eri toteutumistavat, työyksikkökokousten suunnittelu, yhteistoimintaelinten oman toimintansa suunnittelu ja henkilöstön edustajan osallistuminen valmistelutyöryhmiin ja johtoryhmätyöhön. Päämääränä tulee olla hyvä yhteistyö, joka on tavoitteellista, tasavertaisuuteen ja keskinäiseen luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta.

3.3 Välittömän osallistumisen parantaminen

Selvitykseen osallistuneiden organisaatioiden keskeisimmäksi yhteistoiminnan kehittämisen alueeksi nousee työyhteisötason yhteistoiminta. Välittömän ja suoran osallistumisen parantaminen on virastojen vastauksissa painopistealueita tärkeysjärjestykseen asetettaessa joko ensimmäisellä tai toisella sijalla.

Välittömän osallistumisen toteutumistavoista 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 työyhteisön kannattaa järjestää melko usein koko työyhteisön yhteen kokoavia tilaisuuksia.

Lähityöyhteisön kannalta keskeisin merkitys on esimiestyöllä. Yksilöiden osallistumisesta ja kehittymistä kannustava ja tukeva esimies saa yleensä hyvän palautteen johdetaviltaan. 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 kesken on vahvaa.

Välittömän osallistumisen välttämättömyyttä tähdennettiin jo hallituksen esityksessä Eduskunnalle laiksi yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi (HE 190/1987) seuraavasti :

”Yhteistoimintavelvoitteen ulottamista myös esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen on pidetty välttämättömänä, koska työelämän yhteistoiminnan muotoja koskeva tutkimus on varsin yksimielisesti ollut sillä kannalla, että yhteistoiminta on hyödyllistä ja myös pidemmällä aikavälillä toimivaa vain, jos se sisältää myös välitöntä osallistumista. Välittömään osallistumiseen kuuluvat esimiehen ja työntekijän yhteistoiminnan lisäksi myös muun muassa työpaikkakokoukset ja kohteena olevan henkilöstön osallistuminen esimerkiksi suunnittelu-, projekti ja muihin työryhmiin”.

Painavista perusteluista huolimatta välittömän, työyhteisötasoisien yhteistoiminnan tila näyttää kuitenkin selvityksen mukaan olevan kirjava. Näyttää olevan niin, että mitä paremmin organisaatio on kyennyt määrittämään ja vakiinnuttamaan itselleen välittömän osallistumisen käytännön muodot, sitä parempana työntekijät yhteistoimintaa pitävät.

Ehdotus:

Viraston omassa yhteistoimintasopimuksessa määritellyt välittömän osallistumisen muodot tulee vakiinnuttaa jokapäiväiseksi toiminnaksi ja niiden vaatimaa osaamista tulee kehittää osana johtamis- ja esimiesvalmennusta ja henkilöstön kehittämistä.

3.4 Yhteistoimintatietouden ja –osaamisen kehittäminen

Yhteistoiminnan tarjoamien mahdollisuuksien ja oikeuksien ja toisaalta sen asettamisen velvoitteiden tietäminen ja tunteminen on jokaiselle työyhteisöön kuuluvalla tärkeää. Yhteistä, kaikille virastoille käytettävissä olevaa perusinformaation sisältävää ja yhteistoiminnan kehittämiseen ohjaavaa koulutusmateriaalia tunnutaan kaivattavan nykytilanteen parantamiseksi.

Selkeä käsitys tuntuu vallitsevan siitä, että virastoissa tarvitaan henkilöstölle ja sen edustajille ja esimiehille yhteistä yhteistoimintakoulutusta. Yhteistoimintakoulutuksen tärkein tavoite on saada virastoon oma yhteistoimintapolitiikka. Virastokohtaisen yhteiskoulutuksen etuna verrattuna avoimeen kaikille tarjolla olevaan koulutukseen on ensinnäkin sen räätälöitävyys, eli sen suunnittelussa ja toteutuksessa voidaan keskittyä juuri sille tärkeisiin asioihin ja kehittämiskohteisiin. Lisäksi sekä johdon että henkilöstön osallistuminen on helpompaa ja kattavampaa.

Selvityksessä tehtyjen havaintojen mukaan yhteistoiminta on heikosti mukana johtamis- ja esimiesvalmennuksessa ja myös perehdyttämisessä. Sen vuoksi voidaankin tyydytyksellä todeta johdon kehittämisstrategian ja sen toimeenpanon valmistelu. Valtionhallinnon johdon kehittämisen strategiaa vuosille 2002-2012 valmistellut työryhmä on määrittänyt erääksi johtajilta edellytettäväksi osaamisvaatimukseksi *johtajuusvaatimuksen* seuraavasti:

”Johtajien tehtävänä on huolehtia toiminnan tehokkuuden lisäksi organisaation uudistumisesta ja hyvinvoinnista. Johtajilta ja esimiehiltä tulee edellyttää motivoivan työilmapiirin rakentamista, henkilöstön kannustamista, valmentamista sekä *luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä.*” (Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa; Johdon kehittämisen strategia 2002-2012; Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 1/2003). Työryhmä esitti muun muassa seuraavat strategiset ehdotukset:

- Valtionhallinnon johtoa kehitetään yhteisen mallin pohjalta. Malliin sisällytetään muun muassa osaamistavoitteet ja kehittämisen toteutusperiaatteet kohderyhmittäin.
- Johdon tuloksellisuutta ja johtajuutta arvioidaan yhtenäisen kehikon pohjalta.
- Kaikille valtionhallinnon ylimpään johtoon kuuluville laaditaan henkilökohtaiset johtamissopimukset, joita tarkistetaan vuosittain tulosneuvottelujen yhteydessä.

Tavoitteena on, että valtioneuvosto tekee periaatepäätöksen johdon kehittämisen strategiasta vuosille 2003-2012. Tämän tavoitteen toteutuessa tulevat siten arvioiduiksi myös johtajien vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ja -tulokset.

Yhteistoimintaa ei juurikaan tietoisesti suunnitella ja arvioida, vaikka edustuksellisella yhteistoiminnalla on varsin vakiintuneita muotoja. Toiminnan suunnittelu ja suuntaaminen, kokousmuotojen monipuolistaminen ja kehittäminen, aktiivinen osaamisen kehittäminen ja yhteistoimintatiedon jakaminen ovat harvinaista kehittämistoimintaa.

Ehdotukset:

Yhteistoimintakoulutuksen ensisijaiseksi toimintamalliksi tulee ottaa virastokohtainen koulutus, joka toteutetaan yhteisenä esimiehille ja henkilöstölle ja jossa myös johto on mukana.

Valtiovarainministeriö tilaa, henkilöstön keskusjärjestöjen kanssa asiaa valmisteltuaan, koulustoittoiminnassa käytettävän koulutusaineiston valmistuksen asiantuntevalta palvelujen tuottajalta. Nämä valtion keskustason osapuolet toimivat niin, että aineiston tilaamiseen voidaan käyttää työelämän suhteiden kehittämiseen käytettävissä olevaa määrärahaa.

Valtion keskustason osapuolet toimivat niin, että työelämän suhteiden kehittämismäärärahalla voidaan tukea virastoja niiden järjestäessä yhteistoimintakoulutusta. Tukea voi saada ulkopuolisen kehittäjän kustannusten maksamiseen.

Palkkausjärjestelmäkoulutuksessa huomioon todetut työelämän suhteiden ja yhteistoiminnan kehittämistarpeet.

Valtion keskustason osapuolet toimivat niin, että valtionhallinnon johtamis- ja esimieskoulutukseen ja –valmennukseen yleensä saadaan systemaattisesti mukaan työelämän suhteiden ja yhteistoiminnan kehittäminen ja niiden arviointi tulossopimusten ja mahdollisten johtamissopimusten arvioinnin yhteydessä.

Valtion keskustason osapuolet ja virastot seuraavat sopimallaan tavalla yhteistoimintakoulutuksen toteutumista vuosina 2003-2006.

3.5 Tulopoliittisen sopimuksen 2001-2002 mukaisten toimintamallien ja hankkeiden hyödyntäminen valtionhallinnossa

Edellä kohdassa 2 selostettujen suositusten, toimintamallien ja hankkeiden toteuttamista työmarkkinakeskusjärjestöjen asettaman työryhmän (Telke) työnä seuraa valtiosektorilla sopijaosapuolten asettama työryhmä (V-Telke). Valmistuvien mallien ja hankkeiden täysimääräinen hyödyntäminen valtion työorganisaatioissa on varmistettava.

Ehdotukset:

Työpaikan yhteistoiminnallisen kehittämisen toimintamallin (Tessu-toimintamalli) muotoilemiseksi ja kehittämiseksi valtionhallinnon erityispiirteiden ja tarpeiden mukaisesti valtion keskustason osapuolet toimivat niin, että Työturvallisuuskeskuksen hallinnoiman www.ttktessu.net -työkalun kehitystyössä nämä tarpeet otetaan huomioon. Osapuolet ovat tässä yhteistyössä myös muiden julkisen sektorin lohkojen kanssa ja pyrkivät siihen, että työkalu on kaikkien valtion työorganisaatioiden käytettävissä sähköisessä muodossa. Osapuolet toimivat niin, että työhön voidaan tarvittaessa käyttää työelämän suhteiden edistämiseen käytettävissä olevaa määrärahaa.

Osapuolet keskustelevat myös Henkilöstön edustaja työpaikan muutosvoimana –hankkeen ja Työpaikan muutosprosessit –hankkeen tulosten valmistuttua niiden yhteisestä hyödyntämisestä valtionhallinnon työpaikoilla.

3.6 Yhteistoimintalain ja sopimusten arviointi

Selvityshankkeen yhdeksi tavoitteeksi asetettiin selvittää, koetaanko työnantajien ja henkilöstön edustajien keskuudessa yhteistoimintalaki ja siihen perustuvat sopimukset 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 ohjaavien normien ajantasaisuutta, puutteita ja epäkohtia sekä kehittämistarpeita selvitettiin lähettämällä valitulle aktiivijoukolla 14 kysymyksen kysymyssarja. Kyselyyn saadut vastaukset "hajoavat" niin, että on hyvin vaikea saada niistä esiin mitään yleistettävää. Toisten mielestä laki on liian yksityiskohtainen, sekava ja pitkä, vaikeaselkoinen, laki ja sopimukset pitäisi tehdä selväkielisemmiksi, ymmärrettävimmiksi, toisten mielestä taas laki ja sopimus vastaavat sisällöltään kohtuullisesti työelämän tarpeita, ohjausta ei ole liiaksi, ohjausjärjestelmä ja –rakenne (laki, sopimukset, virastokohtaiset sopimukset ja käytännöt) sinänsä toimiva, mutta raskas ja kokospainotteinen. Lain ja keskitetyn sopimuksen ei kuitenkaan katsota asettavan esteitä hyvälle yhteistoiminnalle. Vastauksissa painotetaan sitä, että paikallinen sopimus on järkevää uusia aika ajoin, jotta uutta yhteistoimintakulttuuria voisi syntyä.

Useissa vastauksissa on oltu sitä mieltä, että virastokohtaisessa sopimuksessa on vain toistettu lain ja keskitetyn sopimuksen määräyksiä, mutta viraston omasta toiminnasta tarkemmin sopiminen on jäänyt vähäiseksi. On myös vastauksia, joiden mukaan keskitetyssä yhteistoimintasopimuksessa toistetaan tarpeettomasti lain säännöksiä.

Sopimus yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (keskitetty sopimus) ja sopimus yhteistoiminnasta valtionhallintoa ja hallinnonalaa koskevissa henkilöstöasioissa (valtionhallinnon sopimus) ovat valtiovarainministeriön ja toisaalta henkilöstön keskusjärjestöjen sopimia sopimuksia. Ne on sopimuskausittain uudistettu näiden keskustason sopimusosapuolten kesken joko entisen sisältöisinä tai muutettuina, viimeksi 30.11.2002.

Ministeriöt ovat valtion yhteistoimintalain voimaantulovaiheessa sopineet valtionhallinnon sopimuksen 2 §:n mukaisesti hallinnonalan henkilöstöä edustavien järjestöjen kanssa henkilöstön edustajien määrästä ja nimeämisestä hallinnonalan yhteistoiminnassa. Nämä aikanaan tehdyt sopimukset eivät välttämättä enää vastaa muuttuneita olosuhteita ja niissä saattaa olla uudistamisen tarpeita. Esimerkiksi puolustusministeriö ja sen hallinnonalan henkilöstöjärjestöt ovat 12.2.2003 uudistaneet sopimuksensa yhteistoiminnasta puolustushallintoa koskevissa henkilöstöasioissa. Sopimuksessa on

muun muassa sovittu puolustushallinnon henkilöstöpoliittisen yhteistoimintaelimen asemasta ja kokoonpanosta vuosina 2003-2004.

Ehdotus:

Valtion keskustason osapuolet tarkastelevat valtiovarainministeriön 10.3.2003 asettamassa työryhmässä yhteistoimintasopimustensa selkeyttämis- ja tarkistamistarpeita ja sopimusten määräysten suhdetta valtion yhteistoimintalain säännöksiin.

Ministeriöt ja niiden hallinnonalan henkilöstöä edustavat järjestöt tarkastelevat sopimustensa selkeyttämis- ja tarkistamistarpeita ottaen huomioon muun muassa yhdestä tai useammasta määräaikaisesta yhteistoimintaelimestä sopimisen mahdollisuuden.

3.7 Yhteistoiminnan tilan säännöllinen seuranta ja kehittäminen

Valtion yhteistoimintalakia valmisteltaessa todettiin hallituksen esityksen Tavoitteet – kohdassa, että vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä tavoitellaan yhtäältä henkilöstön hyvinvoinnin, työmotivaation ja työelämän laadun parantamista. Toisaalta osallistumisen ja yhteistoiminnan lisääminen edistää henkilöstön tietojen ja taitojen hyväksikäyttöä työssä ja viraston päätöksenteossa ja myötävaikuttaa näin virastojen toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen.

3.7.1 Henkilöstötilinpäätös

Valtion eikä yksittäisten virastojenkaan yhteistoiminnan tilaa ei ole sellaisenaan säännöllisesti arvioitu ja seurattu eikä siihen lain voimaantulon aikoihin olisi ollut sopivia välineitäkään. Nyt kun valtiovarainministeriön henkilöstöosaston henkilöstötilinpäätöksen vuosittaiset tunnuslukutiedot ovat käytettävissä, voidaan seurata edellä todettujen yhteistoiminnan tavoitteiden toteutumista kussakin virastossa ja saada niiden perusteella myös keskimääräinen tila koko hallinnossa.

Henkilöstötilinpäätöksessä seurataan muun muassa tyytyväisyyttä *johtamiseen (tunnusluku 48)* (lähimmän esimiehen antama tuki, töiden yleinen organisointi yksikössä,

töiden yleinen organisointi koko organisaatiossa, palautteen saanti työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittymisestä, palkkauksen kannustavuus ja oikeudenmukaisuus), *työyhteisön toimivuuteen (tunnusluku 49)* (työyksikön sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri, tasapuolinen kohtelu organisaatiossa, työpaikkakiusaaminen organisaatiossa, sukupuolten tasa-arvon toteutuminen organisaatiossa), ja *työyhteisön muihin asioihin (tunnusluku 51)* (*mm sisäinen avoimuus ja tiedotus*). Tyytyväisyyttä näihin asioihin seuraamalla saadaan tietoa yhteistoiminnan tilasta ja sen osa-alueista sekä kehittämisen kohteista. Tärkeintä onkin tietojen yhteinen käsitteleminen henkilöstön kanssa ja niiden hyväksikäyttö kehittämissuunnitelmissa.

Ehdotukset:

Valtion keskustason osapuolet ja virastot seuraavat vuosittain yhteistoiminnan tilaa Henkilöstötilinpäätöksen johtamisen, työyhteisön toimivuuden ja työyhteisön muiden asioiden tunnuslukujen avulla.

Henkilöstötilinpäätöstä tulee kehittää siten, että siitä saadaan nykyistä tarkempaa tietoa yhteistoiminnan tilasta ja sen tavoitteiden toteutumisesta.

3.7.2 Henkilöstöpolitiikkabarometri

Hepo-barometri on kehitetty seuraamaan ja arvioimaan valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan vaikuttavuutta. Se on tarkoitettu pysyväksi, mutta kevyeksi seurantajärjestelmäksi, jonka avulla työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan kehitystä arvioidaan muun muassa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Helposti vastattava barometrikysely kohdistetaan virastojen henkilöstöjohtamasta vastaaville ja sovellettuna henkilöstön edustajille. Kysymykset kohdistuvat muun muassa johdon ja johtamisen kehittämiseen ja henkilöstön tilaan. Edellinen barometri tehtiin vuonna 2000, seuraava tehdään vuoden 2003 loppupuolella. Barometriin on suunniteltu sisällytettäväksi tällä kertaa uutena Valtiokonttorin Kaiku –työhyvinvointihankkeen seuranta.

Ehdotukset:

Henkilöstöpolitiikkabarometriin sisällytetään yhteistoiminnan tilan selvittämiseksi ja seuraamiseksi uusia kysymyksiä. Siinä kysytään, missä määrin (hyvin vähän tai ei lainkaan, vähän, kohtuullisesti, paljon, erittäin paljon) seuraavat väittämät vastaavat vallitsevaa tilaa:

Yhteistoiminnan tehtäviä ja muotoja ei tunneta riittävästi

Työyhteisöissä on kehittynyt, yhteistoimintaa arvostava yhteistoimintakulttuuri

Esimiehet pyrkivät tietoisesti edistämään yhteistoimintaa

Työntekijät pyrkivät tietoisesti edistämään yhteistoimintaa

Kehityskeskustelut käydään kaikkien kanssa