

JOENSUUN YLIOPISTON YHTEISKUNTATIETEELLISIÄ JULKAISUJA
UNIVERSITY OF JOENSUU PUBLICATIONS IN SOCIAL SCIENCES

N:o 60

Liisa Huusko

SOPIVA TIIMI

Joensuun yliopisto
Joensuu 2003

Julkaisija Publisher	Joensuun yliopisto University of Joensuu
Sarjan toimittaja Editor	VTT Mikko A. Salo
Vaihto	Joensuun yliopiston kirjasto/Vaihdot PL 107, 80101 JOENSUU Puh. 013-251 2677, Faksi 013-251 2691 Email:vaihdot@joensuu.fi
Exchange	Joensuu University Library/ Exchanges P.O. Box 107, FIN-80101 JOENSUU Tel. +358-13-2512677 Fax +358 13 251 2691 Email:vaihdot@joensuu.fi
Myynti	Joensuun yliopiston kirjasto/ Julkaisujen myynti PL 107, 80101 JOENSUU Puh. 013-251 2652, 013-251 2677 Faksi 013-251 2691 Email:joepub@joensuu.fi
Sale	Joensuu University Library/ Sales of publications P.O. Box 107, FIN-80101 JOENSUU, FINLAND Tel. +358-13-251 2652, 251 2677 Fax +358 13 251 2691 Email: joepub@joensuu.fi

Copyright © 2003 Joensuun yliopisto
1. painos

ISSN 0781-0350
ISBN 952-458-424-7

Kannen suunnittelu: Esko Puranen
Kansikuva: Jaakko Hosia, *Tripolaris* (1998; akryyli, 217 mm x 178 mm)
Kannen tekninen toteutus: Joensuun yliopistopaino
Paino: Joensuun yliopistopaino
Joensuu 2003

ESIPUHE

Tämän tutkimuksen juuret ovat syvällä itäsuomalaisessa maaperässä. Lapsuuden ja nuoruuden vuodet olin osallistuvana havainnoijana mukana kotitilani töissä pellolla, navetas-
sa ja sisäaskareissa. Eri tehtäviin tartuttiin erilaisilla kokoonpanoilla ja tiettyihin erityis-
tehtäviin haettiin tietty naapuri avuksi. Mieleeni iskostui itsestäänselvyyttenä kaksi asiaa:
toimivat kokonaisuudet edellyttävät erilaisten ihmisten erilaisia työpanoksia ja yhteisvoim-
in voidaan saada ihmeitäkin aikaan. Kun heinät saatiin ukkosen alta suojaan, ladossa
istui hikinen mutta saavutuksesta tyytyväinen työporukka, joka kiitti pienimmänkin jä-
senen työpanoksesta. Emme silloin tienneet olemamme ”luonnollinen työryhmä, jolle
yhdessä tekeminen on luontevaa tehtävän asettamien vaatimusten kautta”.

Kun Suomessa 1990-luvulla alkoi monimuotoinen yhteistyö- ja tiimikoulutus, en aluksi
ymmärtänyt, mistä on kysymys. Lähdin jäsentämään asiaa kurinalaiseen tiimimääritel-
mään liittyvien yhteisen tavoitteen, yhteisen päämäärän ja yhteisvastuun kautta. Näitä
tavoiteltiin nopeasti muuttuneissa ja jatkuvasti muuttuvissa työorganisaatioissa avuksi li-
sääntyviin vaatimuksiin. Yksilöllisillä työ sopimuksilla työtä tekevät ihmiset eivät enää
muodostaneetkaan luonnollisia työryhmiä, vaan heitä piti kouluttaa toimimaan tiimein-
ä. Työn tekemisen ehtojen muutos alkoi kiinnostaa yhä enemmän, kun seurasin läheltä
usean organisaation tiimiytymistä siihen liittyvine odotuksineen ja hankaluuksineen.

Lisensiaatintyöni johtopäätökseksi tuli se, että tiimit voidaan käsittää uudenlaisena tapa-
na käyttää työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeutta. Idean artikkeliväitöskirjaan sain pro-
fessori Seppo Koskiselta, joka toimi toisena ohjaajana kahden ensimmäisen artikkelin ajan.
Varsinaisena ohjaajana toimi professori Kalle Määttä, jota kiitän esimerkillisen kannusta-
vasta ohjauksesta. Yhä uudelleen hän kommentoi tekeleitäni ja ideoitani ja avasi uusia näkö-
kulmia, kun omat alkoivat käydä vähiin. Sittemmin työn esitarkastajaksi lupautuneet pro-
fessori Niklas Bruun ja professori Vesa Routamaa auttoivat rakentavilla kommentaillaan
tutkimuksen jäsentämisessä ja loppuunsaattamisessa. Kiitän myös tärkeitä yhteistyökump-
paneita: Metsäalan Asiantuntijat ry:n neuvottelupäällikkö Matti Malkamäkeä sekä kaikkia
niitä kentän tiimiläisiä ja heidän esimiehiään, jotka ovat vastanneet kyselyihini.

Kiitän rahoittajia Liikesivistysrahastoa ja Metsämiesten Säätiötä, koska ilman apuraho-
ja en olisi voinut keskittyä tutkimustyöhön. Pelkällä rahalla tämä urakka ei olisi kuiten-
kaan koskaan valmistunut. Kotona on toimittu luonnollisina ja joskus luonnottominkin
työryhminä, jotta on saatu päivä vaihtumaan toiseksi. Osoitankin rakkaat kiitokset puol-
isolleni Akille ja jokaiselle lapselleni, jotka ovat pitäneet minut tukevasti maan pinnalla.
He ovat yhdessä ja erikseen varmistaneet sen, etten ole unohtunut tutkijankammioon
enkä tuulentupiin. Ystävääni Eeva-Liisaa kiitän avusta sekä kirjoitusten että elämänsol-
mujen oikoluvussa ja ystävääni Heliä vuosikymmenet kestäneestä ymmärtämyksestä. Äi-
tini ja sisarukseni ovat pitäneet tutkimustyötäni sopivalla tavalla ”liisannäköisenä” työ-
kentelynä, joten kiitän heitä siitä, että he uskoivat tästä tulevan jotain.

Omistan tutkimukseni jokaiselle, joka on näiden tiheiden vuosien aikana pystynyt te-
kemään minun kanssani yhteistyötä.

Liisa Huusko

TIIVISTELMÄ

Liisa Huusko. Sopiva tiimi.

Avainsanat: lojaliteetti, luottamus, paikallinen sopiminen, sopiva tiimi, sosiaalinen pääoma, tiimi, työkunta, työsuhdejohtaminen, työsuhteen ehdot, työsuojeluvastuu

Tässä tutkimuksessa avataan keskustelua työsuhdejohtamisesta. Johtamista toteutetaan työoikeudellisten normien kanssa rinnakkain. Jos tämä tapahtuu tietoisesti, sitä voidaan kutsua työsuhdejohtamiseksi. Perinteisesti juridiikka ja johtaminen kytkeytyvät toisiinsa erityisesti työsuojelu- ja palkkausksymyksissä. Usein organisaatiossa tavoitellaan joustavuutta töiden uudelleenjärjestelyn avulla. Organisaatiomuutoksiin liittyy tavallisesti myös työn hallintaa, työntekijöiden itsemääräämisoikeutta ja vastuuta lisääviä odotuksia. Tällaisessa tapauksessa myös työsuhdejohtaminen on perusteltua käsittää kokonaisvaltaisesti. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiimejä sekä juridiikan että johtamisen kysymyksenä. Käsittely on rajattu koskemaan kurinalaisen tiimimääritelmän mukaista toimintaa, mikä tarkoittaa sitä, että tiimityöskentelyyn siirtyminen merkitsee muutosta työn tekemisen ehdoissa. Tutkimuksen nimi Sopiva tiimi tarkoittaa kahta asiaa. Sopiva tiimi on sekä juridisesti kelpoinen sopimaan työehdoistaan että liiketaloudellisesti sopiva ja käyttökelpoinen tapa organisoida töitä. Tutkimuksessa on pyritty löytämään sopivan tiimin juridisia ja tosiasiallisia edellytyksiä.

Tutkimus on toteutettu siten, että sopivan tiimin juridisia edellytyksiä on selvitetty käsittäen tiimi uudenlaisena tapana käyttää työnantajan direktio-oikeutta eli työnjohtaja- ja valvontaoikeutta. Tämä tarkoittaa sitä, että työsopimuslain perusteella muodostunut direktio-oikeutta korostava käyttäytymismalli kyseenalaistuu. Lisäksi on selvitetty työsopimuslain tarkoittaman työkuunnan ja tiimin rinnastettavuutta. Sopivan tiimin tosiasiallisia edellytyksiä on kartoitettu eri tieteenaloilla toteutetuista tiimejä käsittelevistä tutkimuksista, joita käytetään päätösapuna nykyaikaisessa johtamisessa. Tutkimukseen liittyvät kenttätutkimukset, jotka on toteutettu metsäalalla puunhankintatiimeissä työskentelevien keskuudessa, havainnollistavat juridiikan ja johtamisen kielieroja ja vahvistavat tiimiksi kasvamisen monimutkaisuuden.

Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että sopiva tiimi rakentuu organisaatioon eri osatekijöiden – juridisten ja tosiasiallisten edellytysten sekä sosiaalisen pääoman - yhteisvaikutuksesta. Työoikeudellinen normisto ei aseta esteitä töiden delegoinnille, mutta se ei tunne tiimien yhteydessä esille tulevaa työntekijöiden yhteisvastuuta. Tiimityön voi katsoa synnyttävän myös epätyypillisiä työnantaja-asemia, koska perinteisen työnantaja-aseman elementit toteutuvat tiimityössä normaalista poikkeavalla tavalla. Tämän vuoksi ryhmäsopimisen mahdollisuus tulisi kirjata lakiin. Sopivan tiimin tosiasiallisia edellytyksiä ovat tiimityön käyttöönotto ja kehittäminen yhteistyössä työnantajan sekä työntekijöiden kesken, tiimin vaikutusmahdollisuudet henkilövalintoihin, tavoitteiden määrittämiseen ja mittareiden laadintaan. Lisäksi tiimityön edellyttämä uusi työnjohtajuus ja sen myötä syntyvä kollektiivinen vastuu ovat tekijöitä, joiden huomioon

ottamisessa tarvitaan nykyistä kehittyneempiä neuvottelu- ja sopimisrakenteita. Kun organisaation hierarkiatasoja on vähennetty, työntekijöiden lisääntyvät vaikutusmahdollisuudet merkitsevät uusia päätöksentekotilanteita, joissa perinteisten ohjaavien järjestelmien vaikutus vaihtelee. Tällaisessa tilanteessa prosessimainen sopiminen edistää luottamuksellisten suhteiden rakentumista sekä kirkastaa työnantajan ja työntekijöiden näkemystä yhteisestä tulevaisuudesta.

Laajemmin ajatellen myös yhteiskunnallinen huoli työelämän ristiriitaisten vaatimusten yhteensovittamisesta edellyttää joustavampien rakenteiden luomista työsuhteiden sääntelyyn. Tämä ei tarkoita sitä, että työsuhteiden vakaus puretaan silloin, kun se toimii osapuolten eduksi. Kuitenkin vakautta tukevien järjestelmien rinnalle tarvitaan rakenteita, jotka sallivat joustavampia sopimisjärjestelyjä silloin, kun osapuolten väliset luottamukselliset suhteet korvaavat työehtosopimuksissa sovitut vähimmäisehdot tai luovat edellytyksiä niiden väljentämiseen.

Tutkimuksen perusteella yrityksille voidaan suositella työsuhdejohtamisen käyttöönottamista. Työsuhdejohtamisessa organisaatiossa toteutettavien muutosten tavoitteet ja vaikutukset arkityöhön käydään perusteellisesti läpi. Tiimien yhteydessä esitetty laskutoimitus $2 + 2 = 5$ on perinteisten laskukaavojen avulla ratkaistuna mahdottomuus, koska työntekijöitä ei voi pelkillä määräyksillä saada tekemään merkittävää lisäarvoa tuottavaa yhteistyötä. Työsuhdejohtamisessa laskutoimitus puretaan käänteisessä järjestyksessä: tiimin toiminnan kautta tavoiteltava kokonaisuus on osa yrityksen toimintastrategiaa, jonka toteuttajia ja toteuttamisen ehtoja rakennetaan osapuolten välisissä sopimukseen tähtäävissä neuvotteluissa. Näin käsitettynä työsuhdejohtaminen on väline, jonka avulla yrityksen strategiaa toteutetaan luottamuksellisissa suhteissa tiimien avulla. Tällöin organisaatiomuutos merkitsee paitsi työsuojeluvastuiden ja palkkausjärjestelmien myös työaika-, rekrytointi- ja koulutuskysymysten uudelleenarviointia.

ABSTRACT

Liisa Huusko. A Suitable Team.

Keywords: loyalty, trust, local agreement, suitable team, social capital, team, employment management, employment conditions, occupational safety and health responsibility

This study opens a discussion on employment management. Management is implemented parallel to judicial work norms. If this occurs consciously, it can be labelled employment management. Traditionally, the law and management are linked to one another in particular through issues concerning occupational safety and health and wages. An organization often seeks flexibility by reorganizing work. Organizational changes are also usually connected to the control of work, the employees' right of self-determination and added expectations related to responsibility. In studies such as this it is also valid to consider employment management all-inclusively. This study examines teams as both a judicial and management question. The discussion is limited to operations defined in accordance with a disciplined determination of team, or that a shift to teamwork represents a change in the working conditions. The name of the study, *A Suitable Team*, has two meanings. A suitable team means both legally empowered to agree on working conditions and an economically appropriate and viable means of organizing work. The study attempts to find the judicial and factual requisites for a suitable team.

The research has been done in such a way that the judicial requisites for a suitable team are explained by treating team in a new way, using the employer's right of direction, i.e. the right to direct and control the work. This means questioning of the behavioral model emphasized by right of direction established in the work contract law. Moreover, the equation of the term "work community" in the work contract law with "team" has been explicated. The factual requisites of a suitable team have been charted in research from various disciplines concerning teams, which are used as decision-making assistance in present-day management. The related field studies, carried out in relation to teams working in timber acquisition in forestry, indicate juridical and management language differences and confirm the growing complexity of team.

We can state as a conclusion of this study that a suitable team is constructed from the common effect of various sub-factors – judicial and factual requisites as well as social capital – on the organization. Judicial work norms set no obstacles in the way of delegating work, but do not recognize, in conjunction with teams, the common responsibility of workers. Teamwork can also be viewed as generating atypical employer statuses, since traditional employer-status elements are realized through teamwork in a manner which deviates from the norm. Consequently, the possibility of drafting a group agreement should be written into the law. The factual requisites of a suitable team are the introduction and development of teamwork as cooperation between the employer and employees, the opportunities of the team to affect personnel selections, determination of goals and the institution of standards. Furthermore, the new work leadership required by team-

work and its resulting collective responsibility are factors which require the introduction of more developed negotiation and contract structures than presently exist. When the organization's hierarchy levels are reduced, the increased possibilities of the employees to affect policy represent new decision-making situations, and the power of traditional guidance systems will vary. In such a situation process-like agreement furthers the building of confidential relations and clarifies the view of the employer and employees of their common future.

More broadly considered, the societal concern with the compatibility of contradictory demands in working life also requires the creation of more flexible structures in regulating employment. This does not mean that the stability of employment would be destroyed when it benefits one party. However, structures are needed alongside systems supporting stability which permit more flexible contractual arrangements when confidential relations between parties replace the stated minimum conditions in the work contract or create an environment for enlarging them.

On the basis of the study the introduction of employment management can be recommended to enterprises. In an organization's employment management the objectives and effects of the implemented changes on everyday work should be examined thoroughly. In conjunction with teams the addition example $2 + 2 = 5$ is impossible according to traditional mathematics because the employees cannot simply be forced to engage in the cooperation necessary to produce added value. In employment management the mathematics is performed in an inverse order: through the activity of the team, the desired whole is part of the enterprise's operational strategy, and the implementers and the conditions for implementation are constructed in negotiations seeking to bring about agreement between the parties. Considered in this way, employment management is an instrument through which enterprise strategy is realized by means of confidential relations in teams. Then, organizational change also represents, in addition to occupational safety and health responsibility and wage systems, the re-evaluation of work hours, recruitment and training questions.

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE	3
TIIVISTELMÄ	4
ABSTRACT	6
VILLEN TARINA	11
1 TIIMIT SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ	13
1.1 Tutkimuskysymys ja käsittelyn rajaus	14
1.1.1 Tutkimuksen suhde työoikeuteen, taloustieteisiin ja muuhun työelämäntutkimukseen	16
1.1.2 Kielipelien merkityksestä	19
1.1.3 Tutkimusmetodin käytöstä	20
1.1.3.1 Laadullinen tutkimus ja triangulaatio	21
1.1.3.2 Puunhankintatiimit linkkinä käytännön työelämään	23
1.2 Työelämän joustavuusvaatimukset ja niihin vastaaminen	23
1.2.1 Sosiotekninen paradigma ja kevyttuotanto	25
1.2.1.1 Sosiotekninen paradigma	25
1.2.1.2 Kevyttuotanto	27
1.2.2 Tiimit ja niiden levinneisyys Suomessa	29
1.2.2.1 Tiimityöskentelyn reunaehtoja	30
1.2.2.2 Muutostilanteiden ehtoja	32
1.3 Työelämäntutkimuksen monitieteisyys ja lainsäädäntö	34
1.3.1 Työelämäntutkimus lainvalmistelutyössä	35
1.3.2 Pariteetti-ideologia ja työelämän muutokset	37
2 TIIMI TYÖSUHTEEN EHTOJEN KANNALTA	41
2.1 Tiimit keskeisten työoikeudellisten lakien kannalta	41
2.1.1 Työsopimuslaki ja henkilöstöpolitiikka	41
2.1.2 Työturvallisuuslaki	42
2.1.3 Työaikalaki ja itsenäinen työskentely	43
2.1.4 Vuosilomalaki ja vuorotteluvapaalaki	45
2.1.5 Yhteistoimintalaki	46
2.2 Työkunta tiimin lähikäsitteenä	48
2.2.1 Miksi työkunnista oli tarpeen säätää laissa?	48
2.2.2 Työkuntasopimuksen edellyttämät sopimussuhteet	49
2.2.2.1 Työkunnan oikeudellinen suhde	50
2.2.2.2 Työkunnan tosiasiallinen suhde	52
2.2.2.3 Työkunnan henkilövalinnat ja palkkakysymys	53
2.2.3 Työkunnan ja tiimin rinnastettavuus	54
2.2.4 Työkuntasäännöksen merkitys pienryhmä- ja tiimisopimisen kannalta ..	55
2.3 Direktio-oikeus ja hiljainen sopiminen	56
2.4 Työehtosopimukset ja paikallinen sopiminen	57
2.4.1 Organisaatioiden joustavuus ja paikallisen sopimisen muutos	59
2.4.2 Paikallisen sopimisen työnantajapuoli ja sopimisen alue	60

2.4.3	Tiimit paikallisen sopimisen osapuolina	62
2.4.3.1	Oikeudelliset edellytykset	62
2.4.3.2	Tosiasialliset edellytykset	63
2.4.3.2.1	Tiimityöskentelyn käyttöönotto ja kehittäminen	64
2.4.3.2.2	Tiimissä syntynyt uusi työnjohtajuus	65
2.4.3.2.3	Sopiiko tiimi turvallisuusjohtamiseen?	67
2.4.3.2.4	Tiimeissä syntynyt uusi kollektiivisuus	68
2.4.3.2.5	Palkitsemisen muutos	69
3	SOSIAALINEN PÄÄOMA JA UUDET TYÖVOIMAN KÄYTTÖMUODOT .	71
3.1	Sosiaalisen pääoman mekanismit	71
3.2	Lojaliteetti ja luottamus – kenen tavoitteita?	72
3.3	Luottamuksen tasot ja joustava tuotanto	74
3.4	Luottamus ja organisaation läpinäkyvyys	77
3.5	Luottamusrajapinnat ja organisaation joustavuustavoitteiden toteuttaminen .	80
4	CASE: MUUTOS SUOMALAISESSA PUUNHANKINTATYÖSSÄ	83
4.1	Joustavuuden toteuttaminen suomalaisissa puunhankintaorganisaatioissa	83
4.1.1	Tiimit, tulosryhmät ja ulkoistaminen	84
4.1.2	Tiimien tuoma muutos työn tekemisessä	86
4.2	Tiimin työn kokonaisvaltaisuus ja työn tekemisen ehdoista sopiminen	87
4.3	Tiimien palkitseminen	88
4.4	Työajan valvonta ja työturvallisuus tiimiorganisaatiossa	89
4.5	Puunhankintatiimien kokonaiskuva	91
5	MINKÄLAISTA TYÖSUHTEEN SÄÄNTELYÄ RYHMIIN PERUSTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ TARVITAAN?	93
5.1	Rakenteiden muuttaminen	94
5.2	Prosessisopiminen	96
5.3	Työsuhtejohtamisen sovellusalueista	99
5.4	Työsuhtejohtamisen laskukaava	101
	Kuvio- ja taulukkoluetelo	103
	LÄHDELUETTELO	105
	LIITE 1 Perusteluja TES-neuvotteluihin 2003	117
	Väitöskirjaan sisältyvät artikkelit	119
	Huusko, Liisa. Tiimien muodostaminen työsuhdekysymyksenä	121
	Huusko, Liisa. Pysykö työ hallinnassa? Työsuojelun järjestäminen tiimiorganisaatiossa.	179
	Huusko, Liisa. Tiimissä työ on palkitsevaa - riittääkö se korvaukseksi lisääntyneistä velvoitteista?	241

VILLEN TARINA

Pitkän linjan metsäammattilainen Ville on nähnyt metsätyön muutoksen. Aikanaan Villen tehtäväksi määriteltiin puunkorjuutyön käytännön toiminta, mikä tarkoitti metsurien ohjeistamista ja osallistumista puun mittaukseen ja kuljetusten järjestelyyn. Silloin ohjaussuhteet olivat selvät; jokainen esimies tiesi alaisensa ja alainen esimiehensä. Savotatyössä, jota Ville ohjasi ja valvoi, oli paljon vaaran paikkoja, kun sekä välineet että metsureiden taidot saattoivat olla puutteellisia tai ainakin vaihtelevantasoisia. Nyt Ville kuuluu monien työtovereidensa tavoin puunhankintatiimiin, jolle on annettu tavoitteeksi hankkia tietty määrä tietynlaatuista puuta. Aikansa miehet ihmettelivät, että ”mikä kumman tiimi tässä nyt ollaankaan”, eivätkä ensimmäiset tiimikoulutukset tehneet töitä sen yhteisemmiksi. Jälkikäteen arvioituna muutos on ollut ainoa vaihtoehto. Nykyiset ”pomot”, atk-järjestelmät ja asiakkaan laatuvaatimukset ovat muovanneet tiimin tehtävän kokonaisvaltaiseksi, joten sen hoitaminen edellyttää yhteistyötä ja läpinäkyvyyttä tiimin sisällä. Tiimissä on käytännössä pakko valvoa toisten tekemisiä tai olla vähintään tietoinen niistä. On myös seurattava toisten jaksamista, koska esimiehet ovat nykyisin niin kaukana, ettei heillä ole mitään mahdollisuutta seurata jokaisen kentän miehen tilannetta.

Ville on toisten tiimin jäsenten tavoin vahva ammattilainen ja hän luottaa omaan osaamiseensa ja myös tuttujen tiimikavereiden osaamiseen. Ville kuvaa tiimiään: ”Tämä porukka tuli sillä tavalla, että meille ilmoitettiin, että tällainen on Kalikkalan tiimi. Paavo on hyvä tyyppi, todellinen ammattilainen ostossa ja muussakin ja ikuisesti metsälle sitoutunut. Paavolla meni nilkka nurin ja jouduin tuuraamaan häntä. Ei Paavo ole helppo tuurata, vaikka tiimissä pitäisi pystyä toisia korvaamaan. Ei minuun millään koulutuksella saada tarttumaan Paavon iloista virnettä ja pitkää pinnaa. Matti on mestari pysyttelemään poissa toimistolta. Hän on hyvä ja tarkka numeroissa, mutta kesällä hän kerryttää tiimin matkalaskusaldoa ajelemalla pitkin rantoja puunippujen saattomiehenä. Arto on vanha uurastaja, jolle tiimi ei ole merkinnyt yhtään mitään. Hänen on tästä porukasta ollut vaikein ymmärtää sitä, että nyt asioita pitää ratkoa myös tiimissä ja että esimiehellämme on kymmeniä alaisia. Alpo taas jaksaa jatkuvasti jauhaa siitä, että tiimissä työt jakaantuu epätasaisesti ja tiimin ”teholiksa” on olematon. Viime kesänä harjoittelijana ollut Petteri aikoi oppia kaikkien tiimin jäsenten hommat kesän aikana. Heinäkuussa hän harmitteli, miten vähän tässä pääsee ulkotöihin ja syksyllä sitä, ettei ollut vielä kukaan ehtinyt katsomaan korjuutyötä metsäkoneen ohjaamosta käsin.”

Käytännössä tieto ei tiimissä kulje aina riittävän nopeasti eikä yksiselitteisenä. Tuttujenkin tiimin jäsenten kesken saattaa ilmetä käsityseroja ajankäytöstä, laatuvaatimuksista, tietojen tarkkuudesta ja muistakin asioista, joilla on vaikutusta siihen, miten hyvin tiimin tavoitteet saavutetaan. Villen mielestä energiaa sitoutuu yllättävän paljon sellaisiin asioihin, jotka eivät ole samalla tavalla konkreettisia kuin metsurin työn ohjeistaminen aikanaan oli. Metsätyö on monien muiden töiden tavoin luopunut lähes kokonaan siitä luonnollisesta rytmityksestä, jonka vuodenaikojen vaihtelu ennen toi. ”Kait sitä on kuitenkin niin omalla alallaan, että on tähän muutokseen sopeutunut. Ei tähän kukaan ole suostumusta kysynyt, mutta ei kai tätä kukaan pomokaan ole etukäteen tiennyt.”

1 TIIMIT SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ

Tämän päivän työpaikoilla johdetaan erilaisten teemojen nimissä. Puhutaan esimerkiksi laatujohtamisesta, ympäristöjohtamisesta, osaamisen johtamisesta¹ ja turvallisuusjohtamisesta. Puhutaan jopa työaikajohtamisesta². Nyt käsillä oleva tutkimus käsittelee tiimejä työn organisoinnin muotona, mitä voidaan kutsua tiimijohtamiseksi. Usein mainittujen johtamisteemojen perustelut ovat lähtökohtaisesti liiketaloustieteellisiä. Niihin on kuitenkin otettu muiden tieteenalojen esille nostamia painotuksia perinteisten taloudellisten mittareiden rinnalle. Esimerkiksi laatujohtamisen taustalla on tunnistettavissa varsin monia, jopa keskenään ristiriitaisia teoriakytkeviä³. Turvallisuusjohtaminen on uuden työturvallisuuslain kantava ajatus, jonka mukaan työturvallisuus pitää pyrkiä kytkemään osaksi jokaisen toimijan arkea. Tätä voidaan pitää työlainsäädännön ”alustavana kannanottona” työsuhdejohtamiseen. Käsitteellä työsuhdejohtaminen tarkoitetaan työn tekemisen oikeudellisten reunaehtojen ja sovellettavien johtamiskäytäntöjen tietoista linkittämistä toisiinsa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiimejä sekä työoikeuden että johtamisen kysymyksenä. Työsuhteen kannalta tiimityöskentelyyn siirtymistä on laajasti pidetty sellaisena työn organisoinnin muutoksena, jonka työnantaja voi toteuttaa direktio-oikeuden nojalla⁴. Tällaisessa ajattelussa työntekijä on yritykselle pysyvä, muunnettavissa oleva resurssi. Johtamisen alueella on erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana painottunut erilaisia suuntauksia, esimerkiksi kevyt tuotanto (Lean Production) ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu, jotka ovat luettavissa prosessijohtamisen kattokäsitteen alle⁵. Tiimityöskentely on nähty yhtenä tekijänä tai välineenä muutoksessa, jossa siirrytään resurssijohtamisesta prosessijohtamiseen⁶. Näin ollen töiden uudelleenjärjestely tiimien avulla on sekä työoikeudellinen että johtamisen kysymys.

¹ Ks. esim. Viitala 2002a.

² Uhmavaara & muut 2003, 147.

³ Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 32 – 39.

⁴ Huusko 2000, 97 – 98. Kysely osoitettiin kaikille keskeisille työmarkkina-osapuolille, joista kaikki vastanneet ilmoittivat työn teettämisen tiimeissä perustuvan työnantajan direktio-oikeuteen.

⁵ Alasoini 1997, 313. Prosessijohtamisesta ks. Hannus 1995.

⁶ Tiimityöskentely liittyy useilla eri tavoilla muihin työorganisaatioissa tapahtuviin uudistuksiin. Alasoinin (1998) mukaan teknologiset ja organisatoriset prosessi-innovaatiot sekä tuoteinnovaatiot ovat monitahoisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Uusi tuote edellyttää monesti uudenlaista prosessiteknologiaa. Uusien prosessiteknologioiden käyttöönottoon taas liittyy uudenlaisia tapoja organisoida töitä. Tiimityöhön ja joustavuuteen perustuvat toimintatavat puolestaan edistävät organisaation oppimista ja sitä kautta tuoteinnovaatioiden syntymistä. Näin ”kaikki riippuu kaikesta”. Ks. myös Storey & muut 2002, 1- 2, 15.

Tiimityöskentelyn ja direktio-oikeuden suhdetta kuvaamaan lainaan yhtä työnantaja-järjestön kyselyvastausta:

”Perinteisesti työn organisointi perustuu työnantajan työnjohto- eli direktio-oikeuteen. Tekemällä työsopimuksen työntekijä tulee työnantajan direktio-oikeuden piiriin. On totta, että tiimityössä työntekijän vastuu työskentelystään poikkeaa jonkin verran siitä, jos työ on organisoitu tayloristisesti. Molemmissa tapauksissa on kuitenkin kysymys siitä, että työ tehdään annettujen ohjeiden tai yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Näin ollen kysymys on ehkä enemmänkin aste-erosta. Toisaalta on kuitenkin myös niin, että *todelliseen tiimiorganisaatioon* siirtyminen ei käytännössä voi tapahtua työnantajan yksipuolisella määräämisellä. Tällainen toimintatapojen muutos on niin mittava, että se voi menestyksekkäästi tapahtua vain yhteistoiminnassa tapahtuvalla kehittämistyöllä. Kun siirtyminen tiimimäiseen työskentelytapaan tapahtuu yhteisymmärryksessä, voidaan ajatella, että asiasta on syntynyt sopimus tai ainakin sopimuksen kaltainen yhteisymmärrys. Näin ollen mahdollisesti lisääntynyt vastuu tiimin tuloksesta perustuu käytännössä nimenomaiseen tai hiljaiseen sopimukseen tai muuhun keskinäiseen yhteisymmärrykseen.”⁷

Olenainen ero on muutoksen syvällisyydessä eli siinä, halutaanko organisaatiossa olevia ryhmiä kehittää tiimeiksi⁸. Tämä tutkimus rajautuu tarkastelemaan tilannetta, jossa tiimiorganisaatioon siirtyminen todella vaikuttaa töiden organisointiin uudella tavalla ja tiimit nähdään keinona toteuttaa organisaation strategiaa.

1.1 Tutkimuskysymys ja käsittelyn rajaus

Tutkimuksen kohteena on työelämässä tapahtuneiden ja tapahtuvien, johtamisen kautta välittyvien muutosten sekä työoikeudellisen sääntelyn vaikutus toisiinsa. Tarkastelu-kohteeksi olen valinnut tiimit, koska ryhmä- ja tiimityö on nykyisen ja tulevaisuuden työn organisoinnin valtavirta⁹. Paineita monitieteiseen tutkimukseen lisäsi kaksi yhtä todelta tuntuvaa, mutta keskenään ristiriidassa olevaa ”tietoa”¹⁰, jotka muodostivat tiimejä koskevan esymmärrykseni. Tiimit ovat työnantajan ajatuksissa keino ”rutistaa työtekijöistä kaikki irti” ja tiimit voivat kehittyä ja oppia yhteisyyttä, josta on kaikille osapuolille hyötyä¹¹. Kun aihetta lähestytään tarkastelemalla tiimejä uudenaikaisena tapana käyttää di-

⁷ Huusko 2000, työmarkkinajärjestöille suunnattu kyselyaineisto (kursivointi LH).

⁸ Herbst 1974, 7, Vesalainen & Stenman 1998, 54 – 56.

⁹ Ylöstalo 1999, 65, Vartiainen & muut 2000, 24. Ks. myös Ylöstalon laatimat taulukot Työpoliittisessa aikakauskirjassa 2003/1 s. 136. Ks. Uhmavaara & muut 2003, jossa on lukuisia mainintoja tiimityöskentelystä ja sen leviämisestä ja Kairinen & muut 2003, jossa tiimityöskentely mainitaan lukuisia kertoja.

¹⁰ Ristiriidoista organisaatiotutkimuksessa ks. esim. Cameron & Quinn 1989, 1 – 13.

¹¹ Ks. Uhmavaara & Kairinen 1997, 48, jonka mukaan ”Tiimityöskentelyn osalta saadut kokemukset näyttävät vahvistavan sitä, että hedelmällisen kollektiivisen toimintatavan oppiminen ei ole kovin helppoa yksilökulttuurin varaan rakentuvassa maassa”. Ks. myös Nossent & muut 1995 ja New forms 1998.

rektio-oikeutta eli työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeutta¹², työoikeudellisen ja johtamisen näkökulmien tietoinen yhdistäminen on perusteltua. Käytännössä ”tiimityön organisatorinen toteuttaminen korostaa aikaisempaa voimakkaammin työn itseohjautuvuutta, tehtävien integroitumista, jatkuvaa omaa kehittämistä, henkilökohtaista ja tiimin kollektiivista vastuuta, tasa-arvoisuutta ja demokraattisuutta, avointa kommunikaatiota ja kaikenlaista tehtävien hallitsemista”¹³.

Tutkimuksen nimi ”Sopiva tiimi” tarkoittaa kahta asiaa. Sopivan tiimin ehdot täyttyvät tilanteessa, jossa tiimi on sekä liiketaloudellisesti sopiva ja käyttökelpoinen tapa organisoida töitä¹⁴ että juridisesti kelpoinen sopimaan työehdoistaan. Pääksymys on, miten sopiva tiimi rakentuu. Pääksymykseen etsitään vastausta seuraavien alateemojen avulla:

1. Tiimit joustavuuden toteuttajina
2. Ryhmätyöskentelyn vaihtoehtoja: työkunta, tiimi, tulosryhmä
3. Tiimit nykyisessä työehtojen määräytymisjärjestelmässä
4. Lojaliteetti ja luottamus yhteistoimintasuhteiden ehtoina.

Tiimien käsittely rajataan koskemaan valitun tiimimääritelmän mukaista toimintaa eli ”tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan”¹⁵. Tiimityöskentely on moniulotteinen ja käsitteenä epämääräinenkin ilmiö¹⁶, minkä vuoksi sen työoikeudellinen tarkastelu tuskin olisi mahdollista ilman kurinlaista määritelmää¹⁷. Samalla kun määritelmä antaa kiinnekohtia tarttua¹⁸ konkreettisiin asioihin, se määrittää tämän tutkimuksen rajat siinä mielessä, ettei osa tiimityöskentelyksi nimitetystä toiminnasta täytä määritelmän kriteerejä¹⁹. Tiimityöskentely on tutkimusten mukaan²⁰ muodostunut eri toimialoilla ja toimijatasoilla varsin erilaiseksi. Tämän vuoksi on perusteltua valita yhden toimialan ja sen tietyn toimijatason tiimeihin siirtyneet työntekijät empiirisen tarkastelun kohteeksi sil-

¹² Huusko 2000, 135.

¹³ Koskinen 2003, 72.

¹⁴ Tältä osin sopivuus on yritysjohdossa tehdyn päätöksen mukaista sopivuutta, jonka oikeustaloustieteellinen arviointi sisältää kysymyksen: ”Miksi tiimejä ylipäätään on?” (vrt. Coase 1937: ”The Nature of the Firm”).

¹⁵ Katzenbach & Smith 1998, 59, määritelmän perustelut ks. Huusko 2001, 10 ja 2003, 2 alav.

¹⁶ Ks. esim. Kevätsalo 1999, 189, Johnson & Thurston 1997, 70 – 71.

¹⁷ Ks. Ilmonen & muut 1998, 49, jonka mukaan konsulttikirjallisuuden työorganisaatiomallit ovat vahvasti idealisoivia, koska ne unohtavat sen jokapäiväisen rutiinin ja pyrkimysten sekasotkun, joka on ominaista kaikille työorganisaatioille. Silti ne puoltavat paikkaansa tutkimusaineiston jäsentämisessä. Ks. myös Quzzo & Dickson 1996, 326 – 331.

¹⁸ Otteensaamisen merkityksestä ks. esim. Morgan 1997, 143.

¹⁹ Huusko 2001, 8 – 10.

²⁰ Ks. esim. Kevätsalo 1999, 142 – 146. Ryhmätyön ja tiimien yleisyydestä ja kehittyneisyydestä ks. esim. Kevätsalo 1999, 140 – 150 ja siellä mainitut lähteet sekä Vartiainen 2000, 17 – 23. Tiimejä koskevan tutkimuksen laajuudesta kertoo myös ETUI-tiedoston haku 21.11. 2002, joka rajattunakin tuotti kymmeniä tiimiartikkeleita (ETUI).

loin, kun halutaan saada esille konkreettisia esimerkkejä siitä, miten työnteko arjessa on muuttunut²¹. Tutkimuksen caseosuudessa kuvataan toiminnan muutosta metsäalalla puunhankinnassa toimivien tiimien jäsenten keskuudessa.

1.1.1 Tutkimuksen suhde työoikeuteen, taloustieteisiin ja muuhun työelämäntutkimukseen

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus avata keskustelua työsuhtejohtamisesta²², mikä tarkoittaa tietoista²³ työoikeudellisten reunaehtojen ja johtamiskäytäntöjen yhdistämistä. Lähtökohtana pidetään tosiasiaa, että arjen työpaikoilla oikeudellinen normisto on joka tapauksessa ”läsnä”, ja johtamisen tulee tai se saa toteutua työoikeudellisen normiston puitteissa. Hautalan²⁴ mukaan: ”kokonaisuutena tosiasiallisesti toteutettu johtamistyylillä indisoitui ja konkretisoitui niitä periaatteita, joilla työnantaja soveltaa työoikeudellista normistoa toiminnassaan”. Tämä avaa kaksi näkökulmaa. Ensiksi voimassa oleva työoikeuden normisto on työn tekemisen ehtojen muodostumisessa mukana ”pelin sääntöinä”²⁵. Toiseksi työoikeuden normit vaikuttavat työpaikoilla muodostuvina ja vahvistuvina käyttäytymismalleina. Jos lainsäädäntö tarjoaa vain yhden mallin, se vahvistaa tietynlaista käyttäytymismallia. Tällaisena voidaan pitää esimerkiksi vahvaa direktio-oikeutta²⁶. Tämän tutkimuksen kannalta esitetty tarkoittaa sitä, että on syytä ottaa huomioon molemmat näkökulmat. Tiimi rakentuu sopivaksi tiimiksi sekä oikeudellisten että tosiasiallisten edellytysten täytyessä.

Tiimityöskentelyä ei ole juridisesti säännelty ja oikeustapausaineistoa on olemassa varsin vähän. Tämä voi johtua siitä, että olemassa olevat pelin säännöt täyttävät sääntelemättömät kohdat, kun tiimityöskentelyä toteutetaan pääosin työnantajan direktio-oikeuden sisällä eli työnjohto- ja valvontaoikeuden rajoissa. Klami on katsonut, että oikeudellisen normin puuttuminen voi merkitä myös sitä, että hyväksytään tosiseikat²⁷. Pidän mahdollisena ja myös todennäköisenä sitä, että tiimityöskentelyssä ovat toteutuneet molemmat. Olemassa olevat pelin säännöt vaikuttavat tiimin jäsenen asemaan ensiksikin siten, että tiimien on ylipäänsä katsottu voivan toteutua direktio-oikeuden sisällä. Työntekijät ovat hyväksyneet tiimien mahdollisesti aiheuttamat epäkohdat vaihtoehtojen puuttuessa. Epäkohtia ovat voineet aiheuttaa esimerkiksi tiimien kokoonpanoon, jäsenten tasapuoliseen kohteluun ja tavoitteiden mitoitukseen liittyvät seikat²⁸. Jos tosiasiallisessa tilanteessa li-

²¹ Huusko 2002 ja Huusko 2003. Ks. myös New forms 1998, Nossent & muut 1995.

²² Vrt. käsitteet laatujohtaminen, ympäristöjohtaminen, turvallisuusjohtaminen, jotka kuvaavat johtamisessa painottuvaa tai huomioon otettavaa tekijää.

²³ Tällaisessa tarkastelussa ”sopimusjohtamisen” nimellä ideoitu malli on vain osa kokonaisuutta. (Oikarinen & Kauppinen 2002). Ks. myös Perkka – Jortikka (2002), joka kirjoittaa ”työyhteisöjohtamisesta”.

²⁴ Hautala 2002, 152 – 153.

²⁵ Aarnio 1989, 54 – 60.

²⁶ Timonen 1993, 193 – 194.

²⁷ Klami 1975, 34.

²⁸ Huusko 2001, 42 – 47.

säksi puuttuu mahdollisuus vaihtaa työpaikkaa, tiimin jäsenyys on ainoa vaihtoehto.

Juridiikkaan nähden tutkimusnäkökulma on ulkopuolinen ja pragmaattinen²⁹. Näin ollen tutkimus ei sijoitu oikeustieteen perinteisille alueille, vaan se edustaa oikeudellisesti painottunutta johtamistutkimusta, jota voidaan kutsua oikeusjohtamisen tutkimukseksi tai erityisesti työsuhteasioista puhuttaessa työsuhdejohtamisen tutkimukseksi. Tutkimuksessa lainsäädännön tarkoituksenmukaisuutta arvioidaan taloustieteen avulla. Tällöin taloustieteellisellä, nyt erityisesti liiketaloudellisen johtamisen alaan kuuluvien tiimien tutkimuksella, pyritään paikantamaan oikeudellisen sääntelyn kehittämistarpeita.³⁰ Tiimin olemassaolon oikeutus voidaan näin rinnastaa Coasen pohdintoihin yrityksen olemassaolon perusteluista³¹.

Tämä tutkimus sijoittuu juridiselta reunaltaan lähelle Erman³² ja Aurejärven työurakan sekä Pekkasen³³ epätyypillisen työ sopimuksen rajanvetoja. Nyt ei kuitenkaan ole tarkoitus kyseenalaistaa sitä, ovatko tiimien jäsenet työsuhteessa vai eivät. Lisäksi työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon yrityksen hallituksessa jätetään käsittelyn ulkopuolelle³⁴. Aurejärvi on käyttänyt urakkasopimusta tutkimusvälineenä, jonka avulla hän tutkimuksessaan testaa vakiintuneiden dogmien kestävyyttä³⁵. Tässä tutkimuksessa käytetään tiimiä tutkimusvälineenä ja ”kestävyyskokeeseen” alistetaan keskeisestä työoikeuden normistosta erityisesti direktio-oikeus. Myös ruotsalaisen Malmbergin yksilöllisten näkökulmien osuutta työsuhteiden sisältönä tarkasteleva tutkimus sivuaa aihealuetta, koska siinä pohditaan työsuhteen sisältöön vaikuttavia eri taseoisia aineksia. Malmbergin tutkimuksessa analysoidaan runsaasti oikeustapausaineistoa ja se tuo esille mm. alakohtaisten käytäntöjen ja taloudellisten seikkojen merkitystä tuomioistuinten ratkaisuisissa.³⁶

Tässä tutkimuksessa argumentteja³⁷ eli sopivaksi tiimiksi rakentumista selittäviä tekijöitä haetaan eri tieteenaloilla tehdyistä työelämää koskevista tutkimuksista³⁸. Näitä tutkimuksia ei useinkaan ole tehty juridisista lähtökohdista, vaan aineisto on osittain taloustieteellistä. Taloudellinen näkökulma kietoutuu tutkimukseen johtamisen käytäntöinä, joita toteutetaan organisaatiossa enemmän tai vähemmän tietoisina strategisina ratkaisui-

²⁹ Mähönen & Määttä 2002, 184 esittävät, että ”pragmatismi on yhtäältä progressiivinen, toisaalta empiirinen, mutta ennen kaikkea se on antidogmaattinen lähestymistapa, joka perustuu terveen järkeen, common ”senseen”. Olennaista on, että pragmatismi kiistää oikeuden autonomian.”

³⁰ Kanniainen & muut 1996, 12.

³¹ Coase 1937. Ks. myös Bruun & muut 1997.

³² Erma 1955, Aurejärvi 1976.

³³ Pekkanen 1966.

³⁴ Tällä tavoin henkilöstö voi myötämääräämisen kautta käyttää perinteisesti työnantajalle kuuluvaa työnjohto-oikeutta (Timonen 1993, 36).

³⁵ Aurejärvi 1976, 4.

³⁶ Malmberg 1997. 13 – 14, 25, 273 – 274 ja 369 - 372. Malmberg (1997, 18) esittää, että historiallisesti työoikeudessa ollaan kääntöpisteessä, jota voidaan luonnehtia yksilöllisyyden elpymisellä. Hän kysyy, tuleeko yksilöllisten työ sopimusten rooli korostumaan työsuhteen ehtona toisten normien kustannuksella.

³⁷ Hautala 2002, 152 – 153.

³⁸ Työelämää koskevat tutkimukset, joista käytän myös käsitettä työelämä tutkimukset käsitetään tässä laajasti.

na. Esimerkiksi tiimien palkitsemisen kytkeminen osaksi organisaation johtamista³⁹ ja kokonaisstrategiaa on liiketaloudellinen valinta, joka toteutuu työsuhteen ehtojen sopimisen yhteydessä. Vastaavalla tavalla työsuojeluasioiden hoitaminen on organisaation sisäisiin järjestelyihin liittyvää päätöksentekoa, jolla on taloudellisia ja juridisia vaikutuksia⁴⁰. Eri näkökulmat yhdistyvät ”Työn tulevaisuuden kipupisteissä”, joissa nostetaan esille myös kytkentä sosiaalisen pääoman käsitteeseen⁴¹:

”Inhimillinen pääoma kytkeytyy hyvin kiinteästi sosiaaliseen pääomaan, sillä oppiminen on vahvan yksilöllisyyden ohella mitä suurimmassa määrin yhteisöllinen tapahtuma ja prosessi. Sosiaalinen pääoma muodostuu siitä henkisestä kulttuurista, jolle toimintaympäristö luo synty- ja kehittymisedellytykset. Sen olennaisia rakenneosia ovat verkostot, työprosessit, ilmapiiri, yhteiset työtavat, luottamus sekä kyky ajatella ja toimia yhdessä. Myös taloudellisen kasvun selityksenä ovat mitä suuremmassa määrin osaaminen eli pelkistetysti ilmaisten inhimilliset tiedot ja taidot sekä sosiaaliset rakenteet ja muut yhteisöjen toimivuuden edellytykset. Maailmanpankin tutkimusten ja arvioiden mukaan inhimillinen ja sosiaalinen pääoma yhdessä selittävät kasvua neljä kertaa enemmän kuin fyysiset investoinnit”.⁴²

Tiimit ovat herättäneet tukijoiden mielenkiintoa myös useilla muilla tieteenaloilla⁴³, joita voidaan käyttää hyväksi johtamisnäkökulmasta. Sen vuoksi en ole jättänyt tiimejä koskevaa tutkimustietoa hyödyntämättä siksi, että se on tehty psykologian, sosiologian tai kasvatustieteen lähtökohdista, vaikka olen tietoinen ”kielellisistä” eroavaisuuksista. Useille tutkimusperinteille on tyypillistä se, että tieteellinen keskustelu tapahtuu hyvin rajatulla alueella ja tietyn käsitteistön avulla⁴⁴. Kuvatut ainekset nostavat väistämättä esille eri aloilla ja tutkimusperinteissä käytetyt erilaiset käsitteet ja samojen käsitteiden erilaiset tulkinnat. Tämä vaikeuttaa tutkijan ja tutkimuksen tulkitsijan työtä. Katson kuitenkin, että työsuohjejohtamisen keskustelun avaaminen edellyttää eri tieteenalojen tutkimusten hyväksikäyttämistä⁴⁵. Tässä tutkimuksessa toisten tieteenalojen tutkimuksia käytetään ”annettuina tekijöinä” eli johtolankoina⁴⁶ sopivan tiimin rakentumisessa. Tämä tarkoittaa sitä, ettei tämä tutkimus pyri arvioimaan tai edistämään johtamisessa hyväksikäytettyjen tieteenalojen (omaa) tieteellistä keskustelua.

³⁹ Huusko 2003, 14 – 16, 33 – 37.

⁴⁰ Huusko 2002, 3 – 4.

⁴¹ Ks. myös Harisalo & Miettinen 1997, 83 ja Koskinen 1999, 5. Artikkelin ”Johto, valvonta ja vapaus nykyajan työelämässä” Tietosuojalehdessä 4/99 ss. 4 – 11.

⁴² Markkula 2000, 7. Ks. myös Kuittinen 2001, 10 ja siellä mainitut lähteet.

⁴³ Ks. mm. Työsuojelurahaston rahoittamat tutkimukset www.tsr.fi/tutkittu. Ks. myös Vesalainen & Stenman 1998.

⁴⁴ Ks. esim. Herbst 1974, 174 – 180.

⁴⁵ Alasuutari 1999, 87 – 89 esittää, että ladullinen aineisto koostuu näytteistä, jotka ovat pala tutkittavaa maailmaa. Näytteitä voidaan tarkastella eri näkökulmista ja saada esille ”paljaalle silmälle” näkymättömissä asioita.

⁴⁶ Alasuutari 1999, 48.

Alustavaksi esimerkiksi eri tieteenalojen annista tiimien tutkimukselle lainaan Kuittisen esitystä eri tekijöitä painottavista teorioista: ”Intergratiiviset teoriat painottavat työntekijän hyvinvoinnin ja organisaation menestymisen yhdistämistä. Sperry (1996) sijoittaa tähän kategoriaan systeemi- ja kontingenssteorian sekä laatujohtamisen⁴⁷. Oppivan organisaation teoriat (esim. Senge 1990 ja Argyris & Schön 1996) kuuluvat samaan kategoriaan. Varila ja Lehtosaari (2001) toteavat, että oppivan organisaation teorioissa korostetaan yksilöllisyyttä ja itseohjautuvuutta, mutta samanaikaisesti työntekijältä odotetaan pyyteetöntä uhrautumista ja lojaalisuutta organisaation eduksi. Näissä teorioissa ei oteta kantaa siihen, lisääntyykö päätösvalta ja autonomia käytännössä.”⁴⁸

1.1.2 Kielipelien merkityksestä

Erilaisten käsitteiden ja tulkintojen ongelmaa voidaan tarkastella kielipelien avulla. Wittgenstein pyrki konstruoimaan yksinkertaisia kielimalleja, joiden avulla voidaan havainnollistaa se tapa, jolla kieli käytännössä toimii. Kielipeleille on ominaista, ettei eri kielipeleillä keskenään ja eri kielillä keskenään ole mitään yhteistä, minkä takia me jotain käsitettä käytämme. Kielipelit ovat vain sukua toisilleen.⁴⁹ Kielipeliä voidaan toteuttaa tutkimusaloittain siten, että kukin ala, esimerkiksi työelämä tutkimuksissa, käyttää vain omaa käsitteistöään tietoisena sen suppeudesta tai selvittämättömästä yhteensopivuudesta toisten työelämä tutkimusten kanssa. Tällaista kapeutta voidaan pitää syvällisen tutkimuksen ehtona, mutta samalla se voi muodostaa esteen tutkimustulosten hyödyntämiselle ”tietyn kielialueen” ulkopuolella.

Kielipeliä harjoitetaan myös työsuhteen osapuolten välillä. Tämän ymmärtäminen helpottuu, kun kielipelin määrittelyä tarkennetaan Wittgensteinin käsitteellä ”elämäkuva” eli tapa tarkastella maailmaa. Sen mukaan näkökulmamme tai tapamme katsella asioita ratkaisee sen, minkä elämänmuodon osana me pidämme niitä.⁵⁰ Tutkimusnäkökulmasta voidaan tällöin puhua rakennetekonaisuuksista, joiden osana tietyt ilmiöt tulevat ymmärretyiksi⁵¹. Tällainen konstruktio saattaa auttaa ymmärtämään esimerkiksi työsuhteen osapuolten toimintaa, kun molempia arvioidaan erillisinä. Osapuolille kielipeli tekee ”luvalliseksi” kielellisten ongelmien ratkaisemisen siten, ettei omaan kokemuspäiriin ja käsittemaailmaan kulumatonta asiaa pidetä tärkeänä tai huomioonottamisen arvoisena. Erillisten rakennetekonaisuuksien luominen ja ymmärtäminen ei kuitenkaan ole riittävää silloin, kun pyritään aikaisemmat rajat ylittävään uuteen konstruktioon⁵². Kokonaisuuk-

⁴⁷ Vrt. Lumijärvi ja Jylhäsaari (1999, 32 – 39), joiden mukaan jo laatujohtaminen (yksinään) rakentuu keskenään ristiriitaisille lähtökohdille.

⁴⁸ Kuittinen 2001, 24.

⁴⁹ Wittgenstein 1997, 65 – 72 § :t. Ks. myös Wittgenstein 1984, 88 ja Kramer & muut 1996, 382.

⁵⁰ Wittgenstein 1997, 7, 23, 72 §:t.

⁵¹ Alasuutari 1999, 44, 218.

⁵² Aarnio 1989, 139 – 141.

sia pitää myös pyrkiä avaamaan yhtä aikaa ja samalla tutkimuspöydällä silläkin uhalla, että aineistosta paljastuu sisäisiä ristiriitaisuuksia⁵³.

Kokemuspiirien ja käsitemaailmojen eroja on tiimien aseman muodostumisessa tullut esille useilla tasoilla sekä juridisesti että johtamisen kannalta tarkasteltaessa. Esimerkiksi jos tiimejä ei pidetä lainkaan juridisena ilmiönä, myöskään direktio-oikeuden ja tiimien itsenäisyyden ei katsota aiheuttavan yhteentörmäyksiä. Lisäksi tiimityöskentelyn ei katsota lisäävän työntekijöiden vastuuta lainkaan tai ei ainakaan siinä määrin, että se tulisi ottaa huomioon palkkauksessa. Apuvälineeksi voidaan kielipelien lisäksi tai jatkoksi⁵⁴ tarjota ”parempaa ymmärtämistä”, jonka Aarnio katsoo toteutuvan hermeneuttisen kehän avulla. Hermeneutiikka onkin nähty oppina ymmärtämisen taidosta ja se on Diltheyn ja Schleiermacherin työn tuloksena kehittynyt kolmen käsitteen ympärille. Nämä ovat osan ja kokonaisuuden suhde (holismi), esiymmärrys (lähtökohtainen mielikuva) ja hermeneuttinen kehä. Täydennettynä Gadamerin painottamalla ymmärtämisen oletuksilla ja kielen merkityksellä hermeneutiikka voidaan nähdä *edellytysten* filosofiana.⁵⁵ Paremman ymmärtämisen myötä hermeneuttinen kehä toimii spiraalina, jossa uusi osakokonaisuus – konstruktio ylittää entisen.⁵⁶ Tutkimusasetelmani tavoittelee tällaista ja asettuu samalla alttiiksi kritiikille ”kielellisten” väärinkäsitysten johdosta. Tämän uhan voi kääntää myös positiiviseksi: mahdollisesti tutkimukseni tuottaa jatkotutkimuksen kohteita. Sopivan tiimin edellytyksiä voi ja pitää selvittää edelleen.

1.1.3 Tutkimusmetodin käytöstä

Alustava ennakkokäsitykseni oli, että tiimejä koskevat tutkimukset ovat tuottaneet tuloksia, joissa voidaan nähdä ristiriitaa, kun ne tietoisesti asetetaan samalle tutkimuspöydälle. Mitä aineiston sisäiset ristiriitaisuudet⁵⁷ merkitsevät sopivaksi tiimiksi rakentumisen kannalta tai mitä asialle olisi tehtävissä, en kyennyt hahmottamaan. Kokonaisvaltaisen (holistisen⁵⁸) kuvan saamiseksi ja ymmärtämisen syventämiseksi (hermeneuttisen kehän ”käynnistämiseksi”)⁵⁹ olen kerännyt aineistoa eri tavoin. En ole voinut enkä halunnut kiinnittää tutkimustani jonkin tietyn asian oikeaksi todistamiseen, vaan olen halunnut antaa aineistolle tilaisuuden puhua puolestaan. Kuvattu ajattelutapa viittaa laadulliseen tutkimukseen.⁶⁰

⁵³ Alasuutari 1999, 223 – 224.

⁵⁴ Kairinen 1979, 57 esittää, että wittgensteiniläisistä kielifilosofisista ajatuksista on lyhyt askel hermeneuttisen tradition edustamaan ajatteluun.

⁵⁵ Aarnio 1989, 142 – 143.

⁵⁶ Aarnio 1989, 139 – 141.

⁵⁷ Alasuutari 1999, 223 – 224.

⁵⁸ Ks. kvalitatiivisten tutkimustyyppien ryhmittelyä, jonka mukaan ”holistinen tutkimustyyppi tarkoittaa sitä, että aineistoa käsitellään syvällisesti ja sen näkemyksen (intuitionkin) valossa, joka on syntynyt yksityiskohtaisen perehtymisen avulla”. (Hirsjärvi & muut 1998, 166).

⁵⁹ Hirsjärvi & muut 1998, 165 – 168.

⁶⁰ Alasuutari 1999, 81 – 87.

1.1.3.1 Laadullinen tutkimus ja triangulaatio

Tutkimuksessa on pyritty saamaan selville, mitä paljaalle silmälle näkymättömiä mysteeriöitä⁶¹ tiimityöskentelyyn sisältyy. Näin ollen tutkimuksessa on sekä kartoitettavia että selittäviä elementtejä. Lisäksi tutkimuksella pyritään tuomaan esille muutostarpeita ja tulevaisuudennäkymiä, ei kuitenkaan ennustamaan vaan pikemminkin asettamaan tavoitetiloja.⁶²

Laadullisessa tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen lukkoon lyöminen ennen aineiston keruuta ei ole samalla tavalla perusteltua ja tarkoituksenmukaista kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista kerätä aineisto, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi. Tutkimusaineisto koostuu siten erilaisista näytteistä. Tavoitteena ei ole tietyn etukäteen suunnitellun asian toteuttaminen vaan saada aineisto niin kattavaksi, että se tuo esille paradokseja ja epäjohdonmukaisuuksia.⁶³ Ihmisiä ja ihmisten toimintaa tutkittaessa aineistolle voi etsiä uusia ulottuvuuksia joko syventämällä yhtä aluetta tai – kuten tässä tutkimuksessa on tehty – ylittämällä (uhka)rohkeasti perinteisiä tutkimusalojen raja-aitoja. Tutkimuksessa on kvantitatiivista tietoa⁶⁴ muiden tutkijoiden tutkimustulosten kautta esimerkiksi siten, että nojaudun muiden tiimejä tai palkitsemista tutkineiden tutkijoiden tutkimustuloksiin. Tällaisia eri metodeja yhdistäviä käytäntöjä on kutsuttu triangulaatioksi (suomeksi kolmionmittaus), joissa: ”pyritään useiden viitepisteiden avulla paikantamaan jonkin kohteen sijainti mahdollisimman tarkkaan⁶⁵”.

Triangulaation käyttö toteutuu siten, että tutkimuskohdetta tarkastellaan useammista näkökulmista erilaisilla aineistoilla, menetelmillä ja teoreettisilla jäsennostavoilla. Triangulatiivista tutkimusasetelmaa on perusteltu kahdella tavalla. Ensiksi, vanhemman positivistisen tutkimustradition mukaisesti, useiden menetelmien on katsottu parantavan tutkimuksen objektiivisuutta, validiteettia⁶⁶ ja reliabiliteettia⁶⁷. Toiseksi triangulaatiossa katsotaan saatavan monipuolisempi, vivahteikkaampi ja sensitiivisempi kuva, koska yksilöiden elämäntilanteissa ovat samanaikaisesti vuorovaikutuksessa sekä yksilölliset että rakenteelliset tekijät⁶⁸. Triangulatiivinen lähestymistapa ja sen myötä kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien käyttäminen ovat mielestäni välttämättömiä monitieteisessä tutkimuksessa. Alasuutarin esittämistä käsitteistä luonnontieteellinen koeasetelma ja arvoituksen ratkaiseminen⁶⁹ jälkimmäinen kuvaa paremmin toimintatapaani ja ennakkositoumuksiani.

⁶¹ Alasuutari 1999, 89.

⁶² Hirsjärvi & muut 1998, 136 – 141.

⁶³ Alasuutari 1999, 83 – 88, 218.

⁶⁴ Alasuutari 1999, 46, 53.

⁶⁵ Lehto 1996, 143 (Jickiä 1979, 602 lainaten).

⁶⁶ Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimus mittaa niitä asioita, mitä siitä on tarkoitus saada selville. Tämä liittyy sekä aineiston keräämiseen että saatujen tulosten pohdintaan. Vastauksen puuttuminenkin on vastaus. (Hirsjärvi & muut 1998, 153, 222, 249).

⁶⁷ Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten luotettavuutta. Tähän liittyy mm. toisten tutkimustulosten kriittinen käyttäminen ja lähteiden huolellinen merkitseminen sekä omien tulkintojen osuus ja niiden perustelevuus. (Hirsjärvi & muut 1998, 45, 249 – 255).

⁶⁸ Lehto 1996, 144.

⁶⁹ Alasuutari 1999, 34 – 35, 40 – 48.

Tässä tutkimuksessa triangulaatio tarkoittaa erityisesti sitä, että aineistoa on hankittu ja analysoitu eri tavoin. Aineistona ovat toisaalta työoikeuden lait ja niiden valmisteluun liittyvät asiakirjat sekä juridinen tutkimusaineisto, toisaalta tiimejä koskevat tutkimukset ja oma tutkimusaineistoni. Kokoamani erilainen lähdeaineisto on vuosia kestävä tutkimusprosessin aikana ollut keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Alasuutari rinnastaa laadullisen tutkimuksen arvoituksen ratkaisemisen dekkarikirjallisuuden ”jutun” ratkaisemisen: ”jos johtolankoja on vain muutama, voidaan konstruoida useita mahdollisia kertomuksia siitä, mitä on tapahtunut, ja miten nämä johtolangat liittyvät toisiinsa. Mitä enemmän samaan ratkaisumalliin sopivia johtolankoja voidaan löytää, sitä varmemmin ratkaisu on oikea. Rinnastus sisältää myös inhimillisen elementin: täydellistä varmuutta tieteellinen tutkimus ei voi koskaan saavuttaa.”⁷⁰

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten yleistettävyyttä ei ole samalla tavalla tavoiteltava ja ongelmallinen⁷¹ asia kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Eri tavoin koottu aineisto on edellä kuvatulla tavalla tuonut tutkimuspöydälle uusia miksi-kysymyksiä⁷². Tästä kokonaisuudesta pyritään etsimään toisaalta aineistosta nousevia tyypittelyjä⁷³ ja luomaan kattokäsitteitä, jotka kuvaavat koko aineistoa. Tässä tutkimuksessa en siten pyri puunhankintatiimejä koskevien selvitysten perusteella todistamaan määrällisesti jotain suomalaisten yritysten tiimityöskentelystä. Omien kenttätutkimusteni osuus tutkimusprosessissa on kahtalainen. Ne ovat tarjonneet mahdollisuuden muiden tutkimusten perusteella esille nousseiden johtolankojen⁷⁴ konkretisoimiseen ja toisaalta ne ovat nostaneet esille tarpeen paneutua uudelleen toisten tekemiin tutkimuksiin. Kyselyjen tärkeä tehtävä on tutkimuskokonaisuudessa siten ollut kytkennän säilyttäminen reaali maailmaan. Alakohtaiseen tarkasteluun⁷⁵ päätymiseen vaikutti myös taustaoletukseni siitä, ettei tiimityöskentely aina ole strategisen suunnittelun tulos, vaan se voi olla myös kilpailijoiden jäljittelyä tai muuten muodin mukaista toimintaa⁷⁶.

⁷⁰ Alasuutari 1999, 48.

⁷¹ Yleistettävyyden ongelma ei tietenkään poistu toteamuksella, ettei asia ole ongelmallinen. Kysymys on pikemminkin siitä, että tarkastelun lähtökohta on erilainen ja erityisesti siitä, mihin toimenpiteisiin tulosten katsotaan antavan aihetta. Kun yleistettävyyden vaatimus herättää ristiriitaisia argumentteja ”jo” liiketaloustieteessä yksinään, tämä asia ei helpotu monitieteisessä tutkimuksessa. Toisaalta liiketaloustieteeseen on kaivattu ”enemmän pyrkimystä kontekstuaalisen yleistämisenretoriikan soveltamiseen, missä saadut havainnot liitetään kiinteästi aiempiin tutkimustuloksiin ja reaalityöskentelyyn ymmärrykseen taloudellisesta toimintaympäristöstä”. Kontekstuaalinen yleistämisenretoriikka on ”lähinnä toiminta-analyttiseen case-tutkimukseen liittyvä mahdollisuus laajentaa tutkimustulosten pätevyysaluetta yli primääriaineiston pyrkimällä tehokkaaseen ja pitkälle vietyyn yleistämisen elementtien triangulointiin. Ehdoton edellytys retoriikan toimivuudelle on tutkimuksen päävaiheen, case-analyysin kautta saavutetun syväymmärryksen saavuttaminen ja tämän uskottava raportointi.” (Lukka & Kasanen 1993, 372, 376).

⁷² Alasuutari 1999, 223 - 230.

⁷³ Huusko 2002, 43, jossa vastauksia kuvaavat luonnehdinnat on nostettu vastausaineistosta.

⁷⁴ Alasuutari 1999, 48.

⁷⁵ Alakohtaisen tarkastelun merkityksestä ks. esim. Nossent & muut 1995, 18.

⁷⁶ Tienari 2000b, 193 - 195.

1.1.3.2 Puunhankintatiimit linkkinä käytännön työelämään

Tutkimusprosessin kestäessä olen tehnyt kolme kyselyä⁷⁷. Ne on toteutettu metsäalalla useista syistä. Uskon, että alakohtainen tarkastelu⁷⁸ antaa paremmat mahdollisuudet tarttua konkreettisiin asioihin. Olen vuosikymmenen ajan seurannut läheltä puunhankinnan piirissä toimivien toimihenkilöiden tiimiytymistä. Lisensiaatintyöni⁷⁹ aikaan alkanut yhteistyö Metsäalan Asiantuntijat - METO ry:n kanssa on säilynyt kiitettävästi koko tutkimusprosessin ajan. Tämän tutkimuksen kyselyt onkin tehty yhteistyössä METO ry:n kanssa, joten vastaajat ovat useiden organisaatioiden työntekijöitä. Tapaustutkimuksen tekeminen olisi edellyttänyt pitkää kaksipuolista sitoutumista tietyn organisaation toiminnan seuraamiseen. Tällainen ei tuntunut realistiselta, koska metsäala on ollut muutosten kourissa koko 1990-luvun. Olen kartoittanut kyselyillä vastaajien käsityksiä tiimiorganisaatioon siirtymisen tuomasta muutoksesta⁸⁰, työsuojelutehtävien hoitamisesta tiimeissä⁸¹ sekä tiimille siirtyneiden tehtävien laajuutta ja muutoksen vaikutusta palkkaukseen⁸². Vaikka tekemäni kyselyt ovat suppeita, ja niiden selityskelpoisuus muodostuu niiden samansuuntaisuudesta toisten tutkimusten kanssa, kyselyjen avulla on saatu konkreettista tietoa juridiikan ja taloustieteiden keskinäisistä kielieroista. Esimerkiksi tiimin kokemaa yhteisvastuuta voi olla johtamisen kysymyksenä tärkeä motivointitekijä ja siten tavoiteltava asia. Juridisesti työntekijöiden vastuu työvelvoitteiden täyttämistä on yksilöllinen⁸³, vaikkei lainsäädäntö kiellä kokemasta yhteisvastuuta. Ohjaussuhteiden muutosta onkin pidetty yhtenä syynä siihen, että vastuu on työpaikoilla siirtymässä henkilökohtaista tulostulovastuuta korostavasta ajattelusta osittain kollektiiviseksi⁸⁴.

1.2 Työelämän joustavuusvaatimukset ja niihin vastaaminen

Yritysten tavat käyttää työvoimaa ovat muuttuneet siitä ”työoikeuden arkkityypistä”, jonka perustana on ollut jatkuvassa työsuhteessa samassa työpisteessä säännöllistä kokoaikatyötä tekevän teollisuustyöläisen asema. Kuvatulle asemalle on edelleen tyypillistä tiukka kontrolli, valvottu ajankäyttö, hierarkkinen järjestys ja yhtenäinen työyhteisö.⁸⁵ Yritykset pyrkivät lisäämään pelivaraansa soveltamalla erilaisia joustavoittamistapoja. Jous-

⁷⁷ Huusko 2000, Huusko 2002, Huusko 2003.

⁷⁸ Alakohtaisista tarkasteluista myös kansainvälisellä tasolla ks. esim. Nossent & muut 1995, 18.

⁷⁹ Huusko 2000.

⁸⁰ Huusko 2000.

⁸¹ Huusko 2002.

⁸² Huusko 2003.

⁸³ Yhteisövastuu ei ole Suomessa ulottunut työrikkokseen (Huusko 2002, 18 – 19). Rikoslain muuttoksella (laki rikoslain muuttamisesta 9 §, HE 53/2002 vp.), joka tuli voimaan 1.4.2003, yhteisövastuun soveltamisalaa laajennettiin työturvallisuusrikkokseen.

⁸⁴ KM 1996:14, 159.

⁸⁵ Uhmavaara & Kairinen, 1997, 33.

vuuden komponentit on esitetty nelikohtaisena jakona: numeerinen joustavuus, työajan jousto, funktionaalinen joustavuus ja palkkajoustavuus⁸⁶. Numeerinen joustavuus tarkoittaa työntekijämäärien ja ajallinen joustavuus työtuntien avulla toteutuvaa joustavuutta. Vastaavasti palkkajoustavuus tarkoittaa yrityksen toiminnan sopeuttamista palkkojen avulla. Funktionaalinen eli toiminnallinen joustavuus tarkoittaa ”sitä kuinka joustavasti henkilöstö voi korvata toisiaan eli tehdä erilaisia eteen tulevia töitä riippumatta ammattinimikkeistä, koulutuksesta tai muista muotoseikoista. Eri otsikoiden alla kulkevilla uusilla työnteon muodoilla, kuten tiimityö, litteät organisaatiot ja henkilöstön kehittämisen uusilla menetelmillä pyritään juuri funktionaaliseen joustavuuteen ja siihen liittyen tuottavuuden nostamiseen.”⁸⁷

Suomalaisten yritysten joustostrategioista kertova Hietalan tutkimustulos on mielenkiintoinen sekä johtamisen setä työoikeudellisen sääntelyn kannalta: ”Yritystasolla kansainvälinen suuntaus on se, että siirrytään sisäisen joustavuuden tavoittelusta ulkoisen joustavuuden tavoitteluun. Suomessa uskotaan vielä yritysspesifisen henkiseen pääomaan”. Tämä tarkoittaa sitä, että suomalaisissa yrityksissä joustavuutta haetaan edelleen merkittävässä määrin yrityksen sisältä ja henkilöstä koulutetaan siltäkin uhalla, että osa työntekijöistä siirtyy toisten palvelukseen.⁸⁸

Yritysten joustostrategiat voivat johtaa erilaisiin työvoiman segmentoitumisprosesseihin, jolloin puhutaan ydintyövoimasta, perifeerisestä työvoimasta ja ulkoisesta työvoimasta⁸⁹. Katson toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa olevien tiimityöskentelyyn siirtyvien työntekijöiden pääosin kuuluvan ydintyövoimaan. Ydintyövoimalta odotetaan toiminnallista joustavuutta, ammattitaidon ja töiden laajentumista.⁹⁰ Työpaikoilla joustavoittamisvaatimukset välittyvät kussakin organisaatiossa sovellettavien johtamiskäytäntöjen kautta⁹¹. Toiminnan kehittämisessä on tunnistettavissa kolme ”suosittua” ratkaisumallia: tiimit, ulkoistaminen ja prosessit⁹².

⁸⁶ Atkinson 1986, 10 – 13.

⁸⁷ Atkinson 1986, 12 – 13.

⁸⁸ Hietala 1997, 77 – 81.

⁸⁹ Fröhlich & Pekruhl 1996, 185 – 192. Ks. myös Liikanen 1997, 12 – 13, jossa esitetään neljä työaikaskenaariota.

⁹⁰ Atkinson 1986, 12 – 13, Uhmavaara & Kairinen 1997, 35. Joustavuuden toteuttamisesta eri maissa ks. esim. Fröhlich & Pekruhl 1996, 185 – 192 ja Storey & muut 2002, 5.

⁹¹ Liikanen 1997, 136.

⁹² Laamanen 2001, 18 – 19 määrittelee prosessin toimintaprosessin kautta seuraavasti: ”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset”.

1.2.1 Sosiotekninen paradigma ja kevyttuotanto

Tiimityöskentelyn katsotaan pohjautuvan yhtäältä sosioteknisen systeemin teoriaan⁹³. Ryhmien ja tiimien käyttöä onkin pyritty edistämään sosioteknisesti suuntautuneilla kehittämisohjelmilla, vaikka niihin liittyy myös muita näkökulmia⁹⁴. Toisaalta prosessijoh- tamisen⁹⁵ koulukuntiin kuuluva kevyt tuotantomalli on yksi työn kehittämisparadigmoista, jolla on ollut merkittävä vaikutus tiimityöskentelyn leviämiseen ja muotoutumiseen Suo- messa 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Kevyen tuotannon malli pohjautui mm. MIT:n (Massachusetts Institute on Technology) tutkimuksiin ja siihen liittyivät laajasti käytetty tiimityöskentely, työkierto, tehtävänmukainen joustavuus ja jatkuvan kehitystoiminnan hyödyntäminen.⁹⁶ Sosioteknistä paradigmaa ja kevyttuotantoa voi pitää tiimityöskente- lyn toteuttamiseen vaikuttavina taustatekijöinä, joten niiden perusoletukset voivat toi- mia johtolankoina⁹⁷ tiimityöskentelyn toimivuuden arvioinnissa⁹⁸.

1.2.1.1 Sosiotekninen paradigma

Sosioteknisessä lähestymistavassa työjärjestelmän katsotaan muodostuvan kahdesta it- senäisestä mutta toisistaan riippuvaisesta osajärjestelmästä. Tekniseen järjestelmään kuu- luvat valmistusprosessi, työvälaineet ja materiaalit sekä niiden huolto ja ylläpito. Sosiaali- seen järjestelmään kuuluvat ihmiset, joita pidetään organisaation kehitettävänä resurssina ja joilla on työtä koskevia sosiaalisia ja psykologisia tarpeita. Keskeistä sosiotekniselle pa- radigmalle⁹⁹, jonka katsotaan muuttaneen työpaikan¹⁰⁰, on se, ettei organisaation raken- neosa ole yksi henkilö – yksi tehtävä – rakenne vaan itseohjautuva ryhmä¹⁰¹.

⁹³ Niemelä 1996, 178 – 183.

⁹⁴ Alasoini 1997, 322. Ks. myös Fröhlich & Pekruhl 1996 ja Alasoini & muut 1997. Vastaavalla tavalla laatujohtamisen katsotaan edellyttävän ryhmiä. Ryhmien ja tiimien aseman on katsottu muodostuvan erilaisten odotusten ristipaineessa. (Ks. esim. Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 32 – 39, 79 - 83 ja 210 – 225 ja siellä mainitut lähteet).

⁹⁵ Prosessijohtamisesta ks. tarkemmin esim. Hannus 1995 ja Laamanen 2001.

⁹⁶ Alasoini 2001a, 12 – 13, Alasoini 2001b 12 – 13. Ks. myös Hautala 2002, 152. Hannuksen mukaan prosessijohtamisen eri koulukunnilla painopisteet ja toteutettavan muutoksen syvällisyys ja toteuttamisnopeus vaihtelevat. On tärkeää tehdä valinta, halutaanko nopea, kenties suuria ris- kejä sisältävä vai pienin askelin etenevä muutos. (Hannus 1995, 345).

⁹⁷ Alasuutari 1999, 78 – 79, Koski & Räsänen 1997, 9.

⁹⁸ Olen tietoinen, että oppivan organisaation viitekehukseen sisältyvillä kehittämismalleilla on ol- lut ja on edelleen vaikutusta tiimien käyttöönotossa ja toteuttamisessa. Katson kuitenkin, etteivät ne aseta reunaehdoja samalla tavoin kuin tarkempaan käsittelyyn valitut sosiotekninen paradigma ja kevyt tuotanto. Ks. tarkemmin esim. Argyris & Schön 1996 ja Kuittinen 2001.

⁹⁹ Tässä ei ole tarkoitus paneutua sosiotekniseen ajatteluun syvällisemmin. Ks. esim. Herbst 1974.

¹⁰⁰ Ilmonen & muut 1998, 183, Koistinen 1999, 289.

¹⁰¹ Vartiainen 1994, 44 - 46, Hamde 2000, 39.

Itseohjautuvan ryhmän ehtoina on esitetty seuraavat asiat:

1. ”Tuotantoryhmällä on oltava selkeästi määritelty kokonaistehtävä. Ryhmän osalle tulevat panokset ja ryhmän tuotokset tulee voida mitata laadullisin ja määrällisin perustein. Näin tuotetaan tarpeellinen informaatio ryhmätoiminnan arviointia ja ryhmän sisäisen toiminnan ylläpitoa ja ohjausta varten.
2. Yhdestä tuotantoyksiköstä vastaa yksi sosiaalinen ryhmä. Yksikössä tulisi olla kaikki tuotannon ohjauksen ja ylläpidon kannalta tarpeelliset työvälineet ja taidot.
3. Olettaen, että tuotantoprosessin osatekijät ovat toisistaan riippuvaisia koko tuotoksen suhteen, sosiaalisen organisaation tulisi olla sellainen, jotta yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisena tavoitteena ei ole sitoutua vain yhteen osatoimintaan (esimerkiksi erikoistua tiettyyn tehtävään tai työkalun käyttöön), vaan sellainen, jossa työntekijät yhdessä sitoutuvat tuotannon hoitoon päämääränään optimaalinen tuotos.
4. Perinteisessä työorganisaatiossa tekeminen ja päätöksenteko on erotettu toisistaan ja päätöksenteko on siirretty organisaation hierarkian ylemmille tasoille. Itseohjautuvuus edellyttää, että tuotannon kannalta oleellinen päätöksenteko tuodaan mahdollisimman alas.
5. Vastuullinen autonomia ei synny eikä pysy yllä, elleivät tehtävät vaadi työntekijöiltä yksilöllistä vastuuta, arviointikykyä ja taitoja. Vastaavasti ellei ryhmän kokonaistehtävä vaadi henkilökohtaisten kykyjen kehittämistä ja käyttöä, ei yhteistä vastuuta synny eikä ryhmä toimi.”¹⁰²

Esitetyt ehdot vaikuttavat ideaalisilta. Ne tuovat kuitenkin esille sen, että ryhmätyöskentelyyn perustuvaan organisaatioon siirtyminen – tapahtuipa se minkä tahansa johtamis- tai kehittämiskäytännön seurauksena - on perustavanlaatuinen muutos. Tällöin on otettava huomioon sekä tekninen että sosiaalinen järjestelmä ja niiden tasapaino.¹⁰³ Tämän tasapainon tavoittelua voi käytännössä vaikeuttaa itseohjautuvuuden edellyttämä redundanssi¹⁰⁴, joka vapaasti suomennettuna tarkoittaa yltäkylläisyyttä¹⁰⁵. Redundanssi voi olla toimintojen tai osien redundanssia. Toimintojen redundanssi tunnustaa ihmisten moninaiset kyvyt ja sallii ihmisille erilaisia rooleja. Uusia taitoja edellyttäviin tehtäviin¹⁰⁶ ei palkata uusia henkilöitä, vaan entisten tehtäviä laajennetaan. Tämä tarkoittaa sitä, ettei järjestelmään lisätä varaosia eli työntekijöitä, mitä nimitetään osien redundanssiksi.¹⁰⁷ Morganin mukaan esimiehet ovat ryhmiin perustuvan organisaation kannalta näitä varaosia, jotka otetaan käyttöön, kun jotain on vialla¹⁰⁸. Japanilaisten Nonakan, Toyaman ja

¹⁰² Herbst 1974, 22 – 23. Ks. myös Quzzo & Dickson 1996, 326.

¹⁰³ Sosiotekniikan reunaehdoista ja kritiikistä esim. Herbst 1974, 13 – 38 ja Hamde 2000, 37 – 42. Tutkimuksen kannalta Schienstock (1997, 115) toteaa, että ”ihmisen ja koneen välisen rajapinnan suunnittelu on yhtä tärkeää kuin rakenteellisten ratkaisujen löytäminen organisaatiojärjestelmiin”.

¹⁰⁴ Fröhlich & Pekruhl 1996, 194, Morgan 1997, 108 –110.

¹⁰⁵ Vartiainen & muut 1999, 62.

¹⁰⁶ Ks. myös Laamanen (2001, 136), joka huomauttaa, ettei useinkaan ole kysymys kykyjen puutteesta vaan siitä, miten kyvyt saadaan käyttöön.

¹⁰⁷ Vartiainen 1994, 44, Morgan 1997, 110 –111.

¹⁰⁸ Morgan 1997, 111.

Kommon tutkimusten mukaan redundanssi liittyy myös uuden tiedon tuottamiseen ryhmissä¹⁰⁹. Näin ollen katson, että tiimien ominaisuutena pidetty synergia, $2 + 2 = 5$, riippuu ainakin osittain¹¹⁰ siitä, toteutuuko tiimityöskentely toimintojen vai osien redundanssin ehdoin¹¹¹. Organisaatioiden madaltaminen, esimerkiksi kevyttuotanto ja laatujohtaminen¹¹² viittaavat toimintojen redundanssin käyttöön¹¹³. Sosiotekniikan haastetta voi edelleen kuvata lisääntyvän tietotekniikan käytön kautta. On katsottu, että tiedon redundanssi yhdistää osien (uusien ihmisten palkkaaminen) ja toimintojen redundanssin, kun tieto- ja kommunikaatioteknologian¹¹⁴ avulla tuetaan henkilöstön vuorovaikutusta ja kommunikoinnin lisääntymistä.¹¹⁵

Toiminnallisen joustavuuden on katsottu olevan läheistä sukua proaktiivisuudelle. Antilan ja Ylöstalon mukaan ”proaktiivisessa työpaikassa, ainakin idealitapauksessa, pyritään rakentamaan reflektiivisiä vastavuoroisia suhteita perinteisten alistus- ja alistamissuhteiden sijaan. Yksilöt ja toimipaikat pyrkivät toiminnassa heijastamaan toisten yksilöiden ja ryhmien toimintaa ja siten tavallaan ’vastaamaan’ joustavasti tähän toimintaan. Reflektiivisyydessä vastuuta levitetään lähes jokaiselle osalliselle – haluttiinpa sitä tai ei.”¹¹⁶ Lainauksen viimeinen huomio ”haluttiinpa tai ei” herättää kysymyksen siitä, voidaanko ja miten vastuunottohalua ja -kykyä työyhteisöissä parantaa.

1.2.1.2 Kevyttuotanto

Keveyen tuotantomallin käsitteen ovat tehneet tunnetuksi Womack¹¹⁷, Jones ja Roos, joiden mukaan keskeinen ero ei ole keveyen ja massatuotantomallin käytössä sinänsä vaan valmistajien päämäärissä toiminnan kehittämiseksi. Kun massatuotannon harjoittaja tyytyy ”tarpeeksi hyvään”, keveyen tuotantomallin harjoittaja tähtää ”täydelliseen”. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että organisaatiossa pyritään jatkuvasti alentamaan kustannuksia, vähentämään virheitä ja pienentämään varastoja. Toiminta tarjoaa työntekijöille haasteita sitä kautta, että he osallistuvat kuvattuun ”löysyyden poistamiseen”. Tämä synnyttää kollektiivisen psykologisen tilan, jota kutsutaan ”luovaksi jännitteeksi”. Olennaista

¹⁰⁹ Nonaka & muut 2001, 36.

¹¹⁰ Ryhmän sisäistä suorituskykyä ja ulkoisten tekijöiden vaikutusta ovat tutkineet mm. Ingram ja Simons 2002, 1517 – 1533.

¹¹¹ Ks. Huusko 2000, 111 - 112, jonka mukaan tietyissä hankalissa tilanteissa käännytään esimiehen puoleen.

¹¹² Laatujohtamisesta tarkemmin ks. esim. Hannukainen 1992 ja Savolainen 1997.

¹¹³ Morgan 1997, 111.

¹¹⁴ Ks. Hannuksen (1995, 113) esitys ”perinteisistä ajattelumalleista, mahdollistavasta teknologiasta ja uudesta toimintatavasta”, jonka mukaan mm. tiimityön tukijärjes¹¹⁵ Vartiainen & muut 1999, 62.

¹¹⁶ Alasoini 2001a, 17 ja siellä mainitut lähteet, Antila & Ylöstalo 2002, 11.

¹¹⁷ Kosken ja Koiviston (1999, 80) mukaan ”kevyttuotannon käsite on irtaantunut ”womackilaisista” lähtökohdistaan ja siitä on muodostunut eräänlainen yleiskäsite. Kevyttuotantoa koskeva myöhempi keskustelu on tuonut esille, että kevyttuotannon periaatteita voidaan tulkita ja korostaa eri tavalla.”

työntekijöiden motivoimisessa löysyyden poistamiseen on se, että johto arvostaa kyseisten henkilöiden ammattitaitoa ja uskaltaa delegoida vastuuta näiden muodostamille tiimille. Jos johto ei kykene luomaan vastavuoroisuuden ilmapiiriä, toiminta palautuu massatuotantomaiseksi.¹¹⁸ Vastavuoroisuuden ilmapiiri viittaa työoikeudessa lojaliteetin käsitteenä tunnettuun asiaan, millä tarkoitetaan vastapuolen edun huomionottamista¹¹⁹ ja jonka on katsottu olevan keskeinen elementti esimerkiksi työaikajousten molempia osapuolia tyydyttävässä toteuttamisessa¹²⁰.

Uudelleenorganisointi saa aikaan myös toisen jännitteen tai pikemminkin edellä kuvattu luova jännite synnyttää myös ristiriidan. Kevyt tuotantomalli edellyttää uudenlaisia ohjaus- ja koordinoitujärjestelmiä, jossa autonomia ja kontrolli ovat samanaikaisesti läsnä. Strategiset pyrkimykset muuttaa yritysten työnjaollisia suhteita ja saada sitä kautta tuotantoketjut hallintaan ovat ”pääkallonpaikalla” päätettäviä asioita. Yritystasolla puolestaan valmistusprosessit ja niihin liittyvät toiminnot muodostavat kiinnnekohdan laajemmalle tuotantoketjujen uudelleenorganisoinnille.¹²¹ Käytännössä tämä merkitsee sitä, että yritystasolla toimivien tiimien autonomian rajat määritellään suurissa yrityskokonaisuuksissa¹²² oman talon ulkopuolella. Liikkeenjohdolliset päätökset muodostavat näin ollen merkittäviä reunaehtoja yritystasolla tapahtuvan direktio-oikeuden käyttämiselle¹²³.

Vaikka kevyen tuotannon tutkimusta yli kymmenen vuotta sitten kritisoitiin mm. siitä, ettei siinä määriteltä, mitä tiimissä työskentelemisellä tarkoitetaan, sen katsottiin tarjoavan kokonaisvaltaisen ja ymmärrettävän vision uusiksi tuotannollisen toiminnan periaatteiksi. Suomessa ei monien muiden läntisten teollisuusmaiden tavoin kritisoitu kevyen tuotannon mallia sen enempää työelämän tutkijoiden kuin ammattiyhdistysliikkeenkään keskuudessa. Kevyen tuotannon malliin ei myöskään aluksi¹²⁴ liittynyt pelkoja sitä, että sen soveltaminen johtaisi lisääntyvään työn kuormittavuuteen tai muulla tavoin heikenevään työelämän laatuun.¹²⁵ Tätä voi pitää yllättävänäkin. Kevyen tuotannon ”luojat” itse pitivät mahdollisena, että valvonnan väheneminen ja vastuun siirtäminen yhä alemmas organisaatiossa aiheuttaa stressin lisääntymistä¹²⁶. Oppivan organisaation kehitysmallista nouseva ajattelutapa voi tarjota yhden mahdollisen selityksen. Heidän mukaansa kevyen tuotannon keskeinen ehto on se, että ”poistetaan kaikki rajat työntekijöiden ja

¹¹⁸ Womack & muut 1991, 13 – 15, 101 – 103. Ks. myös Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 39, Hamde 2000, 42 ja Antila & Ylöstalo 2002, 203.

¹¹⁹ Ks. esim. HE 157/2000 vp.

¹²⁰ Uhmavaara & muut 2003, 164.

¹²¹ Koivisto & muut 1999, 18.

¹²² Koivisto & muut 1999, 83, jossa todetaan vastaava ristiriita alihankintayritysten kohdalla: ”Alihankintayritysten kohdalla tiedostettiin selvästi, että yksittäinen hallitseva asiakassuhde voi johtaa liialliseen riippuvuuteen ja oman kontrollin menetykseen.

¹²³ Valkonen 2001, 154 – 155, Hautala 2002, 154 , 166. Liikkeenjohto-oikeuden ja direktio-oikeuden piiriin kuuluvista asioista ks. Huusko 2001, 19 ja siellä mainitut lähteet.

¹²⁴ Ks. esim. Ds 2001, 208 – 209, jossa kiinnitetään huomiota siihen, että ”många organisationer har blivit så slimmade eller magra att tid saknas för lärande och kontinuerlig kompetensutveckling”. Ks. myös Huusko 2002, 45 - 48.

¹²⁵ Alasoini 2001b, 12 – 13.

¹²⁶ Womack & muut 1991, 14.

toimihenkilöiden välillä, jolloin kaikista tulee toimihenkilöitä”.¹²⁷ Kuvattu ”ylennys” voi vaikuttaa sen, ettei lisääntyvää stressiä ole hyvä tuoda esille.

Toiminnan, tuottavuuden ja laadun parantamiseen tähtäävillä uudistuksilla voi olla työelämän laadun ja tuottavuuden kannalta ristiriitaisia vaikutuksia. Prosessijohtamisen yhteydessä tuodaan usein esille se, että siihen liittyvien menetelmien käyttöönotto muuttaa työtehtävien laadullisia vaatimuksia. Kokonaisuuteen liittyy myös toinen puoli. Prosessijohtamisen menetelmien, esimerkiksi kevyen tuotannon, käyttöönotto merkitsee usein työvoiman vähentämistä tai sitä, että pidättäydytään palkkaamasta uusia. Näiden näkökulmien esille tuominen on harvinaisempaa.¹²⁸ Onkin esitetty, että

”BPR (Business Process Re-engineering) tarjosi lääkkeen tilanteessa, jossa teknologian ja laadun kehittäminen oli ladattu vanhan päälle, usein vielä erillisinä palasina. Vanha kone hajotettiin komponentteihinsa. Uusi, tehokkaampi kone rakennettiin samoista palasista liiketoimintaprosessien ympärille. Prosessit viritettiin teknologian avulla tehokkaiksi. Turhaksi leimattu ihmistyö – eli ylimääräiset kustannukset – karsittiin pois. Kovat arvot tekivät näyttävän paluun. Alasajavan uudelleenorganisoinnin hyödyt jäivät yleensä varsin lyhytaikaisiksi. Luurangoiksi saneeratut organisaatiot eivät olleet valmiita hyödyntämään kasvavien markkinoiden ja informaatioteknologian kehittymisen suomia mahdollisuuksia.”¹²⁹

1.2.2 Tiimit ja niiden levinneisyys Suomessa

Tiimityöskentely alkoi levitä suomalaisilla työpaikoilla 1990-luvun alussa vastaukseksi monelta taholta lisääntyviin vaatimuksiin. Tiimit voitiin kokea ratkaisuna paitsi tuotannon tehostamiseen ja kannattavuuden parantamiseen myös työn monipuolisuuden ja motivaation lisäämiseen sekä välivaiheena oppivaan organisaatioon¹³⁰. Tiimejä ja ryhmiä muodostettaessa voidaan käyttää joustavasti hyväksi yksittäisiä työn organisoinnin tekniikoita, kuten työkiertoa, työn laajentamista ja työn rikastamista¹³¹, joita kaikkia on havaittu esiintyvän suomalaisissa tiimiytymisprojekteissa. Työn organisoinnin tekniikat ovat oppivan organisaation ideologian suunnasta tarkasteltaessa tekijöitä, joiden myötä tiimityöskentely näyttää kehitysmahdollisuutena¹³². Oppivan organisaation ajattelumalliin ja sosiotekniseen toimintojen redundanssiin sopii ruotsalaisten esittämä ylimiehittäminen¹³³, joka ei kuitenkaan ole tavoitteena kevyessä tuotannossa.

Itseohjautuvan ryhmän ehdot soveltuvat hyvin suomalaisillakin työpaikoilla huipputiiminä määritellyn toiminnan ehdoiksi¹³⁴. Toisaalta suomalaisten eturivin(kin) yritysten

¹²⁷ Agyris 1992.

¹²⁸ Alasoini 1997, 313 – 316, Schienstock 1997, 107.

¹²⁹ Tienari 2000b, 195.

¹³⁰ Agyris 1994, 77 – 85.

¹³¹ Vartiainen 1994, 232.

¹³² Morgan 1998, 79 – 81.

¹³³ Ds 2001, 211 – 212. Ks. myös Fröhlich & Pekruhl 1996, 194.

¹³⁴ Katzenbach & Smith 1998, 81 – 98, Vesalainen 1998, 56 – 57.

katsotaan olevan vielä keskellä muutosta kohti prosessimaista organisaatiota, vaikka prosessijohtamisen on katsottu edellyttävän koko yrityksen organisointia tiimimäisesti¹³⁵. Lisäksi on havaittu, että tiimien itseohjautuvuuden taso vaihtelee¹³⁶, ja tiimityön muotojen moninaisuus haittaa tiimien levinneisyyden ja sekä teollisuusala-kohtaisten että kansainvälisten vertailututkimusten tekemistä¹³⁷. Kuitenkin suomalaisessa työelämässä on selvä suuntaus kohti tiimimäistä organisaatiota ja aikaisempaa syvällisemmin sisäistettyä tiimityöskentelyn tapaa¹³⁸.

1.2.2.1 Tiimityöskentelyn reunaehdoja

Tiimityöskentelyssä useat näkökulmat liittyvät toisiinsa ja niiden heijastevaikutukset näkyvät organisaatioiden toiminnassa. Osatekijöitä ovat prosessijohtamisen taustalla elämään jäänyt taylorismi¹³⁹ sekä sosiotekniset ja kevyttuotannon taustaoletukset. Kevätsalon mukaan silloin, kun tiimiytymisprojekteja alettiin toteuttaa suomalaisissa (metallialan) yrityksissä, elettiin aikaa, jolloin globaalien taylorismin ilmenemismuotojen merkitys alkoi kasvaa. Kun kansallinen taylorismi erotti osaamisen ja suorittamisen yrityksen sisällä, kansainvälisesti toimivat yritykset voivat toteuttaa saman maailmanlaajuisesti.¹⁴⁰ Näin ollen suomalaisissakin organisaatioissa työnantajien globaalien taylorismin strategia ja sen seurauksena ilmenevä ay-liikkeen epäluottamusta ilmentävä strategia muodostuvat organisaatioiden kehittämishankkeiden reunaehdoiksi¹⁴¹.

Tiimityöskentely onkin suomalaisissa organisaatioissa usein kehittynyt erilaisten aiemmin vaikuttaneiden ohjausjärjestelmien yhdistelmänä siten, että entiset järjestelmät ovat jääneet purkamatta¹⁴². Vähittäisestä ”liukumisesta” järjestelmästä toiseen kertoo sekin, ettei esimerkiksi tiimityöskentelyyn siirtymistä ole pidetty yhteistoimintalain mukaisia neuvotteluja edellyttävänä muutoksena¹⁴³. Tällöin työntekijät eivät välttämättä ymmärrä,

¹³⁵ Alasoini 2001b, 14, 17, Niemelä 2003, 61.

¹³⁶ Liisa Joronen, sähköpostihaastattelu 5.3.2003.

¹³⁷ Ks. esim. Alasoini 2001b, 8 – 9, Alasoini & Liffänder 2001, 22 – 34.

¹³⁸ Ylöstalo & Rahikainen 1998, 54 – 62.

¹³⁹ Tayloristisessa ajattelussa (Taylor 1977) on keskeistä selkeä tehtävien jako sekä työnjohdon ja työntekijöiden kesken että työntekijöiden kesken. Työnjohto suunnittelee, järjestelee ja kontrolloi työntekijöiden suorittamien töiden tekemistä. Työntekijät erikoistuvat kapea-alaisiin töihin, jotka ovat kestoltaan lyhyitä ja toistuvia. Tämän on todettu aiheuttavan kyllästymistä, yksitoikkoisuuden kokemista ja työmotivaation laskua. (Vartiainen 1994, 112).

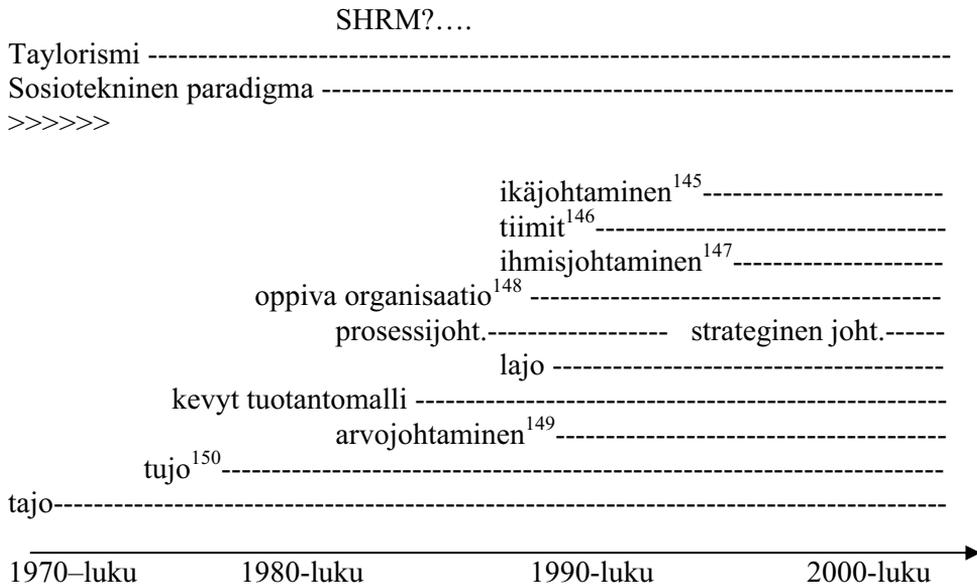
¹⁴⁰ Kevätsalo 1997, 176.

¹⁴¹ Kevätsalo 1997, 185. Kevätsalon tutkimusten mukaan työntekijöiden ay-aktiivit kokevat, että heidän roolinsa on toimia epäluottamuksen agentteina, koska ”ellemme me ole kriittisiä, työnantaja tekee mitä lystää”. Suomalaisen tiimien kehittämishankkeiden arviointia ks. esim. Alasoini & muut 2001. Ruotsalaisia kehittämishankkeita on arvioinut Hamde (2000).

¹⁴² Ks. kehittämissoppien ja johtamistyilien päällekkäisyydestä Kevätsalo 1999, 21 – 23, Huusko 2002, 21 ja Syvänen 2002, 58. Ks. myös Kauppinen 1999, 14 – 16.

¹⁴³ Huusko 2001, 42 – 47.

mitä oli tarkoitus muuttaa¹⁴⁴. Ajallisesti eri kehittämisoppeja voidaan paikantaa kuvion 1 mukaisesti. Kuvion kehittämisopit ajoittuvat viimeisen kahden vuosikymmenen ajalle. Vanhemmat ”opit” eli taylorismi ja sosiotekninen paradigma on otettu kuvion yläosaan kaikkien kuvattujen kehittämisoppien taustalle siksi, että niiden jäänteitä on tunnistettavissa edelleen.



Kuvio 1 Johtamis- ja kehittämisoppien päällekkäisyys¹⁵¹
 tajo = tavoitejohtaminen, tujo = tulosjohtaminen, lajo = laatujohtaminen¹⁵²
 SHRM = Strategic Human Resource Management¹⁵³

¹⁴⁴ Huusko 2000, 118 – 119.

¹⁴⁵ Ks. esim. KM 1996:14, STM 2000:3.

¹⁴⁶ Tiimien asemasta eri järjestelmien keskellä ks. Scholtes (Yritystalous-lehdessä) 1997, 59 – 66. Alkuperäinen artikkeli Scholtes 1995.

¹⁴⁷ Ks. esim. Hersey & Blanchard 1990.

¹⁴⁸ Ks. esim. Argyris 1978, Argyris 1992, Burgoyne 2000.

¹⁴⁹ Arvojohtamisesta ks. esim. Kauppinen 2002.

¹⁵⁰ Visti 1996, 45 on taulukoinut tulosjohtamisen ja prosessijohtamisen eroja.

¹⁵¹ Syvänen 2002, 58. Kuvan pohjana on Syväsen kooste kehittämisopeista, ja se liittyy pohdintoihin, ”mistä organisaatioiden arkeen tulee kaikenlaisia ismejä, teorioita ja käsitteitä ja miksi niitä tulee”. Mukaan on valittu niitä käsitteitä, joissa henkilöstöä käsitellään erityisesti tuloksellisuuden osana. Kooste palvelee siten tämänkin tutkimuksen tarkoituspäätä. Oppiva organisaatio, kevyt tuotantomalli ja tiimit on lisätty kuvioon tätä kirjoitettaessa. Ks. myös Greed & Miles 1996, 21.

¹⁵² Laatujohtaminen (TQM = Total Quality Management) tarkoittaa laatuun pohjautuvaa johtamistapaa, joka perustuu kaikkien organisaation jäsenten osallistumiseen asiakkaiden tyytyväisyyden kehittämiseksi. (Deming 1988, Juran & Gryna 1988, Hannukainen 1992, Hannus 1995, Savolainen 1997, Lumijärvi & Jylhäsaari 1999). Ks. myös kehittämistyön painottumisesta eri ”mallien johdosta”. (Hannukainen 1992, 41, 152).

¹⁵³ SHRM pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan valittu kilpailustrategia voi toteutua vain riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. (Viitala 2002b, 10).

Kuviossa merkintä SHRM? tarkoittaa sitä, että jos organisaatiossa noudatetaan uusia kehitysoppeja sattumanvaraisesti ja muodin mukana, henkilöstövoimavarojen johtaminen ei ole strateginen valinta. Jos toiminta on suunnitelmallista, muutos ilmenee jatkuvampana kehittymisenä kuin sellaisessa tapauksessa, että uusia ismejä opetellaan ulkopäin annettuina alusta alkaen uusilla tavoilla ja käsitteillä.¹⁵⁴ Jälkimmäisessä tapauksessa käsite-erot voivat hidastaa ja jopa estää optimaalista yhteistyötä. Kevätsalo kuvaa ristiriitaa: ”Jos työryhmissä ja tiimeissä työskentelyä korostetaan päivälehdissä, yhtiön lehdissä ja esimiesten puheissa, tämä ei välttämättä merkitse mitään ratkaisevaa muutosta työtehtävien sisällössä, työn organisoinnissa, työyhteisön valtasuhteissa ja toimintatavoissa”¹⁵⁵.

1.2.2.2 Muutostilanteiden ehtoja

Ruotsalaisen selvityksen mukaan muutostilanteiden kunnollinen läpivieminen edellyttää käytännössä ylimitoitusta sekä henkilö- että muissa resursseissa. Muuten työntekijöille ei jää aikaa uuden oppimiselle eikä tilaisuutta ottaa osaa ja vaikuttaa muutoksen suunnitteluun. Kokonaisuutena sekä organisaatiomuutoksissa että tekniikan kehittämisessä pitäisi ottaa huomioon kohtuullinen aikajänne. Ruotsissa peräänkuulutetaan uusien yhteistoimintamuotojen, erityisesti Medbestämmandelag’n (MBL) ja Arbetsmiljölög’n (AML) yhteentoimivuuden aikaansaamista juuri työelämässä lisääntyvien joustavuusvaatimusten ja nopeiden muutosten vuoksi.¹⁵⁶

Samansuuntaisia pyrkimyksiä on havaittavissa myös Suomessa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan ajankohtaiskeskustelussa 15.3.2000 esitettiin 10 työn tulevaisuuden kippupistettä, joista työelämän joustoihin liittyvät erityisesti kohdat 8: ”Kuinka estetään ihmisyden väistyminen kovenevassa taloudessa?” ja 9: ”Mitä tulevaisuuden työltä ja työyhteisöltä vaaditaan, jotta ihminen jaksaa?” Kohdassa 8 todetaan muun muassa:

”Kun työelämän kehittämisessä painotetaan joustavuutta, on usein lähtökohtana ollut yritysten kapea-alainen ja lyhyen tähtäimen kannattavuus. On nähtävissä, että tulevaisuudessa hyvien yritysten menestymisen edellytyksenä on työntekijöiden eri elämänalueiden toimivuus. Eikö toisin sanoen työn joustavuusvaatimuksen täytyisi ulottua myös perhe-elämän, opiskelun ja yhteiskunnallisen osallistumisen alueelle? Pelkistetyn tehokkuusajattelun mukaan työteho kasvaa, kun työntekijät pannaan kilpailemaan keskenään ja jokainen työntekijä tekee jatkuvassa työn menettämisen pelossa. Pelkistetty tehokkuusajattelu ei pidä paikkaansa: itse asiassa turvattomuus ja keskinäinen kilpailu nielevät valtavasti energiaa. Jääkö luovalle työotteelle tilaa jokaisen vahtiessa omaa reviiriään?

¹⁵⁴ Syvänen 2002, 58 – 59.

¹⁵⁵ Kevätsalo 1999, 144.

¹⁵⁶ Ds 2001, 211 – 212.

Kun joustavuus työelämässä toteutetaan työnantajan ja työntekijän lähtökohdista, molemmat osapuolet sitoutuvat tavoitteisiin. Tämä rakentaa luottamusta. Työelämän vauhdista pudonneita uhkaa syrjäytyminen, sillä hyvinvointivaltion turvaverkko ei ole enää aukoton. Onko julkisen sektorin leikkausten seurauksena kansalaisten palvelujen heikkeneminen, työntekijöiden uupuminen ja työvoimapula?”¹⁵⁷

Huolta työn tekemisen olosuhteiden muutoksista on kannettu myös pohjoismaisen yhteistyön foorumilla¹⁵⁸. Lisäksi on mielenkiintoista havaita, että luottamuksen merkitys on ollut esillä jo vuonna 1939 vuosilomalain valmistelun yhteydessä:

”Kaiken työsuhteita käsittelevän lainsäädännön yhteydessä olisi aina pyrittävä luomaan sellaiset olosuhteet, että luottamuksellinen työsuhte vallitsisi työnantajan ja työntekijän välillä. Pitemmittä perusteluitta ymmärrämme, että vain sillä tiellä voidaan saavuttaa paras tötulos ja siten luoda parhaat edellytykset niin työntekijän kuin työnantajankin hyvinvoinnille.”¹⁵⁹

Tiimien yhteydessä korostetaan itseohjautuvuutta, jota myös organisaation rakenteiden ja johtamistapojen tulisi tukea. Timosen mukaan ”monipuolisia tehtäväkokonaisuuksia ja itseohjautuvuutta ei pystytä omaksumaan valvovan johtamistavan ja jäykän hierarkisessa organisaatiossa”¹⁶⁰. Lähtökohtaisesti tiimiorganisaatiossa on kysymys vallan ja vastuun uusjaosta – uudeltaisesta tavasta käyttää direktio-oikeutta. Tällaisen prosessin käynnistymisen esteitä ovat Kevätsalon & muiden mukaan seuraavat:

1. ”Johto haluaa kyllä delegoida vastuun tuotantotavoitteiden saavuttamisesta alaisille, mutta se odottaa saavansa tämän edun ilmaiseksi, eikä missään nimessä halua ottaa alaisia tuotantotavoitteiden asettamiseen.
2. Ay-liike haluaa kyllä lisätä valtaa ja vapauksia työosastojen luottamusmiehillä, mutta ei oikeutta poiketa keskitetysti sovitusta koko työpaikkaa koskevista käytännöistä.
3. Henkilöstö ei halua ottaa itselleen lisävastuuta neuvottelematta ehdoista, joilla tämä toteutetaan (mistä lisäaika, tuleeko lisäkorvausta, jne).”¹⁶¹

Organisaatiomuutoksen on katsottu liittyvän osapuolten välisiin luottamussuhteisiin siten, että luottamusta tarvitaan hierarkioiden purkamisessa, mutta luottamussuhteita ei voida tuottaa suoraan. Muutosvaiheessa on lähtökohtana siihen mennessä aiemman kehityksen tuloksena saavutettu luottamuksen taso, jota voidaan kohentaa, ja pettämisen aiheuttamien riskien määrää voidaan vähentää avoimella tiedotuksella, toistaiseksi jatkuvilla sopimuksilla ja niihin liittyvillä jatkuvilla monipuolisilla neuvotteluilla, osapuolten tasavertaisella riippuvuudella toisistaan, pidättymällä käyttämästä toisen osapuolen heik-

¹⁵⁷ Tiisonen 2000, 15.

¹⁵⁸ Grönkvist 2000.

¹⁵⁹ Edustaja Saarinen vuosilomalain eduskuntakäsittelyssä 21.3.1939.

¹⁶⁰ Timonen 1993, 44.

¹⁶¹ Kevätsalo & muut 1999, 26.

koa asemaa hyväksi ja ilmaisemalla kunnioitusta toista osapuolta kohtaan.¹⁶² Organisaatiomuutokset eivät voi toteutua ilman yhteistä kieltä¹⁶³, luottamusta ja lojaalisuutta osapuolten välillä.

1.3 Työelämä tutkimuksen monitieteisyys ja lainsäädäntö

Työelämän muutosten tutkimusta on tehty eri tieteenaloilla ja erilaisista lähtökohdista. Esimerkkinä siitä, ettei työelämässä ole merkityksettömiä asioita, on esitetty työssä jaksamisen elementteinä esille tulleita asioita. Perinteisempinä pidettävien – positiivisen ilmapiirin ja henkilöstön työkyvyn arvostamisen - lisäksi on esille noussut myös laatu järjestelmän kehittäminen. Merkittävinä tekijöinä on mainittu myös tehokas työpaikan sisäinen tiedonvälitys ja tarkoituksenmukainen työnjako.¹⁶⁴

Kriittisiä kannanottoja, jotka liittyvät tämän tutkimuksen keskeisiin kysymyksiin ja joilla uskon olevan myös keskinäisiä liittymäkohtia, on esitetty tiimi-ideologian perusoletuksi ja direktio-oikeuden ”koskemattomuuden” suhteen. Toisaalta tiimi-ideologian perusoletuksi eli ryhmien autonomiaa, joka on myös sosioteknisesti ryhmän tärkeä ominaisuus, on kritisoitu¹⁶⁵. Timosen mukaan, ”kun tuottavuus perustuu yhä enemmän koko henkilöstön ammattitaitoon, moniosaamiseen sekä omavastuullisuuteen ja oma-aloitteisuuteen, työnantajan direktio-oikeus joutuu uudelleen arvioinnin kohteeksi. Miksi Suomessa pitäisi säilyttää poikkeuksellisen vahva yksipuolinen työnjohto-oikeus, kun palkansaajat itse yhä enemmän ohjaavat omaa työskentelyään? Miksi vaaditaan joustoa työsuhteen ehdoissa, mutta paikallisen sopimisen edellyttämä yrityskulttuurin kehittäminen jää direktio-oikeuden vuoksi yrityksen johdon armeliaisuuden varaan. Erityisesti tuotannon suunnittelussa ja uuden teknologian käyttöönotossa direktio-oikeudesta olisi lohkaistava tosiasiallista päätöksentekovaltaa – ei pelkkää kuuntelua ja informointia – palkansaajille. Työnantajan vahvan direktio-oikeuden vuoksi henkilökunnan on ollut vaikea oppia omavastuullisuuteen, oma-aloitteisuuteen ja yhteistyökykyyn, jotka ovat joustavan tuotannon strategian, paikallisia ratkaisuja tukevan avoimen ja neuvottelevan yrityskulttuurin sekä tasavertaisen sopimisen edellytyksiä”.¹⁶⁶

Tiimiorganisaatiossa ja sen kehitysvaiheissa voivat tulla korostetusti esille myös ihmisuhteisiin liittyvät ongelmat. Ongelmilla voi olla yhteys työntekijöiden tasapuoliseen koh-

¹⁶² Kramer & Tyler 1996, 23 - 26, Kevätsalo & muut 1999, 26 – 27, Antila & Ylöstalo 2002, 203. Ks. myös Morgan 1998, 94 – 106.

¹⁶³ Hamde 2000, 184 – 185.

¹⁶⁴ Notkola 2002, 26.

¹⁶⁵ Sinclair 1992, 617.

¹⁶⁶ Timonen 1993, 193 - 194. Timosen mukaan Suomen työoikeudessa on Ruotsiin ja Saksaan verrattuna poikkeuksellisen voimakas direktio-oikeus. Ks. myös Ilmonen & muut 2000, 124 – 126. Ks. edelleen Huusko 2002, 43 – 46, jossa käsitellään työturvallisuusasioiden järjestämistä Ruotsissa.

teluun töiden järjestelyissä ja myös tiimien kesken.¹⁶⁷ Lisäksi asia liittyy työn kuormittavuuteen ja sen huomioimiseen työn suunnittelussa. Tiimityöskentelyllä on useita kytkentöjä kiireeseen ja kiireen kokemiseen¹⁶⁸. Työpaikkatasolla jo kiireestä puhuminen, neuvottelemine ja kiireen tasoittamiseen tähtäävä työn ja vastuun jaosta sopiminen on töiden ennakoivaa mitoittamista. Tiimiorganisaatioon yhdistetään usein laajentuneet työtehtävät, joilla on toteutettu sekä työn rikastamiseen että tehtäväjoustavuuteen liittyviä tavoitteita. Ensin mainitut tavoitteet ovat kohdistuneet muun ohella työntekijöiden motivaation parantamiseen ja työn hallinnan lisäämiseen¹⁶⁹, jälkimmäiset ”työn huokoisuuden vähentämiseen”. Tässä voidaan nähdä työelämän laadun kehittämisen kahden ulottuvuuden törmäävän yhteen: monipuolistuvat työtehtävät ja työkyvyn ylläpitäminen. Jos työtehtävien monipuolistuminen tapahtuu työkyvyn kustannuksella, pitkän aikavälin häviöitä ovat niin henkilöstö, työorganisaatiot kuin kansantalouskin.¹⁷⁰

Kuvatuissa tutkimustuloksissa on lukuisia työsuohdejohtamisen kannalta merkityksellisiä tekijöitä, mutta kytkentä työoikeuteen on puutteellinen. Kysymystä direktio-oikeudesta, sen uudelleenarvioinnista ja ”seurannaisvaikutuksista” ei ole riittävästi jäsennetty. Työsopimuslaki ei pakota direktio-oikeuden käyttöön ja lisäksi se mahdollistaa töiden delegoinnin¹⁷¹. Toisaalta kun otetaan huomioon työnohjauksen ja valvonnan tarpeet silloin, kun työsopimuslain 1 § on saanut perusmuotonsa, mainitun lainkohdan voi katsoa tukeneen tietyn käyttäytymismallin syntymistä. Se, että direktio-oikeus koetaan vahvaksi ja työntekijöiden vastuullista ja oma-aloitteista toimintaa estäväksi seikaksi, on siten olemassa käyttäytymismallina. Työ- ja talouselämän muutokset ovat kuitenkin heijastuneet myös johdon ja valvonnan työoikeudelliseen asemaan¹⁷².

1.3.1 Työelämä tutkimus lainvalmistelutyössä

Suomalaisen työelämän tilaa ja kehitysnäkymiä kuvattiin jo yli kymmenen vuotta siten seuraavasti: ”Nykyinen työpoliittinen säätelyjärjestelmä on kehitetty teollisen yhteiskunnan lähtökohdista käsin. Näin ollen se pystyy vain osittain vastaamaan työelämän muuttuviin ehtoihin ja työelämän ilmiöiden monimuotoistumiseen. Työorganisaatioiden toimintatavat muuttuvat kansainvälistymisen, uusien teknologioiden käyttöönoton, työvoiman tarjonnan ja työvoiman odotusten muuttuessa. Tehokkuus- ja tuloksellisuuspaineet kasvavat lisäten työn psyykkistä voimaperäisyyttä ja työn tuottavuuden jatkuvaa seurantaa. Toisaalta henkilöstön muutosjoustavuudesta, motivaatiosta ja oma-aloitteisuu-

¹⁶⁷ Huusko 2001, 43 – 47, Huusko 2002, 22 – 23 ja siellä mainitut lähteet.

¹⁶⁸ Ylöstalo 1999, 122 – 127, 166 – 167, Huusko 2001, 6, 44, Huusko 2002, 14 ja siellä mainitut lähteet.

¹⁶⁹ Vartiainen 1994, 228, Foot & Hook 2002, 357 – 358.

¹⁷⁰ Ilmonen & muut 1998, 183, Kevätsalo 1999, 148 (lainausmerkit LH). Ks. myös Notkola 2002, 26 – 28.

¹⁷¹ Huusko 2001, 13 – 17.

¹⁷² Koskinen 1999, 11. Artikkelin ”Johto, valvonta ja vapaus nykyajan työelämässä” Tietosuoja-lehdessä 4/99 ss. 4 – 11.

desta tulee entistä tärkeämpiä kilpailutekijöitä. Tämä taas voi merkitä sitä, että yritysten kiinnostus työelämän laadun kokonaisvaltaiseen ja oma-aloitteiseen kehittämiseen kasvaa entisestään muun muassa johtamistapoja, työn organisointia ja osallistumisjärjestelmiä kehittämällä. Vastaavasti työvoiman tarjonnan supistuminen tulevaisuudessa ja työvoiman työödotusten muutokset merkitsevät paineita työehtojen mukauttamiseksi paremmin työvoiman tarpeita huomioonottaviksi.¹⁷³ Lähes vastaavat lähtökohdat on todettavissa uuden työsopimuslain ja uuden työturvallisuuslain valmisteluasiakirjoista¹⁷⁴.

Tiimityöskentelyn yleisyys ja erilaisten joustavoittamiseen tähtäävien uusien toimintatapojen käytön laajeneminen olivat esillä työsopimuslain ja työturvallisuuslain uudistamisen yhteydessä. Työsopimuslain valmistelun yhteydessä teetetyissä tutkimuksissa samoin kuin työsopimuslakikomitean mietinnössä tiimit ovat mukana toisaalta yhtenä työn organisointitapana ja toisaalta osana laajempaa muutosta kohti ryhmätyövaltaistumista ja verkkomaista toimintatapaa¹⁷⁵.

Työturvallisuuslakikomitean mietinnössä työympäristön ja työolojen muutoksia kuvataan hitaaksi, koska ne ovat sidoksissa jopa vuosikymmeniä käytössä oleviin koneisiin ja rakennuksiin. Vaikka teknologian kehitys on nopeaa, uuden tekniikan käyttöönotto vie aikansa ja vanhempaa käytetään rinnakkain uuden kanssa. Työpaikoilla on sen sijaan jouduttu nopeastikin reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin: informaatioteknologian kehitykseen, globalisaatioon ja verkostoitumiseen sekä sopeutumisen ja joustavuuden vaatimuksiin.¹⁷⁶ Tämänäyttypiset lausumat kuvaavat sitä, että lainvalmistelutyössä on ollut käytössä työelämän muuttumista kuvaavaa aineistoa, mutta sen monitieteisyys ja ei-yhteismitallisuus on vaikeuttanut tiedon huomioonottamista lainsäädännössä. Työolojen ja työympäristön muutoksen toteaminen hitaaksi ja sitominen rakennuksiin ei vaikuta kovin nykyaikaiselta. Tällainen asenne ei ehkä kannusta uuden lain korostamaan ennakoivaan työsuojeluun¹⁷⁷.

On syytä havaita, että ”muutokset kohdistuvat useisiin kohteisiin ja tulevat usein ’hiipimällä’. Työntekijöiden voi olla entistä vaikeampaa tosiasiallisesti tarttua teknologisten ja organisatoristen muutosten vaikutuksiin perinteisten osallistumisjärjestelmien avulla, koska muutokset ovat niin kokonaisvaltaisia ja vaikeasti hahmotettavia. Työorganisaattorit, työsuojelulliset ja henkilöstöpoliittiset vaikutukset voivat olla epäsuoria ja kohdistua ennalta-arvaamattomiin kohteisiin. Päätökset, joilla on olennaista merkitystä henkilöstön työllisyysturvaan ja asemaan työpaikallaan, tehdään usein entistä kauempana omasta organisaatiosta. Osallistuminen vaatii uudenlaista tietoa teknologian kehityksestä, mah-

¹⁷³ KM 1991:2, 112.

¹⁷⁴ KM 2000:1, 52 – 53 ja KM 2001:13, 35 – 37.

¹⁷⁵ Uhmavaara & Kairinen 1997, 14, 33, 49, Hietala 1997, 76.

¹⁷⁶ KM 2001:13, 35, 41.

¹⁷⁷ Työturvallisuuslain 1 § Lain tarkoitus: ”Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja telmät mahdollistavat sen, että *vastuu monista päätöstilanteista* voidaan viedä lattiatasolle tai etulinjaan.

torjua työtaturmia, ammattitauteja tai muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä *terveys*, haittoja”.

dollisuuksista ja vaihtoehtoista. Osallistumisjärjestelmät eivät voi toimia niille asetettujen tavoitteiden mukaisella tavalla, ellei samalla järjestetä työelämän kehityssuuntiin liittyvää asianmukaista koulutusta.¹⁷⁸ Asianmukainen koulutus on ensiksi työn tekemiseen tarvittavien osaamisten hankkimista. Lisäksi tarvitaan Aarnion tarkoittamaa parempaan ymmärtämiseen tähtäävien edellytysten luomista eli organisaation eri tasojen välistä ”kielikoulutusta”¹⁷⁹.

1.3.2 Pariteetti-ideologia ja työelämän muutokset

Työelämän sääntelyn muutoksia kuvaavana pitkän aikavälin kriteerinä voidaan pitää pariteetti-ideologian premissejä¹⁸⁰ ja niiden ”elinvoimaisuutta” työelämän muutoksissa. Bruun on tutkinut pariteetti-ideologian kehitystä työoikeudellisen sääntelyn elementtinä vuosina 1924 – 1979. Pariteetti-ideologia on osapuolten välistä tasavertaisuutta koskevien teorioiden ja oikeusajatusten kokonaisuus, jonka mukaiset ajatukset realisoituivat Suomessa vasta nykyaikaisen työoikeuden kehityttyä toisen maailmansodan jälkeen.¹⁸¹ Lyhyesti kuvattuina¹⁸² pariteetti-ideologian keskeiset ajatukset ovat seuraavat:

1. ”Työelämän osapuolten välillä vallitsevan etujen ristiriidan olemassaolo tunnustetaan, mutta sitä voidaan hallita tietyin toimenpitein.
2. Yksilötasolla työntekijän katsotaan olevan työnantajaa nähden heikommassa asemassa, jonka vuoksi valtion tulee toimenpiteillään, kuten lailla, suojella heikompa osapuolta.
3. Hyväksytään osapuolten vapaa järjestäytyminen edunvalvontaa hoitaviin työmarkkinajärjestöihin, joiden asiana on eturistiriitojen ratkaisemiseksi neuvotella ja sopia työehtosopimuksia keskenään. Kollektiivisten järjestöjen, joilla on asiantuntemusta, joukkovoimaa ja painostuskeinoja, välillä katsotaan vallitsevan riittävä voimatasapaino. Siten järjestöjen solmiessa työehtosopimuksia syntyy tarpeellisessa määrin oikeudenmukaisia työehtoja. Samalla turvataan myös työrauha.
4. Valtion tulee suhtautua kumpaankin järjestöosapuoleen puolueettomasti, koska suojele- tai muuta interventiotarvetta ei tällä kollektiivitasolla ole. Valtion tulee kuitenkin varmistaa, että yleinen etu toteutuu riittävästi.”

¹⁷⁸ KM 1991:2, 158 – 159.

¹⁷⁹ Aarnio 1989, 139 – 143.

¹⁸⁰ Ks. Bruun (1979), jossa tarkastellaan perusteellisesti pariteetti-ideologian kehittymistä ja säilymistä suomalaisessa työoikeudessa.

¹⁸¹ Bruun 1979, 158.

¹⁸² Kairisen esitys (2001, 39 – 40) perustuu Bruunin tutkimukseen.

Suomessa työlaainsäädäntö on rakentunut ja rakentuu edelleen pakottaville säännöksille, joilla on suojattu heikompa osapuolta, työntekijää. Pakottavan sääntelyn ohella sopimustasapainon on katsottu toteutuvan myös työehtosopimusten kautta.¹⁸³ Engblom esittää vielä vuonna 2002, että ”työehtosopimusten tärkeimpiä tavoitteita on edistää sopimustasapainoa osapuolten välillä. Pariteetti-ideologian mukaisesti katsotaan, että liittotasolla tasapaino voidaan saavuttaa huomattavasti helpommin kuin yksilötasolla.”¹⁸⁴ Näin asia varmasti onkin, jos vaihtoehtoina esitetään liittotasoa ja yksilötasoa. Engblom on vain varovaisesti ottanut kantaa ryhmien sopimismahdollisuuksiin¹⁸⁵.

Työpoliittisessa tarkastelussa sääntelyn tasoina on esitetty nelitasoinen jako, jossa ovat esillä myös pariteetti-ideologian lähtökohdat:

1. ”Kansainvälinen sääntelyjärjestelmä käsittää erilaisia instituutioita ja sisältää yleisiä perusoikeuksia, työelämän suhteiden organisointia, erinäisiä työntekijän oikeuksia koskevia velvoitteita ja päätöksiä, joilla pyritään edistämään tiettyjä toivottavana pidettyjä asioita.
2. Julkisen vallan harjoittaman sääntelyn lähtökohdaksi on työmarkkinaosapuolten välinen intressikonflikti, johon julkinen valta puuttuu lähinnä oikeudellisen sääntelyn keinoin.
3. Työehtosopimusjärjestelmän suhteellinen merkitys on vahvistunut viime vuosikymmeninä erityisesti pohjoismaissa. Tämä on samalla merkinnyt myös sitä, että yhä kasvava osa myös työelämän määräyksistä perustuu työmarkkinajärjestöjen välisiin sopimuksiin. Toisaalta aivan viime aikoina työehtosopimusjärjestelmät ovat monissa maissa hajautuneet ja sopimustoimen painopiste on siirtynyt yritystasolle päin.
4. Alimpana sääntelytasona ovat työyhteisöt, jossa sääntely on työntekijöiden psykistä, sosiaalista ja teknologista sääntelyä. Näillä kaikilla on merkityksensä työelämän laadun kannalta. Työyhteisötasoiseen sääntelyyn kohdistuu tällä hetkellä voimakkaita muospaineita.¹⁸⁶

Olenainen kysymys on se, miten valtiovallan sääntelyn ja työehtosopimusten avulla voidaan vaikuttaa työpaikkatasoisen sääntelyn ohjaamiseen myönteiseen ja toivottuun suuntaan¹⁸⁷. Kysymyksen ratkaisemisessa on mielestäni puolestaan olennaista käyttää hyväksi eri tieteenalojen tutkimustuloksia toisiaan täydentävinä eikä keskenään kilpailevina.

Kevätsalon mukaan ”suoraa osallistumista voidaan kuvata kahdella pääulottuvuudella. Yhdellä ulottuvuudella henkilöstö jakautuu yksilöiksi tai ryhmiksi ja toisella ulottuvuudella kuvataan sitä, käyttääkö johto osallistumista konsultoidakseen yksilöitä ja ryhmiä vai delegoiko se näille valtaa”¹⁸⁸. Tämän tutkimuksen lähtökohta on, että tiimeissä työs-

¹⁸³ HE 157/2000 vp., 47, 49. Ks. myös Kairinen 2001, 134, jonka mukaan ”työehtosopimusjärjestelmän perusidea käsittää ne järjestelyt, joilla työelämän osapuolten välinen intressiristiriita palkoista ja muista työsuhteen ehdoista siirtyy pois työpaikoilta ratkaistavaksi kollektiivien välillä jatkuvasti uusiutuvina sovitteluratkaisuuksiin”.

¹⁸⁴ Engblom 2002, 27.

¹⁸⁵ Engblom 2002, 39 – 40.

¹⁸⁶ KM 1991: 2, 112 – 113.

¹⁸⁷ KM 1991: 2, 112 – 113.

¹⁸⁸ Kevätsalo 1999, 23, jonka esitys perustuu hänen ja toisten tutkijoiden tutkimuksiin.

kontrolli merkitsee uudenlaista tapaa käyttää direktio-oikeutta, mikä puolestaan merkitsee perustavanlaatuisia muutoksia sekä työnantajan ja työntekijöiden välisissä että työntekijöiden keskinäisissä suhteissa. Tällaisissa, taloudellisissa yhteistyötä edellyttävissä, suhteissa korostuu lojaliteettivelvollisuus¹⁸⁹, jonka voimakkuus riippuu kuitenkin sopimustyyppistä¹⁹⁰. Voidaan kysyä, minkä tyyppistä sopimista ja minkälaisia lojaliteettia tiimiorganisaatiossa edellytetään ja kenen intressissä lojaliteetti on. Kysymystä lähestytään ensin työoikeudellisen sääntelyn kannalta. Toiseksi tarkastellaan, mitkä muut tekijät vaikuttavat sopivan tiimin ehtojen täyttymiseen.

¹⁸⁹ Muukkonen 1993, 1040.

¹⁹⁰ Taxell 1977, 149.

2 TIIMI TYÖSUHTEEN EHTOJEN KANNALTA

Työoikeudellinen normisto on, kuten oikeudellinen sääntely laajemminkin, kehityksessään pysyvämpää ja hidasliikkeisempää kuin johtamisfilosofiat, joiden avulla pyritään vastaamaan liiketaloudellisiin muutoksiin. Lainsäädäntö voi yhtäältä asettaa ne puitteet, joiden sisällä käytännön työelämässä toteutetaan tarkoituksenmukaista toimintaa¹⁹¹, se voi määrätä tarkoin toimintatavoista¹⁹² tai luoda tavoitetiloja¹⁹³, joihin pyritään.

2.1 Tiimit keskeisten työoikeudellisten lakien kannalta

Tiimeistä ei säädetä missään laissamme. Kuitenkin töiden organisointi tiimeissä tehtäväksi vaikuttaa useiden lakien soveltamiseen, jos tiimit ovat organisaatiossa sellaisessa asemassa, että niitä johdetaan ja valvotaan kokonaisuuksina. Keskeisten lakien käsittely tässä muodostaa taustan sopivaksi tiimiksi rakentumiselle oikeudelliselta kannalta.

2.1.1 Työsopimuslaki ja henkilöstöpolitiikka

Uusi työsopimuslaki ei säätele monista uudistuksistaan huolimatta kaikkia työelämän ongelmia. Lakia joudutaan siten soveltamaan olosuhteissa, joita ei voida vielä tietää.¹⁹⁴ Laissa on korostettu työnantajan velvollisuuksia ja lain 2 luvun 1 §:ään on otettu uutena kohtana työnantajan yleisvelvoite, jonka mukaan

”työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”

¹⁹¹ Ks. työturvallisuuslaki 8 §, jonka perustelujen mukaan ”säädettyä laki on luonteeltaan puitelaki, jota aineellisen sisällön osalta täydentävät joko alemmanasteiset säännökset tai käytännössä noudatettu turvallisuustaso” (HE 59/2002 vp.).

¹⁹² Työlainsäädäntö on laajalti pakottavaa oikeutta. Työsopimuslaki on pyritty laatimaan niin, että kaikki ne säännökset, joiden tahdonvaltaisuudesta ei ole säädetty, ovat pakottavaa oikeutta. (Tiitinen & Kröger 2002, 39).

¹⁹³ Ks. YTL 1 §, jonka mukaan lailla tavoitellaan seuraavia tarkoituksiperiä: yrityksen toiminnan kehittämistä, työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan tehostamista sekä henkilöstön keskinäisen yhteistoiminnan tehostamista.

¹⁹⁴ Koskinen, artikkeli ”Uudessa työsopimuslaissa korostuvat työnantajan velvollisuudet” Lakimiesuutiset -lehdessä 7 – 8/2001.

Yleisvelvoitteen merkitystä työpaikan asioiden hoidossa voidaan arvioida esimerkiksi töiden uudelleenorganisoinnin kannalta¹⁹⁵. Juridisesti säännös on tavoitteellinen, mutta voidaan katsoa, että ”siihen on koottu työnantajan henkilöstöpolitiikan keskeisiä lähtökohtia”¹⁹⁶. Henkilöstöpolitiikka toteutuu organisaation johtamisena, joten lain voi katsoa tavoittelevan työsuhtejohtamista.

Työsopimuslaissa aiemmin omana pykälänään ollutta työkuntasäännöstä¹⁹⁷ olisi Uhmavaaran ja Kairisen mukaan voinut tarkastella tiimityötä koskevana joukkotyösopimus-säännöksenä¹⁹⁸. Lisäksi Kairinen esitti yhdessä Bruunin kanssa työopimuslakikomitean mietintöön eriävän mielipiteen, jossa työopimuslakiin esitettiin erillistä ryhmätyösäännöstä¹⁹⁹. Näistä ehdotuksista kumpikaan ei toteutunut, joten uudessa laissa ei ratkaista tiimityön (eikä etätöön) ongelmia eikä se kosketa verkostotaloutta tai –työtä²⁰⁰. Lainsäädännön vaikeutuminen siirtää työsuhteen ehtojen sääntelyn hierarkiassa alemmille tasoille eli työehtosopimuksin ja paikallisesti sovittavaksi tai direktio-oikeuden nojalla hoidettavaksi. Lisäksi ainakin Ruotsissa on katsottu, että tällaisessa tilanteessa käytetään lain tulkinta-apuna lojaliteettiperiaatetta ja sen nojalla ”odotettavissa olevaa käyttäytymistä”²⁰¹.

Perinteiseen yhteen työn suorittamisen muotoon nojautuva työsuhteen arviointi on siten ongelmallistunut²⁰². Tiimityöskentelyn osalta asian voi voimakkaasti kärjistäen esittää jopa seuraavasti: Valetiiimit²⁰³ jatkavat työnantajan ohjeiden toteuttajina tai kuihtuvat pois. Todellisissa tiimeissä työn tekemisen ehdot sovitaan paikallisesti ja tiimien asema sopijapuolena vahvistuu vähitellen tiettyjen ehtojen täytyessä²⁰⁴. Näiden ehtojen tunnistaminen on tämän tutkimuksen keskeinen haaste.

2.1.2 Työturvallisuuslaki

Työntekijöiden asettamista osittaiseen vastuuseen työturvallisuusasioissa on esitetty jo vuoden 1984 työsuojelukomitean mietinnössä:

”Silloin, kun työntekijän erityisenä tehtävänä on tietystä turvallisuustoimenpiteestä huolehtiminen, tulisi myös työntekijä voida saattaa rajoitetusti työturvallisuuslain rangaistusvastuun piiriin.”²⁰⁵

¹⁹⁵ Ks. esim. Huusko 2003, 5.

¹⁹⁶ Koskinen 2001, artikkeli ”Uudessa työopimuslaissa korostuvat työnantajan velvollisuudet” Lakimiesuutiset -lehdessä 7 – 8/2001.

¹⁹⁷ Käsitteiden työkontakysymyksen erikseen kappaleessa 2.2.

¹⁹⁸ Uhmavaara & Kairinen 1997, 49.

¹⁹⁹ KM 2000:1, liite 1. Ks. myös Huusko 2002, 14 – 15.

²⁰⁰ Koskinen 2001, artikkeli ”Uudessa työopimuslaissa korostuvat työnantajan velvollisuudet” Lakimiesuutiset -lehdessä 7 – 8/2001.

²⁰¹ Ds 2002, 292.

²⁰² Koskinen 2003, 7.

²⁰³ Katzenbach & Smith 1998, 101.

²⁰⁴ Huusko 2001, 35 – 36.

²⁰⁵ KM 1984:54, 152.

Uuden työturvallisuuslain perusajatus on turvallisuusjohtaminen eli työturvallisuuden liittäminen muuhun johtamiseen²⁰⁶. Jos tiimejä pidetään mahdollisina työnantajan direktio-oikeuden käyttäjinä, tämän pitäisi voida toteutua myös työturvallisuusasioissa ja niiden järjestämisessä. Kun tiimeissä tehdään aiemmin työnantajalle kuuluneita töitä ja niihin liittyen käytetään myös ennen työnantajalle kuulunutta valtaa, tiimien asema on työturvallisuusasioissa ongelmallinen²⁰⁷.

Uudessa työturvallisuuslaissa töiden uudelleenorganisointi esimerkiksi tiimityöskentelyksi on otettu lain valmistelussa maininnalla esille²⁰⁸. Tiimityö nähtiin kuitenkin ”vain yhtenä tapana organisoida työtä ja ne taas muuttuvat trendien mukana eli riippuen mm. siitä, mitä johtamis- ja organisointioppeja milloinkin noudatetaan. Tällä perusteella taas ei voida alkaa lainsäädäntöä valmistelemaan, kun uuden työturvallisuuslain pitäisi olla voimassa kymmeniä vuosia”.²⁰⁹ Näin ollen komiteanmietinnön sanonta ”tiimityöhön perustuvassa organisaatiossa joudutaan vastuun sisältöä ja kohdentumista arvioimaan osittain eri tavalla kuin linjaorganisaatiossa” jää määrittelemättä²¹⁰. Olemme samassa tilanteessa ruotsalaisten kanssa eli ”tällaisten oikeudellisten toteamusten käsittely saattaa olla vaivalloista organisaatioissa, joissa työskennellään itseohjautuvissa ryhmissä (tai tiimeissä, lisäys LH). Rikosoikeudellinen lainsäädäntö ei välitä siitä, *miten* asia järjestetään”²¹¹. Ilmeisesti lain valmistelun yhteydessä ei ole teetetty sellaisia selvityksiä, joissa olisi tullut esille työsuojeluasioiden tosiasiallinen hoitaminen tai hoitamattomuus tiimiorganisaatioissa²¹².

Kun työturvallisuuslain 8.4 §:n mukaan ”turvallisuutta ja terveyttä koskevat toimenpiteet on otettava huomioon organisaation kaikkien osien toiminnassa”, tiimien käyttämistä vastuullisina yksikköinä myös työturvallisuusasioissa voidaan pitää perusteltuna²¹³. Yhteisövastuu ulottaminen työturvallisuusasioihin voi nostaa esille tarpeen määritellä tarkemmin, mitä ”organisaation osa” tarkoittaa ja voiko vastuu organisaation sisällä edelleen kohdistua ”osaan”. Työturvallisuusasioiden hoitamisen tiimiorganisaatiossa katsotaan liittyvän sopivaksi tiimiksi rakentumiseen, joten asiaan palataan kappaleessa 2.4.3.2.3.

2.1.3 Työaikalaki ja itsenäinen työskentely

Työaikalaisissa asetetaan reunaehdot töiden suunnittelulle ja organisoinnille. Myös tiimeillä on todettu olevan yhteyttä työajan käyttöön.²¹⁴ Lisääntyvään autonomiaan ja yrittäjämäiseen työskentelyyn, joita tiimienkin yhteydessä tuodaan esille, näyttää liittyvän

²⁰⁶ Ks. esim. Kuusisto 2000, 32 – 33, Siiki 2002, 2,6.

²⁰⁷ Huusko 2002, 45 – 48.

²⁰⁸ KM 2001:13, 2, Huusko 2002, 16 – 18.

²⁰⁹ Minna Helle, sähköpostihaastattelu 21.11.2002.

²¹⁰ Huusko 2002, 17.

²¹¹ Iseskog 2001, 239 – 240.

²¹² Huusko 2002, 22 – 24, 35 – 36.

²¹³ Huusko 2002, 45 – 48.

²¹⁴ Uhmavaara & muut 2003, 58, jossa esitetyssä kuviossa esiintyy ”työajan suhteen itsenäiset tiimit”.

joustamista työajoissa. Julkunen ja Nätti ovat esittäneet, että ”kun joustaminen usein merkitsee työajan pidentymistä, tämä ei aina suju ilman ongelmia”²¹⁵. Työajan käyttö liittyy myös kiireeseen tai kiireen kokemiseen, joilla puolestaan on katsottu olevan yhteyttä tiimityöskentelyyn²¹⁶. Työntekijöiden sitoutuminen ja vastuuntunto työnantaja-yritystä kohtaan aiheuttaa paineita pidentää työaikaa, kun asetettuja tavoitteita ei saavuteta tai työntekijöitä on liian vähän²¹⁷. Näkemys tiimien kautta työelämään pyrkivästä uudesta kollektiivisesta vastuusta²¹⁸ koskee siten myös työajan käyttöä.

Tiimi tuo työajan järjestelylle ja seurannalle uusia haasteita, joihin työaikalaki ei anna suoraa vastausta. Toisaalta työntekijöiden itsenäisyys voi merkitä myös sitä, että työntekijät työaikalain 2 §:n 1 momentin 3 kohdan perusteella jäävät lain soveltamisalan ulkopuolelle. Mainitussa lainkohdassa todetaan:

”Lakia ei sovelleta työhön, jota työntekijä tekee kotonaan tai muutoin sellaisissa oloissa, ettei voida katsoa työnantajan asiaksi valvoa siihen käytettävän ajan järjestelyjä”.

Työneuvosto antoi 16.8.2001 Hämeen työsuojelupiirin pyynnöstä metsäalan toimihenkilöiden osalta lausunnon²¹⁹, jonka perusteella voi nostaa esille joitakin työajan valvontaan yleisemminkin liittyviä seikkoja. Hallituksen esityksessä todetaan, että tällaista lain soveltamisalan ulkopuolelle jäävää työtä voisi olla niin kutsuttu kenttätöitä vastaava työ²²⁰. Lausuntoa pyydettiin, ”koska kyseisen lainkohdan jälkimmäisestä osasta on epäselvyyttä ja koska metsäalan yrityksillä näyttää olevan yhtenäinen kanta siihen, ettei työaikalakia sovelleta kenttätöitä tekeviin”. Kuvattu lausuntoasian aineisto antaa käsityksen kyseisten metsätoimihenkilöiden työn itsenäisyydestä ja lisäksi viitteitä myös työaikajoustoista, jotka liittyvät tiimeille asetettuihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Varsinaisesti tapauksessa ei tule esille se, muuttiko töiden organisoiminen tiimeissä tehtäväksi tilannetta, koska työnantaja viittaa kenttätöiden perinteeseen vuosikymmenien ajalta. Tiimien sopimisen kannalta voi esittää kysymyksen, mitä työnantajan lausuma ”esimiehillä ei ole tarvetta seurata metsätoimihenkilöiden työaikaa” voisi merkitä. Todellisissa tiimeissä itsenäisyyden korostaminen ei lähde valvonnan (esimerkiksi teknisestä tai alueen laajuuteen liittyvästä) mahdollisuudesta vaan sen tarpeettomuudesta. Työaikalaisissa ja useissa työehtosopimuksissa onkin tehty mahdolliseksi sopia työajoista paikallisesti.

Timosen tutkimusten mukaan työaikakysymys ja siihen liittyen paikallisen sopimisen mahdollisuudet sekä tiimiytyminen aiheuttaa muutospaineita paikallisen sopimisen sopimistasossa eli siinä, kuka tai ketkä toimivat henkilöstön puolelta sopijapuolina. Tämä on tärkeää, koska rivityöntekijät ja -toimihenkilöt osallistuvat paikallisten sopimusten valmisteluun ja soveltamiseen pääosin tiimikokonaisuutena. Yritystasolla aikaan saatua sopi-

²¹⁵ Julkunen & Nätti 1999, 74

²¹⁶ Huusko 2002, 32. Ks. myös Kuusisto 2000, 155.

²¹⁷ Julkunen & Nätti 1999, 165.

²¹⁸ KM 1996: 14, 159.

²¹⁹ TN 1379 – 01. Lausuntoa käsitellään seikkaperäisemmin luvussa 4.

²²⁰ HE 34/1996 vp., 36.

musta ”työajoista ja joustoista sovitaan tiimeittäin” voidaan oikeudellisesti pitää suosituk- sena, jolla tavoitellaan henkilöresurssien mahdollisimman tehokasta käyttöä joustavuutta vaativissa tilanteissa. Tiimien sisäisestä vuorovaikutuksen tasosta riippuen tiimit voivat kuitenkin tehdä yhteisiä päätöksiä. Tällaista tiimikohtaista sopimista on tapahtunut Ti- mosen tutkimissa tiimeissä.²²¹

Työaikalain 15 §:n 3 momentti, joka tuli voimaan 1.1.2003 voi myös aiheuttaa tiimi- organisaatiossa järjestelyjä. Lainkohdan mukaan:

”Jos työntekijä siirtyäkseen osa-aikaeläkkeelle haluaa tehdä säännöllistä työaika- lyhyemmän ajan työtä, työnantajan on pyrittävä järjestämään työt niin, että työn- tekijä voi tehdä osa-aikatyötä. Työnajan lyhentäminen toteutetaan työnantajan ja työntekijän sopimalla tavalla ottaen huomioon työntekijän tarpeet sekä tuotanto- ja palvelutoiminta.”

Lainkohdan mukaan työajan uusi järjestely sovitaan työnantajan ja työntekijän kesken. Osa-aikaeläkkeelle siirtyvän tarpeet on otettava huomioon, ja näin ollen hänen organisaat- tion hyväksi koituvaa työpanoksensa voi olla sovittavissa eri tavoin. Kun asiaa tarkastellaan työntekijän ”työpaikkana” olevan tiimin kannalta, asialla on suuri merkitys. Harvassa tiimissä lienee niin paljon väljyyttä, että tiimin jäsenen puuttuva työpanos voidaan jättää ”tiimin hoidettavaksi”.

Jos työajoista ja niiden joustamisesta on sovittu tiimitasolla, myös tiimin jäsenen siirty- minen osa-aikaiseen työhön tulee automaattisesti sovittavaksi samalla tasolla. Tällaisessa tilanteessa katson tiimin todellisen aseman testautuvan siinä, miten ratkaisevasti tiimi voi vaikuttaa täydentävän työpanoksen hankkimiseen. Uhmavaara & muut ovatkin havain- neet, että työaikajoustoista saadaan suurin hyöty, kun toimintatapaa muutetaan koko- naisvaltaisesti esimerkiksi tiimityöhön ja monitaitoisuutta lisääviin työkuviin.²²²

Työaikajoustoja selvittäneen tuoreen tutkimuksen mukaan ”joustavien työaika- ratkai- sujen yhteydessä voidaan aivan hyvin puhua paikallisiin työelämäsuhteisiin liittyvästä so- siaalisesta pääomasta. Se tarkoittaa työyhteisössä vallitsevia yhteisiä arvoja ja normeja sekä niiden varaan rakentuvia yhteistoimintasuhteita ja luottamusta”.²²³

2.1.4 Vuosilomalaki ja vuorotteluvapaalaki

Vuosilomalaki ja vuorotteluvapaalaki vaikuttavat työpaikalla työajan suunnitteluun ja töiden järjestelyyn pidemmällä tähtäimellä kuin työaikalaki. Näissäkään laeissa ei tiimeis- tä säädetä mitään. Vuosilomalaki on työaikalain tavoin, paitsi töiden organisointiin liitty- vä, myös työsuojelulaki²²⁴. Samoin vuorotteluvapaalaki on vapaalle jäävän kannalta tul- kittavissa uuden työturvallisuuslain tavoitteleman ennakoivan työsuojelun piiriin. Näin ollen molemmat lait turvaavat työntekijän työkyvyn säilymistä pitkällä tähtäimellä.

²²¹ Timonen 2000, 70 – 71.

²²² Uhmavaara & muut 2003, 165.

²²³ Uhmavaara & muut 2003, 165.

²²⁴ Sipilä 1968, 107.

Tiimiorganisaatiossa vuosilomalain johdosta aiheutuvat järjestelyt sisältävät sekä perinteisiä sijaisuuskysymyksiä että toisten tiimin jäsenten korvaamista uudella tavalla. Mahdollisuus tehdä toisen töitä edellyttää aina osaamista ja aikaa. Lähtökohtaisesti vuosilomien järjestely on työnantajan asia²²⁵. Käytännössä se, voiko tiimin jäsenten vuosilomien järjestely olla tiimin sisäinen asia, riippuu siitä, miten hyvin tiimin jäsenet ovat muuna aikana oppineet korvaamaan toisiaan ja miten hyvin he osaavat toistensa työt. Kokonaisuuteen vaikuttaa myös se, miten hyvin kesän tiivis loma-aika voidaan ennakoida työmäärien osalta ja onko organisaatiossa puskuri, joka tasoittaa esimerkiksi asiakkailta tulevat aikataulumuutokset²²⁶.

Vuorotteluvapaalain tarkoituksena on edistää työntekijän työssä jaksamista²²⁷. Tiimin jäsenen vuorotteluvapaa aiheuttaa vuosilomaa pidemmän eli 3 – 12 kuukauden²²⁸ poikkeuksellisen tilanteen organisaatiossa. Lain mukaan vapaalle lähtevän työnantajan on paljattava työtön henkilö²²⁹, mutta häntä ei ole pakko sijoittaa samoihin tehtäviin. Tämä antaa työnantajalle mahdollisuuden sisäisiin järjestelyihin, jotka saattavat aiheuttaa muutoksia tiimin toiminnassa. Tämä on tiimin asemaa mittaava tilanne, koska vuorotteluvapaa muodostaa tiimiin pitkäkestoisen vajauksen.

2.1.5 Yhteistoimintalaki

Vuonna 1978 Suomessa tuli voimaan yhteistoimintalaki, jonka keskeisinä tavoitteina ovat yrityksen toiminnan ja työolosuhteiden kehittäminen sekä yhteistoiminnan tehostaminen työnantajan ja työntekijöiden välillä sekä henkilöstön²³⁰ kesken²³¹. Kairisen mukaan henkilöstö saa YTL:n kautta ”jonkinlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa työnantajan direktiovaltaan ja jopa liikkeenjohtovaltaan. Yhteistoiminta on siten osa ns. työelämän demokratiaa.”²³² Toisaalta yhteistoimintamuotojen käyttötapa on osa yrityksen valitsemasta johtamistavasta²³³. Tiimityöskentelyyn siirtymistä ei Suomessa ole pidetty sellaisena yritystoiminnan muutoksena, joka olisi edellyttänyt yhteistoimintalain mukaisia neuvotteluja, vaikka muutos on merkinnyt työntekijän kannalta merkittäviä muutoksia työn

²²⁵ VLL 4 §.

²²⁶ Ks. Huusko 2003, 43, jossa esitetään aikataulumuutokset voimakkaana tiimin toimintaan vaikuttavana ulkoisena tekijänä.

²²⁷ Vuorotteluvapaalaki 1 §.

²²⁸ Vuorotteluvapaalaki 6 §.

²²⁹ Vuorotteluvapaalaki 9 §.

²³⁰ Timonen (1993, 192) esittää, että YTL (3 § 2 momentti) on legalisoinut henkilöstöryhmien jaon, koska lailla ohjattiin järjestäytymisvapautta ja edunvalvontaa pitkään toimineiden palkansaajien keskusjärjestöjen valta-asemia tukevaksi.

²³¹ YTL 1 §, YTL:n mukainen sopimus- ja neuvottelumenettely on luotu perinteisen TES-mekanismiin liittyvän neuvottelu- ja sopimuskäytännön täydennykseksi. Laki syntyi vuosia kestäneen valmistelun tuloksena ja sitä on uudistettu vuosina 1988 ja 1996. (Kairinen 2001, 426).

²³² Kairinen 2001, 427.

²³³ Timonen 1993, 41.

tekemiseen²³⁴. Näin ollen yhteistoimintalain neuvottelumekanismi ei ole lauennut, vaikka tiimin jäsenenä toimivan työntekijän asema on pidemmällä aikavälillä tarkastellen muuttunut olennaisesti.

Yhteistoimintalain neuvottelumahdollisuuksien käyttämättömyys voi johtua paitsi kuvastusta direktio-oikeuden laajasta tulkinnasta myös siitä, että yhteistoimintalaki soveltuu paremmin jyrkkärajaisiin muutoksiin. Vaikka yrityksessä esimerkiksi toiminnan supistamistilanteessa saattaa olla vähän vaihtoehtoja, vaihtoehdot ovat olemassa ja niiden erot on eriteltävissä. Yritysjohdolla on silloin asioita, joista neuvotella. Tiimiorganisaatioon siirtyminen puolestaan on saattanut olla epästrateginen yhdistelmä prosessijohtamisen ja kevyen tuotannon käyttöönottoon johtaneita ulkoisia paineita ja ajanmukaisen ilmiön seuraamista²³⁵. Tiimien käsittely työnantajan direktio-oikeuden alaisena ”työrukkasena” ja yksilöitä kätevämpänä valvonnan kohteena on sulkenut neuvotteluvollisuuden pois, vaikka sitä voidaan pitää tiimiorganisaatiota perustettaessa²³⁶ tai tiimiorganisaatioon siirtäessä²³⁷ perusteltuna. Kun tiimiorganisaatiossa tavallisesti tavoitellaan joustavuutta, yhteistoimintalain soveltamisvelvoite on luettavissa myös YTL:n 6 § 6 kohdasta, jonka mukaan yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat yrityksen säännöllisen työajan aloittamisen ja lopettamisen ajankohdat. Tyypillisenä esimerkkinä on pidetty siirtymistä ns. liukuvaan työaikaan²³⁸.

Ruotsissa yhteistoimintalakia vastaava laki on MBL eli myötämäärämlaki. Lain voimaantulon jälkeen pidettiin mahdollisena, että työntekijät voisivat vaikuttaa ryhmien tai tiimien kokoonpanoon ja työmäärään²³⁹. Töiden organisoimisen sosioteknisen ajattelun mukaisesti itsenäisesti toimivien ryhmien ”varaana” katsottiin edellyttävän myötämääräämistä suunnitteluvaiheessa. Landsorganisationen (LO) katsoi myötämääräämisoikeuteen kuuluvan, että ”arbetsorganisation skall utformas så, att de anställda genom egna värderingar och eget kunnande kan besluta i frågor som rör förhållanden i och kring arbetet” ja ”om arbetet organiseras efter principerna om arbetsutvidgning, arbetsrotation och/eller grupporganiseras så måste löneformen anpassas därefter”²⁴⁰. Huolimatta tästä ja ruotsalaisten pidemmästä ryhmätyöperinteestä, tiimien asema on naapurimaassakin hyvin vaihteleva.²⁴¹ Ruotsin LAS tuntee käsitteen ”jämnställd uppdragstagare”, joka kuuluu myös MBL:n soveltamispiiriin. Suomessa metsälalla käytössä oleva ”ns. laajennettu tiimi”, jossa ovat mukana puun korjuuseen ja kuljetukseen osallistuvat alihankkijat, vaikuttaa samankaltaiselta asetelmalta. Suomen yhteistoimintalaki ei edellytä neuvotteluja tällaisen tahon kanssa.²⁴²

²³⁴ Huusko 2001, 42 – 47.

²³⁵ Tienari 2000a, 14 – 15.

²³⁶ Huusko 2001, 35 – 36.

²³⁷ Huusko 2001, 40 – 46.

²³⁸ Laatunen & muut 1989, 61.

²³⁹ Huusko 2002, 39.

²⁴⁰ Sandberg 1978, 159 – 160.

²⁴¹ Huusko 2002, 45 – 48.

²⁴² Huusko 2002, 38 – 40 ja siellä mainitut lähteet.

2.2 Työkunta tiimin lähikäsitteenä

Työsopimuslaki tarjoaa yhden mahdollisuuden usean henkilön ryhmänä tekemän työn juridiseen arviointiin. Työsopimuslain 1 luvun 1 §:n mukaan lakia sovelletaan

”sopimuksen (työsopimus), jolla työntekijä tai *työntekijät yhdessä työkuntana* sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan”.

Työkunta-käsitettä ei työsopimuslaissa erikseen määritellä. Hallituksen esityksessä työsopimuslaiksi työkuntaa koskeva kohta vastaa vuoden 1970 työsopimuslain 9 §:n tekstiä²⁴³. Tiitisen & Krögerin mukaan työkunta tarkoittaa ”useiden henkilöiden työsuoritusta varten muodostamaa ryhmää, joka ei ole organisoitunut liikkeeksi tai yritykseksi”²⁴⁴. Työsopimuslain kohdalla ”työntekijät yhdessä työkuntana” ei ole pyritty tietoisesti vastaamaan tämän päivän ryhmä- ja tiimityön mahdolliseen sääntelytarpeeseen²⁴⁵. Asia selittyy ainakin osittain työkuntasääntelyn historialla eli niillä tekijöillä, joihin kyseisellä säännöksellä on pyritty vastaamaan.

2.2.1 Miksi työkunnista oli tarpeen säätää laissa?

Käsitteenä työkunta on ollut tunnettu jo pitkään. Vuoden 1922 työsopimuslaissa²⁴⁶ työkunnista ei vielä ollut mainintaa, vaan työkuntasäännös tuli ensimmäisenä vuosilomalakiin vuonna 1939, työaikalakiin vuonna 1946 ja tapaturmavakuutuslakiin vuonna 1948.²⁴⁷ Vuoden 1939 vuosilomalain 1 §:n 2 momenttiin sisältynyt työkuntasäännös oli seuraava:

”Mitä 1 momentissa on sanottu, koskee myös työntekijöitä, jotka yhteisesti, työkuntana, ovat sitoutuneet työnantajan johdon ja valvonnan alaisina tekemään jokin työn sekä heidän työnantajan suostumuksella avuksensa työhön ottamiaan työntekijöitä”.

²⁴³ HE 157/2000 vp. 59.

²⁴⁴ Tiitinen & Kröger 2002, 5. Työkunta erikseen mainittuna on jäänyt lakitekstistä tarpeettomana pois myös työaikalain uudistuksessa, kun työaikalaki 1 §:n mukaan koskee ”kaikkea työsopimuslaissa tarkoitettua työtä”. (HE 34/1996 vp., 33 – 34). Vastaava yleissäännös on vuosilomalain 1 §:ssä.

²⁴⁵ Uhmavaara & Kairinen 1997, 172. Ks. myös Koskinen 2001, artikkeli ”Uudessa työsopimuslaissa korostuvat työnantajan velvollisuudet” Lakimiesuutiset -lehdessä 7 – 8/2001.

²⁴⁶ HE 33/1921 vp.

²⁴⁷ Ks. Kivimäki 1953, 203 – 211. Erma 1955, 383 – 395, Vuorio 1955, 123. Ks. vuosilomalaki 1.2 § (110/1939), työaikalaki 1.2 § (604/46) ja tapaturmavakuutuslaki (608/1948), jonka 1 §:n 3 momentissa on asiallisesti vastaavan sisältöinen määritelmä. (Kahri & Hietala 1995, 57).

Säännöksen sanamuoto viittaa selvästi työkunnan yhteisen työn urakkaluonteisuuteen. Säännös otettiin lakiin ratkaisuna ns. välihenkilöongelmaan²⁴⁸, jonka rajanveto työurakkaan²⁴⁹ ja siihen liittyen etumiehen asema synnyttivät. Alun perin olikin tarkoitus säännellä vain urakkatyötä, mutta lainkohta sai eduskuntakäsittelyssä yleisemmän muodon²⁵⁰, jolla haluttiin turvata, etteivät etumies ja hänen työhön ottamansa työntekijät jäisi ilman työsuhteturvaa.²⁵¹ Työkuntasäännöksen soveltamisalaa koskevat esimerkit kuvaavat osaltaan sääntelytarvetta. Varhaisimmat maininnat liittyvät maatalous- ja metsätyöhön ja niissä tarvittavan kausiluonteisen työvoiman käyttöön²⁵². Sittenmin on esimerkkejä erityisesti rakennusosalta²⁵³ ja soittoporukoista²⁵⁴. Työkuntasäännös ratkaisi välihenkilöongelman antamalla kaikille työkunnan jäsenille työntekijän statuksen. Laissa ei kuitenkaan (vielä) säädetty etumiehestä mitään.

2.2.2 Työkuntasopimuksen edellyttämät sopimussuhteet

Vuorion mukaan työkuntasäännöksen edellyttämä suhde on kaksiosainen. Lain sanamuoto ”yhteisesti sitoutuneet” edellyttää sekä oikeussuhdetta että tosiasiallista suhdetta.²⁵⁵ Katson, että kyseistä jakoa voi käyttää hyväksi toisaalta työkuntasääntelyn merkitystä ja toisaalta työkunnan ja tiimin rinnastettavuutta arvioitaessa. Silloin työkunta on tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen niistä näkökulmista, joiden voi katsoa vaikuttavan työnantajan direktio-oikeuden käyttämiseen. Työkuntasäännöksen valmistelu-

²⁴⁸ Välihenkilöongelma muodostui, kun joku (väli)henkilö otti tiettyyn tehtävään avukseen muutamia työntekijöitä ja jäi epäselväksi, ottiko välihenkilö tuosta asemastaan enemmän kuin mitä hän maksoi toisille eli saiko hän yrittäjävoittoa vai ei. (Vuorio 1955, 119 – 129).

²⁴⁹ Kivimäki 1953, 203 – 214, Kahri & Vihma 1971, 33. Tämä käy ilmi myös työkuntasäännöksen valmisteluun liittyvistä asiakirjoista ja niissä mainituista esimerkeistä. (Ks. esim. HE 52/1938 vp.)

²⁵⁰ Vuorio 1952, 706 viittaa hallituksen esitykseen jossa työkuntasäännöksellä on seuraava muoto: ”Tässä laissa tarkoitettussa työsuhteessa olevina on myös pidettävä niitä työntekijöitä, jotka yhteisesti ovat suoritetun työmäärän perusteella laskettua korvausta vastaan sitoutuneet tekemään jonkin työn ja tekevät sitä itse, sekä heidän työnantajan suostumuksella avuksensa ottamiaan työntekijöitä”. (HE 52/1939 vp., 6).

²⁵¹ Vuorio 1955, 119 – 129, Sarkko 1980, 37, Kairinen 2001, 72. Työkuntien sääntelyyn suomalaisessa työoikeudessa on tullut vaikutteita sekä Ruotsista että Saksasta. Silti Suomeen on muotoutunut ”esikuvista” poikkeava normisto. (Vuorio 1952, 706 – 713, Vuorio 1955, 118 – 133).

²⁵² HE 52/1938 vp.

²⁵³ HE 228/1969 vp., Sarkko 1980, 36.

²⁵⁴ Kairinen 2001, 72 – 73, jossa on viittauksia myös työkuntia koskeviin oikeustapauksiin.

²⁵⁵ Vuorio 1952, 706.

vaiheissa²⁵⁶ ja silloin, kun työkunnan asemaa on arvioitu tuomioistuimissa ja pohdittu kirjallisuudessa²⁵⁷, on nostettu esille työkunnan sisäinen johto ja valvonta, työkunnan kokonaisuus sekä työkunnan palkanmaksu. Näissä asioissa oikeudellinen suhde ja tosiasiallinen suhde kietoutuvat toisiinsa.

2.2.2.1 Työkunnan oikeudellinen suhde

Työkuntasäännöksen ”kutistamisella” työsopimuslain 1 luvun 1 §:ään ei ollut tarkoitus muuttaa vallitsevaa oikeustilaa²⁵⁸. Näin ollen työkontakysymystä voi edelleen tarkastella aiemman lainsäädännön ja siihen liittyvän aineiston perusteella. Työkuntasäännös tuli työsopimuslakiin²⁵⁹ vuonna 1970 erillisenä pykälänä (9 §), joka sisälsi myös etumiehen aseman määrittävän lauseen:

”Työkunta. Työntekijät voivat työkuntana sitoutua tekemään työtä yhteisesti. Työkuntaa edustaa työnantajaa kohtaan se työkunnan jäsenistä, joka on valittu etumieheksi.

Edellä 1 momentissa tarkoitetulla tavalla tehdyn työsopimuksen perusteella syntyy työsuhde työkunnan kunkin jäsenen ja työnantajan välille. Työnantaja suorittaa palkan suoraan työkunnan jäsenille noudattaen työkunnan puolesta ilmoitettua jakoperustetta. Jos työkunnan puolesta ei selvitetä työnantajalle, miten palkka jakaantuu työkunnan jäsenten kesken, taikka jos työkunnan jäsenet eivät pääse keskinäiseen sopimukseen palkan jakaantumisesta, on palkka maksettava kunkin työhön käyttämän ajan mukaan.”

Kun työsopimus syntyy jokaisen työkunnan jäsenen ja työnantajan välille, kukin työsopimus ja sen pysyvyys on tarkasteltava erikseen²⁶⁰, vaikka työkunnan yhteisyydellä on myöhemmin selvitettävä merkityksensä. Työsuhteessa maksettavan vastikkeen määräytymistapaa on pidetty yhtenä arviointiperusteena määriteltäessä sopimussuhteen luonnetta

²⁵⁶ Vuoden 1969 työsopimuslakikomitean mietinnössä (KM 1969: A 25, 28) kokonaisuus ja yhtenäisyys oli esillä: ”työkunnat ovat luonteeltaan siviilioikeudellisia yhtiöitä, joissa jäsenen eroamisoikeutta ei ole rajoitettu. Vaikka työkunnan jäsenet ovat keskenään yhtiösuhteessa, ei työsopimuksen tekemistä ole niin käsiteltävä, että työsuhteeseen joutuisivat toiselta puolen työkuntayhtiö ja toiselta puolen työnantaja. Tällaista sopimusta ei voitaisi pitää työsopimuksena, joka välttämättömästi edellyttää, että työn tekee yksityinen henkilö. Periaatteellisesti kohdistuvat työnantajan oikeudetkin kuhunkin työkunnan jäseneen henkilökohtaisesti, vaikka näiden oikeuksien käyttämiseen, samoin kuin velvoitteiden täyttämiseen kuten palkan maksamiseen, on tietynlainen vaikutus sillä seikalla, että kysymys on yhteisestä työstä, jonka tekemiseen työntekijät ovat sitoutuneet työkuntana.”

²⁵⁷ Ks. esim. Vuorio 1955, 119 – 129, Hautala 2002, 149 – 153 ja niissä mainitut oikeustapaukset.

²⁵⁸ Ks. Kahri 2002, jonka liitteenä olevassa ”muutostaulukossa” todetaan työkonttien osalta, ettei vallitsevaa oikeustilaa ole tarkoitus muuttaa.

²⁵⁹ Ks. myös HE 228/69 vp.

²⁶⁰ Kahri & Hietala 1995, 59 – 59.

ja käytäessä rajanvetoa itsenäiseen yrittäjään nähden²⁶¹. Kairinen on esittänyt, että työkunnissa ”työnteon yhteisyys johtuu työsuorituksen ja palkkatekniikan luonteesta”²⁶². Työkunnalle maksettava palkka jakaantuu työkunnan jäsenille työkunnan ilmoittaman jakoperusteen mukaan. Mahdollinen osuuksien oikaiseminen on työkunnan jäsenten keskinäinen asia, koska työnantaja voi täyttää velvoitteensa maksamalla palkan käytetyn ajan perusteella²⁶³. Laki ei anna ratkaisua siihen tilanteeseen, jossa työkunnassa on erimielisyyttä nimenomaan työhön käytetyn ajan suhteen²⁶⁴. Hautala pitää ongelmallisena myös sitä, kuka kantaa vastuun, että kunkin työkunnan jäsenen saama vastike on kyseisellä alalla noudatettavan työehtosopimuksen mukainen. Muodollisesti vastuu on työnantajalla, mutta tilanne voi olla ristiriitainen, jos työkunta ilmoittaa jakoperusteet.²⁶⁵

Vuorio esittää, ettei ”Suomen lain mukainen direktio-oikeus siedä ylä- eikä alapuolelleen toista direktiota”, minkä vuoksi vain työnantajan käyttämä direktio on *työoikeudellista direktiota*²⁶⁶. Sipilän mukaan työkunnassa voi olla kahdenlaista direktiota eli ”kun paterninen direktio ilmaisee työoikeudellisen alustusaseman työn ja palkan vastakkaissuhteineen, fraterninen direktio taas viittaa osapuolten tasa-arvoisuuteen sellaisen päämääräyhteyden merkeissä, jossa työ koituu välittömästi osapuolten hyväksi, ja jossa ’johto ja valvonta’, sikäli kun sitä on, ovat lähinnä työnsuorittamisen teknillisiä elementtejä yhteisen tarkoituksen saavuttamiseksi. Käsite ’frater’ vastakohtana ’paterille’ ilmentää sattuvasti sitä keskinäistä tasavertaisuutta, jota työ yhteiseen lukuun edellyttää siitä riippumatta, mitä työn suorittamisesta siihen liittyvine kuuliaisuusvelvoitteineen on sovittu”. Näin työkunnan oma (fraterninen) työorganisaatio tekee työnantajan taholta järjestetyn teknisen työnjohdon osittain tarpeettomaksi²⁶⁷. Kahtiajako viittaa työkuntasopimuksen kaksiosaisuuteen ja se voi käytännössä tarkoittaa sitä, että työnantajan toiminta voi rajoittua vain valvontaan²⁶⁸.

Hautala näkeeikin työkunnan rationaalisenä tapana hankkia työvoimaa ja tehdä työsopimuksia. Työkunnan avulla voidaan myös ”ostaa” konkreettista työnjohtoa, koska työkunnassa tavallisesti on ”pomo”.²⁶⁹ Tämä ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, kun otetaan huomioon, ettei työkunnan etumiehen asemaan katsota sisältyvän ainakaan työturvallisuuslaissa tarkoitettuja esimiesvaltuuksia²⁷⁰. Työkunnan etumiehen käyttäminen työnjohdon helpottajana perustuu työnantajan luottamukseen siitä, että sovittu työ tulee tehdyksi. Tämä puolestaan edellyttää sitä, että etumiehen ”takana” olevassa työkunnassa toimii sisäinen johto ja valvonta, mikä viittaa työkunnan tosiasiallisen suhteen olemassaoloon.

²⁶¹ Ks. esim. Lehtinen 1937, 26 – 28, Erma, 1955, 390, Paanetoja 1993, Koskinen 1996, 44 – 47.

²⁶² Kairinen 2001, 84.

²⁶³ Kahri & Hietala 1995, 60.

²⁶⁴ Sarkko 1980, 128. Tällaisen tilanteen varalta komiteamietinnössä ehdotettiin, että työnantaja voisi vapautua suorituksesta maksamalla koko korvauksen etumiehelle. (KM 1969: A 25, 8).

²⁶⁵ Hautala 2002, 151.

²⁶⁶ Vuorio 1952, 170.

²⁶⁷ Sipilä 1938, 175.

²⁶⁸ Sipilä 1938, 175.

²⁶⁹ Hautala 2002, 150. Hautala viittaa Turun hovioikeuden päätökseen THO 4.2.1997 S 96/1645, jossa työkunnan sisäistä järjestäytymistä pidettiin työkunnan ominaispiirteenä.

²⁷⁰ Koskinen & Ullakonoja 1998, 52, Huusko 2002.

2.2.2.2 Työkunnan tosiasiallinen suhde

Työsopimuslain kohdan voi katsoa edellyttävän etumiehen valitsemista. Etumies on työntekijöiden edustaja ja hän on työntekijäasemassa, kun taas työnantajan nimeämää etumiestä on pidettävä työnantajan edustajana.²⁷¹ Etumiehen nimeämisestä Kahri & Vihma esittävät, että ”sekä työnantajan että työntekijöiden edun mukaista on määrätä sopimuksessa selvästi, kuka toimii työkunnan etumiehenä, joka edustaa työkuntaa suhteessa työnantajaan sopimusta tehtäessä ja täytettäessä. Tällainen menettely helpottaa huomattavasti sopimuspuolten keskinäisten yhteyksien käytännöllistä hoitamista työn kestäessä.”²⁷²

Työkunnassa työntekijät ovat lähtökohtaisesti aloitteentekijöitä siinä, että he ovat *tietyllä kokoonpanolla* ottamassa yhdessä tehtäväksi tietyn työn²⁷³. Lain työkuntasäännös koskee vain työntekijöiden muodostamaa työkuntaa. Vuorio esittää: ”jos työnantajan taholta määrätään useampia työntekijöitä tekemään samaa työtä ja ehkä samalla joku heistä ’vanhimmaksi’, ei näin synny laissa tarkoitettua työkuntaa”.²⁷⁴ Työkuntaa ei kuitenkaan ole pidettävä yhtiönä, vaan se on ”varsin höllä yhteenliittymä”²⁷⁵. Työkunta-kokonaisuus oli vanhemmassa vuosilomalaisissa²⁷⁶ ja työaikalaisissa²⁷⁷ ilmaistu siten, että ”työkuntana työskentelevät työntekijät ovat sitoutuneet työnantajan johdon ja valvonnan alaisina, tekemään jonkin työn”. Mielenkiintoinen yksittäinen työkunnan yhtenäisyyttä korostava yksityiskohta löytyy vuoden 1941 työaikalakia valmistelleen komitean mietinnöstä. Siinä 2.2 § on muuten edellä esitetyssä muodossa, mutta sanan alaisina paikalla on *alaisena*²⁷⁸.

Työkunnan yhteenkuuluvuutta pidettiin vuonna 1969 jopa niin perustavanlaatuisena asiana, että työkuntapykälään ehdotettiin²⁷⁹ kohtaa, jonka mukaan työnantaja voisi irtisanoa työkunnan vain kokonaisuutena: ”Irtisanomisoikeutta voi työnantaja, mikäli muuta välipuhetta ei ole tehty, käyttää vain työkunnan kaikkiin jäseniin kohdistuvien vaikutuksien”²⁸⁰. Lakiesityksen perustelut tukevat työkunnan yhteisyyttä sekä työntekijöiden

²⁷¹ Vuorio 1952, 706. Vuorio (1952, 706) katsoo, että ”työkunnan etumies on työntekijöiden edustaja vähintään asemavaltuutettuna”.

²⁷² Kahri & Vihma 1971, 34.

²⁷³ Vuorio 1952, 706.

²⁷⁴ Vuorio 1952, 706.

²⁷⁵ Kivimäki 1953, 214.

²⁷⁶ Vuoden 1939 vuosilomalaki 1.2 §.

²⁷⁷ Vuoden 1946 työaikalaki 2.2 §.

²⁷⁸ KM 1941:5, 22.

²⁷⁹ Komitea kuuli asiantuntijoina työkuntaa koskevissa kysymyksissä rakennusmestari Kalle Kantolaa, rakennusmestari Arvi Kivivuorta ja betoniraudoittaja Sorjo Saarista. (KM 1969: A 25, 4).

²⁸⁰ KM 1969: A 25, 8: Lakiesityksen 9 § 2 mom. 2 lause.

että työnantajan kannalta²⁸¹. Toisaalta sisäinen sopimuskin voi epäonnistua ja siksi pidettiin tärkeänä, että ”työnantajalle ei synny koko työkyntunnan irtisanomisoikeutta siksi, että työkyntunnassa on yksi eri systä kyseessä olevaan työhön kelpaamaton työntekijä”²⁸².

2.2.2.3 Työkyntunnan henkilövalinnat ja palkkakysymys

Työkyntunaa yhdistää yhteinen työ. Tämän vuoksi on katsottu, että työntekijöillä on taloudellinen intressi valvoa keitä muita työkyntunaa kuuluu.²⁸³ Koska työkyntunnan vahvuuden määrittämisessä on esiintynyt erilaisia käytäntöjä, on perusteltua edellyttää selvää sopimusta tästä työnantajan ja työkyntunnan etumiehen välillä²⁸⁴. Tavallisesti työkyntunnan jäsenet tai osa heistä osallistuu etumiehen kanssa uusien jäsenten valintaan²⁸⁵, joten työkyntunta sitoutuu työhön tietynä kokoonpanona. Toiseksi työkyntunnan jäsenten keskinäisen päätävävallan kohteeksi on jätetty työkyntunnalle tulevan palkan jako-osuuksista päättäminen, minkä voi katsoa edellyttävän sitä, että työkyntunnassa kyetään sisäisesti arvioimaan osaamisia ja jakamaan tehtäviä. Molemmat seikat liittyvät siihen, että työkyntunta on lähtökohtaisesti työntekijöiden toimesta muodostettu. Tämän on katsottu tulevan esille lain sanamuodosta ”työntekijät yhdessä työkyntuntana sitoutuvat”²⁸⁶.

Työkyntunnan palkkakysymystä voidaan lähestyä, paitsi palkan määränä, myös tarkastelemalla aikapalkan ja tulospalkan lähtökohtaisia eroja, joilla on yhteys direktio-oikeuden käyttöön. Lehtisen mukaan ”sopimus, joka koskee työn suorittamista urakalla, tarkoittaa joko työurakkaa tai urakkatyötä. Urakkatyö kuuluu työsopimuslain alaisuuteen, se on työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena; sen erikoispiirteenä on, että palkka siitä maksetaan työn tuloksen mukaan”. Työurakkaa ei Suomen laissa määritellä. On kuitenkin katsottu, että työn johto työn teon aikana kuuluu hänelle, joka ottaa työn suorittamiseen vastaten työn antajalle luovutettavasta *työn tuloksesta*. Hän ei ole alistussuhteessa

²⁸¹ KM 1969: A 25, 28: ”Työkyntunta ei voi sen johdosta, että työkyntunnan jäsenet tulevat työnantajan työntekijöiksi, jättäytyä välinpitämättömäksi siinä tapauksessa, että joku jäsenistä täyttää huonosti työvelvoitteensa. Sitoutuessaan työkyntuntana työhön jäsenet ovat ottaneet vastuulleen, että työ tulee määräaikana huolellisesti tehdyksi. Käytännössä menetellään niin, että toiset työkyntunnan jäsenet huolehtivat sen jäsenen työosuuden suorittamisesta, joka on laiminlyönyt työnsä. Työkyntunnan tekemälle työsopimukselle on niin ollen katsottava luonteenomaiseksi, että sopimus irtisanotaan koko työkyntunnan suhteen, jos havaitaan, että jokin työkyntunnan jäsen on laiminlyönyt työn suorittamisen, ja vaara on tarjolla, että työkyntunnan kanssa sovittu työ sen johdosta jää tekemättä. Muissakin tapauksissa, joissa irtisanomisoikeuden käyttäminen tulee kysymykseen, vastaa työkyntunnan tekemän yhteistyösopimuksen luonnetta parhaiten sellainen järjestely, että työnantaja, jollei toisin ole sovittu, käyttää irtisanomisoikeuttaan kaikkiin jäseniin ulottuvin vaikutuksin.”

²⁸² Erkki Salomaan eriävä mielipide, KM 1969: A 25, 66.

²⁸³ Vuorio esittää (1955, 129 alav. 171), että ”jos sovitaan kokonaisurakasta, työntekijöillä on yleensä myös intressiä siitä, keitä työhön tulee mukaan. Sen vuoksi tästä aiheutuu luonnollisia direktiovallan rajoituksia.”

²⁸⁴ Kahri & Hietala 1995, 58 – 59.

²⁸⁵ Sarkko 1980 36 – 37.

²⁸⁶ Vuorio 1952, 706 ja Vuorio 1955, 127.

työnantajaan.²⁸⁷ Työkuntatyössä urakaluonteisuuteen viittaa se, että ”aikapalkkainen työkuntasopimus on käytännössä harvinainen ja vailla huomattavampaa merkitystä”²⁸⁸. Juridisesti palkan määräytymisperusteet ovat siten sidoksissa *työn tekemisen* aikana tapahtuvaan direktio-oikeuden käyttöön, joka työkunnassa toteutuu fraternisena direktiona. Todennäköisesti tiimien levitessä työpaikoille, asiaa ei ole arvioitu vaihtoehtona työkunnille eikä muutenkaan oikeudellisena kysymyksenä, vaan työntekijät määrättiin tiimeihin työnantajan aloitteesta²⁸⁹. Työkunta ja tiimi eivät siten ole sama asia, vaikka niillä molemmilla voidaan tavoitella joustoa työsuorituksen aikaansaamiseen.

2.2.3 Työkunnan ja tiimin rinnastettavuus

Työkunta-asiaan liittyy useita työntekijöiden työn yhteisyyttä vahvistavia ja siihen liittyen työntekijöille tietyn aseman luovia tekijöitä, joilla katson olevan merkitystä arvioitaessa työkunnan ja tiimin rinnastettavuutta. Työkunnan yhteisyyden on katsottu vaikuttavan rajoittavasti työnantajan oikeuksien käyttämiseen²⁹⁰.

Taulukkoon 1 on koottu työkunnan ja tiimin asemaan liittyviä keskeisiä tekijöitä. Merkinät TA ja TT viittaavat siihen, kumpi osapuoli tekee tiettyä osatekijää koskevat päätökset.

Taulukko 1 Työkunnan ja tiimin rinnastettavuus²⁹¹

TT = työntekijä, TA = työnantaja

Osatekijä		Työkunta	Tiimi
Päätös yhdessä tekemisestä		TT	TA
Työntekijät	Lukumäärä	TT	TA/TT
	Osaaminen ja henkilökemia	TT	TA/TT
	Etumies/vetäjä	TT	TA ²⁹² /TT Tiimin yhteyseen vetäjän asema vaihtuu
	Irtisanominen	Henkilökohtainen	Henkilökohtainen
Työn kohde	Määrä	TA	TA/TT
	Laatu	TA	TA
	Ajoitus tekemisen aikana	TT	TA/TT
Palkitsemisen peruste		Tulos	Aika, työntekijän tehtävänimike tai tiimin tavoitteen saavuttaminen

²⁸⁷ Ks. Lehtinen 1937, 27. Kanta tähän periaatteelliseen kysymykseen näyttää säilyneen. Ks. esim. Kairinen 2001, 66, 71.

²⁸⁸ Vuorio 1952, 706. Ks. kuitenkin Hietala & Kaivanto 2002, 21, jossa todetaan ”työkunnalla tarkoitetaan yleensä sitä, että ryhmä työntekijöitä sitoutuu tekemään jonkin työn tai jatkuvasti jotakin työtä yhteisesti”.

²⁸⁹ Huusko 2000, Huusko 2001.

²⁹⁰ Vuorio 1955, 120. Ks. myös KM 1969 A 25, 28.

²⁹¹ Huusko 2000, 134.

Työkunnan ja tiimin välillä on useita samankaltaisia tekijöitä, jos tiiminä on voitu toimia ”työkuntasäännöksen suuntaisesti” eli työntekijät ovat voineet vaikuttaa tiimin kokoonpanoon ja työn tekemisen aikaiseen ajoitukseen. Työsuhdejohtamisen kysymyksenä voidaan tarkastella tilannetta, jossa tiimien jäsenet ovat aiemmin tehneet yksilötyönä samaa työtä, jota sittemmin on siirrytty tekemään tiimeissä. Kun työnantaja on työvoiman joustavuuden lisäämiseksi tarvinnut ”itsenäisiä toimintayksikköjä”, voidaan kysyä olisiko, ja millaisin edellytyksin, nämä työt voitu teettää työkuntina. Direktio-oikeuden nojalla kyseisten töiden teettäminen ei olisi voinut toteutua työkuntina, koska työnantaja ei voine määrätä ”sitoutumaan yhteisesti”.

2.2.4 Työkuntasäännöksen merkitys pienryhmä- ja tiimisopimisen kannalta

Työkuntasäännöksillä on jo vuosikymmeniä pyritty luomaan perustaa kollektiiviselle pienryhmäsopimiselle. Yhtenäistä, työkunnan asemaa vahvistavaa, käytäntöä ei ole muodostunut. Toisaalta on pidetty mahdollisena, että työkuntainstituution merkitys voi korostua samalla joustavien tuotanto- ja johtamismallien ja niihin liittyvien tiimien myötä.²⁹³

Tiimi-käsite on tullut suomalaisille työpaikoille johtamiskäytäntönä, joka on ”varovasti²⁹⁴ rinnastettu työkuntaan. Laajemmin mainittujen käsitteiden ja yhdessä tekemismuotojen yhtäläisyyksiä tai eroja²⁹⁵ ei tiettävästi ole selvitetty. Määritelmällisesti tiimiä ja työkuntaa yhdistää mukana olevien (tiimin/työkunnan jäsenet) työntekijöiden yhteinen sitoutuminen yhteiseen tekemiseen eli tietyn tavoitteen aikaansaamiseen. Engblom on paikallista sopimista määritelleessään jakanut työsopimustasaisen paikallisen sopimisen kahteen osaan:

- 1) sopiminen työntekijän ja työnantajan kesken ja
- 2) pienryhmäsopiminen, jossa neuvottelu- ja sopijapuolina on useampi kuin yksi työntekijä.

Enblomin mukaan ”juridisesti sopijapuolina ovat työnantaja ja työntekijä yksilötasolla. Käytännössä sopimus voi syntyä myös esimerkiksi niin, että työnantaja tekee ”ryhmäsopimuksen” työryhmän, tiimin tai muun kollektiivin kanssa. Joskus luottamusmies (tai

²⁹² Työnantajan nimeämän tiimin vetäjän asema riippuu siitä, onko hänelle delegoitu myös päätösvaltaa ja vastuuta tiimiä koskevissa asioissa. Olen tässä tutkimuksessa jättänyt tiimin vetäjää koskevat pohdinnat käsittelyn ulkopuolella siksi, että olen tietoisesti halunnut irrottautua työnjohdosta perustuvasta järjestelmästä, josta tiimien myötä ollaan luopumassa. Tiimin esimies on tutkimuksessa mukana siinä mielessä, että tiimille siirtyvä toimivalta voi tietenkin siirtyä sille vain joltakin sellaiselta taholta, jolla se on aiemmin ollut.

²⁹³ Hautala 2002, 152.

²⁹⁴ Kairisen 2001, 84, mukaan ”nykyisin uusia työkuntien kaltaisia asetelmia saattaa syntyä ns. tiimityössä. Moderni tiimityö voidaan määritellä monitaitoisuuteen perustuvaksi yhteistyöksi.”

²⁹⁵ Ks. Huusko 2000, 83 – 95.

luottamusvaltuutettu) taikka muu kolmas taho tekee sopimuksen työntekijän puolesta. Engblomin mielestä TSL:n 1 luvun 1 §:n työkunta-käsitteestä ei saada juurikaan lisävalaistusta paikallisen sopimisen eri muotojen juridiseen arviointiin.²⁹⁶

Uuden työsopimuslain sanamuoto ”yhdessä työkontana” antaa mahdollisuuden sellaiselle tulkinnalle, että työkontan ja työn teettäjän välillä vallitsee yksi työsopimussuhde²⁹⁷. Työsuhdeoppaassa asiaan onkin otettu selvä kanta: ”Työsopimus voi koskea myös sopimusta, jossa toisena osapuolena on työkonta”²⁹⁸. Hautalan mukaan tällaista tuskin on tavoiteltu. Näin ollen työkontainstituution sisällyttäminen työsopimuslain 1 §:ään ei ollut onnistunut ratkaisu, vaan se on kenties hämärtynyt lisää lakiuudistuksen myötä²⁹⁹. Lakiuudistuksen yhteydessä työkontasäännös saattoi tuntua vanhanaikaiselta ja hankalalta, että se haluttiin ”pois näkyvistä”. Voisi kuvitella, että lain valmistelun yhteydessä esille tullut ryhmä- ja tiimityön sääntelyn tarve ei kuitenkaan sallinut työkontasäännöksen poistamista. Työkontapykälä kutistettiin työsuhdetta sääntelevään pykälään arvioimatta sen soveltuvuutta ajankohtaisiin työn organisointikäytäntöihin.

Työkontasäännökset ovat syntyneet niin erilaisissa olosuhteissa ja niiden tulkinta on muodostunut niin epäyhtenäiseksi, ettei tämän vuosituhannen pienryhmäsopimista ole perusteltua rakentaa niiden varaan. Tiimeissä ei ole ongelmallista se, ovatko tiimin jäsenet työsopimuslain alaisia, mitä työkontasäännöksellä aikanaan selvennettiin. Sen sijaan ”sääntelytarvetta synnyttäviä pulmia syntyy tiimityöhön liittyvästä autonomiasta sekä jäsenten välisestä vastuun, tehtävien ja päätäntävällän jaosta”³⁰⁰. Uudenlaisen pienryhmäsopimisen ehdot on syytä rakentaa monitieteisen tutkimuksen varassa selvitettyjen, nykyaikaista työelämää ja sen vaatimuksia kuvaavien tekijöiden pohjalta. Tämä tutkimus pyrkii avaamaan näkökulmia, joita uudenaikaisessa sääntelyssä on perusteltua ottaa huomioon.

2.3 Direktio-oikeus ja hiljainen sopiminen

Työsopimusta solmittaessa työntekijän tehtävät määritellään usein väljästi. Eri aloilla käytetään enemmän tai vähemmän vakiintuneita ammattinimikkeitä, joilla henkilöitä palkataan töihin. Tosiasialliset työn tekemisen ehdot muotoutuvat työsuhteen kestäessä. Eri tavoin määritellyt toimenkuvat saattavat muuttua sekä direktiökäskyjen että ns. hiljaisen sopimisen kautta. Hiljaisella sopimisella tarkoitetaan sitä, että osapuolet hyväksyvät sopimusehtojen uudelleen muotoutumisen siten, että he jättävät puuttumatta asioihin ja jatkavat toimintaa muuttunein ehdoin.

Kun organisaatiomuutoksia tarkastellaan jälkeenpäin, havaitaan, että hiljaista sopimista on tapahtunut eri laatuissa ja laajuisissa asioissa. Laajojenkin organisaatiomuutosten toteuttaminen direktio-oikeuden sisällä on merkinnyt sitä, että hiljaisen sopimisen alue on laajentunut. Työntekijöiden kannalta kysymys on ollut ainakin kahdesta asiasta. Muu-

²⁹⁶ Engblom 2002, 36, 39 – 40.

²⁹⁷ Hautala 2002, 150.

²⁹⁸ Saarinen 2001, 1.

²⁹⁹ Hautala 2002, 150.

³⁰⁰ Kairinen 2003, 100.

tokset ovat tulleet hiipimällä, joten niiden laajuus paljastuu vasta jälkikäteistarkastelussa. Muutoksiin on liittynyt myös työtehtävien vähenemistä, joten uudet, laajempia kokonaisuuksia sisältävät työtehtävät, on otettu vastaan entisten tilalle. Tosiasiallisesti esimerkiksi metsäalan työntekijöillä ei kuitenkaan ole ollut vaihtoehtoja, joten kaikkea hiljaista sopimista ei voi pitää minkäänlaisena sopimisena.

Hiljaista sopimista voi tarkastella sekä direktio-oikeuden laajentamisena että lojaliteettiin ja luottamukseen perustuvan sopimussuhteen elementtinä. Näin hiljaisen sopimisen ”vastakohta” tietoinen tai määrämuotoinen sopiminen saa kaksi varsin erilaista perustelua. Kun direktio-oikeus tulkitaan niin laajasti, että sen avulla voidaan toteuttaa laajatkin muutokset työn tekemisen ehdoissa, tietoinen sopiminen tulee käyttöön vain todella merkittävässä muutostilanteissa ja kenties henkilövaihdosten yhteydessä. Kun hiljaista sopimista arvioidaan osana luottamuksellisia suhteita, tietoinen sopiminen on ”tarpeetonta”, koska toisen osapuolen edun huomioon ottaminen on osa alkuperäistä sopimista³⁰¹.

2.4 Työehtosopimukset ja paikallinen sopiminen

Useissa suomalaisissa työehtosopimuksissa on annettu valtuudet sopia tietyistä työsuhteisiin liittyvistä asioista myös paikallisesti³⁰². Tämä on seurausta talous- ja työelämässä tapahtuneista muutoksista, ”jotka ovat vahvistaneet kehitystä yhä dynamisempaan suuntaan: sopimusehtoja halutaan muokata toisaalta yritysten tarpeiden ja tarjolla olevien mahdollisuuksien mukaan siten, että työsuhteen ehdot olisivat sopeutettavissa kulloinkin vallitseviin olosuhteisiin ja toisaalta työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden ja hänen elämäntilanteidensa huomioon ottamiseksi”³⁰³. Paikallinen sopiminen on pariteetti-ideologian ja sopimustasapainon kannalta mielenkiintoinen ilmiö. Todellisten ”tarttumismahdollisuuksien” järjestäminen työntekijöille tarkoittaa käytännössä päätöksenteon tuomista lähemmäksi työntekijää. Tässä mielessä Engblom on nostanut esille seuraavat kysymykset konkretisoimaan ongelmaa siitä, miten pariteetti-ideologiaa pitäisi tulkita:

1. ”Onko pienryhmäsopiminen luonteeltaan lähempänä kollektiivi- vai yksilötason sopimista?³⁰⁴
2. Mikä merkitys on luottamusmiesinstituutiolla paikallisessa sopimisessa pariteetti-ideologian kannalta? Tulkitaanko neuvottelu- ja sopimistilanne työpaikalla niin,

³⁰¹ KM 1969: A 25, 31 – 32. Ks. myös Uhmavaara 2003.

³⁰² Tässä esityksessä ei käsitellä erikseen yhteistoimintalain ja työehtosopimusten mahdollistamaan paikallista sopimista. Työmarkkinajärjestelmien kehittämiskomitean (KM 1992: 39, 12 – 13, 64 – 65) tutkimusten mukaan yrityksissä ei tehdä kovin selkeitä eroja eri menettelytapojen välillä. Lisäksi tämän tutkimuksen kannalta olemassa olevan paikallisen sopimisen keskeinen elementti on se, että sen puitteissa on mahdollista kehittää sopimista kohti tiimikohtaista sopimista.

³⁰³ HE 157/2000 vp., 47.

³⁰⁴ Sopimustyyppinä paikallinen sopiminen, joka juridisesti toteutuu yksilötasolla, mutta jossa menettelyt ovat jollakin tavoin kollektiivisia, on erityistä kollektiivisen ja individuaalisen työoikeuden välimaastoon sijoittuvaa sopimustyyppiä. (Kairinen 2001, 212 - 215).

että edellytykset oikeudenmukaisen ratkaisun toteutumiselle ovat olemassa, jos luottamusmies tai luottamusvaltuutettu osallistuu prosessiin?

3. Montako työntekijää pitää olla neuvottelemassa työsuhteen ehdoista työnantajan kanssa, jotta sopimustasapaino toteutuisi? Vaaditaanko tietty määrä työntekijöitä, esimerkiksi viisi tai kymmenen, vai edellytetäänkö, että sopimusmenettelyyn osallistuu tietty määrä työpaikan työntekijöitä?³⁰⁵

Kolmanteen kohtaan liittyen voidaan todeta, että sopimustasapainon parantuminen ei ole vain kaavamaisesti ja numeroina esitettävä asia. Ilmonen & muut ovat tutkineet paikallista sopimista eri tahojen (työnantaja – työntekijä – ay-osapuoli) välisen luottamuksen lähtökohdista. Tutkimustulosten mukaan paikallisjohdossa, paikallisten ay-aktiivien ja rivipalkansaajien keskuudessa ollaan laajasti sitä mieltä, että useita tällä hetkellä työnantajan direktio-oikeuden piirissä olevia asioita olisi paras käsitellä paikallisen sopimisen ja yhteispäätösten puitteissa. Paikallistason sopimista ja yhteistoimintaa voidaan laajentaa koskemaan muun muassa yksiköiden tuloksenjakoa, töiden organisointia ja työvälineiden hankintaa.³⁰⁶ Johdon ja henkilöstön välisen luottamuksen on katsottu lisäävän paikallisten sopimusten määrää kolmella tavalla. Luottamus on edellytys joustavalle toimintatavalle. Toiseksi luottamus edistää toimivan sopimuskulttuurin kehittymistä. Kolmanneksi luottamuksellisissa oloissa henkilöstö pääsee vaikuttamaan sopimusten sisältöön.³⁰⁷

Lähtökohtaisesti paikallisen sopimisen mahdollisuudet ja johtamisjärjestelmä voivat tukea toisiaan. Keskeinen kysymys onkin, tukeeko johtamisjärjestelmä (työn johtamistapa, organisaatio ja yhteistoimintamuodot) ihmisten omavastuullisuutta, omaaloitteisuutta ja itsenäisyyttä, joiden kautta yrityskohtaisia työehtosopimuksia tukeva yrityskulttuuri voi syntyä. Toisaalta on kysyttävä, ovatko osallistumisjärjestelmien mahdollistamat keinot riittäviä, jotta niiden avulla voitaisiin saada henkilöstön asenteissa tuotannon kannalta edullisia muutoksia itsenäisyydessä, vastuullisuudessa ja yhteistyökykyisyydessä.³⁰⁸ Lähtökohtaisesti tiimien käytön voidaan katsoa perustuvan työnantajan ja työntekijöiden väliseen luottamukseen³⁰⁹. Luottamus näyttäkin kietoutuvan tutkimuksen ydinkysymyksiin varsin kiinteästi. Työaikajoustoja tutkineet ovat havainneet sen, että ”on työpaikkoja, joissa mahdollisuuksia joustaviin työaikajärjestelyihin ei ole päästy hyödyntämään, koska uusien ratkaisujen toteuttamiseen ei ole ollut tarvittavaa keskinäistä luottamusta, taikka on tehty järjestelyjä, josta saadut kokemukset ovat osoittautuneet huonoiksi”.³¹⁰

³⁰⁵ Engblom 2002, 41.

³⁰⁶ Ilmonen & muut 2000, 30, 120. Ks. myös Niemelä 2000, 125.

³⁰⁷ Niemelä 2000, 148.

³⁰⁸ Timonen 1993, 43 - 44.

³⁰⁹ Koskinen 1999, 10. Artikkelin ”Johto, valvonta ja vapaus nykyajan työelämässä” Tietosuojalehdessä 4/99 ss. 4 – 11.

³¹⁰ Uhmavaara & muut 2003, 163.

2.4.1 Organisaatioiden joustavuus ja paikallisen sopimisen muutos

Tutkimusten mukaan paikallinen sopiminen on lisääntynyt työorganisaatioiden uudistaessa toimintatapaansa joustavan tuotantomallin suuntaisesti³¹¹. Neuvottelutasapainoon vaikuttavina seikkoina, jotka ovat merkityksellisiä myös tiimien kannalta, on pidetty työntekijöiden ammattitaitoa, työsuhteen pysyvyyttä ja työpaikan taloudellista tilannetta. Lisäksi sekä työntekijät että työnantajat ovat ryhminä varsin heterogeenisiä, mikä vaikuttaa sopimustasapainoon.³¹² Tiimien asema sopijaosapuolena voi muodostua erilaiseksi useista syistä. Jos yrityksessä toimitaan omistajayrittäjän³¹³ näköetäisyydellä muutamassa tiimissä, työn tekemisen ehdot ovat kaikkien nähtävillä. Kansainvälisessä konsernissa saateetaan etsiä ”parhaita käytäntöjä”³¹⁴ myös työsuhteasioissa, vaikka eri maiden työoikeudellinen sääntely poikkeaa huomattavasti. On mahdollista, että kansainvälisesti löydettyt parhaat käytännöt eivät ole sovitettavissa suomalaiseseen sopimiskulttuuriin. Scheinin mukaan ”tiimit on myytävä eri kulttuureissa eri tekijöillä”³¹⁵. Toisaalta paikallisen sopimisen hyötyjä ei ole mahdollista saavuttaa täysipainoisesti, jos tiimi ei ole kykenevä sopijakumppani neuvottelemaan esimerkiksi työn vaatavuusjärjestelmän työpaikkakohtaisesta soveltamisesta³¹⁶.

Timosen mukaan paikallisessa sopimisessa tapahtui 1990-luvun lopulla selvä käänne. Paikallisen sopimisen pääsuunnaksi alkoi muotoutua markkinaehtoinen pakkosopiminen, jossa sopiminen on molemmille osapuolille ”yhtä vähän” vapaaehtoista. Muuttunut kilpailutilanne pakottaa etsimään paikallisia ratkaisuja työaikajoustojen tai yrityksen sisäistä reagointikykyä lisäävien työtehtävien muutosten avulla. Toinen käännteentekevä piirre paikallisessa sopimisessa liittyy tiimeihin. Asiakkaiden toiveista ja markkinoista perillä olevat tiimien jäsenet tiedostavat sen, että työpaikan pysyvyys ja hyvien työsuhteen ehtojen edellytykset ovat kiinni omista ja tiimin suorituksista. Tiimien yleistyminen vaikuttaa myös siihen, että paikallisessa sopimisessa asiasisällöt muuttuvat. Kilpailuolosuhteiden muutos on nostanut yrityksen reagointinopeuden tärkeäksi kilpailutekijäksi. Tällöin tarvitaan paikallisia sopimuksia yrityksen sisäistä reagointikykyä tukevista työtehtävien muutoksista ja palkkausjärjestelmistä.³¹⁷

³¹¹ Katz 1993, Timonen 1993, Niemelä 1996, Liikanen 1997.

³¹² Engblom 2002, 41 – 42, 164 – 165.

³¹³ Pidän mahdollisena ja jopa todennäköisenä, että tiimien toiminnassa voi olla myös omistussuhteista johtuvia eroja. Tämän selvittäminen antaisi aiheen erilliselle tutkimukselle, minkä vuoksi siihen ei tässä paneuduta, vaikka asia liittyy ainakin pariteetti-ideologian ensimmäiseen premisiin. Ks. Meyerson, 1992.

³¹⁴ Ks. Ilmonen & muut 2000, 125, jotka viittaavat johtamiskirjallisuudessa toistuvasti mainittuun ”best practice” -käsitteeseen. Ks. myös OECD 2000, 295 – 301. Ks. edelleen Hamde 2000, 153, jossa esitetään, ettei tiimien kehittämisessä aina ole vain yhtä parasta toimintatapaa. Myös työturvallisuusasioissa etsitään ”hyviksi katsottuja työyhteisökäytäntöjä” (Notkola 2002, 5).

³¹⁵ Schein 1987, 62.

³¹⁶ Matti Malkamäki, sähköpostihaastattelu 16.1. 2003.

³¹⁷ Timonen 2000, 5 – 6.

Jos tiimiorganisaatioon siirtymiseen liittyy myös tiimikohtaisten, yhdessä tekemiseen kannustavien palkkausjärjestelmien, käyttöönottaminen, tiimien kollektiivisuus on perinteiselle ay-liikkeelle uudenlainen haaste³¹⁸. Ruotsissa tähän kiinnitettiin huomiota jo 1980-luvulla, kun uskottiin ryhmän voivan neuvotella palkkauksensa ehdot ilman tehdastasonkaan ay-organisaatiota³¹⁹. Suomessa suuntaus on sama. Työntekijät eivät Timosen tutkimuksen mukaan enää hyväksy sitä, että luottamusmies tekee heidän puolestaan sopimuksen kuulematta riittävästi työntekijöitä.³²⁰

Toisaalta itseohjautuvien ryhmien on ajateltu häivyttävän työnantajan ja työntekijöiden välistä vastakkaisasettelua siinäkin mielessä, että työn intensiteetti jää ryhmän sisäiseksi asiaksi³²¹. Kelley on esittänyt, että osallistumisen ja vallanjaon suhteen on eri asia, lisätäänkö johdon ylhäältä päin tapahtuvaa tiedottamista vai muokataanko organisaatio tiimeinä toimivaksi. Tiedotuksen lisääntyminen on ”pehmeä” muutos osallistumisen suuntaan. Sen sijaan tiimien ja niiden itseohjautuvuuden varaan rakentuva malli merkitsee vallanjaon muutosta hierarkian alimpien tasojen hyväksi.³²² Perinteisesti ay-liike on vastustanut hiostamista tai ainakin pyrkinyt saamaan siitä vastineen palkankorotuksen muodossa³²³.

Yhteistoimintamuotoja ovat viralliset osallistumisjärjestelmät kuten yhteistoimintamenettely³²⁴ ja henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa sekä toisaalta työpaikoilla syntyneet yhteistoimintakäytännöt. Tällaisia yhteistoimintakäytäntöjä ovat mm. erilaiset laatu- ja tiimipalaverit sekä niiden lisäksi ”käytäväkeskustelut”, joissa esimies ja alainen keskustelevat työprosessin yhteydessä esimerkiksi työn suoritustapaan, tuotteiden läpäisyvaikeihin tai palvelujen laatuun liittyvistä kysymyksistä. Timosen mukaan paikallisen sopimisen muuttuminen monimuotoisemmaksi merkitsee sitä, että kuvatuissa työpaikkojen yhteistoimintakäytännöissä käsitellään usein paikalliseen sopimiseen liittyviä kysymyksiä, vaikka varsinainen sopimuksen teko tapahtuu virallisemmassa yhteydessä. Osallistumisjärjestelmillä ja muilla yhteistoimintakäytännöillä on tärkeä merkitys johdon ja henkilöstön yhteistyön rakentajina, informaatiokanavana ja hyvän paikallisen sopimisen neuvotteluilmapiiriin luojana. Tämän lisäksi niiden kautta henkilöstö integroituu paikalliseen sopimusprosessiin.³²⁵

2.4.2 Paikallisen sopimisen työnantajapuoli ja sopimisen alue

Yhteiskunnallisessa päätöksenteossa korostuvat ilmiöt näyttävät vaikuttavan samansuuntaisina myös työelämän sääntelyyn. Kansallinen ja valtiollinen taso näyttää menettävän merkitystään sekä paikalliselle että kansainväliselle tasolle. Kun samanaikaisesti tapahtuu

³¹⁸ Kevätsalo 1997, 183.

³¹⁹ Sandberg, 1978, 158 – 163.

³²⁰ Timonen 2000, 7.

³²¹ Ks. Huusko 2002, 47 alav. 278 ja siellä mainitut lähteet.

³²² Kelley (Yritystalous-lehdessä) 1996, 9 – 12. Alkuperäinen artikkeli Kelley 1994.

³²³ Kevätsalo 1997, 184.

³²⁴ Yhteistoimintamenettelystä ja sen suhteesta tiimityöskentelyyn ks. Huusko 2001, 40 – 47.

³²⁵ Timonen 1998, 11 – 12.

muutoksia yritysrakenteissa, yrityksen käsite hämärtyy ja työnantajatahon tunnistaminen vaikeutuu.³²⁶ Kun päätösvalta suurissa organisaatioissa keskittyy jopa valtakunnan rajojen ulkopuolelle, työsuhteen ehdoista merkittävä osa tulee sinetöidyksi liikkeenjohdollisilla päätöksillä. Päätösvallan keskittyminen voi helpottaa työntekijöiden kannalta vaikeiden päätösten tekemistä, kun päätösten kohde on kauempana³²⁷. Tämän voi katsoa asettavan paikallisen sopimisen työnantajaosapuolelle vahvan haasteen akselilla ihminen ja tekniikka. Tällä akselilla työnantaja on yhtälailla suojelun tarpeessa kuin työntekijäkin. Työnantajalla on kuitenkin lähtökohtaisesti paremmat mahdollisuudet vaikuttaa kehityskulkuihin kuin työntekijöillä.

Kuvattujen yritysrakenteiden muutosten lisäksi tiimiorganisaatioon siirtymiseen liittyy töiden uudelleenorganisointi. Eri rakennetekijät voivat yhdistyä tiimiorganisaatioissa siten, että hajautetut toiminnot kytketään toisiinsa tietotekniikan avulla, jolloin tiimien ja yhteistoiminnan merkitys korostuu. Tuotantoprosessin osina ihminen ja tekniikka täydentävät toisiaan, ja tässä kokonaisuudessa ihminen on ymmärtävä ja joustava elementti.³²⁸ Teoriassa tässä tilanteessa edellytetään väljyyttä (redundanssia)³²⁹, jota työehtosopimuksissa on jätetty paikallisten osapuolten välisen sopimisen asialliseksi laajuudeksi³³⁰. Käytännössä paikallisen sopimisen kenttä kutistuu molempien osapuolten kannalta. Paikallisen sopimisen työnantajapuoli voi olla sidottu vahvoin liikkeenjohdollisiin päätöksiin, jotka ovat realisoituneet paitsi taloudellisina myös tietotekniikan ja laatusertifioinnin mukaisina reunaehtoina. Työnantajatahoa edustava osapuoli joutuu joustamaan ainakin liikkeenjohdollisen määräysvallan vaikutuksesta. Myös direktio-oikeus joustaa niissä yrityksissä, joissa sovitaan paljon ja saadaan aikaan paikallisella sopimisella³³¹. Paikallisen sopimisen päätösvallan alue muodostuu siten liikkeenjohto-oikeuden, lakien ja työehtosopimusten sekä direktio-oikeuden vaikutuskentässä. Toisaalta paikallinen sopiminen ja direktio-oikeus eivät ole toistensa poissulkevia, vaan rinnakkaisia joustavien työaikojen muotoihin ja määriin vaikuttavia tekijöitä³³².

Työajat ovat olleet paikallisessa sopimisessa tärkeä asiaryhmä koko 1990-luvun ajan³³³. Alakohtaiset erot ja työaikaa koskevan sopimisen sisällöt ovat kuitenkin huomattavia³³⁴. Niemelä on tutkimuksessaan ryhmitellyt työpaikkoja joustavuuden mukaan. Joustavissa toimipaikoissa *on sovittu* kaikista seuraavista: 1) merkittävistä muutoksista työtehtävien sisällössä ja organisoinnissa, 2) koulutuksesta ja 3) tulospalkkioista.³³⁵ Työaikasopimusten

³²⁶ Hautala 2002, 85 – 89.

³²⁷ Valkonen 2001, 8.

³²⁸ Hautala 2002, 91.

³²⁹ Morgan 1998, 101 – 103.

³³⁰ Tammilehto 1997, 105. Ks. myös Huusko 2001, 15 – 15 ja siellä mainitut lähteet.

³³¹ Risto Alanko Tiedon Silta –lehdessä 1/2000, 6.

³³² Liikanen 1997, 8. Liikanen toteaa lisäksi, että mainittujen tekijöiden lisäksi myös vakiintuneilla työaikajärjestelyillä on merkityksensä työaikojen muotoutumisessa ja työaikajärjestelyistä sovit- taessa.

³³³ Uhmavaara 2000, 27 – 29.

³³⁴ Liikanen 1997, 136 – 141, Nieminen & muut 2000, 179 - 191.

³³⁵ Niemelä 2000, 133 (kursivointi LH).

määrä näyttää liittyvän siihen, että uudelleenjärjestelyistä ja työn organisoinnista on sovittu ja sopimiskulttuuri on kehittynyt. Työaikasopimukset voivat liittyä sekä työvoiman vähentämistä että lisäämistilanteisiin, koska työaikajoustoilla voidaan vähentää henkilöstön lomautusten ja irtisanomisen tarvetta ja toisaalta niillä voidaan minimoida uuden työvoiman rekrytoinnin tarvetta. Joustavuuden toteutumiseen liittyen Niemelä esittää sekä omiin tutkimuksiinsa että Kochanin & Ostermanin (1994) tutkimuksiin nojautuen, että kokonaisvaltaisilla muutoksilla päästään parempiin tuloksiin kuin yksittäisillä muutoksilla.³³⁶

2.4.3 Tiimit paikallisen sopimisen osapuolena

Edellä kuvattu kokonaisvaltainen muutos liittyy siihen, että kysymyksessä on ”neuvoteltu muutos”. Tieto sopimuksen olemassaolosta on tiukemmin joustavaan toimipaikkaan viittaava kriteeri kuin työnantajan ilmoitus siitä, että toimipaikalla on esimerkiksi toteutettu työn organisointiin liittyvä muutos, siirrytty tiimityöskentelyyn tai laajennettu ammattikuvia. Niemelän mukaan 72 %:ssa toimipaikoista on toteutettu tällainen muutos, mutta sopimus merkittävästä muutoksesta on voimassa vain kolmasosassa toimipaikoista.³³⁷ Laajoissa organisaatiomuutoksissa, jona Uhmavaaran & muiden tutkijoiden³³⁸ tavoin pidän tiimityöskentelyyn siirtymistä, osapuolten asemien uudelleenjärjestelyt voivat toteutua vain tasavertaisten neuvottelujen tuloksena. Koska työoikeuden sääntelyjärjestelmä ei tunne tiimejä, pidän lähtökohtana, ettei se yksin ”tuota” tuottaa tiimeille sopimusosapuolen asemaa. Tämän vuoksi tarkastelen tiimin edellytyksiä olla sopimusosapuolena erikseen juridisten eli oikeudellisten ja faktisten eli tosiasiallisten edellytysten perusteella. Jako tuo esille myös oikeudellisten säännösten kahtalaisen vaikutuksen osapuolten välillä. Työoikeudelliset säännökset ja niihin liittyvät osapuoliasemat ovat sellaisenaan sitovia reunaehtoja. Lisäksi samat säännökset voivat vaikuttaa käyttäytymisnormeina ja luoda ”pinttyneitä” käytäntöjä.

2.4.3.1 Oikeudelliset edellytykset

Oikeudellisena edellytyksenä tiimin olemiselle sopimusosapuolena on tiimin jäsenten työehtosopimukseen kirjattu paikallisen sopimisen mahdollisuus. Tämän vuoksi se, että tiimissä on useisiin ammattiliittoihin kuuluvia tai järjestäytymättömiä työntekijöitä, voi vaikuttaa tiimin sopimismahdollisuuksiin. Juridinen sääntely vaikuttaa siten paikalliseen

³³⁶ Niemelä 2000, 144.

³³⁷ Niemelä 2000, 134. Mielestäni neuvoteltu muutos tarkoittaa pitkälti samaa kuin tietoisesti aikaansaatua kielellinen ja asiallinen yhteisymmärrys. (Huusko 2000, 143).

³³⁸ Uhmavaara & muut 2003, 164.

sopimiseen sekä välittömästi että välillisesti (neuvotteluvoiman) kautta³³⁹. Lisäksi työehtosopimusten määräykset vaikuttavat sovittaviin asiasisältöihin.

Työsopimuslain 1 luvun 9 §:n mukaan ”työnantaja voi asettaa toisen henkilön edustajanaan johtamaan ja valvomaan töitä”. Töiden delegointi perustuu mainitulle lainkohdalle. Tiimin käsittäminen uudenaikaisena tapana käyttää direktio-oikeutta sisältää siten mahdollisuuden delegoida tehtäviä tiimille. Vaikka direktio-oikeus on työoikeudellisen normihierarkian mukaan lakien ja työehtosopimusten alapuolella, se on paikallisessa sopimisessa keskeisesti vaikuttava asia. Tämä liittyy lain vaikutukseen käyttäytymismallina. Hautalan mukaan: ”vaikka direktio on juridinen käsite, sillä on tiivis liityntä tosiasiallisiin johtamistyylisiin ja yrityskulttuuriksi sanottuihin olosuhteisiin. Nämä ovat reaalisia argumentteja, joita analysoimalla voidaan ehkä todeta työnantajan kulloisetkin tavoitteet ja motiivit työsuhteasioiden hoidossa. Tämän lisäksi ja jopa merkityksellisempänä voi pitää sitä, että näin voidaan saada selville, millaisia käytäntöjä työnantaja on tarkasteltavana olevassa asiassa aikaisemmin noudattanut.”³⁴⁰ Direktio-oikeuden on arvioitu kyseenalaistuvan monipuolistuvien työntekomuotojen suhteen, mikä ”lähentää” juridisia ja tosiasiallisia edellytyksiä toimia tiiminä.

Tiiminä sopiminen voi edetä vaiheittain vaiheittaisessa prosessissa³⁴¹. Timonen on esittänyt tiimien mukaantulon kaksivaiheisen paikallisen sopimisen kautta. Kaksivaiheisessa paikallisessa sopimisessa yrityksen johdon ja päaluottamusmiehen välillä on tehty ns. raamisopimus, jonka puitteissa tiimeille ja yksilöille jää vapausasteita ja vaihtoehtoja sopimusten soveltamisessa.³⁴²

2.4.3.2 Tosiasialliset edellytykset

Oikeudellisena edellytyksenä kuvatun kaksivaiheisen menettelyn vakaus riippuu kuitenkin siitä, miten itsenäiseksi toimijoiksi tiimit ovat työorganisaatioissa kehittyneet. Jos tiimit ovat kehittyneet oma-aloitteisiksi, omaa harkintavaltaa käyttäviksi vastuullisiksi toimijoiksi, on perusteltua kysyä, miten ne ovat pystyneet kehittymään sellaisiksi. Kysymys on siitä, miten tiimien ulkoiset reunaehdot ja tiimityön sisäiset lainalaisuudet³⁴³ ovat muovanneet tiimejä yhdeksi paikallisen sopimisen osapuoleksi. Tiimien aseman muodostuminen riippuu Timosen mukaan ainakin seuraavista tekijöistä: 1) tavasta, jolla tiimityö on toteutettu eli miten tiimityöskentely on otettu käyttöön³⁴⁴ ja miten sitä on kehitetty,

³³⁹ Niemelä 2000, 126. Toisenlaisena lähtökohtana voidaan pitää Katzin selitysmallia, jonka mukaan ”yritysten kilpailustrategioiden ja toimintatapojen uudistuminen nähdään vastauksena markkinoiden ja talouden muutoksiin ja sen mukaan kummatkin osapuolet, työnantajat ja palkansaajat, voivat hyötyä paikallisesta sopimisesta”. (Katz 1993, Niemelä 2000, 123).

³⁴⁰ Hautala 2002, 152 – 153.

³⁴¹ Huusko 2001, 44.

³⁴² Timonen 2000, 78.

³⁴³ Vrt. Isakssonin esitys henkilöstönedustuksen toimivuuden arvioimiseksi hahmottelemista kriteereistä. (Artikkeli ”Refleksiivinen sääntely: yrityskohtaisen yhteistoiminnan edellytyksenä – työn ja pääoman yhteishallinnon uusi tapa?” Työelämän tutkimus –lehdessä 2000/1 ss. 19 – 22).

³⁴⁴ Ks. myös Quzzo & Dickson 1996, 329.

2) tiimeissä syntyneestä ”uudesta työnjohtajuudesta”³⁴⁵, ja 3) tiimin yhteisestä tekemisestä syntyneestä ”uudesta kollektiivisuudesta”.³⁴⁶ Käytän tätä kolmijakoa alustavana ryhmittelynä sopivan tiimin rakentumisessa. Lisäksi katson, että tiimien asemaa sopimuksen osapuolina konkreettisesti mittaavina voidaan pitää tiimien osallistumista työturvallisuusasioiden hoitamiseen³⁴⁷ ja muutosta organisaation palkitsemisessa³⁴⁸. Kyseiset asiat ovat sellaisia, että tiimiorganisaatioon siirtyminen vaikuttaa niihin ja ne on muuttuneissa vastuunjakotilanteissa järjestettävä ja sovittava uudelleen mahdollisimman lähellä tiimiä. Täydennän alustavaa ryhmittelyä näillä tekijöillä.

2.4.3.2.1 Tiimityöskentelyn käyttöönotto ja kehittäminen

Sopivaksi tiimiksi rakentumiseen vaikuttaa se, onko organisaatio alun perin rakennettu tiimipohjaiseksi vai siirrytäänkö tiimityöskentelyyn jostakin muusta ohjausjärjestelmästä³⁴⁹. Tässä keskitytään jälkimmäiseen kahdesta syystä. Ensiksi ajattelu- ja toimintatavan muutos realisoituu vain siirryttäessä järjestelmästä toiseen. Toiseksi muutossuunta kohti tiimityöskentelyä on vallitseva.

Tiimiorganisaatiossa toiminnan ja sen kehittämisen lähtökohta on ryhmä eikä yksilö. Tämän vuoksi ensimmäinen edellytys muutokselle on, että kyseisten töiden luonne ylipäätään soveltuu tiimissä tehtäväksi.³⁵⁰ Suomalaisten tutkimusten mukaan tiimit muodostetaan useimmiten työnantajan aloitteesta ja lisäksi siten, etteivät tiimin jäsenet voi merkittävästi vaikuttaa tiimin kokoonpanoon. Näin toimitaan usein sekä tiimejä perustettaessa että varsin usein myös tiimitoiminnan aikana tiimejä täydennettäessä.³⁵¹ Tämä voi olla perusteltua, jos asiaa tarkastellaan siitä näkökulmasta, että tiimityöskentely perustuu kevyen tuotannon malliin, joka tähtää työvoiman vähentämiseen³⁵². Rationalisointiin tähtäävässä ajattelussa tiimit ovat työnantajalle tapa vähentää alaiskontakteja. Tällöin tiimien kokoonpano toteutetaan työprosessin tai aikaisempien toimintatapojen kannalta mielekkäällä tavalla paneutumatta erityisemmin henkilökysymyksiin. Tämän ei katsota edellyttävän neuvotteluja tai paikallista sopimista.³⁵³

Tiimin aseman kannalta tiimin kokoonpano³⁵⁴ ja siihen vaikuttaminen on keskeinen asia. Kun tiimi-ideologiaan kuuluu vastuu yhteisen tavoitteen saavuttamisesta, työnteki-

³⁴⁵ Tarkoittanee ainakin osittain samaa kuin tässä tutkimuksessa omaksuttu tiimien käsittäminen uudenlaisena tapana käyttää direktio-oikeutta.

³⁴⁶ Timonen 2000, 78.

³⁴⁷ Huusko 2002, 45 – 48.

³⁴⁸ Huusko 2003, erityisesti 9 – 10, 28 – 30, 49 – 50.

³⁴⁹ Huusko 2001, 31 – 37, 37 – 47.

³⁵⁰ Sandberg 1978, 161.

³⁵¹ Huusko 2001, 26, Niemelä 2000, 144 – 145. Ks. myös Morgan 1997, 143 – 145.

³⁵² Ks. Puunhankinnan/toimihenkilömäärän kehitys vuosina 1982 – 2001 kuviossa 5. (METO:n tilastot ja Metsätilastollinen vuosikirja).

³⁵³ Huusko 2001, 41.

³⁵⁴ Vesalainen & Stenman 1998, 56.

jän kannalta ei ole sama, kenen kanssa hän joutuu tai pääsee yhteisvastuuseen.³⁵⁵ Timosen mukaan tiimi-ideologian mukainen oma-aloitteisuuden korostaminen on lisännyt tiimien roolia paikallisen sopimisen osapuolena. Tämä tulee esille siten, että tiimien oikeaa henkilökoostumusta voidaan etsiä jatkuvassa prosessissa. Yrityksen henkilöstöpolitiikan tulee hyväksyä se, että kukin tiimi löytää oman identiteettinsä.³⁵⁶ Tällaisen ehdon toteuttamismahdollisuuksiin vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen koko. Kuvattu tiimin oma-aloitteisuuteen ja siten tiimi-ideologian mukanaan tuomiin etuihin perustuva tiimien muodostaminen edellyttää jonkinasteista väljyyttä eli joustavuuden edellytyksenä pidettyä redundanssia³⁵⁷. Tämä tarkoittaa ajan ja resurssien järjestämistä yhdessä oppimiselle ja yhteisten toimintamallien kehittämiseksi.

Jos tiimien asema on joko yhteistoimintalain mukaisissa neuvotteluissa tai paikallisen sopimisen kautta tunnustettu yrityksen kilpailukyvyyn ja laadun kannalta³⁵⁸ merkittäväksi, tämä kertoo keskeisen ehdon jo täyttyneeksi. Muutoksen toteuttamiselle on osapuolten kesken löydetty yhteinen kieli.³⁵⁹ Timonen esittää, että työnantajan ja työntekijöiden intressejä yhdistävinä tekijöinä, joilla voi olla myönteisiä vaikutuksia tiimien aseman kehittymiselle, ovat myös asiakkaiden lisääntyvät vaatimukset³⁶⁰. Tutkimustulos vastaa omia tutkimuksiani ainakin siltä osin, että useat tiimien jäsenet kokevat työn kokonaisvaltaisena ja asiakkaiden vaatimukset voimakkaina³⁶¹. Koetaanko tämä tiimin toimintaa rajoittavaksi tai kehityksen suuntaajaksi, vaihtelee ja kertoo siitä, onko tämä tiimin vai esimiestason huoli³⁶². Tiimiorganisaatiossa kannalta asiakkaat voidaan nähdä jopa työn tosiasiallisina valvojina, mikä edellyttää sitä, että tiimi voi itsenäisesti muuttaa toimintaansa asiakailta tulleen palautteen perusteella³⁶³. Jos tiimit saavat itsenäisesti hoitaa asiakassuhteita, tiimit voivat kehittyä niin, että ne ottavat osan yrittäjäriskiä kantaakseen. Tämä edellyttää sitä, että tiimien palkkaus on kytketty toimitusvarmuuteen, mikä puolestaan liittyy työssä ilmenevän kiireen ”hyväksymiseen”. Käytännössä sekä palkkauksen että työajan joustojen paikallinen sopiminen kulkevat rinta rinnan.³⁶⁴

2.4.3.2.2 Tiimissä syntynyt uusi työnjohtajuus

Tiimiorganisaation siirryttäessä on tärkeää varmistaa, että perinteiset työnjohdolliset tehtävät todella siirtyvät tiimin vastuulle ja esimiehettömissä tiimeissä löydetään niiden tarpeita vastaavat uudenlaiset päätöksenteko- ja johtamistavat. Vastuiden ja vapauksien

³⁵⁵ Fröhlich & Pekruhl 1996, 96–97, Huusko 2001, 17–18, 33–35. Ks. myös Niemelä 1996, 188.

³⁵⁶ Morgan 1997, 107, Timonen 2000, 79–80. Ks. myös Johnson & Thurston 1997, 68, jossa esitetään tiimin asemaa organisaatiossa eriteleviä tekijöitä.

³⁵⁷ Morgan 1998, 101–103.

³⁵⁸ Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 89.

³⁵⁹ Morgan 1998, 250–252, Huusko 2000, 130, Timonen 2000, 86, Ingram & Simons 2002, 1518.

³⁶⁰ Timonen 2000, 86.

³⁶¹ Huusko 2003, 42–44.

³⁶² Huusko 2003, 42, 49–50.

³⁶³ Hautala 2002, 156.

³⁶⁴ Timonen 2000, 86–87.

selkiytymättömyys ovat tiimiorganisaatioiden ongelmakohtia, jotka saattavat tulla esille lukkiutumisenä esimerkiksi joustavuusvaatimusten edessä. Päätösvallan selkiytymättömyyttä voi osoittaa se, että ongelmatilanteissa käännytään entisen työnjohdon puoleen.³⁶⁵ Entisen työnjohdon puoleen kääntyminen voi johtua myös siitä, että työntekijä katsoo työn johdon ja valvonnan kuuluvan työsuhteeseen myös työntekijän oikeutena tulla ohjatuksi ja valvotuksi. Erityisesti työturvallisuuden yhteydessä onkin puhuttu työnantajan direktiovelvollisuudesta³⁶⁶.

Toisaalta sitoutumisen työntekoon työnantajan johdon ja valvonnan alaisuudessa ei ole katsottu sisältävän sitä, että työtä todella tulisi johtaa ja valvoa.³⁶⁷ Tämän perusteella voidaan päätellä, etteivät työntekijät voi vaatia välittömän työnjohdon käyttämistä³⁶⁸ eli työn organisointi on voitu tiimiorganisaation tavoin perustaa työntekijöiden itseohjautuvuuden varaan. Työntekijöiden vaatimuksia ohjauksen tarpeellisuudesta tai jopa oikeutuksesta siihen voidaan perustella eri tavoin. Työntekijän työ sopimuksessa voi olla mainittu esimies, joka ohjeistaa tai alalla tai kyseisessä organisaatiossa on aina ollut tapana ohjeistaa, joten siitä on kehittynyt käytäntö. Jos perinteinen esimiesjohtaminen on onnistuttu korvaamaan uudella ”johtajuudella”, tiimien jäsenten keskinäisellä kontrollilla, tiimit ovat voineet kehittyä yrityksessä itsenäisiksi toimijoiksi. Sosiaalinen kontrolli on ankara työnjohtaja erityisesti huonosti tiimiin ja sen tavoitteisiin sitoutuneita henkilöitä kohtaan ja se reagoi välittömästi vapaamatkustajiin.³⁶⁹ Kuvatun asian toinen puoli on se, että hyvin tiimiin ja sen yhteisiin tavoitteisiin sitoutuneet tiimin jäsenet voivat kehittää yhteisiä toimintamalleja ja oppia keskenään luottamaan niiden toimivuuteen ja samalla toisiinsa³⁷⁰.

Keskeiseksi seikaksi muodostuu tiimille siirtyneen toimivallan luonne³⁷¹, mikä liittyy sekä tiimin kykyyn ja haluun ottaa vastaan kokonaisvastuu että johdon kykyyn luovuttaa vastuu. Jos tiimin vastuulla on kollektiivisen työntuloksen aikaansaaminen, sillä pitää olla myös asianmukaiset toimivaltuudet töiden järjestelyihin. Tiimiorganisaatio pohjautuu töiden uudelleenorganisoinnille siten, että perusyksikkönä on ryhmä eikä yksilö. Tämä paradigman muutos on perustana tiimin uuden työnjohtajuuden syntymiselle.³⁷² Muutoksen toteuttaminen edellyttää sisäisen toimivuuden varmistamista ja tiimin aseman läpikäymistä organisaatiossa³⁷³. Tiimityöskentelyyn liitettävät myönteiset ketjureaktiot, joissa korostetaan esimerkiksi toisilta oppimista ja sisäistä, kannustavaa palautejärjestelmää, eivät synny ylhäältä ohjatun ohjausjärjestelmän alaisuudessa. Tiimin valtuuttaminen voi tapahtua vähitellen, jolloin myös tiimin sisäinen oppiminen ja kontrolli syntyvät muutuvan tilanteen seurauksena³⁷⁴.

³⁶⁵ Koski & muut 1997, 85.

³⁶⁶ Kairinen 1983, 59.

³⁶⁷ Sipilä 1947, 47.

³⁶⁸ Ks. esim. Hietala & Kaivanto 1992, 29.

³⁶⁹ Timonen 2000, 79.

³⁷⁰ Katzenbach & Smith 1998, 113.

³⁷¹ Saloheimo, haastattelu 12.6.2002. Haastattelu kosketti erityisesti työturvallisuusvastuuta, mutta lainattu kommentti sopii tiimin toimintavaltuuksista käytävään keskusteluun laajemminkin, varsinkin kun puhutaan sopimisedellytyksistä.

³⁷² Ks. esim. Morgan 1997, 97 – 98.

³⁷³ Ingram & Simons 2002, 1518.

³⁷⁴ Hamde 2000, 43.

2.4.3.2.3 Sopiiko tiimi turvallisuusjohtamiseen?

Juridisesti ”uusi työnantajuus” tarkoittaa sitä, että arvioidaan työnantajalle kuuluvan vallan käyttämistä ja käyttäjän oikeutusta siihen. Organisaation muutostilanteissa ja erityisesti työsuojeluasioiden yhteydessä korostuu se, että tehtävät ja toimivalta tulee delegoiduksi ja sovituksi samalle taholle. Lisäksi tällä tasolla tulee olla riittävä pätevyys.³⁷⁵ Näin ollen työturvallisuusasioiden hoitaminen on aina työsuhdejohtamista. Mielestäni uuden työturvallisuuslain 8 §:n 5 kohta ”Työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuutta ja terveyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa” edellyttää kannanottamista siihen, mikä asema tiimillä on organisaation sisäisessä työturvallisuusvastuun jaossa. Vaikka työturvallisuuslaissa ei mainita sanaa turvallisuusjohtaminen, sen elementit ovat Siikin mukaan asioina mukana:

”Uusi laki siirtää olennaisessa määrin vastuuta työpaikoille. Siellä on osattava tehdä oikeat johtopäätökset ja päätettävä tarvittavista toimenpiteistä. Työpaikoilla toimintavelvoite kohdistuu ennen muuta työnantajiin ja esimiehiin. Työnantajalle asetettuja velvoitteita ei ole mahdollista täysimääräisesti toteuttaa, jollei työpaikalla ole systemaattista ja pitkäjänteistä työolosuhteiden seuranta- ja toimintatapaa, jolla tunnistetaan, arvioidaan ja poistetaan häittä- ja vaaratekijät. Turvallisuusjohtamista koskevat säännökset ovat joustavia ja ne jättävät riittävästi harkinta- ja liikkumavaraa työpaikoille. Laki edellyttää työpaikkojen kykyä, taitoa ja halua hoitaa työsuojeluasioita omatoimisesti. Turvallisuusajattelu on tarpeen kytkä osaksi työnantajana toimivan yrityksen tai julkisyhteisön koko toimintaa ja johtamis- ja hallintojärjestelmää. Työsuojelua ei tällöin pidetä erillisenä osa-alueena, vaan se on omaksuttu osaksi työnantajan toimintaa organisaation kaikkien osien toiminnassa ja kaikilla organisaation tasoilla.”³⁷⁶

Työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminta on lakisääteistä, mutta se ei muuta vastuusuhteita. Siikin mukaan ”työsuojelun yhteistoiminta ei tuo päätösvaltaa eikä myöskään vastuuta yhteistoimintaan osallistuville työntekijöille, vaan työturvallisuutta koskevat velvollisuudet säilyvät aina työnantajalla. Vaikka työntekijää ei enää pidetä passiivisena suojelun kohteena, hänelle työturvallisuuslain mukaan tulevien velvollisuuksien rikkominen ei ole rangaistava teko.”³⁷⁷ Voidaan kysyä, onko passiivisen suojelukohteen vastakohta aktiivinen suojelun kohde, aktiivinen toimija vai jotain muuta. Jos organisaatiossa toteutetaan tietoista työsuhdejohtamista, työntekijät ovat sekä yksilöinä että tiimeinä aktiivisia toimijoita.

Aktiivinen toimija saa perustelunsa uuden lain työntekijän velvollisuuksista, jotka tiimiorganisaatiossa ovat laajemmat kuin perinteisesti ohjatussa ja valvotussa työssä³⁷⁸. Myös Siiki katsoo, että ”työn ja työympäristön turvallisuuden ja terveellisuuden kehittämisessä

³⁷⁵ Huusko 2002, 24 ja siellä mainitut lähteet.

³⁷⁶ Siiki 2002, 3, 6.

³⁷⁷ Siiki 2002, 17 – 18.

³⁷⁸ Huusko 2002, 22 – 24 ja siellä mainitut lähteet.

on olennaista, että työntekijät osallistuvat siihen aktiivisesti. Työntekijöiden osallistumisen ja aktiivisen toiminnan suuren merkityksen vuoksi olisi työnantajien toimivien yri-
tysten ja laitosten toimintapolitiikassaan syytä rohkaista työntekijöitä käyttämään hyväk-
seen vaikutusmahdollisuuksiaan.” Asiaan on kiinnitetty huomiota myös työ- ja tasa-
arvovaliokunnan mietinnössä, jossa todetaan: ”Valiokunta korostaa työnantajan ja työnte-
kijöiden välisen yhteistoiminnan merkitystä työpaikan turvallisuuden ja terveellisuuden
parantamisessa. Yhteistoiminta on paitsi tärkeää kartoitettaessa vaaratilanteita ja luotaes-
sa ohjeita ja käytäntöjä vaarojen torjumisessa myös merkittävä henkinen voimavara pyrit-
täessä ratkomaan ihmissuhteisiin liittyviä ongelmia työpaikoilla.”³⁷⁹

Uusi työturvallisuuslaki antaa tilaa joustaville ratkaisuille, kunhan ne tapahtuvat työn-
antajan määräysvallan sisällä. Tiimin jäseninä olevien työntekijöiden laajentuneet työteh-
tävät sisältävät työsuojelutehtäviä³⁸⁰, mutta lain mukaan työntekijät eivät voi kantaa vastuuta niistä, jollei tiimissä ole esimiesasemassa olevaa työntekijää. Kuvattu asetelma voi merkitä mahdottomia vaatimuksia valvontajärjestelmille.

Tiimityöskentelyyn siirtyminen tuo esille myös uusia työturvallisuuskysymyksiä³⁸¹. Osa-
misten varmistamisen ja delegoinnin selkeyden lisäksi on syytä kiinnittää huomiota sii-
hen, etteivät tehtävät jää tuolien väliin eli nimeämättä kenellekään. Näitä tekijöitä on
otettu huomioon Työssä jaksamisen –ohjelman oppaassa ”Kuorma kevyemmäksi”. Tiim-
in sisäinen toimivuus on osa tiimin valmiutta sopia työehdoistaan. Todennäköisesti
tiimien jaksamisella on myös merkittävä osuus organisaation tuloksellisuudelle, kun ti-
meillä on (vähä) esimiehiä paremmat mahdollisuudet huolehtia työturvallisuuteen liitty-
vistä arkisista velvoitteista. Johtamisessa ilmeneviä puutteilla on todettu olevan selvä yh-
teys työssä jaksamiseen³⁸². Tiimien rakentuminen ”sopivaksi” voi siten olla myös merkit-
tävä johtamista parantava seikka.

2.4.3.2.4 Tiimeissä syntynyt uusi kollektiivisuus

Tiimien myötä työelämään voi muodostua uutta kollektiivista vastuuta. Käsitän tämän
kollektiivisen vastuun sekä työntekijöiden keskinäisenä kollektiivisuutena että työnanta-
jan ja työntekijöiden välisenä kollektiivisuutena. Tämän ehdoiksi näyttäisi edellä esitetyn
perusteella muodostuvan se, että tiimi pystyy sopimaan kokonaisvaltaisesta toimintako-
konaisuudesta, jonka se voi sisäisesti jakaa³⁸³. Näin tiimin sisällä koetaan jaettua vastuuta,
joka on osittain yksilöllistä. Olennaista on kuitenkin se, että tiimin jäsen on osakokonai-
suudesta vastuussa tiimille, joka on yhteisvastuussa työnantajalle. Kuvatulla tavalla muo-
dostuvasta uudesta kollektiivisuudesta seuraa se, että työnantaja voi perustellusti pitää
tiimiä valvontayksikkönä. Eroa tiimissä syntyneen kollektiivisuuden ja työnantajan toi-
mesta annettujen määriteltyjen osatehtävien kokoamisessa yhteiseksi työkokonaisuudek-
si esitetään kuviossa 2.

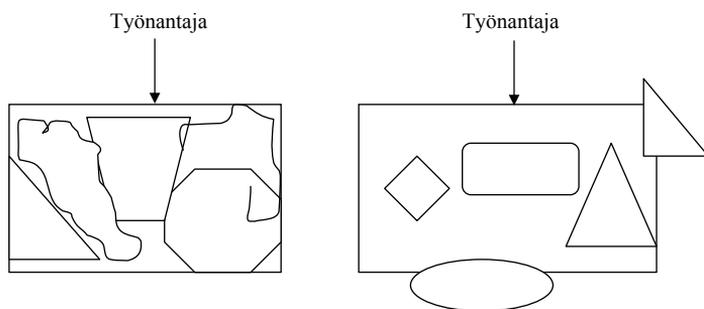
³⁷⁹ TyVM 4/2002 vp. Ks. myös Huusko 2002, 31. Ks. myös Karlund & muut 2001, 63 – 64.

³⁸⁰ Huusko 2002, 29 – 31.

³⁸¹ Huusko 2002, 20 – 22, 45 – 47.

³⁸² KM 2001:13, 41.

³⁸³ Oikarinen & Kauppinen 2000, 97.



Kuvio 2 Tiimin yhteinen työkokonaisuus ja entisistä tehtävistä koottu työkokonaisuus

Tiimejä rakennettaessa voi aiemmin yksilötyönä tehtyjen töiden muovaaminen tiimin yhteisen toiminnan ja vastuun kohteeksi olla hidasta. Kuva havainnollistaa sitä, että entisistä tai muuten irrallisiksi koetuista tehtävistä muodostettu tiimi on hajanaisempi ja yhteisvastuun rakentaminen on vaikeampaa. Kokonaisvaltaisen työkokonaisuuden ja vastuun luovuttaminen tiimille on perinteisiin työsuhteisiin verrattuna ratkaiseva muutos. Kun tiimit ovat osa toimintastrategiaa, myös työnantajan asema on olennaisesti erilainen. Keskeistä on se, että yhteisvastuun lähtökohta on tiimin sisällä mielekkääksi koettu tehtäväkokonaisuus, jonka sisällä tapahtuu tehtävien ja vastuiden jakaminen. Tällöin toiminta myös tiimin sisällä rakentuu luottamuksellisille suhteille³⁸⁴. Rakennelma vastaa pitkälti Morganin esittämää ”whole in parts” -osatekijää hänen itseorganisoitumiseen perustuvassa mallissaan. Osatekijöitä on yhteensä viisi: whole in parts, the importance of redundancy, requisite variety, minimum specs ja learn to learn.³⁸⁵

2.4.3.2.5 Palkitsemisen muutos

Timosen tutkimusten mukaan tiimityön edistäminen ja tulospalkkausjärjestelmien luominen liittyvät yhteen jopa niin, että tulospalkkaus on ainoa vaihtoehto tiimin työsuoritusten taloudellisessa kannustamisessa. Yhteensovittaminen ei ole aina onnistunut erityisen hyvin, vaan tulospalkkausjärjestelmästä tulee ”vahingossa sellainen, että se asettaa yksilöt tai tiimit keskenään kilpailuasetelmaan, jolloin työyhteisön sisään muodostuu suljettuja osaamisaarekkeitä ja yksilöiden tietotaidot eivät pääse kumuloitumaan työyhteisön kokonaisosaamiskapasiteetiksi eivätkä tiimikohtaiset tiedot leviä tiimistä toiseen.”³⁸⁶ Käytännössä tiimien jäsenten tulokseen perustuva palkkaus on usein riippuvainen myös toisten tiimin jäsenten ja koko tiimin toiminnasta³⁸⁷.

Tiimiorganisaatioon siirtyminen ei tapahdu palkkausjärjestelmää muuttamalla eikä päinvastoin³⁸⁸. Tiimiksi kasvamisen vaihteellisuus antaa aikaa ja mahdollisuuksia uuden palk-

³⁸⁴ Ks. esim. Mishra 1996, 277, jossa kuvataan sitä, miten luottamus rakentuu jopa aiemman kilpailutilanteen tilalle.

³⁸⁵ Morgan 1997, 102 – 115.

³⁸⁶ Timonen 2000, 6, 116.

³⁸⁷ Huusko 2003, 39 – 42.

³⁸⁸ Huusko 2003 ja siellä mainitut lähteet.

kausjärjestelmän kehittämiseen. Samalla se vaatii paneutumista entisen ja uuden järjestelmän yhteensovittamiseen³⁸⁹ sekä prosessimaiseen sopimiseen. Muutos yksilöllisistä tehtävänluokitukseen ja vaatvuuskriteereihin perustuvista kuukausipalkoista tiimikohtaisiin palkkausjärjestelmiin saattaa tarvita välietappeja. Tällainen voi olla tiimin jäsenten työn vaatvuusluokitusjärjestelmällä (esimerkiksi IPE-luokituksella³⁹⁰) luokiteltujen tehtävien käyttäminen apuna ja vaiheittainen yhdistäminen tiimin tehtävän luokittamiseksi. Voidaan rakentaa tiimin IPE tai muu vastaava luokitus.³⁹¹ Sopimusprosessi edellyttää tiimin aseman vahvistumista sopijapuolena. Jos palkkoja ei muuttuneessa tilanteessa katsota tarpeelliseksi arvioida uudelleen, voidaan esittää kysymys, onko direktio-oikeus myös tiimiorganisaatiossa piilotettu tuloksenvalvontarooliin niin hallitsevaksi tekijäksi, että työn tekemisen ohjausrooleihin jäävää liikkumavaraa ei voi tai tarvitse luokitella palkkaukseen vaikuttavaksi tekijäksi. Katson, että tiimin palkitseminen liittyy kiinteästi siihen, miten työnantaja eli se taho, jolla on valtuudet siirtää tehtäviä alaspäin, voi luottaa tiimin keskinäiseen toimintakykyyn. Tätä kautta käsittely kytkeytyy sosiaalisen pääoman ilmenemiseen kussakin organisaatiossa.

³⁸⁹ Fröhlich & Pekruhl 1996, 99 – 102, Samuelson 2000, 16 – 18, Huusko 2003, 14 – 16.

³⁹⁰ IPE = International Position Evaluation.

³⁹¹ Huusko 2003, 35 – 37.

3 SOSIAALINEN PÄÄOMA JA UUDET TYÖVOIMAN KÄYTTÖMUODOT

Sosiaalinen pääoma, lojaliteetti ja yhteistyökyky ovat käsitteitä, joiden määrittely osoittaa, että käsitteet kietoutuvat sekä toisiinsa että moniulotteiseen organisaation kehittämiseen. Työelämän joustavuus edellyttää tutkimusten mukaan yhteistyöstä, joka puolestaan edellyttää lojaliteettia ja luottamusta³⁹². Osapuolilta edellytetään yhteistyökykyä, joka yhdessä luottamuksen kanssa muodostaa sosiaalisen pääoman keskeiset tekijät: ”Jos osapuolilla on luottamuksesta ja yhteistyötä hyviä kokemuksia, kumpikaan osapuoli ei hevin turvaudu voimankäyttöön toisen osapuolen heikkouden hetkellä lyhyen tähtäimen eduntavoittelun vuoksi, koska vaarana on syntyneen luottamuksen ja yhteistyökyvyn (*sosiaalisen pääoman*) menetys pitkäksi aikaa³⁹³.

Sosiaalisen pääoman on katsottu olevan myös kykyä tulla toimeen toisten kanssa, kommunikoida sekä toimia itsenäisesti ja vastuullisesti³⁹⁴. Koska tällaiset tekijät korostuvat ryhmä- ja tiimityössä, on katsottu, että ”ryhmyötä tekevien työntekijöiden välisiin suhteisiin olisi syytä kiinnittää myös lainsäätäjän huomiota, ennen muuta ryhmän jäsenten välisen lojaliteetin ja yhteistyön vahvistamisen mielessä³⁹⁵. Sosiaalinen pääoma näyttää siten liittyvän kiinteästi työsuhtejohtamiseen.

3.1 Sosiaalisen pääoman mekanismit

Sosiaalisen pääoman komponentteina pidetään luottamusta ja kommunikaatiota. Yksilöiden ja ryhmien³⁹⁶ väliset jatkuvat sosiaaliset siteet mahdollistavat sen, että sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisen osapuolen toiminta muuttuu ennustettavaksi siten, ettei yhteistyön toinen osapuoli toimi lähtökohtaisen petollisesti lyhyen tähtäimen etua tavoitellakseen. Ennustettavuus voi perustua siihen, että toiminnan sosiaalinen ympäristö kontrolloi osapuolten toimintaa (luo normeja tai toimintasääntöjä). Toinen vaihtoehto on, että vuorovaikutuksen myötä yksilöiden välille muodostuu yhteinen identiteetti, jolloin he kokevat etunsa yhteneväisiksi. Kolmanneksi luottamus voi perustua jatkuvan vuorovaikutuksen synnyttämään ”valistuneeseen rationaalisuuteen”, jolloin toimijat asettavat pitkän tähtäimen yhteistoiminnan edut lyhyen tähtäimen oman edun tavoittelun edelle.³⁹⁷

Ilmosen mukaan ”sosiaalinen pääoma on ongelmallinen käsite, koska sitä ei voi irrottaa

³⁹² Powell 1996, 52. Niemelä 2000, 117 – 127.

³⁹³ Niemelä 2000, 125 (kursivointi LH). Ks. myös Puhakka 2002, 77.

³⁹⁴ Koskinen 1999, 5. Artikkelin ”Johto, valvonta ja vapaus nykyajan työelämässä” Tietosuojalehdessä 4/99 ss. 4 – 11.

³⁹⁵ Kairisen mukaan (2003, 100) joustavuuden toteuttaminen ja tiimityöskentelyn tuoma muutos ovat omiaan myös synnyttämään epätyypillisiä työnantaja-asemia.

³⁹⁶ Ks. tarkemmin Kramer & muut 1996, 357 – 389.

³⁹⁷ Sheppard & Tuchinsky 1996, 144 – 145, Ruuskanen 2002, 45 – 46.

kantajistaan eikä niiden välisistä suhteista. Sosiaalinen pääoma ei ole yhtä helposti liikuteltavaa kuin taloudellinen pääoma, eikä sitä voi sanan varsinaisessa merkityksessä myöskään sijoittaa sen arvon kasvattamiseksi.³⁹⁸ Kokonaisvaltaisessa tarkastelussa puhutaan myös luottamuspääomasta, joka on määritelty yrittäjyyden kolmanneksi voimaksi³⁹⁹.

Luottamuksen on havaittu olevan kriittinen tekijä yhteistyön muodostumisessa⁴⁰⁰. Aihe onkin kiinnostanut useiden alojen tutkijoita ja teorioissa painottuvat erilaiset asiat⁴⁰¹. Kevätsalon & muiden mukaan eri teorioille ovat kuitenkin yhteisiä oletukset 1) osapuolten välisestä jonkinlaisesta riippuvuudesta ja yhteisestä hyödystä (kuten työsuhde tai asiakashuhte, jotka voivat olla tasavertaisia tai asymmetrisia vuorovaikutussuhteita), 2) vuorovaikutussuhteeseen liittyvästä epävarmuudesta ja riskistä ja 3) siitä, ettei riskinottoon vastata opportunistisella tilanteen hyväksikäytöllä. Teorioiden esittäjien näkemykset sen sijaan eroavat riippuen heidän ihmiskuvastaan ja tutkimuskohteestaan. Taloustieteilijöillä on taipumus korostaa luottamussuhteisiin liittyvää laskelmointia⁴⁰² ja olettaa ihmiset pelkäävän rationaalisesti toimiviksi taloudellisen edun tavoittelijoiksi. Sosiologit ja organisaatiotutkijat korostavat, että laskelmoinnin ohella luottamukseen liittyy sellaisia tekijöitä kuin osapuolten yhteisiä arvoja, moraalista orientaatioperustaa ja ajattelun kognitiivista kehystä sekä instituutioita luottamuksen perustana.⁴⁰³

3.2 Lojaliteetti ja luottamus – kenen tavoitteita?

Käsittelen aluksi lojaliteettia, koska se on perinteisemmin esiintynyt myös työsuhhteissa vaadittuna elementtinä. Lojaliteetti ja luottamus kytkeytyvät sosiaalisen pääoman käsitteeseen, joka on edelleen liitettävissä organisaation tuloksellisuuden elementteihin⁴⁰⁴. Työsopimuslain 3 luvun 1 §:n toista momenttia pidetään ilmauksena lojaliteettiperiaatteesta:

Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.

³⁹⁸ Ilmonen 2000, 10.

³⁹⁹ Luottamuspääoman (trust capital) lisäksi yrittäjyyteen kuuluvat: ensimmäinen voima eli taloudellinen pääoma (financial capital) ja toinen eli henkilö pääoma (human capital). Kolmantena pääomana luottamuspääoma on ”kompassi, joka näyttää pohjoiseen”. Kompassi voi kuitenkin menettää toimintakykynsä. Luottamuspääoma on kuin puu, jossa taloudellinen ja henkilö pääoma kasvattavat myönteisiä aikaansaannoksia. (Harisalo & Miettinen 1997, 1, 17).

⁴⁰⁰ Mishra 1996, 276.

⁴⁰¹ Kramer & muut 1996, 383.

⁴⁰² Ks. esim. Syvänen 2002, 56.

⁴⁰³ Puhakka 2002, 72 – 77, Kevätsalo & muut 1999, 1 – 2. Ks. myös Uhmavaara & muut 2003, 163 – 164.

⁴⁰⁴ Ks. esim. Sädevirta 2002, 81 – 100. Tämän mielenkiintoisen kytkennän perusteellisen tarkastelun jätän jatkotutkimuksen tehtäväksi.

Lojaliteettivelvollisuuden olemassaolo ei perustu nimenomaisiin lainsäädännöksiin. Siitä, onko periaatteella institutionaalinen tuki muodollisesti voimassa olevissa säännöksissämme, on oltu kahta mieltä.⁴⁰⁵ Lojaliteettiperiaatteella on kuitenkin katsottu ja katsotaan edelleen olevan erityinen merkitys työoikeudessa⁴⁰⁶ ja periaate esiintyy useissa lainvalmisteluasiakirjoissa. Vanhan työsopimuslain valmistelutöissä lojaliteettivelvollisuus on määritelty samaa tarkoittavaksi työntekijän uskollisuusvelvollisuuden kanssa⁴⁰⁷. On kuitenkin esitetty, että lojaliteettiperiaatteeseen liittyvistä periaatteista voidaan käyttää omaa nimitystään turvautumatta epämääräisemmäksi koettuun lojaliteettiperiaatteeseen. Myönteisyysvelvollisuus, tiedonantovelvollisuus ja uskollisuusvelvollisuus kuvaavat tavallisesti paremmin kyseistä tilannetta.⁴⁰⁸

Sopimusoikeudessa on tunnustettu periaate, jonka mukaan sopimuspuolen on sopimusta täyttäessään kiinnitettävä huomiota ei ainoastaan omaan vaan myös toisen sopimuspuolen etuun. Määritelmällisesti lojaliteetti on sopimussuhteeseen liittyvä ”metatavoite”, joka on voimassa yhtäaikaan puolin ja toisin. Näin ollen lojaliteetti ei ole kummankaan osapuolen erillinen tavoite. Onko lojaliteetti jotain, mitä tarvitaan tai voidaan käyttää ”täytteenä” silloin, kun varsinainen sopimus ei sisällä tarkkoja määräyksiä tai sitoumuksia? Ruotsissa lojaliteettiperiaatetta käytetään lain aukon täytteenä. Periaatetta on siten pidetty oikeudellisessa argumentaatiossa lähtökohtana, kun tietyssä tapauksessa ei ole lakia tai muuta ohjetta.⁴⁰⁹ Sellaiselle on käyttöä erityisesti muuttuvissa oloissa, joissa paitsi työnantajan ja työntekijöiden välisten myös työntekijöiden keskinäisten suhteiden toimivuus korostuu. Molemminpuolisena tavoitteena lojaliteetti onkin sukua vastavuoroisuudelle, jota on pidetty esimerkiksi joustavien työaikatarkausien onnistumisen edellytyksenä⁴¹⁰.

Lojaliteettiperiaatetta joudutaan taloudellisessa toiminnassa, esimerkiksi yritysten uudelleenjärjestelyjen yhteydessä arvioimaan yhdessä muiden periaatteiden kanssa. Koskinen mukaan ”esimerkiksi taloudellisen toiminnan harjoittamista koskevat periaatteet lähtevät siitä, ettei itsenäisillä subjekteilla ole velvollisuuksia toisiaan kohtaan. Ihmisten välisten sopimussuhteiden taloudellistuminen voi johtaa meidät sellaiseen tilanteeseen, jossa osapuolten välisellä lojaliteetilla on vain vapautta turvaava merkitys.”⁴¹¹

⁴⁰⁵ Myönteisellä kannalla on Aarnio (1989, 99) ja kielteisellä Muukkonen (LM 1993, 1032).

⁴⁰⁶ KM 1969: A 25, 31 – 32; kyseisiin perusteluihin viitataan HE:ssä 157/2000 vp., 80 ja KM 2000:1, 89. Ks. myös Tiitinen & Kröger 2001, 101.

⁴⁰⁷ KM 1969: A 25, 31.

⁴⁰⁸ Ämmälä 1994, 45.

⁴⁰⁹ Ds 2002, 292.

⁴¹⁰ Uhmavaara & muut 2003, 164.

⁴¹¹ Koskinen 1994, 126. Vrt. New forms 1998, 111, jossa kuvataan palkkausta koskevaa uudistusta Isossa Britanniassa ”to encourage long term loyalty to the Company”.

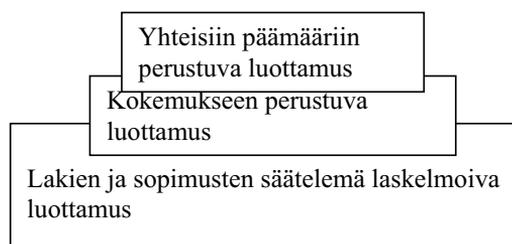
Lojaliteettia ja luottamusta voidaan edelleen vahvistaa työehtosopimuksen säännöksin. Esimerkiksi METO:n työehtosopimuksen 2 §:ssä ”Yleisiä määräyksiä” todetaan muun ohella:

1. ” Sopimus pyrkii säilyttämään työnantajan ja toimihenkilöiden välillä vallitsevat luottamukselliset suhteet, järjestämään työehtoja yleensä, ehkäisemään erimielisyyksien syntymistä ja helpottamaan ehkä sattuvien erimielisyyksien selvittämistä.
2. Toimihenkilöiden tulee työssään valvoa ja edistää työnantajan etuja, noudattaa täydellistä vaiteliaisuutta yrityksen toimintaa, kuten suunnittelua, kokeiluja, hinnoittelua ja liikesuhteita koskevissa asioissa sekä tarkoin ja säästäväisesti hoitaa hänen huostaansa uskottuja varoja ja muuta omaisuutta. Työnantajan tulee avoimesti neuvotella toimihenkilön kanssa tämän hoidettavana olevista asioista ja myöntämielisesti tukea toimihenkilöä hänen tehtävissään erityisesti ottaen huomioon hänen asemansa työnantajan edustajana.”

Kuvattu työehtosopimuksen kohta vahvistaa käsitystä lojaliteetin ja luottamuksen keskinäisestä riippuvuudesta sekä niiden asemasta osapuolten yhteisinä tavoitteina ja yhteistoimintasuhteen ”voiteluaineena”⁴¹². Lojaliteetista voidaan puhua yhteistyön ”korokkeena”⁴¹³.

3.3 Luottamuksen tasot ja joustava tuotanto

Luottamuksen kehityksen tasoja kuvaava luokitus pohjautuu eri alojen tutkijoiden näkökulmien yhdistämiseen. Luottamuksen tasot määrittyvät sen mukaan, onko perustana laskelmointi, osapuolten yhteinen kokemus ja toisiaan koskeva tieto vai samastuminen yhteisiin päämääriin.⁴¹⁴ Luottamuksen tasot voidaan esittää kuviona.



Kuvio 3 Luottamuksen kehityksen tasot⁴¹⁵

⁴¹² Ks. Vartia 1996, 36. Artikkelin ”Luottamus ja oikeudenmukaisuus työyhteisön ilmapiiriin rakennuspalikoina Tietosuoja-lehdessä 4/1996 ss. 36 – 37.

⁴¹³ Ds 2002, 294: ”Man kan tala om lojalitet som en plattform för samverkan”.

⁴¹⁴ Sheppard & Tuchinsky 1996, 143 – 145, Lewicki & Bunker 1996, 119 – 124.

Ensimmäisellä tasolla olevan laskelmoivan luottamuksen perustaksi oletetaan lakien ja sopimusten asettamat institutionaaliset reunaehdot. Myös toisella tasolla tarvittava kokemus ja tieto syntyy lähtökohtaisesti neuvottelujärjestelmän tuottamassa kehikossa. Vähitellen neuvottelusuhteen jatkuessa kokemus ja tieto täydentyy epävirallisilla luottamusta vahvistavilla siteillä, joista esimerkkinä voidaan pitää ystävyyttä. Jotta organisaatioissa voi syntyä yhteisiin päämääriin perustuvaa luottamusta, tarvitaan edellisten lisäksi oppimisprosesseja⁴¹⁶, joiden tuloksena näkemykset työorganisaation toimintaympäristöstä ja tavoitteista tulevat samansuuntaisiksi tai jopa yhteisiksi. Luottamuksen tasoihin katsotaan liittyvän päällekkäisyys ja liikkumissuunta siten, että ”alemmat” sisältyvät ”ylempiin” ja luottamuksen horjuessa siirrytään alaspäin ja vahvistuessa ylöspäin.⁴¹⁷ Luottamuksen katsotaan kehittyvän prosessina, jossa alkutilana ovat laskelmoivat suhteet⁴¹⁸. Kehittyminen tarkoittaa luottamuksen yhteydessä yhdessä nimenomaan yhdessä oppimista⁴¹⁹, sillä luottamusta ei voi opettaa kouluissa⁴²⁰.

Työorganisaatioissa luottamuksen tasot ilmenevät siten, että laskelmoivalla tasolla osapuolet tekevät sopimuksia vain silloin, kun lainsäädäntö tai ammatti- ja työnantajaliitot antavat takeet siitä, että sopimuksen rikkojaa rangaistaan. Vuorovaikutuksen jatkuessa osapuolet saavat kokemusperäistä tietoa toistensa luotettavuudesta ja yhteisten pelisääntöjen, arvojen ja jopa ystävyyssiteiden myötä opportunistin riski vähenee, vaikkei välitöntä rangaistuksen uhkaa olekaan. Yhteisiin päämääriin perustuvan luottamuksen edellytyksenä pidetään tilannetta, jossa osapuolille on syntynyt usko yhteisiin päämääriin pyrkimisestä, vaikka käsitykset osatavoitteista eivät ole yhtenevät. Yhteisen tavoitteen, esimerkiksi asiakaspalvelun laadun tai yrityksen kilpailukyvyyn, tulee kuitenkin olla niin vahva arvo, että se ylittää johdon ja henkilöstön toisistaan poikkeavat tavoitteet yrityksen palkkakustannuksista.⁴²¹ Tässäkin yhteydessä on syytä tuoda esille se, että luottamuksen tasot voivat vaihdella sekä työnantajan ja työntekijöiden välillä että työntekijöiden kesken.

Luottamuksen muodostuminen liittyy kommunikaatioon. Luottamuksen katsotaan lisäävän ja toisaalta edellyttävän⁴²², häiriötöntä, uskottavaa kommunikaatiota⁴²³. Koska erilainen tulkinta samasta todellisuudesta luo mitä suurimmassa määrin luottamusongelman, erilainen tulkinta voi olla myös hedelmällinen tapa operationalisoida luottamuksen

⁴¹⁵ Lewicki & Bunker 1996, 126 – 127 esittävät eri tasojen nimityksinä: ”caclulus-based trust”, ”knowlwdge-based trust” ja ”identification-based trust”, suomennokset Kevätsalo & muut 1999, 2.

⁴¹⁶ Ks. mm. Argyris & Schön 1996, 158 – 163, 253 – 258, Ingram & Simons 2002, 1520 – 1523.

⁴¹⁷ Lewicki & Bunker 1996, 124 – 125. Ks. myös Kevätsalo & muut 1999, 2.

⁴¹⁸ Luottamukseen ja sen kehittymiseen liittyviä lähtökohtaoletuksia on myös kritisoitu. Ks. esim. Kraemer & muut 1996, 382. Luottamuksen merkitystä organisaatioon sitoutumisen kannalta on tutkinut mm. Jokivuori (2002).

⁴¹⁹ Nonaka & muut 2001, 16 – 23, 37.

⁴²⁰ Harisalo & Miettinen 1997, 107.

⁴²¹ Kevätsalo & muut 1999, 3. Ylimmän luottamuksen tason perustelut löytyvät muun muassa peliteorioista, joiden mukaan opportunistisen käyttäytymiseen todennäköisyys vuorovaikutustilanteissa vähenee, kun sitoutuminen yhteiseen tulevaisuuteen kasvaa. (Ks. esim. Kramer & muut 1996, 382).

⁴²² Ds 2002, 410.

⁴²³ Mishra 1996, 273.

eri tasoja. Näin luottamuksen tasojen voidaan katsoa liittyvän myös sääntelyn tarpeeseen ja voimassa olevan sääntelyn tulkintaan.⁴²⁴ Tällaisessa tarkastelussa esimerkiksi yhteistointalain soveltamattomuus tiimiorganisaatioon siirryttäessä voi liittyä ensimmäiseen tai kolmanteen tasoon täysin eri syistä. Menettelyä ei sovelleta, kun työnantaja katsoo sen epäkolliseksi tai se ei tule (kummallekaan osapuolelle) edes mieleen. Toisaalta on mahdollista, että menettelyä ei sovelleta siksi, että osapuolten välinen yhteisymmärrys on rakentunut osaksi arkitoimintaa ja yhteisiä ratkaisuja haetaan yhteisten tavoitteiden lähtökohdista. Näin ollen yhteistointalain käyttö koskisi luottamuksen toista tasoa, jossa on sen verran kokemukseen perustuvaa luottamusta toisesta osapuolesta, että neuvotteluihin ryhtyminen voi perustellusti tähdätä yhteisymmärryksen syntymiseen.

Kuvatulla luottamuksen prosessimaisella kehittämisellä on liittymäkohtia tiimiorganisaatioon ja sellaiseksi kasvamiseen. Tällöin on tärkeää tarkastella myös sitä, keiden välillä yhteiset tavoitteet kirkastuvat yhteisten (myönteisten) kokemusten myötä. Organisaatioita tai niiden osia on ryhmitelty luottamuksen tason ja toisaalta vallankäytön ja vuorovaikutussuhteiden välittyneisyyden suhteen. Voidaan olettaa, että mitä välittyneempää valtaa luottamussuhteen osapuoli käyttää, sitä tärkeämpää luottamussuhteen myönteiselle kehitykselle on, että osapuolten välillä on yhteisymmärrys päätösvallan reunaehdoista. Esimerkiksi 30 hengen yrityksen omistaja-johtajan päätösvalta on ratkaisevasti laajempi kuin saman kokoista osastoa isossa tavaratalossa johtavan osastopäällikön.⁴²⁵ Esimerkki valottaa myös osastopäällikön tai muun hierarkiassa välitasolla olevan toimijan kahtiajakautuvaa asemaa: sama henkilö on toisaalta työnantajan edustaja ja toisaalta työntekijä. Luottamuksen kehittymisen ja säilymisen kannalta tilanne voi vaikeutua edelleen, jos henkilö kokee asemansa uhatuksi esimerkiksi organisaation madaltuessa.⁴²⁶ Tällaisia piirteitä on tunnistettu organisaatiomuutosten yhteydessä⁴²⁷.

Luottamus on yhdistetty joustavaan tuotantoon ja prosessijohtamiseen jopa verkostosuhteiden välttämättömänä edellytyksenä. Mikäli toimijoiden välillä ei ole luottamusta, kukaan ei uskalla petetyksi tulemisen pelossa ottaa riskiä ja tehdä aloitetta yhteistyöstä, vaan kaikki uhraavat yhteistyön edut vähemmän kannattavalle oman edun tavoittelulle. Sama koskee yritysten välisten tuotantoteknologioita ja liiketoimintamahdollisuuksia koskevan tiedon leviämistä sekä myös yritysten sisäisiä suhteita. On jopa esitetty, että organisaation sisällä työntekijöiden on luotettava työnantajaansa, jotta he sitoutuvat tuotannon kehittämiseen ja luovuttavat työnantajan käyttöön heillä olevan ”hiljaisen tiedon”. Omistajien ja liikkeenjohdon on puolestaan luotettava työntekijöihinsä, näiden yhteistyöhaluun ja -kykyyn, jotta heidän kannattaa sijoittaa rahoituspääomia jatkuvia

⁴²⁴ Brockner & Siegel 1996, 398 – 401.

⁴²⁵ Kramer & Tyler 1996, 26, Kevätsalo & muut 1999, 4 – 6.

⁴²⁶ Omistajarakenteen merkitystä tiimien käyttämiseen on tutkittu Ruotsissa. Ks. Meyerson 1992. Jatkokutkimuksella voisi edelleen selvittää, onko tiimien käyttämisessä omistussuhteeseen liittyviä eroja myös Suomessa ja miten kansainväliset fuusiot vaikuttavat asiaan. Onko siis omistajayrittäjällä paitsi enemmän valtaa myös ”kirkkaampi näkemys” kokonaistavoitteista kuin palkatulla osastopäälliköllä? Riittääkö silloin matalampien luottamussuhteiden rakentaminen, koska osa läpinäkyvyydestä voi korvautua vallalla? Vrt. Kevätsalo & muut 1999, 10, jonka mukaan valta ja luottamus voivat olla toisiaan korvaavia tai toisiaan täydentäviä.

⁴²⁷ Uhmavaara & muut 2003, 153.

tuote- ja prosessi-innovaatioita edellyttäviin investointeihin.⁴²⁸ Hiljaisen tiedon, joka on tässä yhteydessä mielenkiintoisella tavalla nostettu yrityksen menestyksen ehdoksi⁴²⁹, on katsottu voivan siirtyä vain tekemisen ja puheen välityksellä. Näin ollen piilevästä tiedosta tulee organisaation omaisuutta vain sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämän vuoksi johtamisessa on kiinnitettävä huomiota kommunikaatiokäytäntöjen ja palautejärjestelmien rakentamiseen.⁴³⁰ Yhteisen kielen löytäminen on tiimiorganisaatiossa tärkeää sekä työnantajan ja työntekijöiden välillä että työntekijöiden kesken⁴³¹. Tämä lisää organisaation läpinäkyvyyttä.

3.4 Luottamus ja organisaation läpinäkyvyys

Luottamuksen keskeinen funktio on vähentää sosiaalisiin suhteisiin liittyvää satunnaisuutta ja kompleksiteettiä, mikä helpottaa toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä⁴³². Kirjallisuudessa on mainittu monia luottamuksen tuottamia positiivisia seurausvaikutuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi ”yritysten välisissä ja sisäisissä suhteissa tapahtuvan valvonnan tarpeen ja liiketoimintakustannusten pieneneminen sekä kollektiiviseen toimintaan ja erityisesti julkishyödykkeisiin liittyen vapaamatkustajaongelmien väheneminen. Toisin sanoen sosiaalisen pääoman yksi mekanismi näyttää toimivan toimijoiden välistä vuorovaikutusta helpottavan luottamuksen kautta. Samalla luottamus lisäämällä tulevaisuuden ennustettavuutta mahdollistaa investoinnit tulevaisuudessa odotettavissa olevien tuottojen varaan.”⁴³³ Tiimeissä puhutaan vapaamatkustajaongelmasta työntekijän taipumuksena jättää työt toisten tehtäväksi. Tässä merkityksessä luottamuksen lisäämisen voi uskoa parantavan läpinäkyvyyttä myös tiimeissä.

Myös sopivaksi tiimiksi rakentumiseen liittyen on aihetta tarkastella luottamusta seuraamusvaikutusten kautta. Luottamus näyttää liittyvän siihen, miten työt organisoidaan ja minkälaista johtamisfilosofiaa organisaatiossa sovelletaan⁴³⁴. Käytännössä kysymys on usein siitä, miten laajan toimintavapauden työnantaja antaa työntekijälle. Jos työnantaja ei luota työntekijään, hän ei luovuta heille itsenäistä harkintavaltaa edes omien työtehtävien suhteen ja valvoo heitä muutenkin tarkasti. Vastaavasti työntekijä, johon työnantaja luottaa, saa korkean toimintavapauden ja osan työnantajan harkintavallasta.⁴³⁵ Luottamuksen ja sosiaalisen pääoman on katsottu myös lisäävän innovatiivista käyttäytymis-

⁴²⁸ Harisalo & Miettinen 1997, 100 – 130, Ruuskanen 2002, 41. Ks. myös Storey & muut 2002, 1 – 18.

⁴²⁹ Nonaka & Teece 2001, 330, Scharmer 2001, 68 – 70.

⁴³⁰ Stähle & Grönroos 1999, 91, 143.

⁴³¹ Huusko 2000, 137, 141.

⁴³² Greed & Miles 1996, 18 – 21, Ruuskanen 2002, 45 – 46.

⁴³³ Ruuskanen 2002, 45 – 46 ja siellä mainitut lähteet.

⁴³⁴ Greed & Miles 1996, 34 – 35, Koivisto & muut 1999, 13. Ks. myös Fröhlich & Pekruhl 1996, 27 – 30.

⁴³⁵ Greed & Miles 1996, 22, Kevätsalo & muut 1999, 3 viittaavat myös Salamanin (1979) tutkimuksiin. Ks. myös Harisalo & Miettinen 1997, 1 – 3, 17 – 19.

tä⁴³⁶. Lisäksi luottamuksella on kytkentä motivaatiotekijöihin, jotka ovat jo pitkään muodostaneet osan työelämäntutkimuksia⁴³⁷.

Kevätsalo & muut ovat koonneet luottamussuhteen erojen havainnollistamiseksi taulukon, jossa ulottuvuuksia ovat luottamuksen taso ja suhteiden välillisyyys.

	Korkea luottamus	Matala luottamus
Välittömät vuorovaikutussuhteet	Yhteisöllinen organisaatio	Autoritääriäinen organisaatio
Välilliset vuorovaikutussuhteet	Yhteisöllisten organisaatioiden verkko	”Tayloristinen” organisaatio

Kuvio 4 Luottamuksen taso ja vuorovaikutussuhteet⁴³⁸

Yhteisöllinen organisaatio voi yhtä hyvin olla pieni työpaikka tai suuren organisaation osa. Jos yhteisön sisäiset luottamussuhteet kehittyvät yhteisiin päämääriin samastumisen asteelle, toiminta muodostuu yrittäjämäiseksi ja yhteisvastuulliseksi, ja kuvaus vastaa hyvin toimivan tiimin määritelmää⁴³⁹. Yhteisöllisten organisaatioiden verkot ovat alkaneet yleistyä tiimeihin perustuvan prosessiajattelun ja partner-tyyppisten yhteistoimintasuhteiden myötä. Tähän liittyen on tärkeää havaita, että yrityskoon kasvaessa ja johtamisen muuttuessa välittyneeksi myös työssä viihtymättömyys lisääntyy.⁴⁴⁰

Luottamukseen perustuvan työsuhteen ehtojen on (Marsdenin 1998) mukaan täytettävä kaksi perustavaa ehtoa: 1) Työntekijän taitojen tulee mahdollisimman tarkasti vastata tehtävän vaatimuksia, jotta saavutetaan tehokkain mahdollinen tuotantoprosessi ja 2) työntekijän taitojen ja työsuhteen ehtojen välisen suhteen täytyy olla sillä tavoin läpinäkyvä, ettei kumpikaan osapuoli voi toimia opportunistisesti.⁴⁴¹ Kevätsalo & muut esittävät, että kuvatut ehdot täyttyvät vain pienessä yrityksessä tai pienellä, yhteisvastuullisesti toimivalla työpaikalla. Välitön vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä turvaa sekä työntekijöiden kykyjen tehokkaan hyväksikäytön että läpinäkyvyyden. Vastaavasti työnjohdon, keskijohdon, henkilöstöosaston tai ay-edustajien tarve ”alkuperäisten osapuolten” välillä heikentää tehtävien ja osaamisen yhteensovittamista ja työsuhteen ehtojen läpinäkyvyys heikkenee. Tällöin tarvitaan sääntöjä ja sopimuksia perusehtojen täyttämi-

⁴³⁶ Visti 1996, 145, Harisalo & Miettinen 1997, 17. Vrt. kuitenkin Puhakka 2002, 226, joka päättyy vastakkaisiin tuloksiin.

⁴³⁷ Motivaatioteorioista tiimien palkkauksen taustaselittäjinä ks. Huusko 2003, 14 – 19. Sisäisen motiivin katsotaan perustuvan autonomian ja kompetenssin tarpeisiin. Mikä tahansa tapahtuma, joka vaikuttaa itsemääräämisen ja kompetenssin tunteeseen, vaikuttaa myös sisäiseen motivaatioon. Tapahtumat välittävät myönteisen tai kielteisen viestin. Jos myönteisiä vaikutuksia ei nähdä, sisäinen motivaatio vähenee. Kontrolli puolestaan vähentää itsemääräämisen tunnetta ja pakottaa ajattelemaan, tuntemaan ja uskomaan tietyllä tavalla. Jos tehtävää kontrolloidaan, se tuntuu olevan oma vaikutusvallan ulkopuolella ja sisäinen motivaatio vähenee. (Vartiainen & Nurmela 2002, 196).

⁴³⁸ Kevätsalo & muut 1999, 9. Ks. myös Kevätsalo 1999, 174 – 175.

⁴³⁹ Ks. esim. Huusko 2001, 3 – 4.

⁴⁴⁰ Kevätsalo & muut 1999, 4 – 5, 9.

⁴⁴¹ Kevätsalo & muut 1999, 12 – 13.

seen⁴⁴². Työnjohtaja ei ole roolissaan välttämättä kiinnostunut siitä, toimiiko alainen kyyjensä ”ylärajoilla” vaan siitä, toimiiko alainen siten, että työnjohtaja voi tehdä omat tehtävänsä mahdollisimman hyvin. Tämän vuoksi välittyneisyyden ongelmaa pyritään ratkaisemaan työehtosopimusten avulla.⁴⁴³ Välittyneisyys on mukana myös palkkauksen määrittämisessä esimerkiksi työn vaativuusluokitusjärjestelmien soveltamistilanteissa⁴⁴⁴.

Työsopimuksen solmimisen ja sen ehtojen pysyvyyden/joustavuuden merkitys korostuu, kun yritysten toimintaympäristöissä tapahtuu muutoksia. Lähtökohtaisesti työntekijän työ sopimusta arvioidaan niiden olosuhteiden perusteella, jotka olivat voimassa työ sopimusta solmittaessa. Sekä tiukasti rajattua että väljästi muotoiltua työ sopimusta joudutaan tarkastelemaan uudelleen esimerkiksi tiimiorganisaatioon siirryttäessä.⁴⁴⁵ Edellä esitettyyn nojautuen voidaan todeta, että osapuolten välisillä luottamuksellisilla suhteilla on suuri vaikutus siihen, miten työ sopimuksen ehtoihin suhtaudutaan. Olennaiseksi saattaa muodostua se, onko vähitellen rakentunut luottamus hyväksikäytettävissä (pääomitettavissa) nimenomaan niissä vuorovaikutussuhteissa, joissa tehtävien ja vastuiden uudelleenjärjestelyjä tehdään. Esimerkkinä voidaan kuvata tilanne, jossa väliportaana esimies ei uudessa prosessiorganisaatiota kuvaavassa kaaviossa tunnista itseään lainkaan. On epävarmaa, pystyykö hän puolustamaan tiimien itsenäisyyttä, vaikka olisi vuosien kokemuksen nojalla vakuuttunut tuntemiensa tiimin jäsenten osaamisista.

Useimmat vuorovaikutussuhteet ovat vallan⁴⁴⁶ suhteen asymmetrisiä ja siksi valta ja luottamus voivat olla toisiaan korvaavia tai toisiaan täydentäviä. Korvaavia ne voivat olla esimerkiksi silloin, kun luottamuksuhteiden avulla voidaan lisätä vuorovaikutuksen ennustettavuutta lisäämättä valtasuhteiden asymmetrisyyttä sekä lisäämättä tai jopa vähentämällä interaktiokustannuksia. Toisiaan täydentäviä ne ovat silloin, kun asymmetrisen vallan rakenteissa vahvempi osapuoli käyttää valtaa luottamusta lisätäkseen. Luottavainen suhde voi syntyä myös autoritääriseltä pohjalta ja sen seurauksena alainen kokee johtamisen hyväksi johtamiseksi.⁴⁴⁷ Asetelmat ovat mielenkiintoisia useista syistä. Tiimin yhteydessä on tullut esille työntekijöiden ikään sekä vastuunottokykyyn ja –haluun liittyviä eroja. Lisäksi tiimeissä on voitu kokea jopa hylkäämistä⁴⁴⁸, mikä ei kuvasta luottamuksellisissa suhteissa syntyneitä vallan ja vastuun uusjakoa.

⁴⁴² Kuvattuun tilanteeseen liittyy myös työsuhteen aikajänne, jota Fox (1974) on pitänyt yhtenä selityksenä sille, että työtehtävät organisoidaan vähäisen luottamuksen ja alhaisen toimintavapauden pohjalta. Työsuhteen alussa kumpikaan osapuoli ei tiedä, miten vastavuoroisuus toteutuu. Työnantaja ei tiedä, mitä työntekijä osaa ja mikä häntä motivoi eikä työntekijä tiedä, mitä häneltä odotetaan. Tällainen epävarmuus saattaa aiheuttaa sen, että työtehtävät määritellään tarkkaan ja niiden noudattamista samoin kuin työntekijöiden keskinäistä kansakäymistä valvotaan. Esimiesten ja alaisten väliset konfliktit käsitellään tällöin vastakkainoloon perustuvissa neuvotteluissa.

⁴⁴³ Kevätsalo & muut 1999, 12, 15.

⁴⁴⁴ Huusko 2003, 22 – 24.

⁴⁴⁵ Valkonen 1997, 1, 17, Huusko 2001, 37 – 40.

⁴⁴⁶ Vallasta johtamisen yhteydessä ks. esim. Pfeffer 1987, 309 – 334, Hersey & Blanchard 1990, 194 – 219.

⁴⁴⁷ Kevätsalo & muut 1999, 10 – 11. Ks. myös Hersey & Blanchard 1990, 206 – 208, 399.

⁴⁴⁸ Ks. esim. Sinclair 1992, 617 – 618.

3.5 Luottamusrajapinnat ja organisaation joustavuustavoitteiden toteuttaminen

Luottamusrajapinnan käsitettä on käytetty tarkoittamaan vaak- ja pystysuoria rajapintoja, jotka erottelevat toisistaan kulttuurisia, sosiaalisia ja valtaryhmiä. Vaakasuora eli hierarkisesti erotteleva luottamusrajapinta on esimerkiksi sairaanhoitajien ja perushoitajien ryhmien välillä. Pystysuora eli horisontaalisesti erotteleva luottamusrajapinta on esimerkiksi prosessiteollisuuden käytön ja kunnossapidon työntekijöiden välillä. On oletettavissa, että mitä vähemmän luottamusrajapintoja on, sitä välittömämpää vuorovaikutus on organisaation jäsenten kesken. Kun suhteet muuttuvat välittyneiksi ja kuvaan tulee mukaan uusia luottamusrajapintoja ja edustuksellisuutta, johdolla ei ole enää mahdollisuutta allokoida työvoimaresursseja reaaliajassa. Johdon kuva alaisista värityy välijohdon kokemusten kautta. Kun läpinäkyvyys menetetään, kyvyt jäävät vajaakäyttöön ja luottamussuhteiden kehitystä uhkaa huono kehä.⁴⁴⁹

Luottamusrajapintojen käsite liittyy organisaatioiden joustavuustavoitteisiin vastaamiseen kahdella tavalla. Ryhmien, tiimien ja muiden itsenäisten yksiköiden muodostamista voidaan pitää mahdollisuutena vähentää luottamusrajapintojen määrää. Tällöin organisaation sisälle muodostuu yhteisöllisiä, korkean luottamuksen yksiköitä, joiden väliset suhteet voidaan pelkistää yhdeksi luottamusrajapinnaksi. Näin kehittyy yhteisöllisten organisaatioiden verkosto. Toiseksi on mahdollista, että monien yritysten toimintojen ulkoistamisen yhtenä tausta-ajatuksena on toive vähentää luottamusrajapinnat yhdeksi, asiakkaan ja alihankkijan väliseksi rajapinnaksi, jolla luottamussuhteen ehtojen toteutumista on helppo valvoa perinteisin laskelmointiin perustuvien toimenpitein⁴⁵⁰. Tällaiseen ratkaisuun voidaan päätyä esimerkiksi johtamismuodin vaikutuksesta tai kyllästyneenä siihen hitauteen, jota syvempien luottamussuhteiden rakentaminen edellyttää⁴⁵¹. Käytännössä voi olla niin, että ulkoistamistilanteessakin luottamus tosiasiallisesti toimii paremmin ihmisten kuin organisaatioiden kesken. Metsäalalla tehdyn selvityksen perusteella ”alihankkijayrittäjät kokivat avoimuuden ja luottamuksen olevan sitä paremmalla tolalla, kuta lähempänä päivittäistoimintaa olevista asioista oli kyse. Käytännössä tiimitasolla ei liiemmin ollut ongelmia näissä asioissa.”⁴⁵²

Luottamusrajapintojen ja edustuksellisuuden runsaus hidastaa uusien toimintatapojen kehittämistä. Avainkysymyksiksi muodostuvat luottamuksenkin avulla tarkasteltuna samat asiat, joissa tiivistyy myös sopivan tiimiorganisaation rakentumisen ydin: 1) Missä määrin yrityksen johto on valmis purkamaan valtaa alas niin, että yhteisöllisissä yksiköissä voi syntyä yhteisiin päämääriin perustuva toimintatapa? 2) Missä määrin ay-organisaatio on valmis purkamaan työpaikkatason keskitettyä valtaa osastoille, työryhmille ja tiimeille? 3) Missä määrin henkilöstö on valmis ottaman itselleen valtaa ja vastuuta?⁴⁵³

⁴⁴⁹ Kevätsalo & muut 1999, 14 – 16.

⁴⁵⁰ Ks. Koivisto & muut 1999, 83.

⁴⁵¹ Kevätsalo & muut 1999, 16. Ks. myös Tienari 2000b, 191 – 192.

⁴⁵² Pentti Pakarisen haastattelu UPM-Kymmene Metsän tiedostuslehti Metsässä nro 1/ 2003, 10 – 11. Ks. myös Koivisto & muut 1999, 13, 83.

⁴⁵³ Vesalainen & Stenman 1997, 56 – 57, Kevätsalo & muut 1999, 16.

Lojaliteetti ja luottamus sekä yhteistyön tarve näyttää liittyvän kiinteästi tiimien käyttöön. Yhteenvedona sosiaalisen pääoman ja tiimien välillä vaikuttavista suhteista voidaan todeta, että tiimien käyttö on lojaliteettia ja luottamusta edellyttävää, niiden tarvetta lisäävää ja niiden ilmenemistä mittaavaa.

4 CASE: MUUTOS SUOMALAISESSA PUUNHANKINTATYÖSSÄ

4.1 Joustavuuden toteuttaminen suomalaisissa puunhankintaorganisaatioissa

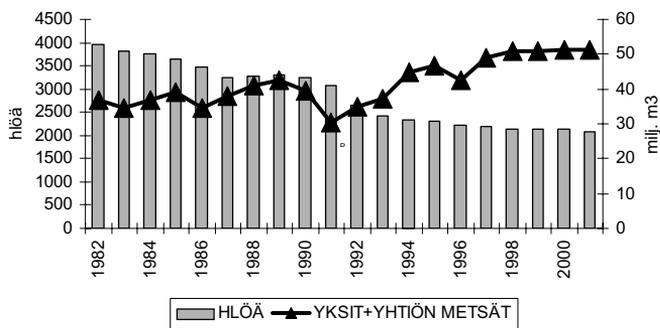
Puunhankinnalla tarkoitetaan puun ostoa sekä korjuun ja kuljetuksen organisointia eli kyseisissä tehtävissä toimivien metsätoimihenkilöiden työtä. Monet toimintaympäristön muutokset eli kilpailun kiristyminen, asiakkaiden lisääntyvät vaatimukset ja toiminnan kansainvälistyminen ovat olleet yhteisiä kaikille toimijoille alasta riippumatta. Myös metsälalla⁴⁵⁴ kuvatut asiat ovat totta ja ne ovat vaikuttaneet puunhankinnan arkeen ainakin yritysjärjestelyjen, laatu järjestelmän ja sertifiointin kautta. Mainitut asiat ovat merkinneet tosiasiallisen työpaikkakohtaisen päätösvallan kaventumista, koska esimerkiksi osa laatu järjestelmää koskevista päätöksistä tehdään liikkeenjohdollisina päätöksinä tai asiakasvaatimuksina jopa maan rajojen ulkopuolella.

Tiimiorganisaatioon on metsälalla siirrytty 1990-luvun alkuvuosina⁴⁵⁵. Puunhankintatiimit on muodostettu kartan avulla siten, että ”pohjana” ovat olleet aikaisemmat, esimerkiksi tietyn kunnan alueella toimineet työnjohtajatoimistot. Tiimien kokoonpanoja on kuluneen kymmenen vuoden aikana muutettu toisaalta eri laajuisten organisaatiomuutosten, kuten fuusioiden ja aluejakojen yhteydessä, joskus myös henkilökemioiden vuoksi. Tiimityöskentelyyn siirtymisen taustalla ovat organisaation keventämiseen tähtäävät pyrkimykset, joihin liittyy myös sosioteknisiä aineksia. Samalla on tunnistettavissa jonkinasteinen muutos resurssipohjaisesta työn organisoinnista kohti prosessipohjaista organisointia⁴⁵⁶. Puunhankinnassa toimivien toimihenkilöiden määrän muutos ja toisaalta hankitun puumäärän muutos käy ilmi kuviossa 5.

⁴⁵⁴ Esimerkkinä muista syistä voi mainita ympäristökysymysten lisääntyvän huomion sekä kilpailutekijät. Metsälalan muutoksesta ja koulutustarpeesta ks. esim. Perk 1996, 16 – 17. Ks. Myös Tienari 2000b, 190 – 195.

⁴⁵⁵ Keskusteluissa esille tulleet aikaisimmat maininnat ovat vuodelta 1989.

⁴⁵⁶ Metsälalan työn muutosta on tutkinut mm. Klen 1998.



Kuvio 5 Puunhankinnassa toimivien toimihenkilöiden määrä ja hankitun puun määrä vuosina 1982- 2001⁴⁵⁷

Muutoksia on metsäsektorilla riittänyt koko 1990-luvun ajan. Vuodenvaihteessa (2003) tapahtuneen muutoksen jälkeen asiaa uutisoitiin jopa leikinomaisesti ”Puh, pah, ken on pelistä pois kolmen vuoden kuluttua”. Uutisen mukaan Stora Enso Metsällä on tapana tehostaa toimintaansa karistelemalla organisaatiotaan keskimäärin kolmen vuoden välein. Stora Enso perustelee organisaatiojärjestelyjä kiristyväällä kilpailulla. Uusimpien järjestelyjen jälkeen Stora Ensolla on metsäyhtiöistä ohuin maakunnallinen organisaatio; hallinnollinen esikuntaväki on minimissään.⁴⁵⁸ Esikuntaväen ohentuminen on merkinnyt tiimien kasvamista ja tiimin vetäjän aseman korostumista⁴⁵⁹.

4.1.1 Tiimit, tulosryhmät ja ulkoistaminen

Tiimit ovat puunhankinnassa ainakin⁴⁶⁰ Stora Ensossa ja UPM-Kymmenessä toimintatapana itsestäänselvyys. Kun näiden yritysten lehdissä kuvataan kyseisten toimihenkilöiden työtä, tiimeistä puhutaan itsenäisinä⁴⁶¹ ja itseohjautuvina. Työnantajat edellyttävät alan ammattilaisilta metsäosaamisen lisäksi tiimityöskentely- ja verkostointikykyjä, kielitaitoa sekä maastokelpoisuutta⁴⁶². Johtamisen kannalta tiimit ovat valvontayksiköitä, joiden kautta esimiehellä voi olla paljon enemmän alaisia kuin ennen tiimiäikää. Metsälii-tossa puhutaan tulosryhmistä, jotka olen tekemäni haastattelun⁴⁶³ perusteella tulkinut niin eri tavalla toimiviksi, ettei tulosryhmiä ja tiimejä ole perusteltua rinnastaa palkkausta koskevassa kyselyssä⁴⁶⁴.

⁴⁵⁷ METO:n tilastot ja Metsätaloustilastollinen vuosikirja 2002.

⁴⁵⁸ Sanomalehti Karjalainen 11.1.2003 / Sirkka-Liisa Salmela.

⁴⁵⁹ Matti Malkamäki, haastattelu 10.2.2003.

⁴⁶⁰ Tiimejä on myös Metsähallituksella ja Metsäkeskuksissa.

⁴⁶¹ Terve Metsä (Stora Enso Metsän lehti metsänomistajille), helmikuu 2002, 9. ja Metsä (UPM-Kymmene Metsän tiedotuslehti), nro 5/2002, 37.

⁴⁶² Mirja Jääskeläinen, haastattelu Metsätalous-lehdessä 3/2003, 32.

⁴⁶³ Juhani Saari 10.10.2002.

⁴⁶⁴ Huusko 2002.

Tulosryhmä määritellään seuraavasti:

”Tulosryhmä on puunhankinnasta ja metsäomistajien palvelusta vastaava toimintayksikkö. Tulosryhmät toimivat niille osoitetuissa tehtävissä itsenäisesti, mutta niillä ei ole esimiesvaltuuksia. Tulosryhmässä kullakin henkilöllä on oma tehtävänsä, mutta ryhmällä on myös yhteisiä tavoitteita. Tulospalkkauksessa tulosyksiköiden toiminnan tehokkuus otetaan huomioon siten, että tulosyksiköitä verrataan toisiinsa. Pii-ripäällikkö toimii 3 - 4 tulosryhmän yhteisenä esimiehenä.”⁴⁶⁵

Tulosryhmä vaikuttaa enemmän kirjausyksiköltä kuin töiden organisointitavalta, vaikka siihen liittyy molempia piirteitä. Eroa muiden metsäorganisaatioiden toimintaan lisää Metsäliiton omistus pohja; Metsäliitto on osuuskunta, jonka omistavat metsänomistajat. Omistajilla on palvelujen käyttöön lähtökohtaisesti erilainen intressi kuin ”pelkillä” puunmyyjillä. Koska tulosryhmille ei määritelmänsä mukaan anneta esimiesvaltuuksia, tulosryhmät eivät vastaa tiimejä myöskään nyt esillä olevien asioiden kannalta tarkasteltaessa.⁴⁶⁶

Töiden joustavuutta on toteutettu myös ulkoistamalla. Tämä liittyy erityisesti puun korjuun muutokseen. Aiemmin toimihenkilöt ohjasivat ja valvoivat metsurien töitä. Nykyisin puunkorjuu suoritetaan pääosin monitoimikoneilla, jotka ovat urakoitsijoiden omistamia. Toiminnan ulkoistaminen tältä osin on merkinnyt toimihenkilöiden kannalta töiden ”köyhtymistä”⁴⁶⁷. Organisaation kannalta on pyrkimyksenä ollut siirtää toiminta kyseiseltä osin toisten huoleksi⁴⁶⁸. Tästä on seurannut tarve yhdenmukaistaa tietoteknisiä välineitä, joilla puun korjuuta ohjeistetaan. Metsäalalla tehdyn selvityksen perusteella ”alihankkijayrittäjät kokivat avoimuuden ja luottamuksen olevan sitä paremmalla tolalla, kuta lähempänä päivittäistoimintaa olevista asioista oli kyse. Käytännössä tiimitasolla ei ole liiemmin ollut ongelmia näissä asioissa.”⁴⁶⁹ Puunhankinnassa on osittain käytössä ”ns. laajennettu tiimi”, jossa ovat mukana puun korjuuseen ja kuljetukseen osallistuvat alihankkijat. Yhteistoimintalaki ei edellytä neuvotteluja tällaisen tahon kanssa.⁴⁷⁰

⁴⁶⁵ Juhani Saari, haastattelu 10.10.2002 ja sähköpostihaastattelu 6.3.2002.

⁴⁶⁶ Töiden organisointitapana tulosryhmät ovat realistiselta vaikuttava tapa, jonka eroa tiimiorganisaatioihin kannattaisi selvittää jatkotutkimuksella.

⁴⁶⁷ Töiden köyhtymisestä ks. esim. Hersey & Blanchard 1990, 284.

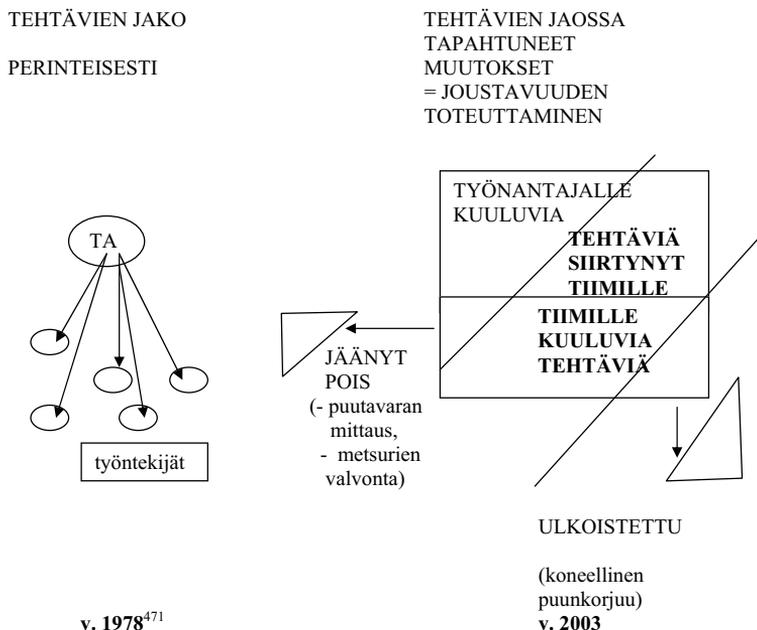
⁴⁶⁸ Atkinson 1986, 12. Ks. myös Antila & Ylöstalo 2002, 191 – 192 ja Drucker 1995.

⁴⁶⁹ Pentti Pakarisen haastattelu UPM-Kymmene Metsän tiedustuslehti Metsässä nro 1/ 2003, 10 – 11. Ks. myös Koivisto & muut 1999, 13, 83.

⁴⁷⁰ Ruotsin LAS tuntee käsitteen ”jämnsälld uppdragstagare”, joka vaikuttaa asetelmana hyvin samankaltaiselta, kuuluu myös MBL:n soveltamispiiriin. (Huusko 2002, 38 – 40 ja siellä mainitut lähteet).

4.1.2 Tiimien tuoma muutos työn tekemisessä

Joustavuuden toteuttamista ja tiimien tuomaa muutosta työn tekemiseen voidaan jäsentää kuvion 6 mukaisesti.



Kuvio 6 Joustavuuden toteuttaminen ja tiimityöskentelyn tuoma muutos

Ennen työntekijät toimivat tehtävissään työnantajan (esimiehen) suorassa alaisuudessa. Eri syistä tapahtunut ja vähittäin toteutettu muutos on johtanut siihen, että ennen esimiehille kuuluneita töitä on siirtynyt tiimissä tehtäviksi. Tekniikan kehitys on muuttanut puun korjuuta ja puutavaran mittausta siten, että metsurit ovat jääneet lähes kokonaan pois. Nykyisin metsäkoneet korjaavat ja mittaavat puun. Metsäkoneyrittäjät ja heidän työntekijänsä toimivat itsenäisinä yrittäjinä, joten he eivät ole tiimien tai niiden jäsenten alaisia.

⁴⁷¹ Tarkasteluaikavälinä on puunhankintatiimin jäsenen työn kuva vuodesta 1978 vuoteen 2003 eli sinä aikana, kun yhteistoimintalaki on ollut voimassa. Muutosten painopiste on kuitenkin jälkimmäisellä vuosikymmenellä ja muutosvauhti tiivistyi vuosituhannen vaihteen kahden puolen merkittävästi. (Matti Malkamäki, haastattelu 10.2.2003).

4.2 Tiimin työn kokonaisvaltaisuus ja työn tekemisen ehdoista sopiminen

Puunhankintatiimien toiminnassa on päällekkäin perinteisen esimies-alaisuuden ja tiimiorganisaation piirteitä⁴⁷². Tiimillä on tavoitteena hankkia tietty määrä puuta tiettyinä ajanjaksona. Tavoitteen saavuttamista määrittävät asetetut laatukriteerit ja ulkoa päin annetut aikataulut. Tiimeissä toiminta on kokonaisvaltaisempaa kuin samaa työtä yksilöinä tehtäessä. Tehtävien laajentamista on toteutettu merkittävästi ainakin siinä mielessä, että useat tiimien jäsenenä toimivat työntekijät kokevat tehtäviä siirtyneen myös esimiehiltä tiimille.⁴⁷³ Määritelmällisesti jälkimmäinen siirtyminen tarkoittaa töiden rikastamista, johon liittyy myös päätösvalan ja vastuun siirtämistä alaisille⁴⁷⁴. Metsäalalla tiimityminen ei kuitenkaan (voimakkaimpien mielipiteiden mukaan) ole ”alkuunkaan lähtenyt liikkeelle vastuun kanavoimisesta”⁴⁷⁵. Kuitenkin vaatimuksiltaan korkeampien työtehtävien liittäminen toimenkuvaan aiheuttaa aina ajatteluvaatimusten kohoamisen ja usein koulutustarvetta⁴⁷⁶. Työkiertoa metsäalan tiimeissä ei varsinaisesti toteuteta ainakaan siinä mittakaavassa, että kuka tahansa tekisi kenen tahansa töitä.

Siirtyminen tiimityöskentelyyn on edellyttänyt paitsi välttämätöntä yhteistyötä myös uusien ajattelutapojen ja käsitteiden omaksumista. Näihin työntekijöitä on koulutettu sekä suunnitelmallisesti työnantajan puolesta että kannustamalla omaehtoiseen koulutautumiseen. Myös tietotekniikan tuomat mahdollisuudet ovat aiheuttaneet koulutustarvetta sekä haasteita sosiaalisen ja teknisen järjestelmän yhteensovittamiselle. Uusimpien teknisten mahdollisuuksien käyttöönottoamisessa on yritysten välillä eroja, jotka vaikuttavat myös puunhankinnassa toimivien työntekijöiden toimintaan.⁴⁷⁷ Käsitteiden mukaan tiimien toiminnassa on eroja sekä metsäalan sisällä eri organisaatioiden välillä että organisaatioiden sisällä eri yksiköiden välillä. Tässä tilanteessa tiimien ja organisaatioiden kehittämisessä olisi perusteltua käyttää tietoisesti hyväksi tiimien omaa osaamista ja kokemusta. Tätä voidaan täydentää lisäämällä eri vaiheissa olevien tiimien keskinäistä kokemusten vaihtoa, jota kutsutaan benchmarkingiksi.⁴⁷⁸ Tiimien jäsenten keski-ikä on noin 52 vuotta, mikä vaikuttanee osittain siihen, että uuden tiedon omaksuminen on epätasaista. Tämä voi aiheuttaa myös kieliongelmiä, mitä kuvaa tiimissä toimivan työntekijän kommentti:

”Nyt ne puhuvat siitä, että ollaan toisillemme asiakkaita. Minä olen tottunut ajattelemaan, että asiakas on talon ulkopuolella. Mitä se sisäinen asiakas voi olla?”

⁴⁷² Huusko 2002, 19.

⁴⁷³ Huusko 2002, Huusko 2003.

⁴⁷⁴ Vartiainen 1994, 229 – 230.

⁴⁷⁵ Työnantajavastaus tutkimusaineistossa (Huusko 2000).

⁴⁷⁶ Vartiainen 1994, 229 – 230. Ks. myös Pekka Ropposen haastattelu Metsätalous-lehdessä 6/2000 artikkelissa: ”Tiimi tarjoaa piiskaa ja porkkanaa”.

⁴⁷⁷ Tältä osin kysymys on kuitenkin lähinnä ajallisesta viiveestä, jonka täsmällinen merkitys työn muutoksen läpiviemisessä edellyttäisi yrityskohtaisia tarkasteluja.

⁴⁷⁸ Karlöf & Östblom, 1993, 67 – 70, Kevätsalo & muut 1999, 194, Palva 2000, 74.

Sisäinen asiakkuus -ajattelu on tullut puunhankintatiimien toimintaa laatujohtamisen myötä. Lainatun kommentin voi katsoa liittyvän myös laatujohtamisen taustalla olevien teorioiden moninaisuuteen⁴⁷⁹ ja siihen, ettei niitä ole tietoisesti sovitettu yhteen. Puunhankintatiimien kohdalla nämä tekijät voivat korostua kahdesta syystä. Ensiksi laatujohtaminen on tullut metsälalle osittain kansainvälistymisen myötä ja sen linkittäminen suomalaisten toimintayksikköjen strategiseen suunnitteluun on vaihtelevan tasoista. Toisaalta laatujohtamisessa (ja tiimityöskentelyssä) on mukana myös tulosjohtamista, mikä voi tehdä tilanteen jopa ristiriitaiseksi. Käytännössä laadun ylläpitäminen ja tiukan tulosvastuun noudattaminen liittyvät tiimin tosiasiallisiin toimintamahdollisuuksiin. Laatujohtamisen filosofiaan katsotaan kuuluvan voimakas yhteisvastuun korostaminen, mikä tarkoittaa laadun syntymistä kaikkien – sekä tiimien että johdon – työpanoksella⁴⁸⁰. Tällaisessa tilanteessa johtamiskäytäntöjen ja työn tekemisen juridisten ehtojen yhteensovittaminen on välttämätöntä.

Muutoksissa on nähty myös hyvää:

”Oli tässä sellainen vaihe, että huolehdittavia asioita alkoi olla liikaa. Sitten tuli organisaatiouudistus ja tuli ATK ja ne auttoivat.”

Kun organisaatiomuutoksia tarkastellaan jälkeenpäin, havaitaan, ettei niitä ole aina toteutettu neuvotellen ja nimenomaisesti sopien. Sen sijaan hiljaista sopimista on tapahtunut eri laatuissa ja laajuisissa asioissa. Laajojenkin organisaatiomuutosten toteuttaminen direktio-oikeuden sisällä on merkinnyt sitä, että hiljaisen sopimisen alue on laajentunut. Työntekijöiden kannalta kysymys on ollut ainakin kahdesta asiasta. Muutokset ovat tulleet hiipimällä, joten niiden laajuus paljastuu vasta jälkikäteistarkastelussa. Muutoksiin on liittynyt myös työtehtävien vähenemistä, joten uudet, laajempia kokonaisuuksia sisältävät työtehtävät, on otettu vastaan entisten tilalle. Tosiasiallisesti esimerkiksi metsäalan työntekijöillä ei kuitenkaan ole ollut vaihtoehtoja, joten kaikkea hiljaista sopimista ei voi pitää minkäänlaisena sopimisena.

4.3 Tiimien palkitseminen

Johtamisen kysymyksenä puhutaan palkitsemisesta ja sen perusteista. Juridiikka ja johtaminen kohtaavat työehtosopimuksissa ja niiden nojalla sovittavissa paikallisissa sopimuksissa sekä yksittäisissä työsopimuksissa, joissa luodaan työsuhteissa noudatettavan palkitsemisen perusta. Esimerkkinä käytettävässä METO:n työehtosopimuksessa sallitaan yrityskohtaisten sopimusten tekeminen, joka yhdistettynä käytössä olevaan IPE-luokitukseen antaa hyvät mahdollisuudet palkita työntekijöitä siitä, että he ovat joutuneet ottamaan perinteistä resurssilähtöistä yksilötehtävää vaativamman roolin toimiessaan tiimiorganisaatiossa prosessin osana. Vaativampi rooli on tullut tiimin jäsenille siirtyneiden tehtävien sekä ohjausjärjestelmien muutosten ja päällekkäisyyden vuoksi, mikä on seura-

⁴⁷⁹ Ks. esim. Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 210 – 238.

⁴⁸⁰ Tuckman 1994, 744.

usta koko metsäalan toimintaedellytysten muutoksesta. Muutokset eivät ole merkittävästi vaikuttaneet tiimien jäsenten palkkoihin. Myöskään IPE-järjestelmän uutta versiota ei ole kaikissa tapauksissa ”päivitetty” palkkoihin.⁴⁸¹

Muuttuneessa tilanteessa voidaan esittää kysymykset, onko direktio-oikeus tiimiorganisaatiossa piilotettu tuloksenvalvontaroleihin niin hallitsevaksi tekijäksi, että työn tekemisen ohjausrooleihin jäävää liikkumavaraa ei voi tai tarvitse luokitella palkkaukseen vaikuttavaksi tekijäksi. Metsälalla onkin systematisoitu ja koottu perusteluja ”oikeudenmukaisuuden, oikean palkkatason, jälkeenjääneisyyden, vastuun ja työn vaativuuden” huomioonottamiseksi⁴⁸² työehtosopimusneuvotteluissa. Myös metsäalan uudessa työehtosopimuksessa⁴⁸³ palkkauksesta sopiminen on mahdollista yrityskohtaisesti ja yrityskoh- taisia sopimuksia on myös saatu aikaan.

Kyselyvastausten perusteella vaikuttaa siltä, että puunhankintatiimeissä työskentelevien kokemuksissa on palkitsemisen osalta sekä organisaatioiden että tiimien välillä suuria eroja. Uskon tämän liittyvän ainakin kahteen seikkaan. Toisaalta tiimityöskentelyn tuoma käsitys kokonaisvaltaisesta yhteisestä työstä⁴⁸⁴ ja sen myötä työmäärän ja vastuun muutos on koettu varsin eri tavoin. Toisaalta eri organisaatioissa on eri tavoin sovittu siitä, miten tiimien onnistumisesta palkitaan. Kehittyneimmissä paikallisen sopimisen tilanteissa ei puhuta direktio-oikeudesta eikä sen käyttäjästä mitään. Yhteisiä pelisääntöjä on löydetty ja palkkaukseen on saatu motivoivia elementtejä. Tiimitasoisia sopimuksia ei ole kuitenkaan tehty.

4.4 Työajan valvonta ja työturvallisuus tiimiorganisaatiossa

Työneuvosto antoi 16.8.2001 Hämeen työsuojelupiirin pyynnöstä lausunnon metsäalan toimihenkilöiden osalta. Lausuntoa pyydettiin, ”koska kyseisen lainkohdan jälkimmäisestä osasta on epäselvyyttä ja koska metsäalan yrityksillä näyttää olevan yhtenäinen kanta siihen, ettei työaikalakia sovelleta kenttätöitä tekeviin”. Työneuvoston lausunto annettiin UPM-Kymmene Oyj Metsän silloisen Lahden piiriin osalta, jonka metsätoimihenkilöt työskentelevät tiimeinä.

Työnantajalla ei käsityksensä mukaan ole velvollisuutta soveltaa työaikalakia kyseisiin tiimeissä toimiviin metsätoimihenkilöihin. Perusteena esitetään ”metsätoimihenkilöiden työn organisointi, työolosuhteet, työn kuvaukset, jotka on todennettu matkalaskuilla tai matka- ja ajopäiväkirjoilla, työn itsenäisyys ajan käytön osalta, kiinteällä työpaikalla suoritetun työn satunnaisuus ja vähäisyys, ajankäytön valvonnan tosiasiallinen mahdottomuus ja tarpeettomuus sekä siitä johtuva ajankäytön valvonnan täydellinen puuttuminen”. Mahdottomuutta dokumentointiin perustellaan sekä alaisten korkealla määrällä

⁴⁸¹ Huusko 2003, 40 – 43, 47.

⁴⁸² Ks. liite 1 ”Perusteluja TES-neuvotteluihin”.

⁴⁸³ METO:n työehtosopimus 1.2.2003 alkaen. Ks. myös Ylöstalon esitys Työpoliittisessa aikakauskirjassa 2003/3 s. 136.

⁴⁸⁴ Huusko 2003, 43 – 44.

että maantieteellisillä etäisyyksillä.⁴⁸⁵ Tässä yhteydessä on syytä kiinnittää huomiota siihen, että työaikalaki on, paitsi työn organisointia edistävä säännös, myös työsuojelulaki⁴⁸⁶ ja työnantajalla on vastuu toimivien valvontajärjestelmien ylläpitämisestä. Tällaiset asiat tulee ottaa huomioon töiden uudelleenorganisoinnin yhteydessä⁴⁸⁷. Lisäksi kyseiset toimihenkilöt ovat myös työehtosopimuksensa mukaisesti olleet työaikalain soveltamisalan ulkopuolella. Näin on vakiintuneesti ollut vuosikymmeniä. Sekä METO ry että Metsäteollisuus ry lähettivät jäsenilleen kiertokirjeen uuden työaikalain voimaantulon jälkeen. Kirjeissä katsottiin, että ns. kenttämiehet kuuluvat edelleen työaikalain soveltamisalan ulkopuolelle.⁴⁸⁸

Työneuvoston lausunnon mukaan

”lausuntopyynnössä tarkoitettujen hankintaesimiesten kiinteän työpaikan ulkopuolella tehtävän työn luonne ja sen tarkoituksenmukainen järjestely edellyttävät olennaisesti työntekijän itsenäistä suunnittelua ja päättämistä. Huomioon ottaen työneuvoston aikaisempi käytäntö tähän työhön ei ole sovellettava työaikalakia.” Työneuvoston lausuntoa perusteltiin seuraavasti: ”Työaikalain 2 §:n 1 momentin 3 kohdassa tarkoitettujen työn on oltava luonteeltaan itsenäistä. Työn itsenäisyyttä osoittavat osaltaan työntekijän mahdollisuus itse suunnitella työnsä tarkat toimintatavat ja -ajat. Työntekijän mahdollisuus itse suunnitella työnsä järjestelyt ei kuitenkaan yksin ole riittävä edellytys juuri mainitun lainkohdan kannalta. Työn on oltava tosiasiallisesti niin itsenäistä, että työnantajalla ei ole kohtuullisia mahdollisuuksia puuttua työhön käytettävän ajan järjestelyihin.”

Työneuvoston lausunnossa korostetaan sen tasoista työn itsenäisyyttä, ettei työnantajalla ole kohtuullisia mahdollisuuksia puuttua työhön käytettävän ajan järjestelyihin. Näin ollen työntekijälle voi työn itsenäisyyden kautta muodostua sellainen toiminta-alue, jonka sisälle työnantajalla ei ole kohtuullisia mahdollisuuksia ulottaa valvontaansa. Kyseisessä lausunnossa, joka on annettu vain niiden kenttätyötä tekevien metsätoimihenkilöiden osalta, joista se oli pyydetty, on myös kenttätyön luonne olennaisesti vaikuttava tekijä. Kuitenkin lausunnossa on otettu esille se, että ”hankintaesimiehet ovat suunnitelleet työpäivänsä ja muutoinkin työhön käyttämänsä ajan itsenäisesti ottamalla huomioon tiimille asetetut tavoitteet ja sidosryhmien tarpeet”⁴⁸⁹. Tämä viittaa toimintaan tiimeinä, joiden työnantaja ilmoittaa itsenäisesti vastaavan niille asetettujen erilaisten tavoitteiden, hankittavien määrien, laadun, hinnan ja taksojen saavuttamisesta. Tiimien jäsenten keskinäisestä valvonnasta työnantajayhtiöstä todettiin, että ”tiimien toimihenkilöt eivät voi valvoa toisten tiimin jäsenten työaika. Tällaista velvollisuutta ei voida asettaa työntekijöille eikä työtovereilla ole myöskään oikeutta valvoa toisten työaika”⁴⁹⁰. Lisäksi työnantajan puolesta vedottiin siihen, että alalla on ollut mahdollisuus siirtyä työajan seuran-

⁴⁸⁵ TN 1379-01, 3.

⁴⁸⁶ Sipilä 1968, 106.

⁴⁸⁷ Huusko 2002, 22 ja siellä mainitut lähteet.

⁴⁸⁸ TN 1379 - 01, 3.

⁴⁸⁹ TN 1379 - 01.

⁴⁹⁰ Vrt. Koskinen 1999, 7, jonka mukaan ”tiimissä itsessään on etupäässä kyse ryhmäkontrollista”. Artikkelin ”Johto, valvonta ja vapaus nykyajan työelämässä” Tietosuoja-lehdessä 4/99 ss. 4 – 11.

taan, mutta tämän mahdollisuuden käyttämättömyys kertoo siitä, ettei asia ole ongelma.⁴⁹¹

Kuvattu lausuntoasian aineisto vahvistaa käsityksen metsätoimihenkilöiden työn itsenäisyydestä ja antaa viitteitä myös tiimien tavoitteiden aiheuttamista työaikajoustoista. Varsinaisesti tapauksessa ei tule esille se, muuttiko töiden organisoiminen tiimeissä tehtäväksi tilannetta. Työnantajahan viittaa myös kenttätyön perinteeseen vuosikymmenien ajalta. Tiimien sopimisen kannalta voi esittää kysymyksen, mitä työnantajan lausuma ”esimiehillä ei ole *tarvetta* seurata metsätoimihenkilöiden työaikaa” voisi merkitä. Todellisissa tiimeissä itsenäisyyden korostaminen ei lähde valvonnan (esimerkiksi teknisestä tai alueen laajuuteen liittyvästä) mahdottomuudesta vaan sen tarpeettomuudesta.

Työajan valvonta on hyvin lähellä työturvallisuuden järjestämistä. Tiimin jäsenenä olevien työntekijöiden laajentuneet työtehtävät voivat sisältää työsuojelutehtäviä⁴⁹², mutta lain mukaan työntekijät eivät voi kantaa vastuuta niistä, jollei tiimissä ole esimiesasemassa olevaa työntekijää. Kuvattu asetelma merkitsee mahdottomia vaatimuksia valvontajärjestelmille. Esimerkiksi jos metsurin työtä valvotaan keskitetysti satojen kilometrien päästä, toiminta voi työn valvontana olla mahdollista, mutta työn ohjauksena ja johtona mahdotonta. Jos organisaatiossa poistetaan välijohto, sen valta ei voi kokonaan kiivetä organisaation ylätasolle, vaikka siellä olisi kuinka aukottomat valvontavälineet.

4.5 Puunhankintatiimien kokonaiskuva

Puunhankintatiimeistä muodostuva kuva ei ole kovin yksiselitteinen. Kokonaisaineistoa tarkasteltaessa siinä on nähtävissä tiimikäyrän kaikki vaiheet⁴⁹³. Tämä johtuu osittain siitä, että vastaajat ovat useasta organisaatiosta. Eri organisaatioiden kansainvälisillä kytkennoillä on eri asteisesti vaikutusta suomalaisten yksiköiden toimintaan. Toisaalta eri organisaatioiden keskinäinen kilpailutilanne on myös eri puolilla Suomea erilainen. Lisäksi yksittäisten toimihenkilöiden tasolla tarkasteltaessa on todennäköisesti paljon vaihtelua siinä, miten tiheästi toimihenkilön lähimmät työtoverit tai tiimin jäsenet ovat vaihtuneet. Keskinäisen luottamuksen kannalta on merkityksellistä, että tietty ydinjoukko on saanut jatkaa muutoksista huolimatta vuosikausia yhdessä.

Useimpien tekijöiden perusteella tiimit ovat potentiaalisia tiimejä. Kun tiimit on muodostettu kartan avulla ja niiden kokoonpano on organisaatiojärjestelyjen yhteydessä muutettu, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet tiimien kokoonpanoon ovat usein jääneet suppeiksi. Joissakin tapauksissa työntekijöitä on kuultu lähinnä uusia tiimin jäseniä otettaessa, mikä viittaa siihen, että yhteistä kieltä tavoitellaan. Tiimien asemaa on myös jäsennetty asettamalla tavoitteita yhdessä työnantajan ja tiimin kesken, mikä on todellisen tiimin piirre. Vaihtelu siinä, miten tosiasiallisesti tiimit voivat vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen ja töiden järjestelyyn tavoitteiden saavuttamiseksi, on kuitenkin suuri. Hyvin todennäköisesti tässä on kysymys sekä ulkoisten reunaehtojen painostuksesta että sii-

⁴⁹¹ TN 1379 – 01, 3, 8, Huusko 2003, 46.

⁴⁹² Huusko 2002, 29 – 31.

⁴⁹³ Katzenbach & Smith 1998, 101, Huusko 2001, 11.

tä, miten tiimin ja sen esimiehenä toimivan työnantajan edustajan välinen luottamus on päässyt kehittymään.

Tiimien palkitsemiseen sisältyy tiimikohtaisia elementtejä, joiden ohjausvaikutus koetaan kuitenkin pääosin pieneksi. Kärjistettynä voi puhua palkitsemattomuudesta, koska tiimeissä koetaan laajasti, että tehtävät ja tavoitteet ovat lisääntyneet, mutta palkka ei. Niissä organisaatioissa ja tiimeissä, joissa keskusteluyhteys on avoin, myös palkitsemiskäytännöt ovat monipuolisempia. Tätä voi pitää suuntana kohti sopivaa tiimiä. Tältä osin aineisto antaa johtolangan jatkoselvityksiin tutkijana tai jatkotoimiin puuhanhankintaorganisaatioissa. Palkitsemisen alueella olisi erittäin antoisia kohteita sekä sisäisen että ulkoisen benchmarkingin toteuttamiselle. Sisäisesti toimintakäytäntöjä ja kehittämistä voisi vertailla saman organisaation sisällä sekä Suomessa eri alueiden välillä että suomalaisten ja ulkomaisten yksikköjen välillä. Ulkoinen bechmarking tapahtuu eri organisaatioiden kesken.

Organisaation sosiaalisen pääoman elementteinä pidetään osapuolten välisen yhteistyön sujuvuutta sekä luottamuksen ja lojaalisuuden tasoa⁴⁹⁴. Näin tarkasteltuna puunhankintatiimien jäsenten ja heidän esimiestensä luottamus on ”enintään” kokemukseen perustuvaa. Konkreettisenä esimerkkinä tästä toiminee työsuojeluvaltuutettujen⁴⁹⁵ kanssa käymäni ”kiirekeskustelu”. Keskustelua leimasi voimakkaasti se kokemus, ettei esimies ota todesta, jos tiimit tuovat esille sen, että tavoitteet ovat liian kovat ja jatkuva kiire rasittaa. Tässäkin tilanteessa tiimeistä löytyi lojaalisuutta: ”Mietin sitä, mitä jättäisin tekemättä, jotta siitä olisi vähiten haittaa työnantajalle”. Kysymys ei kuitenkaan aina ole yhteistyön tuloksena syntyneestä lojaalisuudesta, vaan siitä, ettei vaihtoehtoisia työpaikkoja ole tarjolla.

⁴⁹⁴ Ilmonen & muut 1998, 183.

⁴⁹⁵ METO:n työsuojeluvaltuutettujen kurssi Espoon Hanasaassa 13.3.2002.

5 MINKÄLAISTA TYÖSUHTEEN SÄÄNTELYÄ RYHMIIN PERUSTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ TARVITAAN?

Johtamista toteutetaan työoikeudellisten normien kanssa rinnakkain. Mitä tietoisemmin tämä tapahtuu, sitä selvemmin organisaatiossa toteutetaan työsuhdejohtamista. Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että sopiva tiimi rakentuu organisaatioon eri osatekijöiden yhteisvaikutuksesta. Sopivan tiimin oikeudellisiin ja tosiasiallisiin edellytyksiin näyttää kiinteästi liittyvän sosiaalisen pääoman osatekijöitä. Näin muodostettu tiimin asema sopimusosapuolena sisältää ne elementit, joilla työnantajan direktio-oikeuden joustavuutta voidaan arvioida⁴⁹⁶. Tämä merkitsee sitä, että tiimien hyväksyminen direktio-oikeutta jakavaksi toimijaksi muuttaa työsuhteen ehtojen määräytymistä. Näin ”proaktiivisissa yrityksissä valta- ja luottamussuhteet saattavat olla paljon monimutkaisempia kuin perinteisissä yrityksissä”⁴⁹⁷.

Työnantaja voi liikkeenjohtovaltansa ja direktio-oikeutensa nojalla tehdä eri tasoisia organisaatiota koskevia ja henkilöstöön vaikuttavia ratkaisuja. Tämä tarkoittaa sitä, että käytössä olevan johtamis- tai ohjausjärjestelmän⁴⁹⁸ käyttöönottamisesta päättää työnantaja. Suomessa tiimityöskentelyyn on siirrytty pääasiallisesti työnantajan direktio-oikeuden nojalla. Koska Suomen työoikeudellinen sääntely rakentuu yksilöllisille työsuhteille, työsuhteita on organisaatiomuutoksen yhteydessä arvioitu – jos on ylipäättäen arvioitu – yksilöllisinä. Muutosta ei ole käsitelty yhteistoimintalain edellyttämällä tavalla, vaikka töiden teettäminen tiimeissä on merkinnyt muutoksia sekä työn laadussa että laajuudessa. Tämän voi katsoa sekä kuvaavan syitä että ennakoivan seurauksia. Jos muutos on toteutettu käskyttämällä, lähtökohtana eivät ole olleet tasavertaiset, luottamukselliset suhteet ja on hyvin todennäköistä, että direktio-oikeuteen pohjautuva käyttäytymismalli on jäänyt elämään myös tiimiorganisaatioon.⁴⁹⁹ Kun muutosta ei siten ole otettu esille syvällisenä sopimista edellyttävänä muutoksena, on mahdollista, että vaikeuksien yllättäessä palataan takaisin yksipuoliseen johtamiseen. Työntekijät voivat tällaisessa tilanteessa käsitellä asian jopa niin, että uudet johtamismallit ovat käytössä vain silloin, kun asiat sujuvat hyvin.⁵⁰⁰ Läpinäkyvyyden ja luottamuksellisten suhteiden syntyminen edellyttää, että myös ristiriitoja pystytään selvittämään yhdessä. Näin ollen sosiaalisen pääoman muodostuminen edistää direktio-oikeuteen pohjautuvan käyttäytymismallin purkamista.

⁴⁹⁶ Malmberg 1997, 374 toteaa: ”Det är fråga om vilka normer som *skalla gälla i framtiden* och syftet tycks vara att bevara flexibilitet i anställningsförhållanden. Särskilt tydligt framgår detta i frågor som rör arbetsledningsrättens omfattning.”

⁴⁹⁷ Antila & Ylöstalo 2002, 11.

⁴⁹⁸ Käsitteitä johtamisjärjestelmä ja ohjausjärjestelmä käytetään tässä samaa tarkoittavina. Ks. ruotsalainen verbi ”styra” tarkoittaa ”ohjata”, ”hallita”, ”johtaa” – ja myös: ”pitää kurissa”. (Ks. esim. Bengtsson & muut 2000, ”Styrning av team och processer”).

⁴⁹⁹ Huusko 2002, 21.

5.1 Rakenteiden muuttaminen

Tiimejä eikä työsopimuslakikomitean eriävissä mielipiteessä esitettyä ryhmätyösäännöstä otettu työsopimuslakiin⁵⁰¹. Sääntelyssä tapahtuvien muutosten hitautta selittävät yhtäältä perinteiset ”valta-asemat” ja niihin liittyvät käytännöt ja tottumukset. Toisaalta uudistukset suunnitellaan usein suojaamaan pysyvien työntekijöiden intressejä⁵⁰². Pysyvien työsuhteiden kääntöpuoli on kuitenkin se, että työnantaja haluaa säilyttää laajan direktio-oikeuden, jotta sen avulla voidaan turvata muutosten edellyttämä joustavuus. Prosessisopimisessa joustavuutta etsitään ja toteutetaan yhteistyössä. Luottamuksellisissa suhteissa tämä yhdessä etsiminen ei toteudu (vain tai lainkaan) esimerkiksi yhteistoimintalain tai työturvallisuuslain⁵⁰³ määräyksestä vaan yhteiseksi koetusta tarpeesta.

Joustavien tuotantotapojen käyttöönottoaminen merkitsee selvää etäänymistä tayloristisesta ja fordistisesta tuotantoajattelusta⁵⁰⁴, joihin suomalainen työoikeudellinen sääntely pitkälti rakentuu. Merkitseekö tämä sitä, että myös työoikeudellisessa sääntelyssä on pakko puhua yksilövastuun rinnalla myös kollektiivisesta vastuusta⁵⁰⁵, vai ”tulisiko työoikeuden normistolla lisätä lojaalisuutta tiimin jäsenten välisissä suhteissa”⁵⁰⁶? Kun uudenlaiset toimintatavat sisältävät usein myös jatkuvan muutoksen elementin, tämä asettaa johtamiselle ja henkilöstön osallistumiselle suuria vaatimuksia. Kehityksen suunta on Hautalan mukaan se, että yrityksen rooli liiketaloudellisena toimijana ja työnantajana lähenee ja liiketaloudelliset näkökohdat alkavat saada lisääntyvä painoarvoa myös työnantajan suorittamassa työoikeudellisessa tulkinnassa.⁵⁰⁷ Myös tässä tutkimuksessa on löytynyt perusteluita sille, että työoikeudellista sääntelyä on tarve kehittää joustavammaksi. Koska yhteisvastuun ja sen edellyttämien lojaliteetin ja luottamuksen lisääminen ei kuitenkaan voi onnistua pelkästään normimääräyksin, kysymys sopivan tiimin ehtojen täyttymisestä on ymmärrettävissä refleksiivisen oikeuden avulla.

Isakssonin mukaan ”refleksiivinen oikeus perustuu puoliauonomisten sosiaalisten systeemien rakentamiseen muotoilemalla niiden sisäisten diskurssien prosedureja ja koordinaation metodeja suhteessa muihin sosiaalisiin systeemeihin. Refleksiivinen systeemi-rationaalisuus sisältää systeemien sisäisten ja niiden välisten elementtien integratiivisten prosessien edistämisen. Rationaalisuusulottuvuudet voidaan ymmärtää sääntelyn edelly-

⁵⁰⁰ Argyris & Schön 1996, 120 – 121.

⁵⁰¹ Huusko 2002, 14 - 16.

⁵⁰² TemaNord 1998, 107.

⁵⁰³ Työturvallisuuslain 9 §:n määräykset työsuojelun toimintaohjelmasta ja sen laatimisesta yhteistyössä työntekijöiden kanssa tarjoavat yhden areenan systemaattiselle yhteistyölle.

⁵⁰⁴ Ks. Ds 2002, 290.

⁵⁰⁵ KM 1996, 14, 159.

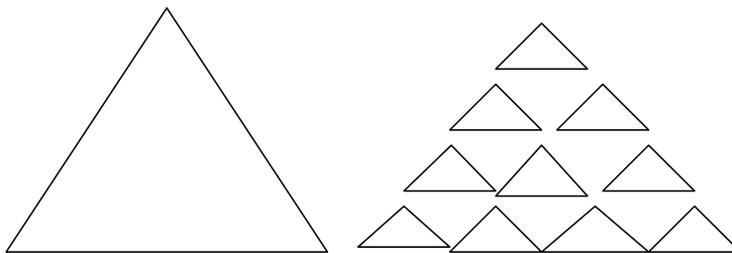
⁵⁰⁶ Kairinen 2003, 91.

⁵⁰⁷ Hautala 2002, 91 ja siellä mainitut lähteet. Ks. myös Nieminen 2000.

tyksiksi, koska menettelytapoja koskevien normien avulla pyritään sääntelemään prosesseja, organisaatioita sekä oikeuksien ja kompetenssien jakoa.⁵⁰⁸

Usein tiimejä käsitellään hierarkian vastakohtana, mikä saattaa merkitä sitä, että tiimeihin liittyvä kannattavuusajattelu⁵⁰⁹ kohdistuu hierarkiaan perustuviin työpaikkoihin ja merkitsee niiden lakkauttamista. Tiimeihin liittyvä organisaatioiden madaltuminen onkin johtanut väliesimiesten vähenemiseen. Kun organisaatiomuutos käsitetään jatkumona, tiimit muodostuvat silloiksi perinteisen rakenteen ja hierarkian määrittämien rajojen yli. Kun organisaatiossa siirrytään prosessiohjaukseen, raja-aidat madaltuvat. Hierarkia ja rakenteelliset raja-aidat säilyvät niin kauan, kuin ne lisäävät arvoa suorituksiin.⁵¹⁰ Tällä tavoin tarkasteltuna voidaan todeta, että tiimien asema, niiden olemassaolon oikeutus, rakentuu kahdesta suunnasta. Esimiestehtävien siirtäminen tiimeille tapahtuu tietoisena työntekijöiden tehtävien rikastamisena ja sovittuina vastuun uudelleenjärjestelyinä. Työntekijöiden kyky ja halu yhteisen vastuun kantamiseen kasvaa vähitellen. Tällöin taloudellinen, juridinen ja sosiaalinen näkökulma yhdistyvät.

Pyramidina kuvattu hierarkia voi näin ollen tiimien avulla murentua hallitusti. Kun sopivan tiimin katsotaan rakentuvan yhteisen kasvuprosessin myötä, pyramidiorganisaatio voi tarvita voimakkaan vastakohtan, esimerkiksi ”teltaorganisaationa” kuvatun vision. Tätä esitetään kuviossa 7.



Kuvio 7 Pyramidiorganisaatio ja teltaorganisaatio⁵¹¹

Pyramidien pysyvyyttä kuvaavat jo niihin liitettävät lähtökohdat. Pyramideja rakensivat (tai rakennuttivat) hallitsijat ja ne suunniteltiin kestävämmä muuttumattomina pitkiä aikoja. Telta on sen sijaan pystytettävissä ja purettavissa tarpeen mukaan⁵¹². Telttaleirin –

⁵⁰⁸ Isaksson 1997, 300. Ks. myös Malmberg 1997, 374 – 375, missä Malmberg päätyy ruotsalaisen tutkimuksensa perusteella ennakoimaan, että mikäli suuremmissa määrin luovutaan työsuhteen sääntelystä ammattiliittokäsittelyjen ja työehtosopimusten kautta, on aihetta olettaa, että työtuoimioistuin (AD) antaa henkilökohtaiselle tulkintatiedolle suuremman merkityksen. Näin työsuhteen sisältö tulee suuremmissa määrin muodostumaan yksilöllisesti sovituin työehdoin. Näistä työnantaja ei voi vapautua muuten kuin sopimalla työntekijän kanssa tai irtisanomalla hänet lain mukaan. Näin tavoiteltava joustavuus voi rikkoa työsuhteen ehtojen sääntelyn joustamattomuutta.

⁵⁰⁹ Ks. esim. Quzzo & Dickson 1996, 326 - 327 ja siellä mainitut lähteet.

⁵¹⁰ Katzenbach & Smith 1998, 278.

⁵¹¹ Sandberg 1978, 116.

⁵¹² Ks. Millerin (2003, 18) esitystä, jonka mukaan ”Ironically, it is at nonunion private sector workplaces that most real partnerships between workers and their employers have been developed”.

telttaorganisaation – muodostaminen vaatii kuitenkin keskitettyjä päätöksiä⁵¹³. Rakenteen löysyyden voi katsoa kuvaavan sitä, että järjestelmä sallii vaihtoehtoisia menettelytapoja. Tämä edellyttää ajattelutavan muutosta, joka tiivistyy Fröhlichin ja Pekruhlin esityksessä:

”The key to succes seems to be the determination of senior management to take a fresh look at the organisation and to make the new systems work in an integrated way. The efforts of time and money should not be underestimated: to see the development of such high performance work systems, management must facilitate the decentralisation of decision-making processes to employees, help and train employees to accept these new responsibilities, develop new roles for the “displaced” managers, and adopt personnel practices to support this new direction in work organisation structures.”⁵¹⁴

Telttaorganisaation avulla on mahdollista tarkastella myös tiimin ja työkunnan rinnastettavuutta. Työkuntien voidaan katsoa olevan tarpeen mukaan ”pystytettyjä”, suuremmalle kokonaisuudelle tilapäisesti tarpeellisia osakokonaisuuksia. Työnantaja koordinoi kokonaisuutta puuttumatta yksittäisen ”teltan” toimintaan. Eroksi ”sopivaan tiimiin” jää se, kuka tekee aloitteen ”teltan pystyttämiseksi tietyllä kokoonpanolla”. Tässä visiotarkastelussa työnantajan mahdollisuus irtisanoa osa työkunnasta ja yhtäläillä tiimistä vaikuttaa epäjohdonmukaiselta.

5.2 Prosessisopiminen

Tiimiorganisaatioksi kehittyminen on monivuotinen prosessi. Liiketaloudellisessa organisaatiossa organisaatiomuutoksen tavoitteet ovat toiminnan kannattavuuteen ja jatkuvuuteen liittyviä. Työpaikan ”sisäisessä kaupankäynnissä” kannattavuustavoitteet voidaan kuitenkin pukea henkilöstöä paremmin puhutteleviksi viittaamalla lisääntyviin vaikutusmahdollisuuksiin, työtyytyväisyyteen ja parempiin tuloihin. Kuvattu kaupankäynti on esimerkki tilanteesta, jossa tarvitaan nykyistä kehittyneempiä neuvottelu- ja sopimusrakenteita. Kun organisaation hierarkiatasoja on vähennetty, lisääntyvät vaikutusmahdollisuudet merkitsevät uusia päätöksentekotilanteita⁵¹⁵, joissa perinteisten ohjaavien järjestelmien vaikutus vaihtelee. Tällaisessa tilanteessa luottamuksellisten suhteiden ja sosiaalisen pääoman merkitys taloudellisten näkökohtien⁵¹⁶ rinnalla korostuu. Kun määritellään osapuolten välisiä suhteita ja erityisesti häiriötilanteiden seuraamuksia, vastapuolen lojaililla – tai epälojaililla – käytöksellä on suuri merkitys⁵¹⁷.

⁵¹³ Sandberg 1978, 116.

⁵¹⁴ Fröhlich & Pekruhl 1996, 194, Vesalainen & Stenman 1998, 62 – 65.

⁵¹⁵ Antila & Ylöstalo 2002, 202 – 205.

⁵¹⁶ Malmberg 1997, 375.

⁵¹⁷ Ds 2002, 288.

Kansainvälisellä tasolla toimivissa organisaatioissa liikkeenjohdolliset päätökset tapahtuvat keskitetysti ja paikallisesti sovittavaksi jäävä alue kaventuu. Lisäksi on kysymys myös lukuisista näkökulmista, esitettyjen parhaiden käytäntöjen runsaudesta ja yhteensovittamattomuudesta. Pfeffer on kysynyt osuvasti: ”When it comes to ”best practices” – why do smart organizations occasionally do dump things?”⁵¹⁸ Tämäkin tutkimus on osoittanut, että sama asia voidaan organisaation toimijan, tutkijan tai muun arvioijan näkökulmasta riippuen ”todistaa” sekä hyväksi ja kannustavaksi että huonoksi ja masentavaksi: ”tiimityöskentely tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden töiden laajentamiseen, rikastamisen ja työkierron avulla toteutuvaan vaihteluun; nämä kaikki yhdistettynä osallistavaan suunnitteluun ja tiimin sisäiseen palautteeseen lisäävät motivaatiota ja työssä jaksamista” tai ”tiimityöskentely on toimintatapa, jossa aiemmat omat ja esimiesten työtehtävät tehdään yhä vähenevällä työvoimalla tiukkoihin reunaehtoihin kahlittuina prosessin toteuttajina”. Yhteisesti tapahtuvalla, prosessimaisesti etenevällä toiminnalla näkökulmat ovat yhdistettävissä tai ainakin erojen jyrkkyyttä voidaan lieventää. Tämä on työsuhtejohtamista.

Tiimiorganisaatioon siirtymisessä prosessinomainen sopiminen⁵¹⁹ tarkoittaa sitä, että tiimin vastuu lisääntyy vähitellen ja tiimin asema sopimusosapuolena rakentuu tiimin tosiasiallisten edellytysten myötä. Tällöin töiden uudelleenjärjestelyjen yhteydessä tulee ”automaattisesti” sovittaviksi palkkausjärjestelmien uudistaminen ja tiimien osallistuminen tavoitteiden asettamiseen⁵²⁰. Taulukossa 2 esitetään sitä, miten tiimiksi kasvamisen vaiheet ja luottamuksen kehityksen tasot liittyvät toisiinsa.

⁵¹⁸ Pfeffer 1996, 33 – 44, Kuittinen 2001, 17.

⁵¹⁹ Huusko 2002, 24 ja siellä mainitut lähteet. Oikarinen & Kauppinen 2002, 99 – 101.

⁵²⁰ Quzzo & Dickson 1996, 314.

Taulukko 2 Sopivaksi tiimiksi rakentumisen kokonaiskuva

Prosessisopimisen vaihe	Luottamuksen kehittyminen
<p>Todellinen tiimi⁵²¹</p> <ul style="list-style-type: none"> - tiimin kokoonpano ja tavoitteiden asettaminen yhteistyössä - tiimin osaamisen tietoinen kehittäminen - tiimillä kokonaisvastuu ja sisäinen jaettu vastuu, mukana työturvallisuus - palkkaus tiimin aikaansaannoksiin sidottu 	<p>Yhteisiin päämääriin perustuva luottamus</p> <ul style="list-style-type: none"> - toiminta läpinäkyvää - välittömät vuorovaikutussuhteet - tiimien vastuu ja valta tasapainossa - yhteinen kieli
<p>Potentiaallinen tiimi</p> <ul style="list-style-type: none"> - jäseniä kuullaan tiimin kokoonpanoa suunniteltaessa, mutta työnantaja tekee päätökset - tiimivalmennusta - tiimi saa päättää töiden järjestelyistä keskenään - tiimillä kokonaisvaltainen työ, mutta tekeminen on ohjattua - ”lupa” tehdä kehittämistyötä, mutta ei riittävää väljyyttä muuttaa toimintatapaa 	<p>Kokemukseen perustuva luottamus</p> <ul style="list-style-type: none"> - tiimien toimivallasta voidaan neuvotella, kun todetaan työn organisoinnin muutoksen vaikuttavan työn tekemisen ehtoihin - yhteistä kieltä tavoitellaan - vuorovaikutus välittynyttä - jos asiat eivät suju, palataan vanhaan
<p>Valetiimi</p> <ul style="list-style-type: none"> - tiimi työnantajan määräämässä kokoonpanossa ja annettujen tehtävien toteuttajana - yksilöiden kouluttaminen - yksilöpalkkaus 	<p>Lakien ja sopimusten säätelemä laskelmoiva luottamus</p> <ul style="list-style-type: none"> - selkeät, määritellyt valvontasuhteet - vuorovaikutus välittynyttä tai yksisuuntaista - yhteistä kieltä ei etsitä

Sopivaksi tiimiksi rakentumisen kokonaiskuva yhdistää tiimiksi kasvamisen ja sosiaalisen pääoman muodostumisen. Sopimisen painopisteet vaihtuvat prosessisopimisen eri vaiheissa, mikä on seurausta luottamuksen lisääntymisestä sekä työnantajan ja työntekijöiden välisissä että työntekijöiden keskinäisissä suhteissa. Kun tiiminä sopiminen nykyisessä työsuhteen ehtojen määräytymisjärjestelmässä on mahdollista toteuttaa paikallisena sopimisena, esitetty taulukko tuo esille aiemmissa tutkimuksissa kaivattuja⁵²² paikallisen sopimisen sisältöjä. Lisäksi luottamuksellisten suhteiden kehitysvaiheiden tiedostaminen auttaa oman organisaation toimintatapojen arvioimisessa. Kokonaisuutena sopivaksi tiimiksi rakentuminen edellyttää monitieteistä työelämä tutkimuksen yhdistämistä ja erilaisten kannanottojen keskinäistä vuoropuhelua⁵²³.

⁵²¹ Ks. Katzenbach & Smith 1998, 101, Huusko 2001, 11. Ks. myös Vesalainen 1998, 56.

⁵²² Ks. Ilmonen & muut 2000, 124.

⁵²³ Schienstock 1997, 114 – 115, Vesalainen & Stenman 1998, 59 – 60.

5.3 Työsuhdejohtamisen sovellusalueista

Tutkimuksessa on avattu keskustelua työsuhdejohtamisesta eli työoikeuden normien ja johtamisen tietoisesta yhdistämisestä. Työsuhdejohtamisen soveltamiskohteena on käsitelty tiimejä ja erityisesti sopivan tiimin rakentumista. Perinteisesti (liian) erillään olleiden yritystoiminnan osa-alueiden yhteiskäsittely tuo esille kielellisiä eroavaisuuksia sekä tutkimuksen tasolla että käytännön toiminnassa organisaation sisällä. Luottamukselliset suhteet edellyttävät kuitenkin, että keskeisissä asioissa puhutaan samaa kieltä. Näin sosiaalisen pääoman kytkeminen kokonaisuuteen näyttää välttämättömältä. Tiimikoulutuksessa esitetty laskutoimitus, $2 + 2 = 5$, toteutuu ehtojen täytyessä!

Tutkimuksessa esille nousseista sopivan tiimin elementeistä osa on sellaisia, että niiden avulla voidaan arvioida tiimityöskentelyn toteuttamista yleisemminkin. Keskeinen tutkimustulos on se, että työsuhdejohtaminen on perusteltua. Joillakin toimialoilla kansainvälinen kilpailutilanne ja yritysten uudelleenjärjestelyt voivat muuttaa toimintaedellytyksiä siten, että yksikkökohtainen päätösvalta muuttuu. Tällaisia liikkeenjohdollisilla päätöksillä toteutettuja muutoksia voidaan pitää esteenä vastuun uudelleenjärjestelylle. Lisäksi tiimityön voi katsoa ”synnyttävän epätyypillisiä työnantaja-asemia, koska perinteisen työnantaja-aseman elementit, etenkin työnantajan johdon ja valvonnan alaisuudessa työskenteleminen ja työnantajan huolenpitoa koskevat elementit toteutuvat tiimityössä normaalista poikkeavalla tavalla”⁵²⁴. Tiimitasolla tapahtuvaa tarkastelua kaventavat lisäksi kunkin organisaation omat reunaehdot. Juuri näiden tekijöiden voidaan katsoa lisäävän perustelua toimia paikallistasolla sopimuksiin tähtäävässä yhteistyössä työntekijöiden ja tiimien kanssa.

Työsuhdejohtamista voidaan toteuttaa myös muissa organisaation muutostilanteissa kuin tiimityöskentelyyn siirryttäessä ja tiimejä kehitettäessä. Turvallisuusjohtaminen edellyttää työturvallisuusasioiden kytkemistä arkipäivän työhön riippumatta töiden organisointitavasta. Ei ole tarkoituksenmukaista jättää vastuuta delegoimatta alemmille tasoille ja säilyttää niitä ylimmällä johdolla. Näin ollen muuttuvat työn organisointitavat ja yritysten organisointumistavat tuovat haasteita turvallisuusjohtamiselle. Toisaalta lisääntyvät asiakas- ja joustavuusvaatimukset voivat kulminoitua esimerkiksi laatujohtamisessa siten, että uuden toimintamallin käyttöönotto muuttaa työntekijöihin kohdistuvia odotuksia⁵²⁵. Tällaisessa tilanteessa prosessimainen sopiminen edistää luottamuksellisten suhteiden rakentumista sekä kirkastaa työnantajan ja työntekijöiden näkemystä yhteisestä tulevaisuudesta. Laajemmin ajatellen yhteiskunnallinen huoli työelämän ristiriitaisten vaatimusten yhteensovittamisesta edellyttää joustavampien rakenteiden luomista työsuhteiden sääntelyyn. Tämä ei tarkoita sitä, että työsuhteiden vakaus puretaan silloin, kun se toimii osapuolten eduksi. Kuitenkin vakautta tukevien järjestelmien rinnalle tarvitaan rakenteita, jotka sallivat joustavampia sopimisjärjestelyjä silloin, kun osapuolten väliset luottamukselliset suhteet korvaavat työehtosopimuksissa sovitut vähimmäisehdot tai luo-

⁵²⁴ Kairinen 2003, 100.

⁵²⁵ Ks. esim. ISO 9002 – 4 laatustandardeissa on useita kohtia, joissa johtamiskäytäntöjen ja työoikeudellisen normiston tietoinen yhdistäminen on perusteltua.

vat edellytyksiä niiden väljentämiseen⁵²⁶.

Lainsäädännön tasolla yksilöllisten työsuhteiden rinnalle on syytä kehittää ryhmäsopimuksiin perustuvia työsuhteita. Työsopimuslaisissa olevan työkuntapykälän ”kutistaminen” vaikuttaa tässä tarkastelussa huolimattomalta. Ryhminä ja tiiminä sopiminen on jo useilla toimialoilla mahdollista ns. paikallisen sopimisen kautta. Paikallinen sopiminen tarkoittaa yrityskohtaista tai muuta työehtosopimuksia täydentävää sopimista, minkä vuoksi se on aikaa ja kustannuksia vaativaa. Lisäksi valmiudet paikalliseen sopimiseen ovat kytköksissä osapuolten väliseen luottamukseen. Tiimi- ja ryhmäsopimisen lakisäänteinen mahdollisuus jo työsuopimusvaiheessa merkitsisi sopimisen kustannustehokkuutta ja sitä, että tiiminä työskenteleminen olisi selkeästi työsuopimuksen ehto. Tällöin sekä tiimin että yksittäisten työntekijöiden toimintavapauden piiri tulisi määriteltyä suhteessa työnantajaan ja toisiin työntekijöihin.

Tiimien avulla tarkasteltuna työsuohdejohtamisen voi katsoa kytkeytyvän nykyaikaisista johtamisteemoista tiimijohtamisen lisäksi ainakin laatujohtamiseen ja osaamisen johtamiseen. Tiimien käyttö liittyy sekä laadun ylläpitämiseen että laadun kehittämiseen, jotka puolestaan liittyvät yrityksen osaamisen johtamiseen. Tiimien asema voi laatujohtamisessa kuitenkin muodostua eri tavoin. Jos tiimin jäsenet toimivat työrukkasena tarkoin määritellyn, stardardoidun laadun aikaansaamisessa, toiminta ei välttämättä poikkea perinteisestä tayloristisesta johtamisesta. Toisaalta jos tiimin vastuulla on asiakaspalautteen hyödyntäminen laadun kehittämistyössä, tiimillä on oltava myös valtuudet toteuttaa parannuksia toimintaprosesseissa. Tiimien yhteydessä onkin usein tuotu esille kokonaisvaltaisen tavoitteen sekä sisäisen ja ulkoisen palautteen myönteiset vaikutukset työn tekemiseen. Samat tekijät ovat myös aikuisen oppimiseen vaikuttavia keskeisiä motivaatiotekijöitä. Edelleen merkittäväksi työn hallintaan vaikuttavaksi tekijäksi on tutkimuksissa nostettu vaikuttamismahdollisuudet oman työn tekemiseen ja sisältöön. Työsuohdejohtamisessa mainitut tekijät ovat keskeisiä sopimisen kohteita. Tällöin esimerkiksi yrityksen laatujohtaminen kiinnittyy työntekijöiden ja kehittyneemmässä tilanteessa myös tiimien työsuopimuksiin.

Kehittyneempi tilanne viittaa siihen, että työsuohdejohtaminen tarkoittaa usein prosessaista sopimista. Tiimien kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä hyväksytään tiimin vaiheittainen kehittyminen sopimusosapuoleksi. Sopiva tiimi -käsite sisältää kaksi tekijää: tiimiä pidetään juridisesti kelpoisena sopimaan työn tekemisen ehdoista, mistä seuraa juridinen vastuu. Lisäksi tiimille annetaan tosiasiallinen toimintavapaus sovittujen toimintakokonaisuuksien sisällä. Kuvattuun tilanteeseen pääseminen näyttää edellyttävän luottamuksellisia suhteita osapuolten välillä. Kokonaistarkastelussa on sen vuoksi otettava huomioon sosiaalisen pääoman mekanismit. Sosiaalinen pääoma tuo sekä oikeudellisiin että taloudellisiin suhteisiin kaivattua voiteluainetta, mikä edistää toiminnan kitka-

⁵²⁶ Ks. Työehtosopimusten paikalliselle sopimiselle antamat ”perälaudat” eli vähimmäisehdot, joita noudatetaan, jollei paremmista ehdosta päästä sopimaan paikallisesti. (Ks. esim. Helin, lehtihaastattelu Tiedon Silta –lehdessä 1/2000, 6). Ks. myös Helinin (1999, 161 - 168) tutkimustulokset, joiden mukaan paikallisen sopimisen mahdollisuuksia ei toisaalta käytetä riittävästi hyväksi ja toisaalta sopimisessa on tunnistettavissa toimipaikkoja, joissa ”sovitaan tavallista enemmän paikallisesti ja sopimuskäytännöt ovat aidosti tasavertaisia”.

tonta sujumista työpaikoilla.

Työelämä on pitkälle oikeudellistunut, mutta se ei voi toimia pelkästään oikeusnormien varassa. Työnteon kitkaton sujuminen on sekä juridinen että taloudellinen haaste. Jatkuvasti lisääntyvät osaamisvaatimukset tuovat esille työnantajan velvoitteet ja työntekijöiden mahdollisuudet lisäkoulutuksen hankkimiseksi, jolloin osaamisen johtaminen on työsuhtejohtamista. Työntekijöiden kohonnutta koulutustasoa voi puolestaan pitää perusteluna turvallisuusjohtamiselle, jossa työntekijät yksilöinä ja tiimeinä kantavat vastuuta myös arkityön turvallisuudesta. Luottamuksellisissa suhteissa työoikeudelliset normit ovat olemassa ”pahan päivän varalta” eivätkä ne lähtökohtaisesti ole kummankaan osapuolen asemaa turvaavia. Käytännössä kansallisten oikeusnormien soveltamisalue kaventuu myös taloudellisten seikkojen vuoksi, jos yrityksen päätösvalta siirtyy ulkomaille. Näin yrityksen toimintavapauden piiri voi rajoittua liikkeenjohto-oikeuden nojalla tehtyjen päätösten seurauksena. Tällaisessa tilanteessa korostuu paikallisten toimijoiden luottamuksen ja sille rakentuvan yhteiseen vastuuseen perustuvan sopimisen merkitys.

Työsuhtejohtamisen voi katsoa olevan osa laajempaa oikeusjohtamisen käsitettä. Oikeusjohtaminen voi ulottua mille oikeudenalalle tahansa, jolla on relevanssia toiminnan suunnittelun kannalta. Voidaan puhua sopimusjohtamisesta, innovaatioiden suojaamisesta erilaisin oikeudellisin keinoin tai, kuten tässä tutkimuksessa, yhden työelämän uudehkon instituution huomioon ottamisesta työoikeudellisissa kontekstissa. Oikeusjohtaminen voidaan nähdä kokonaisvaltaisesti oikeusjärjestelmän läpituonevana lähestymistapana.

5.4 Työsuhtejohtamisen laskukaava

Tiimeillä on merkittävä osuus erilaisten työelämän joustavuustavoitteiden toteuttamisessa⁵²⁷, mikä merkitsee usein työn tekemisen ehtojen muuttumista. Toisaalta tiimeihin liitetään työn hallintaa ja työntekijöiden itsemääräämisoikeutta ja vastuuta lisääviä odotuksia. Tutkimuksen perusteella yrityksille voidaan suositella työsuhtejohtamisen käytönottamista. Työsuhtejohtamisesta antina voi pitää sitä, että muutosten tavoitteet ja vaikutukset arkityöhön käydään perusteellisesti läpi osapuolten kesken. Nykyiset työsuhteet yksilönä ja työkontana sääntelevät työsuhtesopimusten säännökset eivät ratkaise tiimityön ongelmia. Paikallisen sopimisen kautta toteutettuna tiimien työsuhteen ehtojen määrittely tuo esille tosiasiallisten edellytysten ja toimivien yhteistoimintasuhteiden merkityksen.

Tiimien yhteydessä esitetty laskutoimitus $2 + 2 = 5$ on perinteisten laskukaavojen avulla ratkaistuna mahdottomuus, koska työntekijöitä ei voi pelkillä määräyksillä saada tekemään merkittävää lisäarvoa tuottavaa yhteistyötä. Työsuhtejohtamisessa laskutoimitus puretaan käänteisessä järjestyksessä: tiimin tekemisen kautta tavoiteltava kokonaisuus on osa yrityksen toimintastrategiaa, jonka toteuttajia ja toteuttamisen ehtoja luodaan osapuolten välisissä sopimukseen tähtäävissä neuvotteluissa. Näin käsitettynä työsuhtejoht-

⁵²⁷ Ks. esim. Uhmavaara & muut 2003.

taminen on väline, jonka avulla yrityksen strategiaa toteutetaan luottamuksellisissa suhteissa tiimien avulla⁵²⁸. Tällöin organisaatiomuutos merkitsee paitsi työsuojeluvastuiden ja palkkausjärjestelmien myös työaika-, rekrytointi- ja koulutuskysymysten uudelleearviointia.

⁵²⁸ Erilaisten ilmiöiden ja teemojen yhdistäminen johtamiseen korostaa johtamisen merkitystä näiden asioiden – turvallisuuden, laadun, osaamisen tai kestäväen kehityksen – toteuttamisessa. Tiimit ja tiimijohtaminen poikkeaa muista mainituista teemoista siinä, että tiimit ovat väline kun taas muut ovat substanssia.

Kuvio- ja taulukkoluetelo

- Kuvio 1 Johtamis- ja kehittämisoppien päällekkäisyys
- Kuvio 2 Tiimin yhteinen työkokonaisuus ja entisistä tehtävistä koottu työkokonaisuus
- Kuvio 3 Luottamuksen kehityksen tasot
- Kuvio 4 Luottamuksen taso ja vuorovaikutussuhteet
- Kuvio 5 Puunhankinnassa toimivien toimihenkilöiden määrä ja hankitun puun määrä vuosina 1982- 2001
- Kuvio 6 Joustavuuden toteuttaminen ja tiimityöskentelyn tuoma muutos
- Kuvio 7 Pyramidiorganisaatio ja teltaorganisaatio

Taulukko 1 Työkunnan ja tiimin rinnastettavuus

Taulukko 2 Sopivaksi tiimiksi rakentumisen kokonaiskuva

Lyhenneluettelo

HE	hallituksen esitys
KM	komiteanmietintö
LO	landsorganisation (i Sverige)
MBL	medbestämmandelag (i Sverige)
METO	Metsäalan Asiantuntijat ry
TES	työehtosopimus
TyVM	työ- ja tasa-arvovaliokunnan mietintö
TSL	työsopimuslaki
VLL	vuosilomalaki
YTL	yhteistoimintalaki

LÄHDELUETTELO

- Aarnio, A. 1989. Laintulkinnan teoria. Yleinen oikeustieteen oppikirja. WSOY. Juva.
- Alasoini, T. 2001. Yhdessä vai erikseen. Korkean suorituskyvyn työpaikat tutkimuksen kohteena. Työelämän kehittämisohjelma. Työpapereita 12. Kirjapaino Oy Edita Ab. Helsinki. (Alasoini 2001a).
- Alasoini, T. 2001. Tiimityö Suomen teollisuudessa 1970-luvulta 2000-luvulle – määrällisiä ja laadullisia muutoksia. Kirjassa: Alasoini & muut 2001 ss. 8 – 21. (Alasoini 2001b).
- Alasoini, T. 1998. Ryhmätyön uusi aalto Suomen teollisuudessa - havaintoja Kansallisen työelämän kehittämisohjelman hakemusten valossa. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Työpapereita 8. Kirjapaino Oy Edita. Helsinki.
- Alasoini, T. 1997. Prosessijohtaminen yrityksen kehittämisen lähestymistapana – haaste työpolitiikalle. Kirjassa: Alasoini & muut 1997 ss. 313 – 327.
- Alasoini, T. & Lifländer, T. 2001. Teollisuusyritysten tiimityöprojektien tarkastelua TYKEssä. Kirjassa: Alasoini & muut 2001 ss. 22 - 34.
- Alasoini, T & Lifländer, T. & Rahikainen, O. 2001. Ylivoimaa yhteistyöllä. Kokemuksia teollisuuden tiimiprojekteista. Työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 14. Kirjapaino Oy Edita Ab. Helsinki. (Alasoini & muut 2001).
- Alasoini, T. & Kyllönen, M. & Kasvio, A. 1997. Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 2. Oy Edita Ab. Helsinki. (Alasoini & muut 1997).
- Alasuutari, J. 1999. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. 2002. Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 239. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Argyris, C. 1992. On organizational learning. Massachuttes. Blackwell Publishers. Cambridge.
- Argyris, C. 1994. Good communication that blocks learning. Harward business Review 72 (4) ss. 77 – 85.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. Organizational learning II. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, Massachuttes. New York.
- Atkinson, J. 1986. Employment flexibility in internal and external labour markets. Kirjassa: New forms of Work and Activity. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.
- Aurejärvi, E. 1976. Urakkasopimus. Työnsuoritus sopimuksia koskevan teorian arviointia. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja A-sarja n:o 116. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.
- Bengtsson, L. & Lind, J. & Samuelson, L. A. (red.). 2000. Styrning av team och processer. Teoretiska perspektiv och fallstudier. EFI. Ekonomiska Forskningsinstitutet via handelshögskolan i Stockholm. Elanders Gotab. Stockholm. (Bengtsson & muut).
- Brockner, J. & Siegel, P. 1996. Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust. Kirjassa: Kramer & Tyler ss. 390 – 413.

- Bruun, N. 1979. Kollektivavtal och rättsideologi. Ett rättsvetenskaplig studie av de rättsideologiska premisserna för inlemmandet av kollektivavtalet och kollektiva kampåtgärder i finsk rättsordning efter år 1924. Juridiska föreningens i Finland publikationsserie N:o 46. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.
- Bruun, N. & Kröger, T. & Leppälä, M. & Äimälä, M. 1997. Työsopimuslain vaikutuksesta työllisyyteen tutkimustiedon valossa. Katsaus sääntelyn purkamisen vaikutuksista eri maissa. Julkaisussa: Kröger, T. & Tiitinen, K - P. 1997. Työsopimuslaki, sen toimintaympäristön muutokset ja työllisyys. Työhallinnon julkaisu 173. Työministeriö. Helsinki.
- Burgoyne, J. 2000. An initial exploration of critical realism and its implications for management learning. Kirjassa: Rey, C. & Fox, S. & Wisniewska, T. (toim.). Emergent Fields in Management. Connecting learning and Critique, Conference Proceedings ss. 61 – 70. Management School. Lancaster University. Cambridge.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 1989. Organizational Paradox and Transformation. Kirjassa: Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (ed.). 1989. Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management. Ballinger Publishing Company. Cambridge Massachusetts ss. 1 – 18.
- Coase, R. H. 1937. The Nature of the Firm. The University of Chicago Press. Chicago.
- Deming, W. E. 1988. Out of Crisis. Cambridge University Press. Cambridge.
- Ds 2002:56: Hållfast arbetsrätt – för ett föränderligt arbetsliv. Regeringskansliet. Näringsdepartement. Trycket av Edita Norstedts Tryckeri AB. Stockholm. (Ds 2002).
- Ds 2001:28. 2001. Långsiktig verksamhetsutveckling ur ett arbetsmiljöperspektiv. En handlingsplan för att nya arbetsmiljöarbetet. Regeringskansliet. Näringsdepartement. XBS Grafisk Service. Stockholm. (Ds 2001).
- Drucker, P. F. 1995. Managing in a Time of Great Change. Hartnolls Ltd, Bodmin. Cornwall.
- Engblom, M. 2002. Työsuhteen ehdot. Määräytyminen, tulkinta ja muuttaminen. WSOY Lakitieto. Dark Oy. Vantaa.
- Erma, R. 1955. Työurakka Suomen velvoiteoikeuden mukaisena sopimustyyppinä. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja B-sarja N:o 69. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.
- European Commission. 1998. New forms on work organisation: Case studies. Final Report. Employment & social affairs. Industrial relation and industrial change. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburg. (New forms).
- ETUI. European Trade Union Institute. Documentation Centre database. Brussel. (ETUI).
- Flexibility in the Nordic Labour Market. 1998. TemaNord 1998 : 586. Nordic Council og Ministers. Copenhagen. (Tema Nord).
- Foot, M. & Hook, C. 2002. Introducing Human resource Management. Ashford Colour Press. London.
- Fox, A. 1974. Beyond contract: work, power and trust relations. Faber and Faber. London.
- Fröhlich, D. & Pekruhl, U. 1996. Direct participation and organisational change: fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and USA. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Loughlinstown, Co. Dublin.

- Greed, W. E. D. & Miles, R. E. 1996. Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. Kirjassa: Kramer & Tyler ss. 16 – 38.
- Grönkvist, L. (ed.). 2000. Modern Work life from a Nordic perspective. A seminar on the challenges for health, safety and other working conditions. Working environment. TemaNord 2000 : 602. Nordic Council of Ministers. Copenhagen.
- Hamde, Kiflemariam. 2000. Shifting identities. Teamwork and Supervisors in Swedish Change Programmes for the Last Three Decades. School of Business Research Report No 2000 : 10. Stockholm University. Stockholm.
- Hannukainen, T. 1992. Laatu-ryitykset. Laatujohtaminen maailman valioyryityksissä. Tekninen tiedotus 8/92. Metalliteollisuuden Keskusliitto. MET. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tammer – Paino Oy. Tampere.
- Hannus, J. 1995. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. HM & V Research Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 1997. Trust capital. The third force of Entrepreneurship. University of Tampere. Department of Administrative Science. Tampereen yliopisto. Jäljennepalvelu. Tampere.
- Hautala, S. 2002. Työnantajuus erityisesti konsernissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A 2: 2002. Kirjapaino Grafia Oy. Turku.
- Helin, J. 1999. Isännänvaltaa ja vuoropuhelua. Paikallinen sopiminen Suomen työpaikoilla. Projektin loppuraportti. Helsinki.
- Herbst, P. G. 1974. Socio-technical Design. Strategies in multidisciplinary research. Tavistock publications. Harper & Row publishers, Inc. London.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Englanninkielinen alkuteos Management of Organizational Behavior. Yritysvälmentäminen Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hietala, K. 1997. Työsopimuslaki ja työllisyys. Julkaisussa: Kröger, T. & Tiitinen, K-P. 1997. Työsopimuslaki, sen toimintaympäristön muutokset ja työllisyys. Työhallinnon julkaisu 173. Työministeriö. Helsinki
- Hietala, H. & Kaivanto, K. 1992. Työsopimusopas. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.
- Hietala, H. & Kaivanto, K. 2002. Vuosilomaopas. Kauppakaari. Gummerus Oy Kirjapaino. Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S - L. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.
- Huusko, L. 2003. Tiimissä työ on palkitsevaa - riittääkö se korvaukseksi lisääntyneistä velvoitteista? www. Edita/Edilex/Asiantuntija-artikkelit/työ- ja sosiaalioikeus.
- Huusko, L. 2002. Pysyykö työ hallinnassa? Työsuojejun järjestäminen tiimiorganisaatiossa. www. Edita/Edilex/Asiantuntija-artikkelit/työ- ja sosiaalioikeus.
- Huusko, L. 2001. Tiimien muodostaminen työsuuhdeksymyksenä. www. Edita/Edilex/Asiantuntija-artikkelit/työ- ja sosiaalioikeus.
- Huusko, L. 2000. Tiimit – uudenlainen tapa käyttää direktio-oikeutta. Lisensiaatintyö. Tampereen yliopisto.
- Ikääntymisen huomioon ottaminen työsuojelupiirien työssä. Sosiaali- ja terveystyöministeriö. Julkaisuja 2000:3. (STM 2000:3).

- Ilmonen, K. & Jokivuori, P. & Kevätsalo, K. & Juuti, P. 2000. Luottamus ja paikallinen sopiminen. Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 66. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- Ilmonen, K. & Jokivuori, P. & Liikanen, H. & Kevätsalo, K. & Juuti, P. 1998. Luottamuksesta kiinni. Ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky. SoPhi 26. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- Ingram, P. & Simons, T. 2002. The Transfer of Experience in Groups of Organizations: Implications for Performance and Competition. *Management Science*. Vol 48, No 12. December 2002.
- Isaksson, P. 1997. Refleksiivinen oikeus työelämän kehittämisen välineenä. Kirjassa: Ala-soini & muut 1997 ss. 296 – 312.
- Iseskog, T. 2001. Arbetsmiljöansvar. Nionde upplagan. *Aktuell Juridik Ab*. Elanders Gotab. Stockholm.
- Johnson, R. D. & Thurston, E. K. 1997. Achieving empowerment using the Empowerment Strategy Grid. *Leadership & Organization development Journal* 18/2 ss. 64 – 73.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. – Kilpailevia vai täydentäviä. *Studies in education, psychology and social research* 206. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.
- Julkunen, R. & Nätti, J. 1999. The Modernization of Working Times. SoPhi. University of Jyväskylä. University Printing House. Jyväskylä.
- Juran, J. & Gryna, F. 1988. *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw-Hill. New York.
- Kahri, T. & Hietala, H. 2002. Työsopimuslaki. WSOY:n graafiset laitokset. Porvoo.
- Kahri, T. & Hietala, H. 1995. Työsopimuslaki. WSOY:n graafiset laitokset. Porvoo.
- Kahri, T. & Vihma, J. 1971. Vuoden 1970 työsopimuslaki. Weilin & Göös. Helsinki.
- Kairinen, M. 2003. Työnantajan käsite ja asemat. Kirjassa: Kairinen & muut 2003 ss. 90 – 100.
- Kairinen, M. 2001. Työoikeus perusteineen. Työelämän tietopalvelu Oy. Painoneliö Oy. Turku.
- Kairinen, M. 1983. Direktio-oikeuden käsitteestä. Työoikeudellisen yhdistyksen vuosikirja 1983 ss. 55 - 63.
- Kairinen, M. 1979. Perussuhdeteoriasta työoikeuden yleisten oppien osana. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja A-sarja N:o 129. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.
- Kairinen, M. & Koskinen, S. & Laitinen, A. & Niemelä, J. & Uhmavaara, H. 2003. Työelämän muutossuunnat. Työsopimuslain seurantatutkimuksen I osaraportti. (Kairinen & muut 2003).
- Kanniainen, V. & Määttä, K. & Timonen, P. 1996. Oikeustaloustiede. Kirjassa: Kanniainen, V. & Määttä, K. (toim.) 1996. Näkökulmia oikeustaloustieteeseen. *Gaudeamus*. Tampere. ss. 11- 45.
- Karlund, J. & Seppälä, A. & Vikman, A. & Sauni, S. 2001. Työturvallisuus tiimiorganisaatiossa. VTT Automaatio Turvallisuustekniikka. Raportti TYR B020. Tampere.
- Karlöf, B. & Östblom, S. 1993. Benchmarking. Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. *Ekonomia-sarjaa*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. Ruotsinkielinen alkuteos: "Vägisare till mästerskap i produktivitet och kvalitet". Suomentanut Maarit Tillman.
- Katz, H. C. 1993. Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis. *Industrial and labour Relation Review*, vol 47, no 1. ss. 3 – 22.

- Katzenbach, J. R. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. *Ekonomia-sarjaa*. WSOY – Kirjapainoyksikkö. Porvoo Englanninkielinen alkuteos: ”The Wisdom of Teams Creating the High-Performance Organization”. Suomentanut Maarit Tillman.
- Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kauppinen, T. J. 1999. Navigoiva johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kelley, B. 1994. Draft picks. *Human Resource Executive*. Deccember 1994.
- Kevätsalo, K. 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. *Osuuskunta Vastapaino*. Tammer-Paino Oy Tampere.
- Kevätsalo, K. 1997. Globaali taylorismi, ay-liike ja tiimit: tapaus hissitehdas. Kirjassa: *Alasoini & muut 1997 ss. 173 – 196*.
- Kevätsalo, K. & Ilmonen, K. & Jokivuori, P. 1999. Sopiminen, luottamus ja toimipaikkakoko. *Palkansaajien tutkimuslaitos. Tutkimuslauseita 158*. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Kivimäki, T. M. 1953. Työkunta työsopimuspuolena ja itsenäisenä yrittäjänä. *Defensor Legis 1953 ss. 203 – 214*.
- Klami, H. T. 1975. Kriittistä oikeusteoriaa. Johdatus juridiseen analyysiin ja hermeneutiikkaan. Tampereen yliopisto. Oikeustieteen laitos. *A Tutkimuksia 3/1975*.
- Klen, T. 1998. Stress and mental symptoms in forestry occupations. *Finnish institute of occupational health. People and work. Reseach reports 16*. Helsinki.
- Koistinen, P. 1999. Työpolitiikan perusteet. WSOY-kirjapainoyksikkö. Juva.
- Koivisto & muut. 1999. Uudelleenmuotoutuvat alihankintaverkostot. Analyysi toimittajasuhteiden laadullisista muutoksista. Tampereen yliopisto Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenensis Print. Tampere.
- Koski, P. & Koivisto, T. 1999. Asiakassuuntautunut, joustava ja verkottunut. Analyysi tuotantojärjestelmien ja osaamistarpeiden kehityssuunnista. *ESR-julkaisut 54/99*. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Koski, P. & Räsänen, P. & Schienstock, G. 1997. Kohti verkostomaisia toimintatapoja: tapaustutkimukset konetehtaasta ja mekatroniikkatehtaasta. Tuotantojärjestelmien organisatoriset ja sosiaaliset innovaatiot – tutkimusprojektin väliraportti. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 175. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Koskinen, S. 2003. Verkostotalous, projektityöt ja työsopimuslaki. Kirjassa: *Kairinen & muut 2003 ss. 70 – 89*.
- Koskinen, S. 1996. Työntekijästä yrittäjäksi. Työoikeudellisen yhdistyksen vuosikirja 1996 ss. 5 – 47.
- Koskinen, S. 1994. Työntekijän uudelleensijoittaminen irtisanomisen edellytyksenä konsernissa. Kirjassa: *Saarnilehto, A. (toim.) ss. 81 – 126*.
- Koskinen, S. & Ullakonoja, V. 1998. Yhteisten työpaikkojen työturvallisuudesta. Kirjassa: *Ylijoutsijärvi, P. & Väyrynen, S. (toim.) Työsuojelutavoitteet ja –yhteisyö tehdasalueella ss. 45 – 66*.
- Kramer, R. M. & Tyler, T. 1996. Trust in organizations. *Frontiers of theory and research*. Sage Publications. Thousans Oaks. California. (Kramer & Tyler).
- Kramer, R. M. & Bewer, M. B. & Hanna, B. A. 1996. Collective Trust and Social Decision. Kirjassa: *Kramer & Tyler ss. 357 – 389*.
- Kröger, T. & Tiitinen, K-P. 1997. Työsopimuslaki, sen toimintaympäristön muutokset ja työllisyys. Työhallinnon julkaisu 173. Työministeriö.

- Kuittinen, M. 2001. Defensiivinen käyttäytyminen yhteistyön ja kommunikaation esteenä. Pienyrityksen tapaustutkimus. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:o 52. Joensuun yliopistopaino. Joensuu.
- Kuorma kevyemmäksi. 2002. Opas työn kuormittavuuden arviointiin. [www. mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset](http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset).
- Kuusisto, A. 2000. Safety management systems. Audit tools and reliability of auditing. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VTT Publications 428. Otamedia Oy. Espoo.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Laatu-keskus. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Laatunen, L. & Savonen, E. & Ylä-Hokkila, K. & Äimälä, M. 1989. Yhteistoimintalaki 1989. Amer-yhtymä Oy. Weilin + Göösin kirjapaino. Espoo.
- Lehtinen, J. N. 1937. Työsopimuslaki selityksineen. Porvoo
- Lehto, A – M. 1996. Työolot tutkimuskohteena. Työolotutkimusten sisällöllistä ja menetelmällistä arviointia yhteiskuntatieteen ja naistutkimuksen näkökulmasta. Tilastokeskus. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. 1996. Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Kirjassa: Kramer & Tyler 1996 ss. 114 – 139.
- Liikanen, H. 1997. Strategisia selviytymissopimuksia? – Tutkimus neljän yrityksen työaika-järjestelyistä 1990-luvun puolivälissä. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 170. Helsinki.
- Lukka, K. & Kasanen, E. 1993. Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 4 – 1993 ss. 248 – 281.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori: laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Gaudeamus. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Malmberg, J. 1997. Anställningsavtalet: om anställningsförhållandets individuella reglering. Skrifter från juridiska fakulteten i Uppsala. Uppsala.
- Markkula, M. 2000. Menestys luo edellytykset hyvinvoinnille. Kirjassa: Tiihonen, P. (toim.) ss. 7 – 11.
- Metsäalan Asiantuntijat ry:n tilastot. (METO:n tilastot).
- Metsä - METO. Työehtosopimus Metsäteollisuus ry – Metsäalan Asiantuntijat ry - METO ry 1.3.2002 alkaen.
- Meyerson, E. M. 1992. The impact of Ownership Structure and Executive Team Composition and Firm Performance. The Resolution of a Leadership Paradox. Stockholm Universitet. Department of Sociology. The Industrial Institute for Economic and Social Research. AB Grafiska Gruppen. Stockholm.
- Miller, M. 2003. Negotiations: To Be or Not To Be Ö At the Table. Social Policy. Spring 2003. ss. 12 – 18.
- Mishra, A. K. 1996. Organizational Responses to Crisis: The Centrality on Trust. Kirjassa: Kramer & Tyler ss. 261 – 287.
- Morgan, G. 1998. Images of organizations. The executive edition. Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Morgan, G. 1997. Images of Organization. SAGE Publications, Inc. California.
- Muukkonen, P. J. 1993. Sopimusoikeuden yleinen lojaliteettiperiaate. Lakimies 1993 ss. 1030 – 1048.

- Mähönen, J. & Määttä, K. 2002. Uusia näkökulmia oikeustaloustieteeseen. Eripainos teoksesta: Oikeuden tuolla puolen ss. 181 – 204. Kauppakaari/Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi.
- Niemelä, J. 2003. Yritysten työtapojen muutokset. Kirjassa: Kairinen & muut 2003 ss. 58 – 69.
- Niemelä, J. 2000. Paikallisen sopimisen määrä, vaikutukset ja suhtautuminen sopimiseen: analyyseja ja tulkintoja. Kirjassa: Uhmavaara & muut ss. 115 – 176.
- Niemelä, J. 1996. Ammattirajoista tiimityöskentelyyn. Työnjaon ja työelämän suhteiden muutos Suomen telakoilla 1980- ja 1990-luvulla. Turun yliopiston julkaisuja. Åbo Academis tryckeri. Åbo.
- Nieminen, K. 2000. Työsuhteen ehtojen sopiminen yhteistoimintamenettelyssä. WSLT. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.
- Nieminen, K. & Niemelä, J. & Uhmavaara, H. 2000. Työehtosopimusten antamat mahdollisuudet paikalliseen sopimiseen palkka- ja työaika-asioissa. Kirjassa: Uhmavaara & muut 2000 ss. 177 – 191.
- Nonaka, I. & Teece, D. 2001. Research Directions for Knowledge Management. Kirjassa: Nonaka & Teece ss. 330 – 335.
- Nonaka, I. & Toyama, R. & Konno, N. 2001. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Kirjassa: Nonaka & Teece ss. 13 – 43.
- Nonaka, I. & Teece, D. 2001. Managing industrial knowledge. Creation, Transfer and Utilization. SAGE Publications Ltd. Athenaeum Press. London. (Nonaka & Teece).
- Nossent, S. & de Groot, B. & Vershuren, R. 1995. Working conditions in the European meat processing industry. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Netherlands Institute for the Working Environment NIA, Amsterdam. Dublin. Ireland.
- Notkola, V. 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Työssä jaksamisen ohjelma. Kirjapaino Snellman Oy. Helsinki.
- OECD 2000. Technology, Productivity and Job Creation. Best Policy Practices. Unemployment in the OECD area, 1950 – 1999. Organisation for economic co-operation and development OECD. Paris. (OECD).
- Oikarinen, M. & Kauppinen, P. 2002. Sopimusjohtaminen – työyhteisön sopimukset työn johtamisen välineeksi. Edita Publishing Oy. Kauppakamarisarja. Johtamistaito. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Paanetoja, J. 1993. Työlainsäädännön soveltamisalasta. Tutkimus direktiotunnusmerkistä työsuhteen kriteerinä. Lakimiesliiton kustannus. Multiprint. Helsinki.
- Palva, A. 2000. Tiimityöprojekteissa käytetyt panostukset ja kehittämisvälineet sekä niiden yhteydet kehittämishankkeen tuloksiin. Kirjassa: Vartiainen & muut 2000 ss. 65 – 97.
- Pekkanen, R. 1966. Sekatyypinen työsopimus. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja B-sarja n:o 127. Suomen lakimiesliiton kustannus Oy. Helsinki.
- Peltola, A. (päätoim.) 2002. Metsätalostollinen vuosikirja. Suomen virallinen tilasto 2002, 45. Maa-, metsä- ja kalatalous. Metsäntutkimuslaitos. Helsinki.
- Perk, T. J. 1996. The international collection and dissemination of forest sector information in Europe. European Forest Institute. Working Paper. Joensuu.
- Perkka – Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita Publishing Oy. Yritysjulkaisut. Edita Prima Oy. Helsinki.

- Pfeffer, J. 1987. Understanding the role of Power In Decision Making. Kirjassa: Shafritz, J. M. & Ott, J. S. Classics of Organization theory. Second Edition. Revised and Expanded. Brooks/Cole Publishing Company. Pacific Grove. California ss. 309 – 334.
- Pfeffer, J. 1996. When it comes to “best practices” – why do smart organizations do dump things. *Organizational Dynamics*. Summer: 33 – 44.
- Powell, W. W. 1996. Trust-Based Forms Governance. Kirjassa: Kramer & Tyler ss. 51 – 67.
- Puhakka, V. 2002. Entrepreneurial Business Opportunity Recognition. Relationship between Intellectual and Sosial capital, Environmental Dynamism, Opportunity Recognition Behavior and Performance. *Acta Wasaensia*. No. 104. Business Administration 42. Management and Organization. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Quzzo, R. A. & Dickson, M. W. 1996. Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effektiviness. *Annual Review Psychology*, 47. ss. 307 –338.
- Ruuskanen, P. 2002. Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Valtion taloudellinen tutkimuslaitos. VATT-tutkimuksia 81. Oy Nord Print Ab. Helsinki.
- Saarinen, M. 2001. Työsuhteen pelisäännöt. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.
- Saarnilehto, A. (toim.). 1994. Lojaliteettiperiaatteesta. Vastapuolen edun huomioon ottamisesta eri oikeuden aloilla. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. B. Muut kokoomateokset N:o 3. Turun yliopisto. Kirjapaino Grafia Oy. Turku.
- Samuelson, L. A. 2000. Balanserad styrning och teamorganisation. Kirjassa: Bengtsson & muut ss. 15 – 37.
- Sandberg, Å. (m fl). 1978. En ny företagsekonomi? Kunskap för demokrati i arbetslivet. Schmidts Boktryckeri AB. Helsingborg.
- Sarkko, K. 1980. Työoikeus. Yleinen osa. Lainopillisen ylioppilastiedekunnan kustannustoimikunta. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja B-sarja N:o 160. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.
- Savolainen, T. 1997. Development of Quality-Oriented Management Ideology. A Longitudinal Case Study on the Permeation of Quality Ideology in Two Finnish Family-Owned Manufacturing Companies. *Jyväskylä studies on computer science, economics and statistics* 37. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä and ER-Paino Ky. Lievestuore.
- Scharmer, C. O. 2001. Self-transcending Knowledge: Organizing Around Emerging Realities. Kirjassa: Nonaka & Teece ss. 68 – 90.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin & Göös. Espoo.
- Sheppard, B. H. & Tuchinsky, M. 1996. Micro-OB and the Network Organization. Kirjassa: Kramer & Tyler ss. 140 - 165.
- Schienstock, G. 1997. Miten selviytyä kaaoksesta? Ajatuksia soveltavan organisaatio-tutkimuksen teoreettisista ja metodologisista näkökohdista. Kirjassa: Alasoini & muut 1997 ss. 102 – 117.
- Scholtes, P. R. 1995. Teams in the Age of Systems. *Quality Progress*. December 1995.
- Siiki, P. 2002. Työturvallisuuslain kokonaisuudistuksen pääsisältö. [www. Edita/Edilex/Asiantuntija-artikkelit/työ- ja sosiaali oikeus](http://www.Edita/Edilex/Asiantuntija-artikkelit/tyo- ja sosiaali oikeus).
- Sinclair, A. 1992. The tyranny of Team Ideology. *Organization Studies* 1992, 13/4 ss. 611 – 626.
- Sipilä, A. 1968. Suomen työoikeuden pääasiat. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja B-sarja N:o 137. Werner Söderströmin Osakeyhtiön kirjapaino. Porvoo.

- Sipilä, A. 1947. Suomen työoikeus I. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja B-sarja N:o 17. Ylä-Vuoksen Kirjapaino Oy. Imatra.
- Sipilä, A. 1938. Suomen työoikeuden käsite ja järjestelmä ja sen suhde sosiaaliseen lainsäädäntöön. Kauppalehti Oy:n kirjapaino. Helsinki.
- Storey, J. & Quintas, P. & Taylor, P. & Fowle, W. 2002. Flexible employment contracts and their implications for product and process innovation. *International Journal of Human Resource Management* 13:1 February ss. 1 – 18.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. *Ekonomia-sarjaa*. WSOY-kirjapainoyksikkö. Porvoo.
- Suurnäkki, T. (toim.). 2002. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Kunta-alan tuloksellisuusraportti. Työturvallisuuskeskus. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Syvänen, S. 2002. Henkilöstövoimavarojen kehittävä evaluointi – erityisesti organisaatio- ja talousteoreettisista käsityksistä tuloksellisuudesta. Kirjassa: Suurnäkki, T. (toim.) ss. 58 – 73.
- Sädevirta, J. 2002. Henkilöstöresurssien tasapainotettu mittaristo; täydennys Kaplanin ja Nortonin BSC-viitekehykseen. Kirjassa: Suurnäkki, T. (toim.) ss. 81 – 100.
- Taylor, F. W. 1977. *Scientific Management*. Fift Greenwood reprinting, Harper & Brothers Publishers. New York.
- Tammilehto, T. 1997. Paikallinen sopiminen ja kuntatyönantaja. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja n:o 48. Lapin yliopisto. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.
- Taxell, L. E. 1977. Om lojalitet I avtalsförhållanden. *Defensor Legis* 1997, ss. 148 – 155.
- Tienari, J. 2000. Kaikki ei ole muutosta mikä kiiltää. *Laatuviesti* 3/2000. 12 – 14. (Tienari 2000a).
- Tienari, J. 2000. Muutoksen kauppiat ja liikkeenjohdolliset muodit. *Aikuiskasvatus* 3/2000 ss. 188 – 200. (Tienari 2000b).
- Tiihonen, P. 2000. Työn tulevaisuuden kipupisteitä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. VATT. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki.
- Tiitinen, K- P. & Kröger, T. 2002. Työsopimuslaki 2001. Kauppakaari. Lakimiesliiton kustannus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Timonen, S. 2000. Paikallisen sopimisen käänne. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Timonen, S. 1998. Paikallinen sopiminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Esitutkimusraportti. Työhallinnon julkaisu 207. Työministeriö. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Timonen, S. 1993. Paikallinen sopiminen yrityksissä. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 56. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Tuckman, A. 1994. The Yellow Brick Road: Total Quality Management and the Restructuring of Organizational Culture. *Organizational Studies* 15:5 ss. 727 – 751.
- Uhmavaara, H. & Jokivuori, P. & Ilmonen, K. & Kairinen, M. 2003. Vastavuoroisuus on valttia – tutkimus työaikojen joustojärjestelyistä. Työssä jaksamisen ohjelma. Kirjapaino Keili. Vantaa. (Uhmavaara & muut 2003).
- Uhmavaara, H. & Kairinen, M. & Niemelä, J. 2000. Paikallinen sopiminen työelämässä. Hyötyyn ja luottamukseen perustuvaa muutosten hallintaa. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Yksityisoikeuden julkaisusarja A : 99. Turun yliopiston digipaino. Turku. (Uhmavaara & muut 2000).

- Uhmavaara, H. & Kairinen, M 1997. Työsopimuslaki ja toimintaympäristön muutokset. Julkaisussa: Kröger, T. & Tiitinen, K-P. 1997. Työsopimuslaki, sen toimintaympäristön muutokset ja työllisyys. Työhallinnon julkaisu 173. Työministeriö. Helsinki.
- Valkonen, M. 2001. Kollektiiviperusteinen irtisanomissuoja. Työn vähentymisestä ja muun työn tarjoamisvelvollisuutta koskeva tutkimus. Acta Universitatis Lapponiensis 38. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.
- Valkonen, M. 1997. Työsuhteen ehdon yksipuolinen muuttaminen. Defensor Legis 1997:1 ss. 17 – 65.
- Vartiainen, M. 1994. Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Otatieto Oy. Tammer Paino Oy. Tampere.
- Vartiainen, M. 2000. Ryhmä- ja tiimityö organisaatioinnovaatioiden muotoina. Kirjassa: Vartiainen & muut 2000 ss. 8 – 35.
- Vartiainen, M. & Pirskanen, S. & Palva, A. & Simula, T. 2000. Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 10. Kirjapaino Oy Edita Ab. Helsinki. (Vartiainen & muut 2000).
- Vartiainen, M. & Pirskanen, S. & Mattson, M. 1999. Ryhmä- ja tiimityö innovatiivisina toimintatapoina. Kirjassa: Alasoini, T. & Halme, P. (toim.). Oppivat organisaatiot ja oppiva yhteiskunta. Ryhmä- ja tiimityö innovatiivisina työtapoina. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 7. Vuosikirja 1999. Oy Edita Ab. Helsinki. (Vartiainen & muut 1999).
- Vesalainen, J. & Stenman, K. 1998. The effect of teamwork on organizational commitment and job satisfaction. Kirjassa: Niinimäki, K. (toim.) Network in Business Interaction in Working Life. Työpoliittinen tutkimus 185. Työministeriö. Helsinki ss. 54 – 67.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia, Liiketaloustiede; 44. Vaasan yliopisto. Vaasa. (Viitala 2002a).
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki. (Viitala 2002b).
- Visti, A. 1996. Työyhteisön ja työn tuottavuuden kehitys organisaation transformaatiassa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä University Printing House. Lievestuore.
- Vuorio, J. 1955. Työsuhteen ehtojen määrääminen. Tutkimus Suomen työoikeuden normijärjestelmästä. Uuden Auran Osakeyhtiön Kirjapaino. Turku.
- Vuorio, J. 1952. Työntekijän käsitteestä työoikeuden eri aloilla. Lakimies 1952 ss. 690 – 721.
- Wittgenstein, L. 1997. Philosophical Investigations. Second Edition. Blackwell Publishers. TJ International. Passtow. Cornwall.
- Wittgenstein, L. 1984. Tractatus Logico-Philosophicus eli Loogis-filosofinen tutkielma. Suomentanut Heikki Nyman. WSOY:n graafiset laitokset. Juva.
- Womack, J. P. & Jones, D. T. & Roos, D. 1991. The Machine that Changed the World. Rawson Associates. New York.
- Ylöstalo, P. 1999. Työolobarometri 1998. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 204. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Ylöstalo, P. & Rahikainen, O. 1998. Työolobarometri 1997. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 186. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Ämmälä, T. 1994. Lojaliteettiperiaatteesta eräiden sopimustyyppien yhteydessä. Kirjassa: Saarnilehto, A. (toim.) ss. 3 – 50.

Virallislähteet:

Laki rikoslain muuttamisesta 31.1.2003/61.
Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 22.9.1978/725.
Tapaturmavakuutuslaki 20.8.1948/608.
Työaikalaki 2.8.1946/604.
Työaikalaki 9.8.1996/605, 26.7.2002/634.
Työsopimuslaki 1922/141.
Työsopimuslaki 30.4.1970/320.
Työsopimuslaki 26.1.2001/55.
Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.
Vuorotteluvapaalaki 30.12.2002/1305.
Vuosilomalaki 21.4.1939/110.
Vuosilomalaki 30.3.1973/272.

HE 33/1921 vp.: Hallituksen esitys työsopimuslaiksi.
HE 52/1938 vp.: Hallituksen esitys vuosilomalaiksi.
HE 228/1969 vp.: Hallituksen esitys työsopimuslaiksi.
HE 34/1996 vp. : Hallituksen esitys työaikaliksi.
HE 157/2000 vp.: Hallituksen esitys työsopimuslaiksi.
HE 53/2002 vp. : Hallituksen esitys rikoslaiksi eräiden rikoslain talousrikossäännösten ja eräiden niihin liittyvien lakien muuttamiseksi:
HE 59/2002 vp.: Hallituksen esitys työturvallisuuslaiksi
TyVM 4/2002 vp. : Työ- ja tasa-arvovaliokunnan mietintö hallituksen esitykseen työturvallisuuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi.

KM 1941: 5: Työaikalakikomitean mietintö.
KM 1969 A 25: Työsopimuslakikomitean mietintö.
KM 1984: 65: Työsuojelukomitean mietintö.
KM 1991:2: Työolokomitean välimietintö. Suomalaisen työelämän tila ja kehitysnäkymät.
KM 1991:37 : Työolokomitean mietintö.
KM 1992:39: Työmarkkinajärjestöjen kehittämiskomitean mietintö.
KM 1996:14: Ikääntyvät työelämässä. Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean mietintö. Liiteosa.
KM 2000:1: Työsopimuslakikomitean mietintö.
KM 2001:13 : Työturvallisuuslakikomitean mietintö.

Työneuvoston lausunto TN 1379 – 01.

Haastattelut:

Helle, Minna, juristi, Akava, sähköpostihaastattelu, 21.11.2002.
Joronen, Liisa, toimitusjohtaja, SOL-siivouspalvelut Oy, sähköpostihaastattelu, 5.3.2003.

Malkamäki, Matti, neuvottelupäällikkö, Metsäalan Asiantuntijat – METO ry, (sähköpostihaastattelu) 16.1.2003 ja 10.2.2003.
Saari, Juhani, henkilöstöjohtaja, Osuuskunta Metsäliitto, 10.10.2002 ja 6.3.2003 (sähköpostihaastattelu).
Saloheimo, Jorma, työtuomioistuinneuvos, työtuomioistuin, 12.6.2002.

PERUSTELUJA TES-NEUVOTTELUIHIN 2003

Risto Nurmela
(Matti Malkamäki)

Keskeistä: Metsätoimihenkilöiden palkkojen jälkeenjääneisyys suhteessa muihin metsäteollisuuden palkansaajaryhmiin nähden

Huomioitava: oikeudenmukaisuus, oikea palkkataso, vastuu ja työn vaativuus

Perusteluja:

- * Verrattaessa toteutunutta ansiokehitystä tai ansiotasoa vuodesta 1990 vuoteen 2001, jälkeenjääneisyys on laskutavasta riippuen 14-17 %
- * Tehtävissä tapahtunut vaativuustason (IPE-luokitus) merkittävä nousu ja korkean tuotavuus.
- * Perinteinen puunhankinnan osaaminen ei enää riitä. Nykyään hankintaorganisaatioissa työskentelevien henkilöiden on hallittava tai otettava huomioon seuraavanlaisia asioita:
 - Puun tuottaminen; metsän viljelyn ja taimikonhoidon neuvonta, menetelmien valinta
 - KEMERA¹-avustukset
 - veroneuvonta
 - sukupolvenvaihdokseen liittyvät kysymykset
 - avainbiotoopit
 - lakikohteet
 - rantojen suojelu
 - NATURA
 - muinaismuistot, perinnemaisemat yms.
 - virkistys- ja retkeilyreitit
 - kaavojen rajoitukset
- * Esikuntien väheneminen ja matalammat organisaatiot ovat vähentäneet paremmin palkattuja esimiespaikkoja. METOLAISISTA 85 % on kentän tehtävissä eli kolmospalkkaryhmässä.

¹ KEMERA = kestävän metsätalouden rahoitus

- * Vastuut ovat lisääntyneet niin kentällä kuin harvoilla esikunnassa olevilla henkilöillä. (Esim. oston hankintaesimiehen ostotavoite oli vielä viisi vuotta sitten 30 000 m³/v, taloudellinen vastuu on kasvanut puun keskihinnalla 30 EUR/m³ laskien 900 000 EUR:sta/v =>1 500 000 EUR:n/v.)
- * Tuottavuuden nousu on ollut mahdollista osittain menetelmäkehityksen vuoksi, mutta osaltaan sitä on edistänyt myös osaamistason nousu.
- * Työmäärät ovat lisääntyneet paitsi hankintatavoitteiden nousun myötä myös metsänomistajien rakennemuutoksen johdosta, minkä vuoksi käytetty aika/hankittu motti kasvaa jatkuvasti.
- * Useita METOLAISIA on lähivuosina jäänyt ”eläkeputkeen” ja osa-aikaeläkkeelle, ja näistä syntynyt kustannussäästö on huomattava. (Esim. Stora Enso Metsässä on nyt 30 osa-aikaeläkeläistä, joten voidaan laskea: puolet keskipalkasta on 1220 EUR/kk/henk. =>36 600 EUR/kk => syntynyt säästö on 3,5 % palkkasummasta ilman sotu- ja muiden kiinteiden kustannusten huomioimista.

VÄITÖSKIRJAAN SISÄLTÄVÄT ARTIKKELIT

saatavilla www-muodossa <http://edita/edilex/työ- ja osiaaioikeus/asiantuntija-artikkelit>

TIIMIEN MUODOSTAMINEN TYÖSUHDEKYSYMYKSENÄ.

**PYSYKÖ TYÖ HALLINNASSA? TYÖSUOJELUN JÄRJESTÄMINEN
TIIMIORGANISAATIOSSA.**

**TIIMISSÄ TYÖ ON PALKITSEVAA – RIITTÄÄKÖ SE KORVAUKSEKSI
LISÄÄNTYNEISTÄ VELVOITTEISTA?**

Liisa Huusko,
KTL, tutkija

TIIMIEN MUODOSTAMINEN TYÖSUHDEKYSYMYKSENÄ

1 JOHDANTO

Tässä artikkelissa tarkastellaan tiimien muodostamista työsuhdekysymyksenä. Tiimien muodostamista ja tiimien toimintaa on tutkittu usean tieteenalan: taloustieteen, psykologian, kasvatustieteen ja sosiologian näkökulmista. Nyt tätä tietämystä käytetään apuna, kun asiaa tarkastellaan työsuhteen kannalta. Tiimien kokoamista käsitellään ensin ”avoimessa tilanteessa”, jolloin tiimi kootaan kokonaan uusista henkilöistä tiettyä tehtäväkokonaisuutta tai toimintaa varten. Toiseksi käsitellään tilannetta, jossa tiimityöskentelyyn siirrytään organisaatiossa voimassa olevien työsuhteiden kestäessä. Artikkelissa etsitään vastauksia kysymyksiin: miten tiimien kokoaminen poikkeaa tavallisesta työnhakutilanteesta, minkä tasoisesta työsuhteen ehtojen muuttamisesta on kysymys, kun organisaatiossa siirrytään tiimityöskentelyyn ja miten erilaiset työsuhteen ehtojen muutokset ovat toteutettavissa voimassa olevan työoikeudellisen normijärjestelmän puitteissa. Käsittelyssä pyritään normijärjestelmän sisäisen tarkastelun lisäksi esittämään kannanottoja lainsäädän-

nön toimivuudesta ja kehittämistarpeista¹. Tämä tutkimusote mahdollistaa ajoittain asettumisen oikeuden ulkopuolelle esittämään kannanottoja siitä, miten asioiden tulisi olla tai mitä työoikeuden alueelle tunkeutuvia kysymyksiä tiimien myötä tapahtuneet muutokset saattavat herättää. Näin voidaan rakentaa siltaa yhteiskunnan ja oikeusjärjestelmän välille².

Tiimityöskentelyyn siirtymistä tai tiimien muodostamista ei ole säädelty työlainsäädännössämme. Kysymys on yrityksen toiminnan ja työn sekä työmenetelmien muutoksesta, johon uusi työsopimuslaki viittaa³, ja muutoksista työtehtävissä ja töiden järjestelyssä, josta säädetään yhteistoimintalaissa⁴. Käsitteiden tiimi, yrityksen toiminnan ja työmenetelmien muutos (organisaatiomuutos) ja töiden järjestely määrittelemättömyys ja epäyhtenäisyys merkitsevät sitä, että asioiden käsittelyssä on organisaatiossa käytetty tapauskohtaista tulkintaa. Toisaalta tiimejä ei ole välttämättä ajateltu lainkaan oikeudellisesta näkökulmasta, jolloin normin puuttuminen on merkinnyt erityisesti työntekijöille sitä, että hyväksytään tapahtuneet tosiasiat⁵. Oikeudellisen näkökulman puuttuminen on voinut sekä työnantajien että työntekijöiden keskuudessa johtua myös siitä, että tiimejä on pidetty vain yhtenä virtauksena, muoti-ilmiönä⁶, joka menee ohi.

Tässä artikkelissa tiimityöskentelyyn siirtymistä pidetään organisaation syvällisenä muutoksena⁷. Tiimityöskentelyn katsotaan pohjautuvan sosioteknisen systeemin teoriaan, jota on kutsuttu työpaikan muuttaneeksi paradigmaksi⁸. Tämän vuoksi käsittelen aluksi yhteiskunnassa, työelämässä ja ihmiskäsityksessä tapahtuneita muutoksia, joilla tiimityöskentelyä on eri yhteyksissä perusteltu. Koska yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuvat muutokset heijastuvat ja niiden tuleekin heijastua

-
1. Kanniainen & muut 1996, 12, Häyhä 1996, 174.
 2. Määttä 1999, 24 esittää kyseisen sillanrakentamisen regulaatioteorian eli sääntelyteorian tehtäväksi.
 3. KM 2000:1, 152, työsopimuslakiehdotuksen 2 luku 1 §.
 4. YTL 6 § kohdat 1-5.
 5. Ks. myös Klami 1975, 34.
 6. Vainio 1998, 56, Pirnes 1997, 123.
 7. Ks. esim. Juuti 1995.
 8. Koistinen 1999, 289, Niemelä, 1996, 178-183.

oikeudelliseen sääntelyyn⁹, myös työoikeudessa on katsottu olevan meneillään paradigman muutos¹⁰. Tässä artikkelissa muutos tulee esille siten, että suomalaisen työoikeuden keskeinen teoria, perussuhdeteoria¹¹, ja siihen nojautuvat osapuoliasemat tulevat osittain kyseenalaistetuiksi, kun eri tahoilla tapahtuneet muutokset tuovat paineita uudelleen neuvottelemiseen ja sopimiseen. Muuttuneen työkuultuurin seurauksena on todettu, että työnantajan asemaan perussuhdeteorian nojalla liitettävä direktio-oikeus eli yksipuolinen määräysvalta johtaa ja valvoo työn tekemistä joustaa niissä yrityksissä, joissa sovitaan paljon ja saadaan tuloksia paikallisella sopimisella¹². Artikkelissa käsitellään tiimejä siten, että eri tieteenaloilla saatuja tutkimustuloksia pyritään tuomaan perusteelliksi puuttuvan lainsäädännön vaatimissa tulkintatilanteissa.

Tiimityöskentelyyn siirtymisen perustelut saattavat organisaatioiden kesken vaihdella syvällisestä muutoksesta ja sen tiedostamisesta toisten toimijoiden pinnalliseen jäljittelyyn. Lisäksi yksittäisen organisaation sisällä työnantajalla ja työntekijöillä voi olla uudistuksen taustasta ja tavoitteista hyvinkin poikkeavia käsityksiä¹³. Näitä voidaan kuvata tiimikoulutuksissa paljon käytetyn laskutoimituksen "2 + 2 = 5" avulla. Työntekijöille laskutoimitus voi näyttäytyä työyhteisökykyksenä siten, että toisten auttaminen ja yhteen hiileen puhaltaminen väljentää arkea ja tuo siten helpotusta alituisen kiireeseen. Työnantajan taloudellista tuottavuutta korostavasta lähtökohdasta laskelma merkitsee sitä, että neljä innostunutta ja motivoitunutta työntekijää tekee viiden työt ja näin ollen voidaan säästää palkoissa.¹⁴

Tässä artikkelissa tiimi tarkoittaa "pientä ryhmää ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritusavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät

9. Niemivuo 1998, 77- 78, 186-187.

10. Koistinen 1999, 289, Koskinen 1996, 46.

11. Kairinen 1979, 3, Vuorio 1955, 38.

12. Alanko, haastattelu Tiedon Silta -lehdessä 1/2000.

13. Huusko 2000.

14. Huusko, artikkeli "Onko tiimityö tulosvastuuta ilman valvontaa ja välineitä?" *Met-sätalous-lehdessä* 6/2000. Ks. myös Kuittinen, artikkeli "Tiimityön vaietut ongelmat" *Kauppaliedessä* 3.2.1999.

itseään yhteisvastuussa suorituksistaan”¹⁵. Määritelmä, jonka valinnan perustelen jaksossa 1.2, on ideaalinen ja siten sen käyttö voi tuoda esille ihanteiden ja todellisuuden välisiä ristiriitoja¹⁶. Pidän ristiriitojen esille nousemista sääntelyn kehittämistä koskevassa tarkastelussa pikemmin haasteena kuin uhkana. Ideaalisen määritelmän esittäminen tuo määritelmälle myös normatiivisen luonteen¹⁷. Tämä auttaa hahmottamaan niitä asioita, joista tiimien kokoamisen yhteydessä on osapuolten kesken neuvoteltava ja sovittava.

1.1 Miksi suomalaisissa organisaatioissa toimitaan tiimeissä?

Suomalaiseen työelämään on tullut vaikutteita useasta suunnasta: lähimmät naapurimaasta Ruotsista, kaukaisimmat Japanista ja Yhdysvalloista. Laajemmat muutosaallot pohjautuvat kaikkia teollistuneita maita koskeviin suuriin trendeihin, eivätkä ne siten ole yksittäisissä maissa muutettavissa. Suomessa on otettu myös eri maissa tuotettuja työelämää koskevia tutkimustuloksia käyttöön melko kriittittömästi suuristakin kulttuurisista eroista¹⁸ huolimatta. Esimerkkinä voidaan mainita Yritystalous -lehti, jonka lähes kaikki vuosina 1995-1999 julkaistut tiimejä koskevat artikkelit ovat suomennoksia englanninkielisistä teksteistä.

Päättäneen vuosisadan alkupuolella työntekijää pidettiin koneen osana, joka tarvittaessa voitiin vaihtaa uuteen¹⁹. Myös työ oli ositettu pieniin kokonaisuuksiin, joiden tekemistä oli helppo mitata ja valvoa. Kuvattu tuotantotapa, taylorismi, oli vahvimmillaan vuosisadan alussa, mutta sen henkistä perintöä on edelleen nähtävissä monenlaisessa toiminnan rationalisoinnissa, järjeistämässä, työn tutkimuksessa sekä ihmisten ja laitteiden yhteensovittamisessa eli ergonomiassa²⁰. Taylorismia on sittemmin hyödynnetty fordismissa, johon liittyi työn rationali-

15. Katzenbach & Smith 1994, 59.

16. Leppänen & muut 1998, 10.

17. Ramstad & Jokelainen 2000, 437.

18. Schein (1987, 61) on todennut, että tiimi-ideologia pitää myydä eri maissa ja kulttuureissa eri argumenteilla.

19. Juuti 1995, 39-40.

20. Koistinen 1999, 292-293.

sointi muun ohella suorituspalkkajärjestelmien avulla²¹. Arkikielessä rationalisointi yhdistetään usein siihen, että samassa ajassa on tehtävä aiempaa enemmän samalla palkalla. Toisaalta nykyään puhutaan mieluummin tuottavuuden lisäämistoimenpiteistä, jolla tarkoitetaan tuotos/panos-hyötysuhteen parantamista.²² Usein toiminnot ovat muiden järjestelyjen ohella kohdistuneet työntekijöihin ja uudet työn organisointitavat on yhdistetty työn tuottavuuden lisäämiseen. Henkilöstön työn tuottavuuteen vaikuttaa myös sitoutuminen yritykseen. Henkilöstön sitoutuminen on puolestaan entistä tärkeämpää erityyppisen tiedon lisääntyessä.²³ On jopa esitetty, että vaatimukset palkansaajien tehon ulosmittaamiseksi on viety ääreensä ja tämä on tuonut työelämään uusia tapoja ja elementtejä. Yksi niistä on vahvasti leviävä tiimi-ideologia.²⁴

Tiimi-ideologian ja sitä edeltäneiden muiden ryhmätyömallien taustalla on ollut, paitsi paine muuttaa tuotantotapoja, myös muuttunut käsitys työntekijästä. Erityisesti viimeisten vuosikymmenien aikana on työpaikoille levinnyt HRM-ajattelu²⁵ ja oppivan organisaation²⁶ ideologialle pohjautuvat kehittämismallit, joissa on keskeistä se, että työntekijät ovat ajattelevia ja oppivia ihmisiä. Oppivaan organisaatioon liitetään usein käsite ”empowerment”. Empowerment tarkoittaa paitsi valtuuttamista ja mahdollistamista myös kykyä vaikuttaa omaan elämään ja voimaintunnon kasvua²⁷. Lisäksi oppivaa organisaatiota voidaan luonnehtia seuraavilla periaatteilla: *henkilöstön monitaitoisuus ja monipuoliset tehtävänkuvat*, ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä tukeva *työnkierto*²⁸, *tiimimäiset, verkostomaiset ja muut yhteistoiminnalliset työskentelytavat*, *valtuuttava johtaminen*, *henkilöstön laaja osallistuminen kehitystoimin-*

21. Alasoini 1992, 8-11.

22. Vainio 1998, Rehnström 1998, 114-115.

23. Lautala 2000, 206-207.

24. Sopenan artikkeli ”Ja se mitalin toinen puoli” Täsmätieto -lehdessä 4/1998.

25. HRM = Human Resources Management = henkilöstövoimavarojen hallinta (Ks. mm. Honkanen 1993 ja Joronen, 1993).

26. Aiheesta ks. mm. Morgan 1998, Juuti 1995, 91-94, Senge & muut 1994.

27. Rekiaro & Robinson 1998, 879, ks. myös Juuti 1995, 94.

28. Käsite työnkierto esiintyy kirjallisuudessa (esim. Leppänen & muut 1998) myös muodossa työkierto. Käytän tässä artikkelissa käsitettä työnkierto.

*taan, organisaation kiinteä tuotanto- ja kehittämistyö muiden organisaatioiden, asiakkaiden sekä tutkimus- ja koulutusinstituutioiden kanssa sekä osaamiseen, tuloksellisuuteen ja laatuun sidotut kannustusjärjestelmät.*²⁹

Kohonneen koulutustason ja muun muassa työn sektoroitumisen myötä työntekijät ovat muuttuneet. Työntekijöiden osaamiseen perustuen työn organisoinnissa ovat levinneet *ryhmäperustaiset mallit, jotka tähtäävät tuotannon nopeuttamiseen ja joustavoittamiseen*³⁰. On esitetty, että siinä, missä tayloristinen tuotannon organisointi soveltuu funktionaalisen massatuotannon skaalaetujen tavoittelemiseen suhteellisen vakaisissa markkinaolosuhteissa, on joustavuus yritysstrateginen vaihtoehto muuttuvien tuotemarkkinoiden tilanteessa. Jos joustavuudella tarkoitetaan työntekijöiden osittaista itsenäisyyttä työssä, liikkumavapautta ja oman harkinnan käyttöä, *joustavuus on työntekijöiden työssä toteutunut eri asteisesti linjaorganisaatiossa ja ryhmätyöorganisaatiossa.*³¹ Kun joustavuus käsitetään kuvatulla tavalla yrityksen strategisena valintana vastata muuttuviin olosuhteisiin, sen tulisi nykyaikaisessa, yhteistoiminnallisia työelämysuhteita³² esille tuovassa organisaatiossa merkitä kaikkien toimijoiden³³ strategista, tietoista valintaa. Koskisen³⁴ mukaan työnantajien joustavuustavoitteisiin on viime aikoina luettu palkkajoustavuus, toiminnallinen joustavuus, määrällinen joustavuus sekä työn teettäminen ulkopuolisilla. Näiden tavoitteiden mukaisesti pyritään siihen, että palkat ja uudet palkkaustavat määräytyvät kannattavuuden mukaan, työnkuvia laajennetaan, työntekijöiden tai työtuntien määrä muotoutuu kysynnän mukaan ja yrityssuhteita lisätään.

29. Buyrgone, John. Workshop "Human resource development cycles and the learning company" Joensuu 6.9.1995, Sarala 1996, 45-57 (kursivoinnit LH).

30. Joustavoittamisesta ja työyhteisön myötämääräämisoikeudesta ks. Nieminen 1994a, 120.

31. Heiskanen & muut 1998, 87, 100, Morgan 1998, 25.

32. Niemelä 1996, 8.

33. Toimijoiden strategiasta ks. Crozier & Friedberg 1977, 2-29, 216-220.

34. Emt 1996, 46.

Päätös tiimityöskentelyyn siirtymisestä on tietoinen valinta, jos tiimi käsitetään yhdeksi mahdolliseksi toimintajärjestelmäksi koko yrityksen johtamisessa, tuotannon järjestämisessä ja kehittämisessä. Tähän liittyy oivallus mahdollisuudesta johtaa³⁵, ja järjestää tuotanto ihmisten järkeen, vastuuseen³⁶ ja yhteistoimintaan perustuvien keinoin. Samalla ihmiset saavat aidon mahdollisuuden kasvaa hierarkialla, käskytyksellä ja tiukalla kontrollilla alistetuista työn tekijöistä oman työnsä haltijoiksi.³⁷ Muutos perustuu ajatukselle, että työntekijä on koulutustason nousun ja oppimisen myötä muuttunut. Vaikka muutosten yhteydessä puhutaan tiimeistä ja tiimiorganisaatiosta, kysymyksessä on koko tuotannon organisoinnin periaatteen muuttaminen, josta käytetään myös nimityksiä Lean Management, Lean Production, Nuuka tai Laiha Johtaminen tai matala organisaatio³⁸. Kun organisaation johtaminen muuttuu, muutoksella on kytkeä myös työsuhteeseen ja sen osapuoliin. Perinteinen asetelma työnantaja - työntekijä eli johtaja – johdettava ei ole enää itsestäänselvyys. Työsopimuslain mukaan työntekijä tekee työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Tiimi, joka johtaa ja valvoo toimintaansa, on mahdollisuus suomalaisessa työelämässä, jos pitäydytään työoikeuden sisällä ja pidetään olemassa olevaa normijärjestelmää ja erityisesti perussuhdeteorian jyrkkää asetelmaa ainoana ratkaisukriteerinä. Tässä artikkelissa tiimit nähdään uutena tapana käyttää direktio-oikeutta³⁹. Tämän vuoksi joudutaan kartoittamaan niitä asioita, joissa tiimityöskentely edellyttää uudenlaista sopimista. Uudenlainen sopiminen pohjautuu olemassa oleville rakenteille, mutta se voi sisältää myös elementtejä, jotka eivät ole vielä käytössä.

Työn uudelleenjärjestelyt voivat olla työpaikan sisäisiä tai ulkoisia. Työnantaja pyrkii järjestelyillä yleensä siihen, että työtä tehdään yrityksessä siinä määrin kuin se on tarkoituksenmukaista ja kannattavaa.⁴⁰

35. Morgan 1998, 128-131, 171, Senge & muut 1994, 74-77, Ks. myös Martta Nieminen, artikkeli ”Proaktiivisissa yrityksissä ei käsketä” Helsingin Sanomissa 8.10.2000.

36. Vastuuttamisesta ks. esim. Vartiainen & muut 1998, Pirnes 1997.

37. Vainio 1998, 57.

38. Morgan 1998, 26, Vainio 1998, 57, 64, Heiskanen & muut 1998, 181.

39. Ks. Huusko 2000

40. Koskinen 1996, 5

Käytännössä liiketaloudellisissa organisaatioissa tärkein perustelu tiimeihin siirtymiselle on ollut organisaation sisäinen tehokkuuden⁴¹ parantaminen. Työyhteisössä tiimejä on ”markkinoitu” (myös) työtyytyväisyyden lisääjänä⁴² tai työprosessien ja asiakaspalvelun kehittämisenä. Lyhyellä tähtämellä tulosorientoitunut ryhmä varmasti tuottaakin hyvää tulosta, kun mittarina käytetään tehokkuutta. Pitkällä tähtäyksellä joudutaan ottamaan huomioon myös tulosorientaatiosta ja lisääntyvästä vastuusta johtuvat työntekijöiden kuormitustekijät⁴³. Näiden huomioonottaminen puolestaan edellyttää sitä, että tiimin suunnittelua ja kehitysprosessia tuetaan koko organisaatiossa⁴⁴. Näin tiimityöskentely kytkeytyy sitä toteuttavan yrityksen strategiaan ja tarjoaa välineen toiminnallisten joustojen ja kannustimien käytölle. Jo nyt yrityksillä on mahdollisuus sopia paikallisesti joustoista ja luoda työntekijöille kannustimia, jotka ovat yhdensuuntaisia työnantajan etujen kanssa. On esitetty, että työn organisoiminen tiimeiksi ja tulospalkkioiden käyttöönotto ovat tällaisia kannustimia, jotka vaikuttavat myös työntekijöiden valikoitumiseen kyseisiin yrityksiin.⁴⁵ Tällaisessa tarkastelussa näkökulma laajenee yksittäisen organisaation sisältä koskemaan työelämää ja sen ilmiöitä laajemmin. Tällöin myös tehokkuuden määrittely voi lähestyä oikeustaloustieteessä esitettyä tehokkuuden määrittelyä ja sen kautta sääntelyn motiiveina tarkastellaan markkinaepäonnistumisia, jotka estävät resurssien tehokkaan allokaation kansantaloudessa. Näin ollen markkinahäiriöiden minimoimiseksi säädettyjä normeja voikin kutsua tehokkuusnormeiksi.⁴⁶ Tämän artikkelin kannalta tutkimuskehys merkitsee sitä, että

41. Tehokkuus on luonteeltaan volyymimittari, joka ilmaistaa suhdelukuna: tehokkuus= tuotos/panos, esimerkiksi valmistettujen kännyköiden määrä/ryhmä/henkilötyötunti (Vartiainen 2000, 24, alav.1).

42. Ks. töiden uudelleenorganisoinnista, asiakaspalvelun kehittamisestä ja tiimin koko osaamisen saamisesta yhteiseen käyttöön (Helle 1998, Vainio 1998), työprosessien kehittamisestä (Manka 1999, Aaltonen & muut 1996), työtyytyväisyydestä (Lindström & Kiviranta 1995).

43. Heiskanen & muut 1998, 166. Ks. myös European Conference on stress at work 1993, 124, 161-162.

44. Guzzo & Dickson 1996, 335.

45. Uusitalo 2000, 3-6.

46. Määttä 1999, 26.

uusia sopimismalleja hahmotellessa pidetään työnantajan lisäksi toisena sopijapuolena edellä kuvattua ”uutta työntekijää”. Tämä voi merkitä sitä, että perinteisen työsuhdemallin itsestäänselvyydet kyseenalaistuvat.

Tiimejä käytetään useissa organisaatioissa eri tarkoituksiin, jolloin tiimissä toimimisen kesto saattaa vaihdella. Myös tiimin jäsenen asema muodostuu erilaiseksi eri tiimeissä.

Kuva 1 Tiimien toiminta-alue ja kesto nelikenttänä.

Lähde: Aaltonen & muut 1996, 10 (Fisherä 1994 lainaten)

Toiminta-alue/kesto	Yksi tehtävä-alue	Useita tehtävä-alueita
Jatkuva	Luonnolliset työtiimit ^a	Poikkiorganisatoriset tiimit
Tilapäinen	Pienet projektitiimit	Erityistehtävätiimit

- a. Ks. myös käsitteet ”autonomous work groups”, ”self-managing teams” ja ”empowerwd teams” (Guzzo & Dickson 1996, 324).

Artikkelissa käsittely rajataan pääasiallisesti *luonnollisiin työtiimeihin*. Rajaus merkitsee sitä, että organisaatiossa on päätetty tehdä tiimityökentelynä sellaista työtä, mitä on ennen tehty yksilötyönä. Tällöin organisaatiossa on kysymys siitä, että ”valtuutetaan pysyvästi ryhmiä”⁴⁷, mikä merkitsee suunniteltua, tavoitteellista muutosta työn tekemisessä. Käytämäni työryhmän ja tiimin erottelun perusteella katson kuvassa 1 esitettyjen useita tehtävä-alueita kattavien tiimien toiminnan työryhmyökentelyksi. Lisäksi monet nykyajan tehtävät tosiasiallisesti edellyttävät yhteistyötä, joka ei ole työryhmä- eikä tiimityötä. Yhteistyö voi syntyä täysin omaehtoisesti esimerkiksi työntekijän kysyessä neuvoa kollegaltaan. Toisaalta työssä voidaan edellyttää yhteistyön tekemistä tiettyjen henkilöiden tai tahojen kanssa, olipa siitä sovittu työsopimuksessa tai ei.

47. Kyseinen kriteeri on ollut käytössä myös laajassa tiimityöprojektitutkimuksessa (Vartiainen 2000, 23). Ks. myös Pirskanen 2000, 61, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on nähty tiimityön kehittymisen esteeksi.

Työpaikoilla on siten eriasteisia yhteistyörakennelmia, joita jäsenet saattavat kutsua myös tiimeiksi. Nämä jäävät nyt käsittelyn ulkopuolelle.

1.2 Tiimimääritelmä ja sen suhde työnantajan oikeuksiin

Tässä artikkelissa *tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritusavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suoriutuksistaan*⁴⁸. Käytettävä määritelmä, johon viitataan lukuisissa tiimejä koskevissa tutkimuksissa ja kirjoituksissa⁴⁹, on kokonaisvaltaisempi kuin useat muut tiimimääritelmät, jotka pitäytyvät kuvaamaan tiimiä jonkun osa-alueen kautta tai rinnastavat tiimin työryhmään.⁵⁰ Pidän työryhmän ja tiimin erottamista tärkeänä useasta syystä. Työryhmässä korostetaan yksilösuorituksia eikä haeta lisäarvoa yhteistyöstä⁵¹. Tiimissä sen sijaan tavoitellaan useilta henkilöiltä löytyvän monipuolisen osaamisen eli toisten taitojen täydentämisen⁵² avulla yhteistä tulosta, jonka saavuttamisesta työntekijät kokevat yhteisvastuuta. Tiimi toimii siten tiedon, taitojen ja voimavarojen kokoajana ja kaikki tiimin jäsenet jakavat vastuun tuloksista⁵³. Tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan saadakseen tuloksen aikaan⁵⁴. Tiimituotanto onkin määritelty tuotantoprosessiksi, jossa yksilön tulosta ei voida erikseen määritellä⁵⁵. On kuitenkin havaittu, että yhteisvastuulliseen tekemiseen tiimi kykenee vasta käytyään läpi yhtei-

48. Katzenbach & Smith 1994, 59

49. Mäkisalo 1999, Leppänen & muut 1999, Vartiainen & muut 1998, Pirnes 1997; Jutila & muut 1996, Aaltonen & muut 1996, Lindström & Kiviranta 1995. Pankakoski & muut 1998, 10 sanoo määritelmää ”yleisesti käytetyksi”.

50. Ks. esim. Ramstad & Jokelainen, 2000, jossa uuden tiimimääritelmän konstruoimiseksi on kerätty useita määritelmiä, joiden pohjalta on konstruoitu uusi määritelmä.

51. Pirnes 1997, 130.

52. Leppänen & muut 1998, 9.

53. Pritchard & Pritchard 1994, 57.

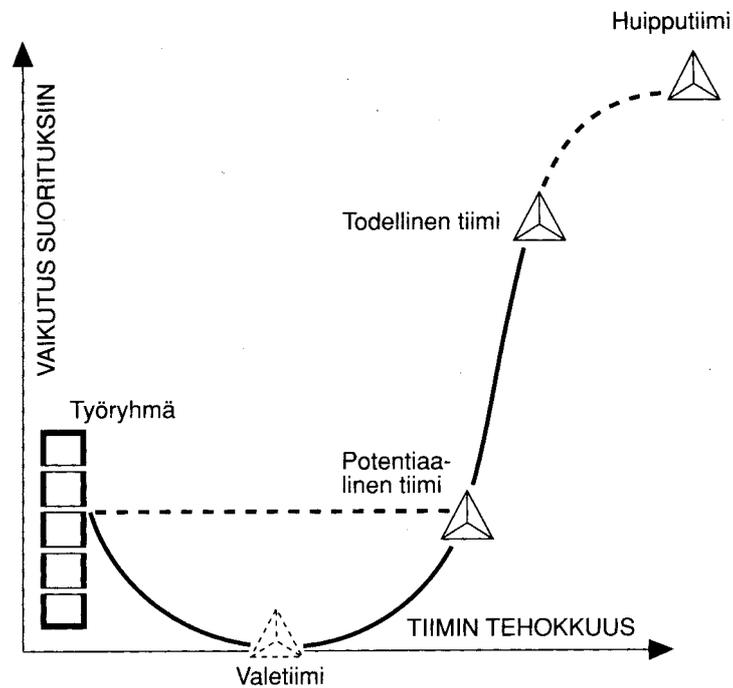
54. Senge & muut 1994, 354.

55. Milgrom & Roberts 1992, 604. Kirjoittajat esittävät edelleen, että sellaisessa prosessissa kaikkien erillisten kannustimien tulee perustua työntekijöiden ponnistelujen ahkeruudelle ja määrälle.

sen kasvuprosessin⁵⁶ eli kasvettuaan työryhmästä tiimiksi⁵⁷. Kasvuprosessi käy hyvin ilmi tiimin suorituskäyrästä, joka kiinteästi liittyy lainattuun tiimimääritelmään.

Kuva 2 Tiimin suorituskäyrä.

Lähde: Katzenbach & Smith 1994, 101



56. Quzzo & Dickson 1996, 334-335, Huusko, artikkeli "Työryhmä ja tiimi – kaksi erilaista yhteistoiminnan muotoa" sanomalehti Karjalaisen alakerrassa 24.6.1999.

57. Esitetty kasvuvaatimus ei tarkoita sitä, että työryhmänä työskenteleminen olisi kaikissa tilanteissa huonompi ja kehittymättömämpi vaihtoehto. Kysymyksessä on kaksi erilaista yhteistoiminnan muotoa, joilla on erilaiset tavoitteet.

Käyrä osoittaa myös valettiin vaiheen, jossa yksilötyöhön tottuneet henkilöt kutsuvat itseään tiimiksi, mutta eivät ole sitoutuneet kollektiiviseen toimintaan. Tällaisessa tapauksessa kuvitellun tiimin sisäinen vuorovaikutus vie aikaa, muttei edistä edes yksilöllisiä tavoitteita⁵⁸.

Tässä artikkelissa käsitellään tiimimääritelmän alkuosa eli pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tämä liittyy tiimin kokoamiseen. Käsitteet toimivan tiimin koosta vaihtelevat hyvinkin paljon. Tiimin jäsenmääräksi on esitetty alle 10 henkilöä, 3-4 henkilöä tai jopa 15-20 henkilöä⁵⁹. Erot johtuvat useista syistä. Tiimin henkilömäärään vaikuttaa tiimin tehtävä ja erityisesti se, miten tiimin jäsenet kokevat tiimin tehtävän (tavoitteen) omakseen⁶⁰ sekä miten tietoisesti tiimi on nähty ryhmäilmionä. Ryhmiä tutkittaessa on havaittu, että liian suuri henkilömäärä tai sopimaton työnjako voivat johtaa erilaisiin ristiriitoihin⁶¹. Tiimien yhteydessä on esitetty muun ohella vapaamatkustamisen⁶² mahdollisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä jättää työvelvoitteensa toisten tehtäväksi, koska yksilön suoritusta on vaikea erottaa kokonaissuorituksesta⁶³.

Yhteistyön sisällön kuvaaminen ja luokittelu ”kehittyneeksi” tiimityöksi edellyttää selkeästi määriteltyjä kriteerejä. Jotta tiimin yhteinen vastuu yhteisestä tuloksesta saa työelämän käsitteistölle käyttökelpoisen sisällön, käytetään tässä EPOC-tutkimuksen⁶⁴ käsitteistöä. Ryhmien valtuuttamisella tarkoitetaan EPOC-tutkimuksessa sitä, että *työntekijäryhmille on myönnetty oikeuksia ja vastuita toteuttaa yhteiset tehtävänsä ilman jatkuvaa johdon puuttumista*. Mitä useampaan jäljempänä luetelluista asioista

58. Aaltonen & muut 1998, 13.

59. Ks. muun ohella Vartiainen 2000, 101.

60. Katzenbach & Smith 1994, 91, 208.

61. Ks. mm. Sinclair 1992, 618-621, Cameron & Quinn 1988.

62. Vartiainen & muut 1998, 16.

63. Lautala 2000, 215. Vapaamatkustajaongelma liittyy oikeustaloustieteessä julkishyödykkeisiin ja niiden tuottamiseen. Julkishyödykkeiden tarpeella voidaan hyvin perustella julkisen vallan puuttumista markkinoiden toimintaan. Tämä juontaa siitä, että julkishyödykkeen tuottaminen yksityisen yrityksen toimesta epäonnistuisi, koska kunkin kuluttajan kannattaisi salata preferenssinsä hyödykkeeseen. Voisihan kuluttaja päästä nauttimaan hyödykkeestä, vaikka maksaisikaan siitä, koska (jo määritelmällisesti) ketään ei voida sulkea julkishyödykkeen käytön ulkopuolelle. (Kanninen & muut 1996, 24). Ks. myös Määttä 1999, 28.

johto on virallisesti antanut oikeuden tehdä päätöksiä työn tekemisestä ryhmässä ilman lähimpien esimiesten puuttumista, sitä kehittyneempänä organisaation tiimiytymistä pidetään. Kriteerit ryhmän/ tiimin itsenäisyydelle ovat: töiden jakaminen, työskentelyn suunnittelu, työn laatu, ajankäytön suunnittelu, työssäolon ja poissaolojen kontrolli, työnkierto, yhteistyö muiden ryhmien kanssa työpaikalla ja työprosessien kehittäminen. Tiimin itsenäisyyden lisäksi on perusteltua tarkastella ryhmän koostumukseen vaikuttamista eli sitä, kuka päättää jäsenten ja johtajan valinnasta, koulutuksen sisällöstä, palkkausjärjestelmästä ja toiminnan parantamisesta.⁶⁵

Tiimien yrityksiin tuoma muutos voidaan kytkeä yrityksen johtamiseen ja työoikeuden normijärjestelmään. Työsopimuslain 1 §:n mukaan työntekijä sitoutuu tekemään työnantajalle työtä tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaa. Työnantajalla on työsopimuslain 13 §:n nojalla oikeus – työsopimuksen puitteissa – johtaa ja valvoa työtä eli oikeus määrätä työn suoritusajasta, -tavasta, -paikasta sekä laadusta ja laajuudesta eli useimmista tiimin itsenäisyyttä kuvaavista asioista. Tätä työnantajan oikeutta sanotaan direktio-oikeudeksi, josta edellä kuvatut asiat ovat teknistä direktiota. *Direktio-oikeuteen kuuluu teknisen direktion lisäksi myös tunnusmerkistödirektio*⁶⁶, joka jää pääosin tämän artikkelin ulkopuolelle. Direktiotunnusmerkin olennainen sisältö on se, että työnantajalla on oikeus ja samalla myös velvollisuus johtaa työtä ja huolehtia sen ”kulusta”⁶⁷. Teknisen ja tunnusmerkistödirektion

-
64. Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiön EPOC-projekti (Vartiainen & muut 2000, 22-23). Ks. myös Leppänen & muut 1998, 11 ja Ilpo Koskisen artikkeli ”Tiimit ja johtamisen organisoistuminen asiantuntijatyössä” Hallinnon tutkimus -lehdessä 1/1999. Artikkelissa esitetään, että Ruotsin teollisuudessa tiimeillä delegoitua valtaa tukee vahva eri tasoilla vaikuttava ammattiliittorakenne. Tiimien valta ulottuu esimerkiksi aloitteisiin työn ja sen turvallisuuden parantamiseksi, ylläpitotehtäviin ja laadun tarkastukseen.
65. Vartiainen 2000, 21-23, palkkausjärjestelmään vaikuttamisesta erityisesti paikallisessa sopimuksessa ovat kirjoittaneet mm. Lautala (2000, 155-223) sekä Ilmonen & muut (2000, 90-93).
66. Direktio-oikeuden asiallista laajuutta on käsitellyt Bruun 1975, 37-39 ja Tiitinen 1979, 156-164. Direktio-oikeutta työsuhteen tunnusmerkkinä ovat tarkastelleet muiden ohella Paanetoja 1993, Kairinen 1983, Aurejärvi 1976, Pekkanen 1966 ja Pekkanen, DT.
67. Kahri & Hietala 1999, 19.

kiinteää yhteyttä toisiinsa ja myös tiimien kokoamiseen kuvaa se, että vakiintuneen käsityksen mukaan riittää, että työnantajalla on oikeus direktioon: hänellä on ylin ja yleinen valta harkintansa mukaan johtaa ja valvoa *työtä tai järjestää työn johtaminen ja valvominen*⁶⁸. Onkin katsottu, että työnantaja voi luopua kokonaan teknisestä direktio-oikeudesta ja siitä huolimatta oikeussuhdetta pidetään työsuhteena⁶⁹. Työelämässä tapahtuneiden muutosten seurauksena osapuolille kuuluvien oikeuksien ja velvollisuuksien tulkinnanvaraisuus on lisääntynyt⁷⁰. Tiimimäinen työn organisointi, jolloin yksilön suoritusta on vaikea erottaa koko ryhmän suorituksesta, vaikeuttaa työsuorituksen valvontaa. Tuolloin voidaan esimerkiksi palkitsemisella pyrkiä ohjaamaan henkilöstön toimintaa yrityksen tavoitteen suuntaan, mikä vähentää tarvetta välittömämpien kontrollikeinojen käyttöön.⁷¹ Toisaalta yhä lisääntyvissä ”tiimimäisesti” toteutettavissa työtehtävissä ei useimmiten ole työnjohtoa lainkaan eikä siten myöskään järjestelmällistä valvontaa ja selkeää vastuuta. Näin ollen esimerkiksi työtapaturmien todellinen taustatekijä löytyy yhä useammin työorganisaation toiminnasta, vaikka tapaturman välitön aiheuttaja olisikin ollut työntekijän senhetkinen toiminta.⁷²

Direktio-oikeudesta luopumiseen liittyy kysymys siitä, kenelle oikeus voidaan luovuttaa ja miten luovuttaminen voi osapuolia sitovasti tapahtua. Valkonen on todennut, ettei työsuopimuslain 7 §:n 1 momentin säännös työsuopimuksesta johtuvien oikeuksien luovuttamisesta merkitse sitä, ettei työnjohto-oikeus voisi olla jaettu.⁷³ Työnantaja voi sopimuksella rajoittaa tai luovuttaa omaa direktio-oikeuttaan niin, että direktio-oikeu-

68. Pekkanen, DT, 73.

69. Tiitinen 1979, 157, Bruun 1975, 33.

70. Repo 1996, 47.

71. Lautala 2000, 206.

72. Työpaikkakuolemat 1985-1996, 31.

73. Valkonen DL 1997:1, 22. Valkonen laajentaa direktion ”tosiasiallista” käyttöä edelleen todetessaan, että työntekijän työntekovelvoitteen sisältöä arvioitaessa voidaan antaa merkitystä myös asiakkaan antamille ohjeille ja määräyksille. Valkonen viittaa seuraavaan oikeustapaukseen: Maatalouslomittajan työ on luonteeltaan sellaista, että työnjohto-oikeuden voidaan katsoa olevan myös asiakkaalla eli lomitettavalla maanviljelijällä. Näin ollen maatalouslomittajan työvelvoitteen sisältöä arvioitaessa on annettava merkitystä myös lomitettavan viljelijän antamille ohjeille ja määräyksille (THO 3.9.1996 S 96/558).

den käyttämistä koskevat päätökset tehdään yhteistoiminnassa työnantajan ja henkilöstön edustajien välillä tai jokin työryhmä päättää aikaisemmin työnantajan direktio-oikeuden piiriin kuuluneista asioista. Lisäksi työjärjestelyjä voidaan yritysorganisaatiossa sopimuksella muuttaa siten, että työntekijät joko yksin tai ryhmänä saavat oikeuden ratkaista omaa työtään koskevia kysymyksiä. Yrityksen sisäiseen töiden järjestelyyn liittyvästä direktio-oikeuden rajoittamisesta tai luovuttamisesta sopiminen voi koskea esimerkiksi toimenkuvan itsenäistämistä. Tämä merkitsee työn suorittamista koskevan päätöksenteon siirtämistä enemmän yksittäisen työntekijän tai työryhmän vastuulla hoidettavaksi.⁷⁴ Päätöksenteon painopisteen muutos merkitsisi yhtäältä sitä, että sovittavien asioiden määrää ja sisältöä tulisi lisätä paikallistasolle, samalla kun lainsäädännön ja valtakunnallisten työehtosopimusten merkitys vähenisi, koska ne ovat syntyneet juuri vastapainoksi työnantajan yksinvalloille.⁷⁵

Direktio-oikeuden lisäksi työnantajalla on liikkeenjohto-oikeus sekä oikeus ottaa ja irtisanoa työntekijöitä⁷⁶. Liikkeenjohto-oikeudella (= liikkeenjohdollisella toimivallalla) tarkoitetaan työnantajan oikeutta periaatteessa vapaasti perustaa tehtaita, lakkauttaa niitä, suunnitella tuotantoa ja tehdä taloudellisia päätöksiä.⁷⁷ Tätä oikeutta ei ole pyrittykään määrittelemään työlainsäädännössä⁷⁸. Jotta liikkeenjohtovaltaan kuuluvien toimenpiteiden perusteella voitaisiin saada aikaan muutoksia työsuhteen ehtoihin, edellyttää se jonkin ”välittävän” perusteen voimassaoloa. Direktio-oikeus on tällainen välittävä peruste.⁷⁹ *Tarkasteltaessa työsuhdetta etenevänä prosessina (yhteistoimintasuhteena)*, liiketoiminnan suunnittelu ja sitä koskevat tarkemmat valinnat ja ratkaisut kuuluvat työnantajan liikkeenjohtovaltaan piiriin⁸⁰. Työnantajan direktio-oikeuden katso-

74. Nieminen 200b, 343.

75. Ilmonen & muut 2000,126.

76. Bruun (1975, 41) on katsonut oikeuden ottaa ja irtisanoa työntekijöitä direktio-oikeudesta ja liikkeenjohto-oikeudesta erilliseksi oikeudeksi. Vrt. Valkonen (DL 1997:1, 23), joka katsoo työntekijän ottamisen ja erottamisen kuuluvan direktio-oikeuden piiriin.

77. Bruun 1975, 38.

78. Tiitinen 1979, 155.

79. Nieminen 1995, 152.

80. Nieminen 2000b, 272-273, Nieminen 1994a, 85.

taan sen sijaan syntyvän (vasta) samalla kuin työsuhde syntyy, mikä pääsääntöisesti tapahtuu työsopimuksen allekirjoittamisella⁸¹. Oikeus ottaa ja irtisanoa työntekijöitä ei ehkä ole käsitteenä välttämättä onnistunut⁸². Kuvaavammin asian voisi ilmaista siten, että työnantajalla on tarve ottaa työntekijöitä. Tällainen ilmaisu olisi tasapuolisemman neuvotteluasetelman lähtökohta. On tietenkin muistettava, että työnantajan tarve ottaa työntekijöitä kytkeytyy työoikeuteen työsuhdeturvan kautta: irtisanomiseen tulee olla lainmukainen syy. Kuvatulla työnantajan oikeuksien erottelulla on työsuhteen ehtojen ja tiimien kokoamisen kannalta merkitystä siinä mielessä, että työnantajan eri oikeuksiin pohjautuva määräysvalta on osittain täysin yksipuolista ja osittain sopimuksin säänneltävissä⁸³. Juridisia ongelmia syntyy erityisesti niissä tilanteissa, kun työsuhteen ehtoja halutaan muuttaa⁸⁴. Organisaatiomuutoksen yhteydessä oikeus irtisanoa tulee koeteltavaksi käsitteen ”oikeus olla ottamatta” kautta. Tällöin työnantajalla on oltava juridinen peruste sille, että tietty henkilö siirretään tiimin ulkopuolelle eli pois töistä.

Työoikeudellisessa tarkastelussa lähtökohtana on työntekijän työsopimus ja siinä sovitut asiat. Työsopimuksella työhön otettava tai otettu henkilö toimii ja on sekä velvollinen että oikeutettu toimimaan työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Työntekijän tehtävä rajoittuu hänen omaan osaamiseensa nojautuvaan työpanokseen, vaikka työn kohde olisi yhteinen toisten työntekijöiden kanssa. Työvelvoite on henkilökohtainen eikä työntekijä pääsääntöisesti voi panna toista sijaansa⁸⁵. Tämä liittyy työntekijän ammattipätevyyteen, jolla on merkitystä työvelvoitteen määrittämisessä sekä direktio-oikeutta rajoittava tekijänä että työturvallisuuden kannalta⁸⁶. Työssä ei saisi syntyä tilannetta, jossa työntekijällä on tehtävissään kaikki velvollisuudet mutta ei mitään oikeuksia tai voimavaroja – teknisiä, tiedollisia tai taloudellisia – selviytyä vastuusta. Jolleivät tehtä-

81. Direktio-oikeuden katsotaan pohjautuvan TSL:n 1 §:n säännökseen: ”johdon ja valvonnan alaisena”; TSL puolestaan koskee vain työsuhteen aikaa.

82. Työnantajaksi ryhtymisen ei ole ”luvanvaraista”. Kuka tahansa, jolla on tarve, voi palkata esimerkiksi siivoojan tai lastenhoitajan ja näin ryhtyä työnantajaksi.

83. Nieminen 2000a, 234-236. Vrt. Valkonen (DL 1997: 1, 26 alav. 47), jossa todetaan, että direktio-oikeuden ja yritysjohton välisen erottelun tarpeellisuus ja merkitys työsuhteiden kannalta on epäselvä.

84. Nieminen 1994a, 85.

viin valitut henkilöt pysty niitä hoitamaan, katsotaan usein, että virhe on tapahtunut jo työntekijöitä valittaessa tai opastettaessa, minkä vuoksi johtajat asetetaan alaistensa virheistä vastuuseen.⁸⁷ Vaikka pätevyyden arviointi on vaikeaa, jokaiselta työntekijältä voidaan kuitenkin edellyttää, ettei hän ota hoitaakseen liian vaativia tehtäviä ja että hän tarvittaessa hyödyntää organisaation muiden jäsenten osaamista⁸⁸. Työntekijän osaaminen – ja osapuolten käsitys siitä – voi siten tulla ”mittatikuksi”, kun etsitään sitä pistettä, jonne työnantajan direktiokompetenssi ulottuu ja josta työntekijän oikeus kieltäytyä työnantajan käskystä alkaa⁸⁹. Näin ollen osaaminen ja tiimityöskentelyn edellyttämä lisäosaaminen ovat myös työoikeuden näkökulmasta tärkeitä tekijöitä tiimiä kootessa sekä avoimessa tilanteessa että organisaation siirtyessä tiimityöskentelyyn työsuhteiden jatkuessa.

Tiimissä työskentelevä sitoutuu (määritelmän mukaan) vastuuseen yhteisestä lopputuloksesta, jonka aikaansaamiseen osallistuu myös muita työntekijöitä. Vastuuseen sitoutuneita työntekijöitä on pidetty oikeudellisesti vaikeasti arvioitavana ryhmänä normaalin työntekijän ja yrittäjän välillä⁹⁰. Nykyisin alaisille ja ryhmille annetaan usein työssään vastuuta ja heidän odotetaan hoitavan työnsä itsenäisesti. Toivotut tulok-

-
85. TSL 6 §, Kahri & Hietala 1997, 17, 43. Ruotsissa henkilökohtaista työvelvoitetta on pidetty keskeisenä osana ”työntekijä” -käsitteen määrittelyssä. ”Den personliga arbetskyldigheten är en central del av arbetstagarbegreppet och har därför tagits in som ett obligatoriskt moment i lagtexten. ... han måste vara skyldig att själv utföra arbete och anställningsskyddet måste kunna knytas till en bestämd fysisk person.” (SOU 1993:32, 757). On huomattava, että Ruotsissa työntekijäkäsitteellä on erilainen merkitys kuin Suomessa. Ruotsissa työlainsäädännön soveltamisala on määritelty termin ”työntekijä” avulla. Ruotsin työtuomioistuimen (AD) käytännössä on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että työn suorittaja on sitoutunut tekemään työn henkilökohtaisesti. Huomio kiinnittyy meidän oikeutemme kannalta erityisesti siihen, ettei työnantajan johtoa ja valvontaa pidetä työsuhteen tunnusmerkkinä. (Pekkanen, DT, 78-79).
86. Kahri & Hietala 1997, 20, Valkonen DL 1997:1, 46-47. Työturvallisuudesta tarkemmin ks. Hietala & muut 1999, Saloheimo 1996 ja Mustonen 1993.
87. Hannunniemi 1994, 130-131.
88. Hietala & muut 1999, 61, Ks. myös Koskinen & muut 1993, 20-22. Huomionarvoista on lisäksi, että nykyaikaisessa työpaikkailmoituksessa saatetaan esittää: ”Tule meille kasvamaan todelliseksi osajaksi”.
89. Valkonen DL 1997:1, 23.
90. Koskinen 1996, 22.

set voidaan Valkosen⁹¹ mukaan saavuttaa vain, jos kaikki työntekijät joustavat ja mukautuvat erilaisiin työsopimukseensa kohdistuviin tehtävänmuutoksiin. Kyse ei kuitenkaan voi olla vain työntekijäpuolen joustavuudesta ja mukautumisesta, kun asiaa tarkastellaan nykyaikaisen työntekijäkäsityksen ja esimerkiksi yhteistoimintalain tavoitteiden⁹² avulla.

Tiimissä vastuuseen sitoutuminen merkitsee paitsi välttämätöntä yhteistyötä myös yhteisvastuuta tuloksesta. Jokainen työntekijä on välillisesti vastuussa myös toisten työntekijöiden osaamisista ja tekemisistä sikäli, kuin ne koskevat yhteistä tulosta. Yhteinen tulos puolestaan muodostuu siitä, että tiimi on saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Yrityksen päämäärien ja tavoitteiden asettaminen ei perinteisesti ole kuulunut työntekijöille vaan työnantajalle. Karkeasti voinee esittää, että yrityksen päämäärä on työnantajan liikkeenjohto-oikeuden ja toiminnallisten tavoitteiden asettaminen direktio-oikeuden alainen asia. Tämän perusteella tiimimääritelmän ”yhteinen päämäärä ja yhteiset suoritustavoitteet” voivat tulla tiimin omiksi vain siten, että tiimille annetaan niihin ja niiden laatimiseen valtuus⁹³, jonka nojalla heillä on oikeus käyttää asiassa päätösvaltaa. Valtuuden antaminen puolestaan merkitsee tiimin itsenäisyyden tunnustamista. Käytännössä tämä merkitsee asioista neuvottelamista ja sopimista niissä rajoissa, joissa työnantajan liikkeenjohto-oikeudesta ja direktio-oikeudesta voidaan sopia⁹⁴.

91. Emt DL 1997: 1, 50.

92. Yhteistoimintalain tavoitteena on lisätä työpaikan henkilöstöön kuuluvien työntekijöiden ja toimihenkilöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työtään ja työpaikkaansa koskevien asioiden käsittelyyn (Nieminen 2000a, 217). Tosin Valkonen (DL 1997:1, 50) esittää varsin tuoreen (HHO17.9.1996 S 96/1047, KKO S 96/2533) oikeustapauksen, jossa sopeutumattomuus joustavan organisaation toimintatapoihin muodosti jatkessaan työnantajalle oikeuden päättää muutoksiin sopeutumattoman henkilön työsuhde. Vrt. Kallio (1977, 176), jonka mukaan monet näkökohdat puoltavat varovaisuutta ja korkeaa näyttövastuuta irtisanottaessa työsuhde vain yhteistyöhaluttomuuteen vedoten.

93. Ks. Nieminen 2000, 237-238. Pirskanen (2000, 59) toteaa, että päätöksentekoon liittyvät valtakysymykset askarruttivat monia projekteja, joissa tiimiytymisprosessia arviointiin.

94. Tiitinen (1979, 157) toteaa, että direktio-oikeuden tunnusmerkistöosuudesta ei voida sopia. Tähän on päätyntä myös Aurejärvi (1976, 133).

Alla olevaan taulukkoon on koottu tiimin itsenäisyyttä kuvaavat kriteerit, tiimimääritelmän osatekijät ja työnantajan eri oikeudet⁹⁵.

Tiimin itsenäisyyttä, kehittyneisyyttä ja valtuuksia kuvaavat kriteerit

Tiimimääritelmän osatekijät

Työnantajan eri oikeudet

töiden jakaminen	tavoite, yhteisvastuu	DO
työskentelyn suunnittelu	tavoitteen asettaminen	LJO/OO/ DO
työn laatu ^a	tavoite, yhteinen toimintamalli	DO/LJO
ajankäytön suunnittelu	- ”-, yhteisvastuu suor.	DO
työssäolon/poissaolon seuranta	yhteisvastuu	DO
työnkierto	yhteisvastuu suorituksesta	OO/DO
yhteistyö toisten ryhmien kanssa	- ”-	LJO/DO
työprosessien kehittäminen	yhteinen toimintamalli	DO
jäsenten valinta	tavoite, toisiaan täydentävät taidot	OO/DO
koulutus	- ”-	LJO/DO
palkkaus ^b	vastuu suorituksesta	LJO/DO
toiminnan parantaminen	toimintamalli, suoritus	LJO/DO

- a. Organisaation sitoutumista laatujärjestelmään voi pitää esimerkkinä asiasta, jossa liikkeenjohdollinen päätös ”valutetaan” työntekijätasolle direktio-oikeuden kautta. Esimerkin kautta on myös helppo havaita, ettei pelkkä organisaation sitoutuminen riitä. Myös työntekijät on saatava sitoutumaan laatuun, mihin usein sisältyy myös kehittämistyö.
- b. Palkkausta käsitellään tässä artikkelissa hyvin yleiselle tasolla: Tämä rajaus on aiheen monipuolisuuden vuoksi välttämätön, vaikka palkkaus on keskeinen sopimusasia työsuhteessa.

95. DO = direktio-oikeus, LJO = liikkeenjohto-oikeus, OO = oikeus ottaa ja irtisanoa työntekijöitä. Tässä yhteydessä asioita on luokiteltu vain alustavasti ja vain käsiteltävän aiheen kannalta. Myöskään lainsäädännön ja työehtosopimusten mainittuja oikeuksia rajoittavia tekijöitä ei tässä esitetä.

Vartiainen⁹⁶ käyttää käsitteitä ryhmän ”kehittyneisyys” ja ”päätokeenteon mahdollisuudet” samaa tarkoittavina. Taulukosta voidaan todeta, että kehittyneisyyden osatekijät eivät perinteisesti kuulu työntekijöiden työntekovelvollisuuden piiriin. Näin ollen päätöksenteon mahdollisuuksien lisääminen edellyttää neuvottelemista ja sopimista. Jo tässä vaiheessa voidaan alustavasti todeta, että tiimin itsenäisyyttä kuvaavissa asioissa on samoja tekijöitä, joihin paikallistason sopimista ja yhteistoimintaa tutkimusten mukaan halutaan laajentaa⁹⁷. Tiimin kokoaminen tarkoittaa työoikeuden kannalta sellaisen pienen työntekijäryhmän löytämistä ja yhteistyöhön saattamista, jotka toisiaan täydentäviä taitoja hyväksikäyttäen pystyvät yhteisvastuullisesti saavuttamaan asetetun työn tuloksen (suorituksen). Tiimin kokoamisvaiheessa huomio kiinnittyy tiimin jäseniin eli työntekijöiden lukumäärän ja heidän osaamiseensa. Tämän vuoksi on tarpeellista ennen varsinaista työoikeudellista käsittelyä tarkastella sitä, mitä lisäosaamista tiimityöskentelyn on katsottu työntekijöiltä edellyttävän.

1.3 Tiimityöskentelyn edellyttämä lisäosaaminen

Viime vuosina on korostettu työsuhteen (ja virkasuhteen) sisäisiä yrittäjämaisia piirteitä. Kun työntekijä perinteisesti on ollut velvollinen tekemään vain ne työt, mitkä hänelle kuuluvat, nykyään on enenevästi korostettu aikaansaamiseen ja huolenpitoon liittyviä elementtejä. Työntekijän on itse arvioitava sitä, millä tavoin hänen tulee tehdä työnsä. Tässä arvioinnissa on viime vuosina korostettu työyhteisön toimivuuteen ja hyvään tulokseen liittyviä asioita. Esimerkiksi huolenpitovastuun yhteydessä työntekijällä voi olla eräänlainen kokonaisvastuu työyhteisön toiminnasta, työn tekemisen joustavuudesta ja tuloksellisuudesta, alaisten, työtovereiden ja asiakkaiden tyytyväisyydestä ja töiden suorittamisen yleisistä edellytyksistä. Nämä piirteet ovat perinteisesti korostuneet ylimpien työntekijöiden kohdalla. Tällä hetkellä niillä on enenevästi merkitystä kaikille esimiesasemassa oleville. Saman kehityslinjan mukaisesti seuraavana ovat vuorossa vastuullisessa asemassa olevat työntekijät ja

96. Emt 2000, 23.

97. Ilmonen & muut 2000, 125-126, 128.

sitten ”normaalit” työntekijät.⁹⁸ Esitetyt muutokset työn tekemisessä kuvaavat sitä kehityskulkua, jonka myötä esimiesten ja työnjohdon tehtäviä on siirtynyt työntekijöille. Tiimeissä edellä kuvatut ”normaalit” työntekijät ovat joutuneet ottamaan vastattavakseen tehtäviä, jotka ovat aiemmin kuuluneet esimiestasolle⁹⁹. Kokonaisvaltainen muutos on yksi syy siihen, että tiimityöskentelyn edellyttämän lisäosaamisen erittelemisen ei ole helppoa. Varsin yksimielisiä ollaan siitä, että yksittäisen työntekijän työntekovelvollisuus on useimmiten laajentunut¹⁰⁰, joskin työn ja vastuun määrittely saattaa tiimeissä olla epäselvä¹⁰¹.

Tiimityöskentelyn avulla tavoiteltavan tuottavuuden lisäyksen katsotaan edellä esitettyyn nojautuen perustuvan siihen, että työntekijät ovat monitaitoisia, yhteistyökykyisiä, osaavia, oppivia ja itsenäiseen päätöksentekoon kykeneviä. Koski & muut¹⁰² ovat selvittäneet tiimityön ja alihankinnan vaikutuksia työvoimakoulutuksen¹⁰³ määrään ja laatuun. Tiimityön he ovat katsoneet määrällisesti vaikuttavan siten, että ala- ja keski johdon tarve vähenee, rutiinitehtävissä toimivien työntekijöiden ja toimihenkilöiden tarve vähenee ja tukihenkilöstön tarve lisääntyy. Laadullisesti tiimien työntekijät tarvitsevat koulutusta tiimityön eri osa-alueisiin ja eri kvalifikaatioihin. Laadullisesti (työvoima)koulutus voi jakautua seuraavasti:

- 1) autonomia ja itseohjautuvuus: vastuunottokyky, vastuullisuus, oma-aloitteisuus, ryhmätyötaidot, sitoutuminen (normatiiviset ja sosiaaliset kvalifikaatiot),
- 2) vastuuroolit: vastuunottokyky, kommunikaatio, yhteistyökyvyt, organisointi- ja johtamistaidot (normatiiviset ja sosiaaliset kvalifikaatiot),

98. Koskinen 1996, 45.

99. Huusko 2000, 135.

100. Huusko 2000, 115-116, Vartiainen & muut 1999, 48-53, Pankakoski & muut 1999, 87, Leppänen & muut 1998, 82-83.

101. Pirskanen 2000, 60.

102. Emt 1997, 133-135. Ks. myös Surakka & Veijonen 1999.

103. Työvoimakoulutusta järjestetään (paitsi ehkä useimmiten esillä olevana) työttömien kouluttamisena myös yrityksille räätälöitynä koulutuksena rekrytoinnin tai organisaatiomuutosten yhteydessä.

- 3) tiimien tuki- ja suunnittelutehtävät: tekniset taidot, moniammatitaitoisuus, sitoutuminen (tuotannolliset ja normatiiviset kvalifikaatiot),
- 4) kehittämistoiminta: innovaatiotaidot, kommunikaatio, yhteistyökyvyt, sitoutuminen (innovatiiviset, normatiiviset ja sosiaaliset kvalifikaatiot) ja
- 5) verkostosuhteet: neuvottelutaito, ryhmätyötaidot (sosiaaliset kvalifikaatiot).

Esitetty jaottelu on yhtenevä myös Katzenbach – Smithin¹⁰⁴ esittämien tiimissä tarvittavien taitojen (tekninen tai toiminnallinen asiantuntemus, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot sekä vuorovaikutustaidot) kanssa. Käytännössä suurin haaste on ollut ja on edelleen toimihenkilöiden työnkuvan muutos. Tilannetta voidaan helpottaa koulutuksella, mutta vuorovaikutustaidot ovat viimekädessä luonnekysymyksiä.¹⁰⁵ Kun asiaa tarkastellaan työnantajan koulutusvelvollisuuden kannalta, Koskinen¹⁰⁶ on esittänyt, ettei työnantajan kohtuullinen koulutusvelvoite yleensä ulotu tilanteisiin, joissa esimerkiksi työntekijäasemassa oleva henkilö koulutuksen kautta siirtyy ylemmän toimihenkilön tehtäviin. Pääsääntöisesti kohtuullinen koulutusvelvoite kattaa saman henkilöstöryhmän työtehtäviin kuuluvat työt. Velvoitteen alaa määritettäessä työntekijä ja hänen ammattitaitonsa muodostavat arvioinnin kovan osan. Koskisen esitys tarkastelee koulutusta irtisanomisen vaihtoehtona. Tästä voi olla kysymys myös silloin, kun organisaatiossa arvioidaan sitä, koulutetaanko tiimin jäsenet talon sisältä vai irtisanotaanko entisiä vedoten työn loppumiseen entisin ehdoin ja palkataan uusia. Merkittäväksi rajakriteeriksi työsuhteen muutoksen olennaisuutta tarkasteltaessa muodostuu asetelma tarjolla oleva työ ja entisin ehdoin tarjolla oleva työ¹⁰⁷. Nämä puolestaan kytkeytyvät direktio-oikeuden rajoihin sekä työntekijän osaamisen että työnantajan tasapuolisuusvelvoitteen kautta.¹⁰⁸

104. Emt 1994, 62.

105. Matti Koivistoinen, haastattelu Metsätalous -lehdessä 6/2000.

106. Emt 1993, 26-27.

107. Ks. käsitteistä tarjolla oleva työ ja entisin ehdoin tarjolla oleva työ Nieminen 2000a, 237.

Siirtyminen tuotantolähtöisestä *ajattelusta* markkinointilähtöiseen on haaste tiimiläisille¹⁰⁹. Lisäksi ongelmanratkaisutaidot ovat osaamisalue, johon kukaan työntekijä (asiaa kriittisesti tarkastelevien mukaan) ei ole missään vaiheessa saanut koulutusta – sen paremmin Suomessa kuin Yhdysvalloissakaan¹¹⁰. Tiimiläisen haasteena esitetty ”työnkuvan muutos – ajattelun muutos” voi saada hyvin erilaisen sisällön riippuen siitä, esitetäänkö haaste oikeustaloustieteen, liiketaloustieteen, työoikeuden, aikuiskasvatuksen, psykologian vai lääketieteen suunnasta. Nyt näkökulma painottuu työoikeuteen, joskin tutkimusote sallii (ja edellyttää) muidenkin tieteenalojen tutkimustiedon hyväksikäyttämisen.

Muutos tiimin työnkuvassa verrattuna tarkoin ohjattuun ja valvotun työhön, jossa ihminen toimi koneen osaan verrattavassa asemassa, on nimenomaan ajattelussa. *Tiimin jäsenen on pakko ajatella*, sillä ajattelu liittyy kaikkiin edellä esitettyihin osaamisvaatimuksiin. Työntekijän oman ajattelun huomioonottaminen on työpaikalla kuitenkin vaatimus myös työnantajataholle. Edelleen on organisaatioita, joissa ihmisten oletetaan jättävän aivot ja tunteet työpaikan ulkopuolelle¹¹¹. Jollei työntekijän sallita osallistua päätöksentekoon työtä ja sen suunnittelua koskevissa asioissa, osaaava ja ajattelevakin työntekijä voi ”taantua” koneen osaksi. Tällöin työnantajataholta esitetyt vetoamiset esimerkiksi työkokemukseen eivät tuota tulosta, vaan työntekijä vetoaa oikeuteensa saada tarkat ohjeet ja valvonnan, kuten työsopimus ja laki edellyttävät. Työntekijän ikä vaikuttaa asiaan usealla tavalla. Työntekovelvollisuuden määrittäminen on kunkin työntekijän kohdalla arvioitava erikseen niiden olosuhteiden perusteella, jotka olivat vallalla työsopimusta tehtäessä¹¹². Tämä merkitsee sitä, että tiimityöskentelyyn siirtyminen on jollekin työntekijöistä olennainen muutos ja toiselle ei ole. Lisäksi uusien taitojen oppiminen riippuu iästä ja erityisesti motivaatio uusiin työtaitoihin

108. Kairinen 1983, 62-63. Tasapuolisuusveloitteesta ks. Bruun 1983, 17-31

109. Matti Koivistoinen, haastattelu *Metsätalous* -lehdessä 6/2000.

110. Kathleen Steveson, lehtihaastattelu Mika Horellin artikkelissa ”Tiimiorganisaatio on mainettaan kehnempi” (*Tekniikka ja Talous Lokakuu/2000*). Ks. myös Pirskanen 2000, 61.

111. Joronen, lehtihaastattelu *Työ ja hyvinvointi* -lehdessä 3/2000.

112. Tiitinen 1979, 168, alav. 73.

paneutumiseen saattaa vähentyä eläkeiän lähestyessä¹¹³. Tähän voi liittyä vaara työntekijöiden tasapuolisen kohtelun unohtamisesta. Joidenkin käsitysten mukaan tiimityön ongelmien on uskottu vähenevän sitä mukaa, kun tiimeihin tulee uusia nuoria henkilöitä¹¹⁴. Tämä liittyy ajan tasalla olevan osaamisen lisäksi siihen, että tiimissä työskenteleminen esitetään työntekijälle jo työhönottotilanteessa. ”Uusi tiimi”, jonka jäsenen kanssa oli sovittu jo rekrytointivaiheessa tiimimäisestä toimintatavasta, oli vertailututkimuksessa selvästi toista tiimiä sitoutuneempi ja motivoituneempi kehittämistyöhön¹¹⁵.

Tiimin kannalta merkityksellisiin ”toisiaan täydentäviin taitoihin” kuuluu myös se, että taidoista sekä niiden säilymisestä ja kehittämisestä pidetään huolta. Tämä ei välttämättä toteudu, jos koko tiimi osallistuu samaan atk-koulutukseen tai työyhteisön kehittäminen -seminaariin. Sekä työntekijä että työnantaja joutuvat kysymysten eteen. Mikä on työnantajan oikeus, velvollisuus ja mahdollisuus kouluttaa työntekijöitä uudelleen? Onko työntekijällä esimerkiksi iästä riippumatta velvollisuus, oikeus tai mahdollisuus kouluttaa ja monitaitoistaa itseään?¹¹⁶ Kuka ja miten voi oppia tiimityöskentelyn vaatimaa ”uutta ajattelua” ja vastuunottamista? Vastauksia on etsittävä yhteistyössä. Tämä on luettavissa yhteistoimintalaista, jossa liikkeenjohdollisia ja direktio-oikeuden alaisia kysymyksiä on saatettu neuvottelumenettelyn piiriin siltä osin kuin työnantajan suunnitelmista johtuvat ratkaisut vaikuttavat henkilöstön asemaan¹¹⁷.

113. Kyseinen seikka voi korostua, jos työnantaja organisaatiomuutoksen yhteydessä tarjoaa ”eläkeputkeen” siirtymisen mahdollisuutta. Iästä työsyRJintäkysymyksenä ks. Koskinen 1998, 109-115.

114. Pekka Ropponen, lehtihaastattelu *Metsätalous* -lehdessä 6/2000.

115. Pirskanen 2000, 63.

116. On syytä muistaa, ettei tiimi, ainakaan nyt määritellyssä merkityksessä, tarkoita samaa kuin työnkierto, johon se ainakin ajoittain on rinnastettu. Työnkierrossa jokainen tiimiläinen tekee vuorollaan kaikkia töitä. Tässä esityksessä monitaitoisuudella tarkoitetaan toisten taitojen täydentämistä. Tämä edellyttää yhteistä analyysiä täydentävien ammatillisten pätevyyksien olemuksesta eri työvaiheissa. Katson, että työnkierto on (todellisessa) tiimissä tarvittaessa mahdollista, mutta se ei ole tiimityöskentelyn keskeinen tavoite.

117. YTL 6 § kohdat 1-8, Nieminen 2000b, 338, 343, Kairinen 1998, 388-389, Yhteistoiminta, 111-112.

Tiimityöskentelyn tuoma lisäosaaminen jakaantuu työnhakutilanteen ja tiimin kokoamisen kannalta nähdäkseen kahteen osaan: 1) itsenäiseen ajatteluun pohjautuva ymmärrys omasta ja toisten tiimin jäsenten työstä ja niiden vaikutuksesta tiimin kokonaisprosessiin, mihin liittyy vastuu työn tuloksesta ja kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä 2) kyky tehdä yhteistyötä, mikä tarkoittaa vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja ja mahdollisuutta tilapäiseen toisen tiimin jäsenen korvaamiseen. Molempiin mainittuihin lisätaitoihin vaikuttavat sekä henkilön työkokemus että hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa¹¹⁸. Näistä osa on todettavissa todistuksista ja haastattelutilanteissa. Osittain työntekijän ominaisuuksien, taitojen ja erityisesti taitopotentialin esille tuleminen jää sen varaan, mitä hän itse haluaa tuoda julki tai mahdollisesti salata¹¹⁹. Tiimiä kootessa työntekijäehdokkaat tietävät mahdollisesti jotain myös toisista hakijoista. Kun tiimi nähdään uudenaikaisena tapana käyttää direktio-oikeutta, tiimin kokoamista voidaan työsuhteen kannalta pohjustaa työoikeudessa, erityisesti työsuojelun ja työturvallisuuden yhteydessä, hyväksytyin periaatteiden pohjalta: vastuu on sillä taholla ja niissä asioissa, jolla on oikeus tehdä päätöksiä¹²⁰.

118. Ks. aiheesta esim. Juvonen 1999.

119. Huomaa TSL 43§, jonka mukaan ”työnantaja voi, mikäli asianhaarat eivät anna aihetta muuhun arviointiin, purkaa sopimuksen erityisesti seuraavissa tapauksissa: 1. kun työntekijä on sopimusta tehtäessä olennaisessa kohdassa johtanut harhaan työnantajaa...” On katsottu, ettei harhauttamisen tarvitse ilmetä ainoastaan väärin tietojen tahallisen antamisena, vaan se voi toteutua myös työn edellyttämän lisäkelppoisuuden hankkimisesta annetun lupauksen rikkomisena (Kahri & Hietala 1997, 245).

120. Hietala & muut, 1999, 14, ks. myös Mustonen 1993, 194, jossa on esitetty työturvallisuuden kannalta: ”Jos ei ole toimivaltaa, ei voida tuomita.”

2 TIIMIN KOKOAMINEN

Tiimin kokoamisvaiheessa korostuvat tiimimääritelmän käsitteet ”pieni ryhmä” ja ”toisiaan täydentävät taidot”, jotka viittaavat toisaalta tiimin kokoon ja toisaalta tiimin kokoonpanoon. Tässä esityksessä käsittely rajataan työnantajalähtöiseen toimintaan, koska suomalaisissa organisaatioissa tiimityöskentely on toteutettu useimmiten työnantajan aloitteesta¹²¹. Työsopimuslain 9 §:n mukainen työkuunta jää käsittelyn ulkopuolelle, vaikka työkuunnat on joskus rinnastettu tiimeihin¹²². Työkunnissa aloitteen yhteistyöstä ja työkuunnan kokoonpanosta tekevät kuitenkin työntekijät. Työntekijöiden päätösvallan on katsottu ulottuvan jopa niin pitkälle, ettei työnantaja voi yksipuolisesti muuttaa työkuunnan kokoonpanoa¹²³, jos asiasta on sovittu. Tiimien kokoonpano on useimmissa tapauksissa sen sijaan määräytynyt työnantajan esityksen mukaisesti¹²⁴.

121. Huusko 2000, Pankakoski & muut 1999, Leppänen & muut 1998, Niemelä 1996, Aaltonen & muut 1996.

122. Kairinen (1998, 72) on esittänyt, että nykyisin työkuuntien tapaisia asetelmia saattaa syntyä ns. tiimityössä.

123. Ks. KKO 1979 II 43, jossa työsuhteen vahvuuden muuttaminen edellytti asiaomaisten sopimusta, kun taas työehtosopimuksessa työnantajalle oli varattu oikeus eräin edellytyksin työn vähenemisen vuoksi yksipuolisesti supistaa työkuuntaa. Työnantaja oli työehtosopimuksen mukaisessa järjestyksessä mutta asiaomaisten siitä sopimatta katkaissut työkuunnan jäsenen (betoniraidoittajan) työsuhteen. KKO velvoitti työnantajan maksamaan työntekijälle vahingonkorvausta, koska työoikeudessa yleisesti noudatetun ns. edullisempuussäännön mukaan työnantajan olisi pitänyt soveltaa työsuhteen katkaisemisessa työntekijälle edullisempaa työsuhteen mukaista menettelyä soveltamansa työehtosopimuksen määräyksen asemasta.

124. Huusko 2000, Leppänen & muut 1998, 44.

2.1 Tiimin jäsenten valinta työoikeuden kannalta

Työnhakutilannetta ei nykyisessä työ sopimuslaissa ole alunperin säännelty lainkaan. Tämä johtunee pitkälti siitä, että Suomessa työoikeus rakentuu ns. perussuhdeteorian¹²⁵ pohjalle ja tämän seurauksena työoikeudellinen turva alkaa vasta työsuhteen syntymisen jälkeen. Sittenmin työ sopimuslain 17.3 §:n määräyksiä työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta ja tasa-arvosta¹²⁶ on laajennettu koskemaan myös työhönottotilannetta. Myös työ sopimuslain määräykset irtisanotun työntekijän takaisinnottamisvelvollisuudesta tai osa-aikaisen täysaikaistamisesta voivat vaikuttaa uusien henkilöiden työhönottoon¹²⁷. Lisäksi laki yksityisyyden suojasta työelämässä tulee koskemaan myös työnhakijaa¹²⁸. Rikoslain 47 luvun 3 §:ssä on työ syrjinnästä säännökset¹²⁹, jotka koskevat työpaikasta ilmoittamista, työntekijän valintaa ja palvelussuhteen aikaa. Kansainvälistekin työhön otossa tapahtuvaan syrjintään on ollut vaikea puuttua. Välittömien syrjintäkieltojen lisäksi on huomiota kiinnitetty myös työhön otossa käytettäviin menetelmiin. Syrjintää on yritetty välillisesti estää esimerkiksi säätelemällä, millaisia tietoja hakijoilta saadaan kerätä. Suomessa tietojen keruuta säätelee ensisijaisesti henkilörekisterilaki. Lähtökohtana on se, että työnantajalla on oikeus kerätä hakijoilta valintaa varten tarpeellisia tietoja. Myös hakuprosessin edetessä esimerkiksi haastattelussa esitetyjä kysymyksiä on arvioitava nimenomaan tarjolla olevan työn vaatimuksia ajatellen.¹³⁰

125. Perussuhdeteorian mukaan työsuhde on työoikeudellinen perussuhde. (Kairinen 1979, 3) Vrt. esim. Ruotsissa työsuhde rakentuu käsitteen ”työntekijä” ympärille. (Pekkanen, DT, LAS 1 §, SOU 1993: 32, 217-254). Ks. kuitenkin Malmberg (1997, 240), jonka mukaan käytännössä tulkintaero ei välttämättä ole kovin suuri. On kuitenkin syytä mainita, että Ruotsissa työntekijä-käsitteen laajeneva tulkintatarve on johtanut siihen, että MBL:n 1§:ään on lisätty käsite ”jämställda uppdragstare”, jota ei ole Suomen YTL:ssä (SOU 1994: 141, 83, 153-154)

126. TSL 17.4 §, Tasa-arvolaki 8 §.

127. Repo 1996, 45.

128. HE 75/2000 2 §.

129. Rikoslain 47 luvun 8 §:ssä on myös määritelty lain tarkoittama työnantaja ja työntekijä. Ks. myös Koskinen & muut 1998, 102.

130. Tossavainen 1996, 64, 66. Kirjoittaja toteaa (1996, 92-94) kuitenkin, että työntekijän mahdollisuudet menestyä syrjintäkiellon tai tasapuolisuusvelvoitteen rikkomisen toteennäyttämässä ei ole helppoa.

Joissakin tapauksissa työhönottotilannetta koskevia lakitasoisia säännöksiä on olemassa tiettyjen tehtävien (esimerkiksi sähkötyöt) pätevyysvaatimuksina, ikärajoina tai virkojen kelpoisuusvaatimuksina. Lisäksi työehtosopimuksissa tai organisaation sisäisessä ohjeistuksessa on voitu määritellä, minkä tasoinen henkilö tietyllä alalla tai tietyssä organisaatiossa voi ottaa työntekijän työhön¹³¹. Yhteistoimintalain 6 §:n kohdassa 8 on säädetty yhteistoiminnan piiriin kuuluviksi työhönoton periaatteet ja menetelmät. Tällaiset periaatteet, kuten myös yrityksen henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat ovat lähtökohtaisesti vain ohjaus – ja muutoksenhaallintakeinoja, jotka eivät ole yksittäisen työsuhteen ehtoja. Nieminen pitää kuitenkin mahdollisena, että työnantajaa täysin sitomattomien ja sitovien sopimusehtojen välillä olisi uudentyyppisiä keinoja, joilla työnantaja ja henkilöstön edustaja voivat pyrkiä vaikuttamaan muutoksesta johtuvien konkreettisten henkilöstöratkaisujen ohjaamiseen ja niiden sisältöön.¹³² Niihin voi liittyä esimerkiksi työnantajan toimintaa ohjaavaa vaikutusta muutosprosessin aikana ja henkilöstöratkaisujen teossa. Tällaisia ”heikosti sitovia” ohjaus- ja säännöstyskeinoja voivat olla erilaiset yritystasoiset työnantajan ja henkilöstön edustajan välillä solmittavat kehys- ja raamisopimukset. Vaikka työnantajan ja henkilöstön edustajan välinen yt-sopimus ei sido yksittäistä työntekijää, jos se merkitsee hänelle työsopimuksen olennaisen ehdon muuttamista, se voi kollektiivisesti ohjata yksilötasoisista sopimista.¹³³

131. Ks. esim. METO – Metsäteollisuus ry TES 1.2.2000 alkaen 4 §: ”Työnantajalla on oikeus ottaa toimeen ja erottaa työntekijä.... työnantajan määrittely yrityksen voimassa olevien sääntöjen mukaan...”

132. Nieminen 2000b, 358-359. Ks. myös Tossavainen (1996, 69, alav. 94), jonka mukaan rikoslain 47 luvun 3 §:n esitöissä on nimenomaisesti kiinnitetty huomiota siihen, ettei työnantaja saa sopia tasapuolisuutta rikkovista työsuhteen ehtoista paikallisessa työehtosopimuksessa tai yhteistoimintalain mukaisissa työsäännöissä. Saman voinee katsoa koskevan muuta yhteistoimintalain mukaista sopimista.

133. Nieminen 2000a, 233, 238. Niemisen tekstin sana muutosprosessi viittaa YTL:n 6 §:ään ja siinä neuvotteluvollisuuden ja tietyin ehdoin sopimismahdollisuuden laukaiseviin asioihin. Tehtyjen sopimusten oikeusvaikutuksista ks. Nieminen 2000a, 236-243 ja Nieminen 2000b, 369-380.

Henkilövalintaan liittyy kiinteästi työsuhteen ehtojen määrittäminen. Työ- tai virkasuhteen ehtojen määräytymisen ja henkilöllisen kytkennän ääripäinä voidaan esittää seuraavat esimerkit. Virkasuhde määritellään ”tiettyjen tehtävien kokonaisuudeksi”, joka ei ole sidottu henkilöön¹³⁴. Tietyn viran kelpoisuusehdot on määritelty laissa tai asetuksessa ja kuka tahansa kyseiset ehdot täyttävä voidaan nimittää virkaan ja näin ollen hänet katsotaan kelvolliseksi hoitamaan tuon viran sisältämä tehtäväkokonaisuus. Toisaalta viime vuosina on työpaikkailmoituksissa voitu etsiä ”hyvää tyyppiä, jonka tehtäväkuva voidaan muokata tulijan osaamisen ja mielenkiinnon perusteella”. Kuvatut esimerkit antavat tiimien kokoamiselle kaksi erilaista lähtökohtaa: tietty tehtäväkokonaisuus ja voimakas henkilöllinen näkökulma.

Kun henkilöitä etsitään tiimin jäseneksi, tämä voidaan ilmaista työpaikkailmoituksessa eri tavoin. Voidaan esittää avoimesti, että ”etsitään henkilöitä, jotka tiiminä...”, ”tiimi kaipaa täydennystä” tai että ”etsitään osajaa XX:n tiimiin”. Usein etsitään myös tiimityöskentelytaitoista, tiimihenkistä tai yhteistyökykyistä henkilöä tiettyyn organisaatioon – ei erityisesti tiettyyn tiimiin. Tällainen ilmoitus ei välttämättä paljasta, onko siinä viesti (vain) toisille organisaatioille, että meilläkin työskennellään ajanmukaisesti tiimeissä¹³⁵. Mahdollisille hakijoille ilmoitus voi merkitä, että tulevalta työntekijältä edellytetään vastuuta ja kykyä käyttää siihen liittyvää päätösvaltaa ja että tiimivalmiudet¹³⁶ tullaan työnantajan harjoittamassa laajuudessa testaamaan ennen valintaa. Jälkimmäisen vaihtoehdon mukaisessa tapauksessa tiimien käyttäminen on organisaatiossa strateginen päätös, joka heijastuu myös henkilövalinnoissa siten, että toteutettavat järjestelyt eivät ole tilapäisratkaisuja. Tällaisessa tapauksessa työpaikkailmoituksen lausumilla tiimityöskentelytaidoista tai yhteistyön sisällyttämisestä tulevaan työhön voinee olla työsuhteen ehtoja luova merkitys¹³⁷ (ainakin) alakohtaisena tai vakiintuvana käytäntönä. Tossavainen¹³⁸ käyttää jopa sanontaa ”työpaikkailmoituksessa asetetut

134. Bruun & muut 1995, 51 ks. myös Hannunniemi 1999, 127-128.

135. Ks. mm. Vainio 1998, 56, Pirnes 1997, 123.

136. Tiimivalmiuksista ks. esim. Juvonen 1999 ja Surakka & Veijonen 1999.

137. Virkoja täytettäessä lehti-ilmoituksen sanamuodolla on katsottu olevan valintaa hyvinkin tiukasti sitova vaikutus.

vaatimukset”. Asian tulee kuitenkin olla esillä myös työnhakuprosessin myöhemmissä vaiheissa.

Käytetyn määritelmän mukaan työntekijä on tiimissä vastuussa myös suorituksesta eli työn tuloksesta. Työoikeudessa on kiistelty siitä, voiko henkilö olla työsuhteessa, jos hän on vastuussa työn tuloksesta¹³⁹. Asia on aiemmin keskusteluttanut muun ohella työkuntien yhteydessä, jolloin on asetettu sille kannalle, ettei sopimus työn tuloksesta ole automaattisesti esteenä työoikeuden normien soveltamiselle¹⁴⁰. Tässä yhteydessä on paikallaan todeta, että TSL 19 §:n mukaan palkan määräytymisperusteena voi olla käytetty aika, työn tulos tai muu sovittu peruste. Tästä huolimatta työsuhteessa vastike maksetaan tehdystä työstä eikä, kuten työurakassa, siitä työn tuloksesta, johon toinen sopimuspuoli on sitoutunut.¹⁴¹ Osa direktiotunnusmerkin (ja siten työsuhteen) täyttymiseen käytännössä vaikuttavista asioista on sellaisia, joista osapuolet voivat määrätä, mutta eivät kaikki. Sovittavia, työn suorittajan asemaan vaikuttavia työnteon ehtoja ovat esimerkiksi *työkohteen määrittely, työn suoritustapa, työn tekemisen aika ja paikka, työn suorittajan asema työnteettäjän organisaatiossa, työn suorittajalle asetetut henkilökohtaiset tavoitteet, korvauksen rakenne, osapuolten oikeudet*, kuten esimerkiksi oikeudet muiden toimeksiantojen ja tehtävien suorittamiseen sekä *osapuolten velvollisuudet*, kuten esimerkiksi velvollisuus omien työvälineiden ja tarveaineiden käyttöön.¹⁴² Olen kursivoinnilla korostanut niitä asioita, joista sopiminen liittyy myös tiimityöskentelyyn siirtymiseen. Työmuotojen kehittymisen myötä työsopimuksen ja työurakkasopimuksen ero on hämärtynyt ja jäänyt kaikissa maissa¹⁴³ yhä enemmän oikeuskäytännön varaan. Näin ollen tiimimääri-

138. Emt 1996, 66.

139. Ks. mm. Sipilä 1947, Vuorio, 1955, Aurejärvi 1976. Rajanveto-ongelmaa yrittäjän ja työntekijän välillä sekä vastuuseen sitoutuvan työntekijän (työoikeudellista) ongelmallisuutta pohtii myös Koskinen (1996, 15-27, 45).

140. Tätä kantaa edustaa Sipilä (1947) ns. ”sukutaulussaan”.

141. Kahri & Hietala 1997, 104-107, jossa kirjoittajat edelleen katsovat, että TSL:n 20 §:n mukaisesti työntekijä ei vastaa tekemänsä työn kelpaamattomuudesta muulloin kuin siinä tapauksessa, että virhe johtuu hänen syystään.

142. KM 2000; 1, 64.

143. Repo 1996, 134. Tekstin kaikissa maissa viittaa selvityksen kohteina olleisiin maihin: Suomi, Ruotsi, Saksa, Ranska ja Britannia.

telmän sanontaa ”yhteisvastuussa suorituksistaan” ei tässä artikkelissa lähtökohtaisesti pidetä esteenä työoikeuden normien soveltamiselle. Tiimien itsenäisyyden (ja yrittäjämäisyyden) lisääntyessä ristiriitoja voidaan välttää sopimalla siitä, kuka missäkin asiassa on oikeutettu käyttämään päätösvaltaa. Tämän artikkelin näkökulmasta on kysymys siitä, millaisin sääntely- tai ohjauskeinoin työn tekemistä muuttuneissa olosuhteissa ja epäsymmetrisen informaation tilanteissa voidaan tehokkaasti järjestellä¹⁴⁴. Viittaus epäsymmetriseen tietoon liittyy tässä artikkelissa erityisesti työnantajan ja työntekijöiden väliseen suhteeseen. Tasavertaisella tiedonsaannilla ja tiedonkululla on tärkeä merkitys myös tiimin jäsenten kesken¹⁴⁵.

2.1.1 Tiimin kokoaminen avoimessa tilanteessa

Avoimella tilanteella tarkoitetaan sitä, että tiimi kootaan uusista henkilöistä tiettyä tekemistä varten. Jos samaa työtä on aiemmin tehty yksilötyönä, organisaatiossa on käsitys työn vaativuudesta sekä henkilömääränä että henkilöiden ominaisuuksina. Jos kysymyksessä ajallisesti tai muuten rajoitettu tehtävä, se on tavallisesti projektiluonteinen¹⁴⁶. Tässä artikkelissa työn oletetaan jatkuvan ja työsopimukset tehdään toistaiseksi. Tällöin tiimiksi kasvamisen edellytykset todennäköisesti kasvavat. Tiimin jäsenet yleensä kokevat, ettei yhteistyön rakentamiseen kuluva aika mene hukkaan, koska tiimiksi etsitään ”pysyvää työmiehistöä¹⁴⁷”.

Tehtävän luonne ja laajuus korostuvat erityisesti avoimessa tilanteessa, jossa kaikki tiimissä työskentelevät ovat yhtä aikaa haettavissa. Organisaatiossa, jossa etsitään tiimiläisiä, on ”liikkeenjohdollinen” käsitys siitä, miten monen hengen tiimi selviää kyseisestä työstä. Näin ollen

144. Määttä 1999, 23-24, 28-29.

145. Ks. tästä esim. Hannunniemi 1999, 133-142.

146. Tällaisessa tapauksessa määräaika tarjoaa täsmällisen takarajan, joka mahdollisissa ristiriitatilanteissa toimii helpottavana tietona. Jos yhteistyö ei onnistu, osapuolet tietävät, että viimeistään määräajan päättyessä yhdessä toimiminen voidaan lopettaa. Projektiluonteisessa työssä on lisäksi jo projektimääritelmien mukaan oltava selkeä tavoite, mikä (usein) erottaa kyseisen työn tavanomaisesta, toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella tehtävästä työstä.

147. Leppänen & muut 1998, 4, Ks. myös Pirskanen 2000, 61, jonka mukaan henkilöstön suuri vaihtuvuus koetaan ongelmallisena toiminnan kehittymiselle.

tiimin koon määrittää kokoamisvaiheessa työnantaja liikkeenjohto-oikeutensa nojalla. Lopullisesti tiimin oikea koko selviää usein vasta tiimitoiminnan aikana. Silloin riippuu tiimin itsenäisyydestä ja työkuuntaan rinnastettavuudesta¹⁴⁸, voiko työnantaja yksipuolisesti muuttaa tiimin kokoa.

Tiimiä kootessa joudutaan kiinnittämään huomiota siihen, että työntekijät muodostavat toimivan kokonaisuuden. Toimiva kokonaisuus on tiimin kannalta nimenomaan tiimi, vaikka se työnantajan kannalta on myös tai ehkä ensisijaisestikin koko organisaatio¹⁴⁹. Tiimin koko kytkeytyy kiinteästi pienen ryhmän jäsenten ominaisuuksiin: heillä on toisiaan täydentäviä taitoja. Tähän liittyy useita työoikeudellisesti mielenkiintoisia näkökohtia. Kuka määrittää tiimin jäsenten taidot ja niiden toisiaan täydentävyyden, kuka arvioi tiimiläisten yhteensopivuuden ja miten töiden tekeminen tiimissä tulee työsuhteen ehdoksi? Edelleen joudutaan päättämään, onko sopijapuolena työnantajan lisäksi tiimi vai useita työntekijöitä yksilöinä. Työsopimuslaissa puhutaan vain yksilötyöstä ja näin ollen työkuunnan jäsenetkin tekevät yksilölliset työsopimukset. Laki ei kuitenkaan kiellä sopimuksen tekemistä tiiminä ja paikallisissa sopimuksissa onkin ollut vastapuolena tiimi tai ryhmä¹⁵⁰. Tällöin on sovittu muun ohella palkkauksesta, työaikakysymyksistä ja henkilöstön asemaan ja toimenkuviin vaikuttavista asioista sekä koulutuksesta¹⁵¹, jotka kaikki ovat tiimin itsenäisyyttä kuvaavia tekijöitä. Koska osapuolena paikallisessa sopimisessa voi olla myös yksittäinen työntekijä tai työntekijöiden edustaja, tiimin kokoamisvaiheen neuvottelut ja sopiminen voidaan hoitaa tällä tasolla. Rajoituksia osapuolten väliselle sopimiselle voi tulla pakottavista lain tai työehtosopimusten¹⁵² määräyksistä. Tiimi ei siten voi

148. Huusko 2000, 134.

149. Liikkeenjohto-oikeuden kannalta kysymys on yrityskokonaisuudesta ja direktio-oikeuden kannalta töiden ja työmenetelmien järjestelystä (ks. esim. Valkonen DL 1997:1,17, 41).

150. Engblom 2000, 247.

151. Uhmavaara, 2000, 20-26.

152. Eri alojen työehtosopimusten vaikutuksista paikalliseen sopimukseen ks. Uhmavaara & muut 2000.

sopia täysin joustavasta työajasta tai palkan sitomisesta tiimin tulokseen siten, ettei työehtosopimuksen mukaista palkkatasoa turvata.

Työnhakijat ovat työpaikkailmoituksessa todenneet maininnan töiden tekemisestä tiiminä, joten heidän katsotaan hyväksyneen tuon ”ehdon” kyseiseen työhön liittyväksi neuvotteluehdoksi. Valintaa tehdessään työnantajalla on useita mahdollisuuksia käytettävänä: koko tiimin valinta voidaan antaa ulkopuoliselle rekrytointifirmalle, valinta voidaan tehdä itse joko valiten kaikki samalla kertaa tai henkilö kerrallaan ja antaen jo valittujen vaikuttaa jäljellä olevien valintaan. Valintaprosessin aikana voidaan suorittaa erilaisia testejä, joilla hakijoita ryhmitellään erilaisiin tiimirooleihin¹⁵³, henkilötyyppeihin¹⁵⁴ tai erilaisten taitojen haltijoiksi. Valintaa ohjaa perinteisesti työnantajan käsitys tulevasta tehtävästä, sen laajuudesta ja sen vaatimista työntekijöiden ominaisuuksista. Näin tiimin kokoaminen tapahtuu perinteisesti työnantajälhtöisesti. Voidaan kysyä, onko työntekijöillä tiimiä kootessa tavallista työhönottoa parempi mahdollisuus tai suurempi velvollisuus esittää omia ehtojaan. Laista ei löydy tähän vastausta, mutta yhteistoimintalain tavoitetta eli työntekijöiden myötävaikutusoikeuden lisäämistä voidaan pitää samalla tavalla työntekijän päätöksentekovalmiutta kunnioittavana kuin tiimimääritelmässä edellytetään. Ruotsin myötämäärämlain (medbestämmandelag, MBL) mukaan voidaan neuvotella myös työn suorittamiseen vaadittavasta henkilöstömäärästä ja itsesäätelevistä työryhmistä.¹⁵⁵ Suomessaakaan ei ole estettä käydä osapuolten välisiä neuvotteluja, joissa on samoja aineksia kuin yhteistoimintalain mukaisissa neuvotteluissa, vaikkeivät työnhakijat vielä kuulu kyseisen organisaation henkilöstöön.

Tiimin jäsenten vastuu suorituksesta ja nimenomaan yhteinen vastuu yhteisestä suorituksesta poikkeaa yksilötyöhön perinteisesti liitettävästä työn tekemisestä. Suoritusvastuu ja yhdessä tekeminen toisten kanssa

153. Honkanen, koulutusmateriaali ”Tiimien kehittäjäksi -valmennusohjelmassa” 1995-1996, suomennos Belbinin esittämistä yhdeksästä tiimiroolista:ideoija, spesialisti, koordinaattori, täytöntöön panija, viimeistelija, piiskuri, yhteistyön rakentaja, väli-neiden etsija ja arvioija

154. Ks. Lindeman & muut 1994, 49-109, jossa esitetään yhdeksän persoonallisuusryhmää: auttaja, menestyjä, romantikko, tarkkailija, kyselijä, seikkailija, itsevarma, sovittelija ja perfektionisti

155. Nieminen 1994a, 124.

merkitsevät tiimin kokoamisvaiheessa sitä, että tulevalla tiimin jäsenellä on perinteistä työsuhdetta suurempi intressi ennen työsopimuksen solmimista tietää sekä toisista tiimin jäsenistä että muista yhdessä aikaansaataan suoritukseen liittyvistä työsuhteen ehdoista. Työnhakijan ja koottavan tiimin kannalta on kysymys työtehtävistä, niiden jakamisesta ja mahdollisesta opettelusta sekä työn suorittamiseen vaadittavasta henkilömäärästä. Tällaiset asiat voivat olla myötämääräämissopimuksen kohteena Ruotsissa, jonka MBL:n¹⁵⁶ tulkintaa on käytetty myös Suomen yhteistoimintalain tulkinta-apuna¹⁵⁷. Näin ollen on mahdollista, että myös Suomessa työntekijät ovat mukana kartoittamassa työntekijätarvetta. Tiimiä kootessa tulee esille nimenomaan *tarve* ottaa työntekijöitä. Oikeudesta ottaa työntekijöitä myös tiimiksi kasvamisen eri vaiheissa on sovittava osapuolten kesken. Nykyisen lain mukaan työntekijöillä on tiettyissä tilanteissa lupa käyttää apulaisia. *Tiimissä lähtökohta on tasavertaisuus.*

Yhteistoimintalain mukainen työntekijöiden myötävaikutusoikeus¹⁵⁸ ilmenee oikeutena osallistua päätöksentekoon ja tähän osallistumiseen liittyvänä sopimisena. Sopiminen tarkoittaa tässä yhteydessä Niemisen¹⁵⁹ mukaan sellaista menettelyä, jonka tuloksena voi olla työsuhteen tai muiden työn suorittamiseen liittyvien ehtojen määräytymiseen vaikuttava suostumus, yhteisymmärrys tai yhteistoimintasopimus. Näillä voi olla vaikutusta työnantajan liikkeenjohtovallan¹⁶⁰ ja direktio-oikeuden käyttämiseen usealla tavalla. Tiimien kokoamisvaiheessa on neuvo-

156. Nieminen 1994a, 124.

157. Repo 1996, 35, 44, Nieminen 1994a, 34.

158. Vertailun vuoksi voidaan todeta, että Ruotsissa vastaavan lain nimikin on myötämääräämislaki (Medbestämmandelag, MBL).

159. Nieminen 2000, 338-344, Nieminen 1994b, 96-98, 103, 110-111, 122, 129.

160. Nieminen 1994a, 96, 103, 122. Ks. myös Tiitinen & muut 1989, 167. Nieminen (2000a, 235-236) toteaa, että jos varsinaisesta liikkeenjohtovallan piiriin kuuluvasta toimenpiteestä tai asiasta päästään yhteistoimintasopimukseen, niin tällainen sopimus eroaa oikeusvaikutuksiltaan sopimuksesta, jossa sovitaan liikkeenjohdollisesta toimenpiteestä johtuvista vaikutuksista työntekijöiden työsuhteen ehtoihin eikä siis itse liikkeenjohdollisesta toimenpiteestä tai liikkeenjohtovallan käyttämisestä. Liikkeenjohdolliset päätökset ja sopimus sen käyttämisestä vaikuttavat välillisesti työsuhteen ehtoihin, mutta niitä ei ehkä voida pitää varsinaisina yksittäisen työsuhteen ehtoina.

teltava työntekijöiden yhteisestä tekemisestä eli suoritustavoitteen rajojen määrittämisestä, vaikka työnantaja esittää tiimin tehtävän organisatiokokonaisuudessa ja perustelut tiimin tavoitemäärittelyn pohjaksi.

Jos tiimin kokoaminen tapahtuu YTL:n ”hengen” mukaisesti, työnhautilanteessa tiimin tavoitteet ja kokoonpano kirjataan muistiin ja tulevan tiimin jäsenet suostuvat hyväksymään esitetyn tavoitteen yhteiseksi tavoitteekseen. Ehdoksi jää se, että työnantajan antamat olosuhte- ja muut tiedot säilyvät ennallaan. Tiimin suoritustavoitteen kytkeminen organisaation kokonaistavoitteeseen ja pidemmän aikavälin strategiaan¹⁶¹ edellyttää osapuolten yhteisymmärrystä. Kysymys on myös siitä, että tulevan tiimin jäsenet hyväksyessään tiimin tavoitteen saavat ja ottavat vastaan perinteisesti työnantajalle kuuluvaa päätösvaltaa. Suoritustavoitteiden asettamisen ja niiden toteutumisen seurannan¹⁶² voidaan katsoa kuuluvan tekniseen direktioon, joten sitä osin direktio-oikeuden käyttäminen on sovittavissa. Sopimukseen sitoutuneilla tiimin jäsenillä on esille tulleiden toimintalinjojen puitteissa velvollisuus seurata tiimin suoritustavoitteen kohtuullisuutta ja huolehtia omasta ja toisten tiimin jäsenten osaamistason ylläpidosta.¹⁶³

Kun otetaan huomioon se, että käytännössä tiimiksi kasvetaan¹⁶⁴ yhdessä työskentelemällä, on toivottavaa, että osapuolet pystyvät näkemään sopimisen prosessina¹⁶⁵. Tätä edellyttää myös se, että direktio-oikeuden uudesta käytöstä voidaan neuvotella siten, että tavoitteena on yhteisymmärrys ja sopimus. Tiimin yhteydessä lisääntyvä yhteisymmär-

161. Katzenbach & Smith 1994, 68-71, 264-266.

162. Katson tässä käsitteen ”suoritustavoite” viittaavan organisaation päämäärästä johdettavissa oleviin konkreettisiin toimintoihin ja tehtäviin, joista tiimin yhteinen työntulos muodostuu. Konkreettiset toiminnot (työajan ja työntekemisen järjestelyt) ovat puolestaan niitä asioita, joiden on katsottu kuuluvan teknisen direktioon piiriin. (Ks. esim. Valkonen DL 1997:1, 23).

163. Huomaa, että Kallion (1977, 226) mukaan ”yritysjohtajan ammattitaitoon on sisällytettävä velvoite jatkuvaan tilannearviointiin”. Työnantajalta edellytetään ainakin tietynasteista suunnitelmallisuutta. Tämän on katsottu ilmenevän TSL 37a §:stä, jonka mukaan työnantajan on esitettävä näyttöä tilanteen muuttumisesta yrityksessään. (Nieminen 2000b, 359-360).

164. Tiimissä ja erityisesti tiimiksi kasvamisesta ks. esim. Quzzo & Dickson 1996, Senge & muut 1994 ja Katzenbach & Smith 1994.

165. Sopimisen prosessiluonteesta ks. Pöyhönen 1988.

ryksen tavoittelemisen ja prosessina etenevä sopiminen voivat toteutua kahdella tavalla. Voidaan menetellä siten, että tiimin kokoamisvaiheessa tiimin suoritustavoite jaetaan aluksi tiimin jäsenille yksilövastuiden kautta¹⁶⁶. Jo tässä vaiheessa töiden tekeminen tiimityöskentelynä kirjaetaan työsopimukseen ja siitä tulee työsopimuksen ehto. Lisäksi sovitaan toimenkuvista, jotka ovat joustavampia kuin perinteiset työsopimukset¹⁶⁷. Tiiminä sopiminen tapahtuu vasta myöhemmin, kun henkilöt ovat kykeneviä ottamaan yhdessä kokonaisvastuun ja jakamaan sen keskenään. Tällainen menettely pohjautuu yksilöajattelun vuoksi vanhaan käytäntöön ja prosessisopimisen osalta uudempaan ajatteluun. Kokonaisuudessaan uusiin ajatuksiin perustuvassa mallissa sovitaan tiiminä jo tiimin kokoamisvaiheessa. Tämä edellyttäne sitä, että henkilöt ovat tietoisia toistensa osaamisista ja ominaisuuksista ja ovat valmiita yhteisvastuulliseen työskentelyyn alusta alkaen. Tiimin ”musta laatikko” on siinä, ettei kukaan tiedä, miten juuri nämä ihmiset saavat aikaan yhteisen suoritustavoitteen¹⁶⁸. Tämän vuoksi on paikallaan ottaa sopimukseen koeaikaehto. Molemmissa tapauksissa on tärkeää, että molemmat osapuolet huolehtivat siitä, että tärkeiksi koetut asiat ja konkreettiset vastuun muutokset tulevat kirjatuksi sopimukseen. Jos työnantaja on sitovasti sopinut direktio-oikeuden rajoittamisesta eli luovuttanut osan päätösvallasta tiimille, työnantaja ei voi enää pelkällä käskyllä saada aikaan muutosta sopimukseen¹⁶⁹.

Vastuu tehtyjen päätösten seurauksista on sillä taholla, jolla on päätösvalta. Jos päätösvaltaa delegoidaan, vastuu on sillä, joka tekee henkilövalinnat¹⁷⁰. Niin kauan kuin tiimin kokonaisuus on pääasiallisesti työnantajatahon päätettävissä, myös vastuu riittävästä osaamisesta ja työmäärän kohtuullisuudesta sekä töiden priorisoinnista on työnantajalla. Osapuolten yhteistoiminnallisuuden lisääntyessä tiimin jäsenten ja vähitellen tiimin vastuu myös toisten työpanoksesta kasvaa. Tällöin vastuu toisista

166. Tällöin rajaudutaan olemassa olevaan käsitteistöön (Määttä 1999, 23-24).

167. Nieminen 2000b, 345.

168. Ks. mm. Senge & muut 1994, 385-396, Katzenbach & Smith 1994, yhteisestä toimintamallista tiimissä 71-75.

169. Nieminen 2000b, 244.

170. Hietala & muut 1999, 59-60, Hannunniemi 1994, 130-131.

työntekijöistä lisääntyä kahta kautta: tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan ja toistensa työskentelytapoja. Toisaalta työkokonaisuus jäsentyy tiimille suunnitelmista arjen työksi vasta yhdessä tekemällä. Kun tiimi on valmis tiettyinä kokoonpanona ottamaan yhteisvastuun, se voi olla myös sopijapuolena. Tässä vaiheessa tiimin asema lähenee työkunnan asemaa ja työnantajan yksipuoliset mahdollisuudet muuttaa tiimin kokonpanoa vähenevät¹⁷¹. Toisaalta, jos yhdessä laadittavilla suunnitelmilla päästään yhteisymmärrykseen ja sopimukseen tulevan toiminnan linjoista, tiimin asema organisaatiokokonaisuudessa vahvistuu.

2.1.2 Tiimin kokoaminen työsuhteen kestäessä

Useissa tapauksissa organisaatiossa siirrytään tiimityöskentelyyn työsuhteiden jatkuessa. Tämä merkitsee työntekijöiden kannalta sitä, että työsuhteen ehdot muuttuvat. Työsuhteen ehtoja voidaan pääsääntöisesti muuttaa samantasoisesti kuin ehdot alunperin ovat syntyneet. Laissa olevia määräyksiä esimerkiksi työajasta tai yhteistoimintalain neuvottelovelvollisuudesta muutetaan asianomaisella lailla ja työehtosopimuksen tai paikallisen sopimuksen palkka- tai muita ehtoja muutetaan uudella sopimuksella. Alunperin työsopimuksessa sovittujen tai sopimuksen osaksi vakiintuneiden ehtojen muuttaminen on mahdollista vain työsopimuskumppanien yhteisymmärryksellä, ellei ole osoitettavissa kelpuuttavaa normia, johon työnantaja voisi direktiivinsä nojata¹⁷².

171. Huusko 2000.

172. Valkonen DL 1997: 1,17.

Kun on kysymys työsopimuksesta ja siinä sovitusta toimenkuvasta, sen muuttaminen käy periaatteessa vain lain edellyttämällä irtisanomis-
perusteella, direktio-oikeuden rajoissa työjohtokäskyllä tai osapuolten
suostuessa siihen. Tosin jo 20 vuotta sitten on epäilty, vastaako näin
tiukka pitäytyminen toimenkuvaan käytännön tarpeita.¹⁷³ Toimenkuvat
ja työsopimukset ovat usein varsin yleisluonteisia¹⁷⁴. Lisäksi tiimiin siir-
tyminen voi olla eri henkilöiden työsuhteessa erilainen muutos. Tiiti-
sen¹⁷⁵ mukaan jokaisen työsopimusta on arvioitava niiden olosuhteiden
perusteella, jotka olivat vallalla työsopimusta tehtäessä. Kyseinen ajan-
kohta on arviointiperustana työntekovelvollisuuden laajuutta tulkitta-
essa myös silloin, kun työehtosopimuksessa on rajoitettu työnantajan
oikeutta suorittaa työn järjestelyjä ja sovittu, että ”jos työntekijä otetaan
määrätynlaiseen työhön, on hän kuitenkin velvollinen tarpeen vaatiessa
tekemään muutakin samanlaista tai siihen verrattavaa työtä”.

Keskeiset erot yksilötyöhön ja siten useimmissa työsopimuksissa
sovittuun tai edellytettyyn toimenkuvaan ovat tiimeissä työn tekemisen
muuttuminen tavoitteen saavuttamiseksi eli tulostavoitteeksi, johon
usein liittyy palkkaustavan muuttuminen¹⁷⁶. Lisäksi tiimin jäsenillä on
yhteisvastuu, josta seuraa velvollisuus tiimin sisäiseen työnjohtoon ja
valvontaan. Kairinen¹⁷⁷ on todennut, että mikäli uudelleenjärjestelyjen
yhteydessä työntekijän työtehtävät ja vastuu olennaisesti lisääntyvät,
tuntuisi oikeudenmukaiselta, että työntekijän palkkapussissa tapahtuisi
vastaava muutos. Kairisen mukaan palkkakysymys ja direktiovalta ovat

173. Koskinen LM 1980, 635.

174. Hietala & muut 1999, 59.

175. Emt 1979, 163, 168-169. Valkonen (DL 1997:1, 22) toteaa lisäksi, että direktio-oikeutta on työehtosopimuksissa voitu myös laajentaa. Direktio-oikeus ei kuitenkaan ulotu työnantajan toimialan tai toimintakokonaisuuden ulkopuolelle.

176. Hakonen & muut 1997, 8. On esitetty, että tiimien edellyttämään työsuhteen ehtojen muutokseen tulisi kytkeä työn vaativuuden arviointi. Analyyttisen työn vaativuuden arvioinnin laajentaminen olisi uudistus, joka muuttaisi sopimuskäytäntöä. Palkkaperusteet eläisivät sen jälkeen työssä tapahtuvien muutosten mukana. Näihin muutoksiin liittyvät neuvottelut tapahtuisivat työpaikkatasolla. (Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen 1992, 84) Tässä artikkelissa aihealue sivuutetaan toteamalla, että työn vaativuuden arviointi saattaisi olla hyvinkin hedelmällinen kohde, jonka kautta työntekijät ja työnantaja voisivat tarkastella käsitystensä yhdenmukaisuutta.

177. Emt 1983, 64.

sidoksissa toisiinsa. Tiimeihin siirtymistä ei kuitenkaan ole välttämättä pidetty työsuhdekysymyksenä¹⁷⁸. Tämä johtuu nähdäkseni useista syistä. Tiimeihin on siirrytty yksilötyönä tehdyn tavoite- ja/tai tulosjohtamisen kautta. Tämän vuoksi työntekijät ovat vähitellen tulleet mukaan työpaikan tuloskeskusteluihin ja joutuneet mittamaan myös omaa työtään markkoina. Myös yhdessä tekeminen on rakentunut työsuhteen sisällöksi vähitellen ja eri aloilla osittain eri syistä¹⁷⁹ niin pitkän ajan kuluessa, ettei sitä ole ”huomattu” pitää olennaisena muutoksena. Työnantajan direktio-oikeus koetaan voimakkaana ja sen tehoa on viime vuosina useilla aloilla tukenut ”uusi työsuhteen ehto”: työttömyyden pelko¹⁸⁰. *Tulosvastuu on siten muotoutunut työsuhteen jatkumisen ehdoksi.*

Toimenkuvan muuttamista sääntelevää, kattavaa lainsäädäntöä ei meillä ole. Eräissä säännöksissä, kuten yhteistoimintalain 6 §:ssä, siihen viitataan. Toisaalta, työsopimuslain 37a §:stä ja 53.2 §:stä taas ilmenee, että työnantajalla voi olla jopa velvollisuus tarjota työntekijälle muuta työtä¹⁸¹. Tällöin joudutaan pohtimaan sitä, mistä työntekijä voi etunsa säilyttäen kieltäytyä¹⁸². Kun muutoksia saatetaan voimaan työsuhteen kestäessä, työnantaja voi yksipuolisesti direktio-oikeutensa nojalla toteuttaa muutoksia, jotka eivät ole olennaisia¹⁸³. Työn tekemisen muutoksissa puhutaan toimenkuvan muuttamisesta ja siirroista tehtävistä toisiin. Toimenkuvan muuttamisella tarkoitetaan sellaista työntekijän siirtämistä toisiin tehtäviin tai tehtävien muuttamista, johon usein liittyy niiden väliaikaisuus ja jonka työnantaja on oikeutettu toteuttamaan direktio-oikeutensa nojalla. Siirrolla puolestaan tarkoitetaan sellaisia muutoksia, jotka ovat merkittäviä sekä usein pysyviä ja joiden toteuttaminen

178. Huusko 2000.

179. Yhteistyön perusteluina on esitetty muun ohella ulkoiset kysyntätekijät, alan tekninen kehitys, työn sisällön muuttuminen. (Ks. esim. Leppänen & muut 1998, 4-13 ja Vartiainen & muut 1998, 9).

180. Timonen, lehtihaastattelu Tiedon Silta -lehdessä 1/2000.

181. Ks. Rovaniemen HO S 99/277/22.5.2000, jossa katsottiin, että vaikka irtisanomiselle katsottiin olleen laillinen peruste, määrättiin korvaus työntarjoamisvelvoitteen laiminlyönnistä. Kyseisen asian käräjäoikeuskäsittelyssä viitattiin myös työn organisointiin tiimipohjalta, mutta HO ei ottanut siihen asiaan kantaa.

182. Koskinen LM 1980, 635.

183. Valkonen DL 1997:1,17, Yhteistoiminta, 112.

edellyttää työsuhteen muuttamista irtisanomisperusteella.¹⁸⁴ Näin ollen työsuhteen ehtojen muuttamistilanteet voidaan jakaa direktioperusteisiin ja irtisanomisperusteisiin¹⁸⁵. Lisäksi on katsottu, ettei työnantaja voi yksipuolisesti muuttaa työsuhteen ehtoa, joka vaikuttaa työntekijän palkkaukseen tai sen määräytymiseen¹⁸⁶.

Yhteistoimintalain mukaan työnantajalla on ennen päätöksentekoa velvollisuus neuvotella työntekijöiden kanssa olennaisista työtehtäviä koskevista muutoksista. Työnantajan tulkintaoikeutta¹⁸⁷ tiimeihin siirryttäessä yhteistoimintalain tarkoittamissa tapauksissa lieventää se, että henkilöstön edustaja voi lain 7a§:n nojalla tehdä aloitteen 6§:n 1-5 kohdissa tarkoitetuissa asioissa, joista (nyt esillä olevan aiheen kannalta) merkittävin on:

- 1) *henkilöstön asemaan vaikuttavat olennaiset¹⁸⁸ muutokset työtehtävissä, töiden järjestelyssä, ja siirrot tehtävistä toisiin.*

184. Koskinen LM 1980, 646.

185. Nieminen 1995, 152.

186. Valkonen DL 1997:1, 45, Koskinen LM 1980. Tilanne voi muuttua, jos työnantajalla on myös taloudellinen syy irtisanomiselle ja ollaan ns. ”tappiollisen kokonaistuloksen” tilanteessa, jolloin työnantajalla on yrityksen henkilöstöön yleisesti kohdistuva irtisanomisperuste, jonka perusteella hän voi tehdä vaatimuksen sopimussuhteessa noudatettavan palkkausehdon muuttamisesta kaikkien kohdalla (Nieminen 1995, 174).

187. Tiitinen 1979, 327. Työnantajan tulkintaetuoikeudella tarkoitetaan sitä, että työsuhteen jonkin ehdon suhteen vallitsevassa tulkinnallisessa erimielisyystilanteessa työntekijän on noudatettava työnantajan omaksumaa tulkintaa, kunnes kysymys on asianmukaisesti ratkaistu. Kysymys on siis väliaikaisesta oikeudesta. (Kairinen 1998, 179). Ks myös Kairinen 1986, 151-165.

188. Sitä, minkälaisia muutoksia on pidettävä ”olennaisina”, tulisi arvioida alakohtaisen, yrityskohtaisen ja ammattikohtaisen käytännön valossa. Kairinen (1998, 389) toteaa, että eräiden rahassa mitattavien muutosten olennaisuusrajana on käytetty noin 20 %:n nyrkkisääntöä.

Lisäksi organisaatiomuutosten ja niiden valmistelun yhteydessä tulevat usein ajankohtaisiksi kohdat 4 ja 5:

- 4) rationalisointitoiminnan¹⁸⁹ määräaikaissuunnitelmat, *henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat* ja niihin suunnitelmakaudella tehtävät muutokset, työsuojelun toimintaohjelma sekä näihin suunnitelmiin ja ohjelmiin sisällytettävät toimenpiteet naisten ja miesten tasa-arvon toteutumiseksi;
- 5) edellä 1-4 kohdassa tarkoitettujen toimenpiteiden johdosta suoritettavat järjestelyt, jotka koskevat *henkilöstön määrää eri työtehtävissä*.¹⁹⁰

Mainittujen asioiden saattamista yhteistoimintamenettelyyn piiriin on pidetty työnantajan direktio-oikeutta rajoittavana asiana¹⁹¹, joskin lain käytännön vaikutuksia selvittäneissä tutkimuksissa on päädytty siihen, että lain tavoitteet yhteistoiminnallisuuden lisääntymisestä ovat toteutuneet vain osittain ja pääosin työnantajalähtöisesti¹⁹². Ruotsin MBL:ssä ei ole luetteloa asioista, joista on neuvoteltava eikä aikarajoja, joiden puitteissa on toimittava. Näin ollen lakia on tulkittu paljon oikeuskäytännössä¹⁹³. MBL:n nojalla myötämääräämissopimuksella voidaan sopia

189. Ks. Metsäteollisuus ry:n ja Metsäalan Toimihenkilöliitto ry:n työehtosopimus 1.3.1998 ja 1.2.2000 alkaen, johon liittyy ”Suositus yhteistoiminnasta rationalisoinnissa”.

190. Nieminen 1994a, 122. Ks. myös Nieminen 1994b, 103. Pääsääntönä lueteltujen asioiden osalta on, että ne käsitellään yhteistoimintamenettelyssä, minkä jälkeen työnantaja ratkaisee ne ja vasta työnantajan päätöksenteko on sellainen vaihe, joka synnyttää täyden sopimussidonnaisuuden asteen.

191. Tiitinen 1979, 327, Valkonen DL 1997:1, 24.

192. Uhmavaara 2000, 39, Yhteistoiminta 1995, 49, Nieminen 1994a ja 1994b. Ks. myös Ilmonen & muut 2000, 131, jonka mukaan johto kokee henkilöstön edustajia selvästi useammin, että erilaiset muutokset työpaikoilla on toteutettu yhteistyössä johdon ja ay-edustajien kesken.

193. Repo 1996, 35, 44, Pettersson 1976. Tosin Suomessakin aivan uusimmissa oikeudenkäynneissä on kuitenkin havaittavissa suuntaus, jonka mukaan lain tulkinnassa kiinnitetään huomiota siihen, että lain tai sen nojalla yhteistoiminnasta tehdyssä sopimuksessa edellytetty käsittely tulee toteuttaa tapauksessa tosiasiallisesti vaikuttavien seikkojen nimellä. Taloudellisiin ja tuotannollisiin syihin ei voi vedota silloin, kun kysymyksessä tosiasiallisesti on henkilökohtainen syy. Ks. vielä Rovaniemen HO s 1998/196/24.8.2000, jossa oli kysymys organisaatiomuutoksesta, uudelleenkouluttamisesta, irtisanomisesta, taloudellisista ja tuotannollisista syistä, vaikka henkilö väitti syyksi henkilökohtaisia syitä. YTL:n mukaisia määräaikoja ei noudatettu, joten työnantaja tuomittiin korvauksiin.

työtehtävistä ja niiden jakamisesta, työpaikan suunnittelusta, konehankinnoista ja rationalisoinneista, tuotannon suunnittelusta, *itsesäätelevistä työryhmistä* sekä työympäristöstä. Myös työajan pituus, työtehtävien opettelu, koulutus ja *työn suorittamiseen vaadittava henkilöstömäärä* kuuluvat myötämääräämissopimuksella sovittaviin asioihin.¹⁹⁴ Näin asian pitäisi olla Suomessakin. Tiimeihin siirryttäessä MBL:stä ja sen tulkinnaasta saadaan viitteitä siitä, mistä osapuolten kesken voidaan sopia. Edelleen ongelmalliseksi voi jäädä yritystoiminnan suunnittelun ja toimenpiteiden toteuttamisen eli liikkeenjohto-oikeuden ja direktio-oikeuden välinen suhde¹⁹⁵. Suunnitelmien tekeminen kuuluu työnantajalle sekä oikeutena että velvollisuutena¹⁹⁶. Keskeinen kysymys on, että osapuolet tietävät minkä tasoisesta yhteisymmärryksestä osapuolten välillä on kysymys. Tehdyillä sopimuksilla tulee olla osapuolia – työnantaja ja työntekijät henkilöinä tai tiiminä – työsopimuksen ehtona sitova vaikutus. Nythän sitovaan sopimukseen pyrkimistä edellyttää irtisanomisuhka, jos YTL tulkitaan perälaudaksi¹⁹⁷ ja yhteistyötä tehdään vain lain asettamien velvoitteiden täyttämiseksi eikä aidon myötämääräämisen tavoittelemiseksi.

Olennaista silloin, kun tiimeihin siirtymistä tarkastellaan yhteistointalain soveltamiskysymyksenä, on se, mikä muutos merkitsee vähintään neuvotteluvollisuutta. Olennaisuuden määrittäminen vaatisi jonkin vertailukohdan¹⁹⁸. Keskeisen vertailukohdan muodostaa työntekijän aikanaan allekirjoittama työsopimus. Kaikki työsopimuksessa nimenomaisesti sovitut asiat ovat lähtökohtaisesti jommalle kummalle sopijakumppaneista olennaisia.¹⁹⁹ Työsopimuksissa toimenkuva tai pääasialliset tehtävät on kuitenkin voitu määritellä eri tavoin. Jos on käytetty vain alalla käytössä olevaa nimikettä, joudutaan työsopimuksen tulkinnassa

194. Nieminen 1994a, 124.

195. Valkonen (DL 1997:1, 26) tosin pitää erottelun tarpeellisuutta ja merkitystä työsuhteiden kannalta epäselvänä.

196. Nieminen 2000b, 349-351, Nieminen 1994a 106-109.

197. YTL 8.2§, Nieminen 2000b, 5, 8.

198. Emt 1977, 80.

199. Valkonen DL 1997:1, 21. Näin tilanne on myös Ruotsissa. Ks. Malmberg 1997, 255-257 ja LAS 6 §.

käyttämään apuna alan työehtosopimusta tai alakohtaista käytäntöä. Toisaalta työtehtävien tarkka määrittäminen voi johtaa siihen, että työ sopimuksen myöhempi tarkastelu osoittaa sopimusta ajan kuluessa tosiasiallisesti hiljaisesti muutetun käytännön tilanteiden edellyttämällä tavalla.

Esitettyyn nojautuen pidän tiimityöskentelyyn siirtymistä olennaisena työsuhteen ehtojen muuttamisena, jota työnantaja ei voi toteuttaa yksipuolisella direktiökäskyllä. Näin ollen työnantajan tulee jo organisaatiomuutosta suunnitellessaan esittää asia yhteistoiminta-asiana käsiteltäväksi. Edellä esitetyn lain 6 §:n luettelon asioista nousevat esille ainakin kohdat 1, 4 ja 5. Se, mitä edellä on esitetty tiimin kokoamisesta ja prosessina sopimisesta avoimessa tilanteessa, on pääosin voimassa myös organisaatiomuutoksen tilanteessa. Keskeinen ero on se, että tulevilla tiimin jäsenillä on (hyvin todennäköisesti) kokemusta toistensa kanssa työskentelemisestä. On tavallista, että tiimejä kootaan aiemman tulosityksikkö- tai aluejaon perusteella²⁰⁰ ja näin ollen henkilöt tuntevat toistensa työt ja työskentelytavan. Tämä vaikuttaa tiimin kokoamisvaiheessa sekä tiimin kokoon että kokonpanoon.

Työnantajan direktio-oikeuteen kuuluu sellaisten työsuhteen ehtojen muutosten aikaansaaminen, jotka liittyvät välittömästi työnteon olosuhteisiin tai itse työtehtävien järjestelyyn tai uudelleen painottamiseen niin, etteivät työnteon laatu tai laajuus olennaisesti muutu. Toteutettava muutos ei saa olla ristiriidassa korkeamman asteisten normien tai muutoin työ sopimuksessa nimenomaisesti sovittujen ehtojen kanssa. Näyttötaakka työ sopimuksensa alaan kuuluvista tehtävistä on työntekijällä²⁰¹. Mitä eriytyneempi ja suppeampi ammattipätevyys työntekijällä on, sitä rajoitetumpi on hänen siirtomahdollisuutensa toisiin tehtäviin direktiovallan puitteissa.²⁰² Tiimityöskentelyyn siirryttäessä työt voivat muuttua sekä laadultaan että laajuudeltaan ja lisäksi muutoksesta voi seurata työntekijöiden siirtoja tehtävistä toisiin. Työn laatu muuttuu silloin, kun työntekijän päätettäväksi – joko yksin tai yhdessä toisten kanssa – tulee ennen työnantajalle kuuluneita asioita. Työhön liittyy näin muutakin

200. Huusko 2000. Ks. myös Ramstad & Jokelainen 2000, Koivula & muut, 1998.

201. Valkonen DL 1977:1, 25.

202. Kairinen 1998, 171.

kuin perinteisen työsopimuksen mukaista suorittavaa työtä, kuten aiemmin esitettiin tiimin edellyttäminä osaamisvaatimuksina.

Merkittävä sopimista edellyttävä työnteon laajuuteen liittyvä muutos on se, että tiimin jäsenen tulee pystyä päättämään töiden priorisoinnista. Tämä liittyy tiimin itsenäisyyden kriteerinä mainittuun ajankäytön suunnitteluun. Ajankäyttö on työsuhdekysymys ainakin kahdelta kannalta. Töiden priorisoinnissa on kysymys siitä, mitä tehdään tai alituisessa kiiressä²⁰³ vielä useammin siitä, mitä voidaan jättää tekemättä. Työntekijöiden valmiuden tuonkaltaiseen työtehtävien merkityksen arviointiin katson liittyvän tiimiksi kasvamisen eri vaiheisiin. Alkuvaiheessa tehtävät laajenevat, kun tiimin jäsenen on saatava käsitys omasta työstään ja toisten töistä sekä niiden suhteesta kokonaisuuteen. Tässä vaiheessa koe-taan usein koulutustarvetta ja joudutaan käymään läpi kysymys koulut-tautumisvelvollisuudesta. Tiimin sisäisen työnjaon kehittyessä tehtävät voivat vähitellen selkeytymisen kautta supistua²⁰⁴ ja koulutustarve suuntautuu oman erityissektorin syventämiseen. Työ laajenee tiimin jäse-nenä myös sitä kautta, että työntekijällä on velvollisuus pitää huolta työ-kokonaisuuden aikaansaamisesta. Tämä merkitsee velvollisuutta myös toisten työntekijöiden töiden tilapäiseen tekemiseen tai tekemisestä huo-lehtimiseen. Perinteisesti työnantajan valtaan on katsottu kuuluvan päät-tää siitä, minkälaista koulutusta järjestetään ja keille työntekijöille se suunnataan. Tasapuolisuusvaatimuksen edellyttämää kuitenkin on, että perusteet, joiden nojalla työntekijät valitaan koulutukseen, ovat hyväk-syttäviä. Valintaperusteita arvioitaessa keskeinen merkitys voidaan antaa koulutuksen tarkoitukselle, joka puolestaan on osapuolten neuvotelta-vissa oleva asia.²⁰⁵

Ajankäyttö on myös työtuntikysymys. Jo tiimin kokoamisvaiheessa on otettava huomioon tiimille asetettava tavoite ja sen oikea mitoitus paitsi osaamisena myös työtunteina. Työtuntien osalta on huomioitava useita seikkoja. Perinteisesti työnantaja määrää direktio-oikeutensa nojalla muun muassa työn tekemisen ajan. Tähän on katsottu kuuluvan sen, että

203. Huusko 2000, kyselyaineisto.

204. Huusko, 2000.

205. Tossavainen 1996, 74-75, Bruun 1983, 25-27, ks. myös Koskinen & muut 1993, 28-29.

työnantaja voi yksipuolisesti muuttaa esimerkiksi liikkeen aukioloaikaa²⁰⁶. Tiimin tavoitteena on saada tietty tulos aikaan, joten työn tekeminen ja työnteon ajoittaminen saattavat ajoittain olla lähellä urakkatyötä. Näin ollen *työajan järjestäminen mielekkääksi ei aina onnistu kellokortilla tai muilla ajanvalvontavälineillä*. Tämä saattaa merkitä tiimin sisäisiä ristiriitoja, jos osa tiimin jäsenistä haluaa edelleen työskennellä perinteisenä työaikana ja osa on valmiimpia joustamaan työajoissa. Tämä, kuten myös muu työn kuormittavuuden seuranta, on tiimin kokoamisvaiheessa (ja tiimin toiminnan aikanakin) työntekijöiden tasapuolisuuskysymys, joka on lähtökohtaisesti työnantajan vastuulla. Yhteistoiminnallisuuden ja prosessinomaisen sopimisen lisääntyessä vastuu voi siirtyä vähitellen tiimille. Ajan käyttö liittyy työn tuloksen kautta myös palkkaukseen. Usein tiimityöskentelyyn siirtyminen merkitsee palkan määrääytymisperusteen muutosta. Esimerkiksi muutos aikapalkkauksesta tulospalkkaukseen on tärkeä neuvottelemisen ja sopimisen kohde, jota työnantaja ei voi yksipuolisesti toteuttaa²⁰⁷.

Organisaation kannalta tiimeissä voidaan nähdä yhtenäistämistä kahdella tavalla. Taustalla voivat olla (liian) yhtenäiset työsopimukset, joissa sovitaan esimerkiksi vain nimikkeestä. Muutos työsopimukseen on työntekijän kannalta aina henkilökohtainen. Toisaalta työnantajan näkökulmasta samalla nimikkeellä olevat työntekijät ovat tiimeihin siirtymisen jälkeen ”tiimiläisiä” ja niin ollen vaihdettavissa keskenään ja jopa siirrettävissä tiimistä toiseen. Tiimiläiselle puolestaan tietyn tiimin (tai tiimiä edeltäneen tulosityksikön) jäsenyys ja sen myötä muotoutunut toimenkuva on oma ja sen muuttaminen voi olla olennainen muutos. On lisäksi merkillepantava, että irtisanomisen yhteydessä tasapuolisuus on toissijainen kriteeri²⁰⁸. Tämän soveltaminen saattaa merkitä sitä, että esimerkiksi tiimityöskentelyyn siirryttäessä töiden järjestelyillä luodaan sellainen tilanne, että tietyt henkilöt voidaan irtisanoa.

206. Työnantajan oikeus määrätä työajasta perustuu sekä TSL 13 §:ään että työaikalakiin.

207. Valkonen DL 1997:1. Ks. kuitenkin Lautala 2000, 193-223, jonka mukaan työntekijöiden osallistuminen uuden palkkausjärjestelmän suunnitteluun ei ole vielä läheskään itsestäänselvyys.

208. Koskinen 1995, 119.

Tämä on tullut esille Rovaniemen hovioikeuden tuomiossa, johon viitasin yhteistoimintalain tulkinnan yhteydessä. Tuomiossa²⁰⁹ todetaan: ”Ratkaisu tiimien vastuuhenkilöiden valinnasta on vaikuttanut olennaisesti siihen, ketkä ovat valikoituneet irtisanottaviksi”.

Asiaan liittyy myös ero työntekijän tehtävien vähäisen muuttamisen ja työntekijän siirron välillä. Kun raja siirron ja sitä vähäisemmän toimenkuvan muuttamisen välillä on ylitetty, työsopimusta on muutettava, jos työntekijällä halutaan teettää uudenlaista työtä. Ongelmaa onkin perinteisesti lähestytty, ei niinkään kysymyksenä siirrosta, vaan irtisanomisesta.²¹⁰ Vakiintuneen tulkinnan mukaisesti työntekijän siirto edellyttää irtisanomisperustetta ja -menettelyä silloin, kun työnantaja päättää siirrosta yksipuolisesti. Jos tavoitteena on valtuuttaa tiimejä pysyvästi eli luoda pysyviä tiimejä, siirrot eivät ole tilapäisiä. Kuten aikaisemmin todettiin, yhteistoimintasopimuksen suhde työnantajan direktio-oikeuteen ja yksipuoliseen määräysvaltaan on selvä: sopimus syrjäyttää mahdollisuuden yksipuolisen määräysvallan käyttöön.²¹¹ Tähän liittyy keskeisesti kysymys siitä, miten syvällisenä ja pysyvänä muutoksena tiimeihin siirtyminen on organisaatiossa mielletty.

Mainitussa hovioikeuden päätöksessä kuvatussa tilanteessa osa entisistä työpaikan työntekijöistä siirrettiin tiimin ulkopuolelle eli pois töistä. TSL 17.3 § ja tasapuolisen kohtelun vaatimus velvoittavat työnantajaa myös erilaisissa työsuhteen aikaisissa valintatilanteissa. Tällainen on esimerkiksi työntekijöiden valinta uusiin tehtäviin.²¹²

Yhteistoimintalain mukaisen olennaisen ehdon käsite poikkeaa kuitenkin siitä, miten olennainen ehto ymmärretään työsopimuslain mukaisen irtisanomissuojan kohdalla²¹³. Tiimeihin siirryttäessä tulee neuvotella ja sopimus voi koskea myös aikaisempaa joustavampia toimenkuvia. Kun yksittäinen työntekijä on sopinut määrätystä uudesta toimenkuvasta tai työvelvollisuuksista, sopimus merkitsee työsopimuksen

209. Rovaniemen HO S 98/196/24.8.2000.

210. Koskinen LM 1980, 648.

211. Nieminen 1994a, 133, 163.

212. Tossavainen 1996, 74, Bruun 1983, 25-27.

213. Valkonen DL 1997:1, 64.

mukaisen työntekovelvollisuuden muutosta, jolloin voi syntyä ristiriita yhteistoimintasopimuksen ja työsopimuksen ehtojen välillä.²¹⁴ Tämä ristiriita voidaan purkaa käymällä läpi kunkin työntekijän työsopimuksen edellyttämät tehtävät, tosiasialliset tehtävät ja häneltä tiimin jäsenenä edellytettävät tehtävät. Vastuu- ja valtakysymykset tulee järjestellä konkreettisella tasolla²¹⁵ ja sopia sitovasti, sekä yksilönä että tiiminä.

Laskutoimitus $2+2=5$ poikkeaa olennaisesti perinteisesti esitetystä ja oikeana pidetystä. Jollei näin mullistava ajattelutavan muutos edellytä neuvottelemista ja sopimista, on turha puhua työntekijöiden osallistumisesta tai yhteistoiminnasta työpaikoilla.

214. Nieminen 2000b, 344.

215. Ks. esim. Pirskanen 2000, 59-60, Mustonen 1993, 194.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

- AALTONEN, P. & KOIVULA, A. & PANKAOSKI, M. & TEIKARI, V. & VENTÄ, M. 1996. *Tiimistä toimeen. Kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän*. Tiimimittarit -projekti. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. TKK Offset. Otaniemi. (Aaltonen & muut).
- ALASOINI, T. 1992. *Organisaatioinnovaatiot Suomen kevyessä sähköteknisessä teollisuudessa*. Työpoliittinen tutkimus 23. Työministeriö. Helsinki.
- AUREJÄRVI, E. 1976. *Urakkasopimus. Työnsuoritusopimuksia koskevan teorian arviointia*. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja A-sarja n:o 116. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.
- BRUUN, N. 1975. *Työntekijän oikeudesta pidättäytyä työstä*. Helsingin yliopiston yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja B 16. Helsinki.
- BRUUN, N. 1983. *Työsopimuslain 17§: n 3 momentin tulkinnasta*. Työoikeudellisen yhdistyksen vuosikirja 1983, ss. 17- 31.
- BRUUN, N. & MÄENPÄÄ, O. & TUORI, K. 1995. *Virkamiehen oikeusasema*. Otava. Helsinki.
- CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. 1988. *Organizational Paradox And Transformation*. Ballinger Publishing Company. Cambridge. Massachusetts. A Subsidiary of Harper & Row, Publishers, Inc.
- ENGBLOM, M. 2000. *Työsopimus ja työsuhteen ehdoista tiedottaminen*. Artikkelit ss. 245-269 kirjassa: *Uhmavaara & muut*.
- European Conference on Stress at Work – a call for action: proceedings*. Bryssels, 9-10 November 1993. European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions. Loughlinstown house, Shankill, Co. Dublin. Ireland.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. 1977. *Actors and Systems. The Police of Collective Action*. The University of Chicago Press. London.
- HAKONEN, N. 1997. *Tiimien ja ryhmien palkitsemistutkimuksen ongelmia*. Artikkelit ss. 49-64. kirjassa: VARTIAINEN, M. (toim.). *Palkitsemisen perusteet kehittyvässä organisaatiossa*. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Libella Painopalvelu Oy. Otaniemi.
- HANNUNNIEMI, A. 1999. *Juridiikka asettaa tiukat rajoitukset tehtävien vaihtamiselle*. Artikkelit ss. 127-128 kirjassa: PRICHARD, P. & PRITCHARD, J. *Tiimistä toimeen terveydenhuollossa*. Alkuperäinen teos: *Teamwork for Primary and Shared Care – A Practical Workbook*. Englannin kielestä käänttänyt EIJÄ PROSSOR. Oy Edita Ab. Helsinki.

- HANNUNNIEMI, A. 1999. *Perusteltu työnjako vastuun rajaamisen edellytyksenä*. Artikkele kirjassa: PRICHHARD, P. & PRITCHARD, J. *Tiimistä toimeen terveydenhuollossa* ss. 128-132.
- HANNUNNIEMI, A. 1999. *Salassapito ja tiedonsaanti tiimissä*. Artikkele kirjassa: PRICHHARD, P. & PRITCHARD, J. *Tiimistä toimeen terveydenhuollossa* ss. 133-142.
- HEISKANEN, T. & LAVIKKA, R. & PIISPA, L. & TUULI, P. 1998. *Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen*. Kulta-projektin raportti. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus. Julkaisuja T 17/1998. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu. Tampere. (HEISKANEN & MUUT).
- HELLE, M. 1997. *Tuumasta tiimiin*. Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto. Valtion työmarkkinalaitos. Edita. Helsinki.
- HIETALA, H. & KAIVANTO, K. & KUIKKO, T. 1999. *Työsuojeluvastuuopas*. Kauppa-kaari Oyj. Gummerrus kirjapaino Oy. Jyväskylä. (HIETALA & MUUT).
- HONKANEN, H. 1993. *Organisaation ja työyhteisön kehittäminen: suuntauksia ja menetelmiä*. Työterveyslaitos. Katsauksia 106. Kirja- ja offsetpaino Purhonen Oy.
- HUUSKO, L. 2000. *Tiimit – uudenlainen tapa käyttää direktio-oikeutta*. Yritysjuridikan liseniaatintyö. Tampereen yliopisto. Taloudellis-hallinnollinen tiedekunta.
- HÄYHÄ, J. 1996. *Oikeustaloustiede ja sopimusoikeus*. Artikkele kirjassa: KANNIAINEN & MÄÄTTÄ. *Näkökulmia oikeustaloustieteeseen*. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.
- ILMONEN, K. & JOKIVUORI, P. & KEVÄTSALO, K. & JUUTI, P. 2000. *Luottamus ja paikallinen sopiminen*. Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 66. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. (ILMONEN & MUUT).
- JOHNSON, R. & THURSTON, E. 1997. *Achieving empowerment using the Empowerment Grid*. Leadership & Organization Development Journal 18.2.1997 ss. 64-73.
- JORONEN, L. 1993. *Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa. Tutkimus ammatillista kasvua tukevista organisaation kasvuedellytyksistä ja niiden edellyttämistä johtamistaidollisista valmiuksista naisnäkökulma huomioon ottaen*. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 135. Saarijärvi Offset Oy. Saarijärvi.
- JUTILA, V. & JÄRVELIN, K. & KILPI, E. & KVIST, H-H. 1996. *Valtuutuksen aika. Tiimeillä parannuksia prosesseihin*. SEDECON Oy Service Development Consultants. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. (Jutila & muut).
- JUUTI, P. 1995. *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Aavaranta-sarja. Kustannus-osakeyhtiö Otava. Keuruu.
- JUVONEN, L. 1999. *Miten osaamisvaatimukset poikkeavat moniammatillisessa tiimissä ja tiimissä, jossa kaikilla on sama pohjakoulutus?* Tutkimus Osaajat 2010- ennakointi-projektissa. Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Joensuu.

- KAHRI, T. & HIETALA, H. 1997. *Työsopimuslaki*. WSOY -kirjapainoyksikkö. Porvoo.
- KAIRINEN, M. 1979. *Perussuhdeteoriasta työoikeuden yleisten oppien osana*. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja. A-sarja. N:o 129. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.
- KAIRINEN, M. 1983. *Direktio-oikeuden käsitteestä*. Työoikeudellisen yhdistyksen vuosikirja 1983 ss. 55-63.
- KAIRINEN, M. 1986. *Työnantajan tulkintaetuoikeudesta*. Artikkelit ss. 151-165. kirjassa: KAIRINEN, M. (toim.) *Jurisprudentia Turkuensis*. Turun yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta 1961-1986. Painokiila. Turku.
- KAIRINEN, M. 1998. *Työoikeus perusteineen*. Työelämän tietopalvelu Oy. Painoneliö Oy. Turku.
- KAIRINEN, M. & RANTANEN & LAHTI & UHMAVAARA, H. 1995. *Yhteistoiminta työelämässä*. Työpoliittinen tutkimus 105. Työministeriö. Helsinki. (Yhteistoiminta).
- KALLIO, T. 1977. *Työsopimuksen irtisanomisperusteista. Tutkimus työntekijän yleisen irtisanomissuojan asiallisista edellytyksistä*. Suomalaisen Lakimiesyhdistyksen julkaisuja B-sarja N:o 183. Yhteiskirjapaino Oy. Helsinki.
- KATZENBACH, J.R. & SMITH, D.K. 1994. *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Ekonomia-sarja. Gummerus. Jyväskylä. (Englanninkielinen alkuteos: The Wisdom of Teams).
- KLAMI, H.T. *Kriittistä oikeusteoriaa. Johdatus juridiseen analyysiin ja hermeneutiikkaan*. Tampereen yliopisto. Oikeustieteen laitos. A Tutkimuksia 3/1975.
- KOISTINEN, P. 1999. *Työpolitiikan perusteet*. WSOY -kirjapainoyksikkö Juva.
- KOIVULA, A. & AALTONEN, P. & VENTÄ, M. 1998. *Tiimimittarit -projektin näkemys tuottavuudesta*. Kirjassa: *Tuottavuus tänään* ss. 41-46. (KOIVULA & MUUT).
- KOSKI, P. & RÄSÄNEN, P & SCHIENSTOCK. 1997. *Kohti verkostomaisia toimintatapoja: tapaustutkimukset konetehtaasta ja mekatroniikkatehtaasta. Tuotantojärjestelmien organisatoriset ja sosiaaliset innovaatiot - tutkimusprojektin väliraportti*. Työpoliittinen tutkimus 175. ESR. Työministeriö. Helsinki.
- KOSKINEN, P. K. *Työntekijän toimenkuvan muuttumisesta*. LM 1980 ss. 635-657.
- KOSKINEN, S. 1995. *Esimiestehtävien muuttaminen irtisanomisperusteena*. Artikkelit ss. 71-129 kirjassa: SAARNILEHTO, A. (toim.). *Heikomman suojasta. Yksityisoikeudellisia kirjoituksia*. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. B: Muut kokoomateokset N:o 4. Turun yliopisto. Turku.
- KOSKINEN, S. 1996. *Työntekijästä yrittäjäksi*. Työoikeudellisen yhdistyksen vuosikirja 1996 ss. 5-47.

KOSKINEN, S. & SUNINEN, A. & HÖLTTÄ, O. 1993. *Talous ja työsuhdeturva. Irtisanomisesta ja lomauttamisesta tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla*. Oikeuskoultus. Painosalama Oy. Turku. (Koskinen & muut).

KOSKINEN, S. & ULLAKONOJA, V. & VENTO, H. 1998. *Työrikos*. Lapin yliopiston oikeustieteellisiä julkaisuja sarja b 28. Rovaniemi.

LAUTALA, S. 2000. *Tulospalkkaus ja paikallinen sopiminen*. Artikkelit kirjassa: UHMAVAARA & MUUT ss. 193-244.

LEPPÄNEN, A. & TEPERI, A-M. & TUOMINEN, E. & KLEMOLA, S. 1998. *Vakanssilta tiimiin. Työ ja ihminen*. Tutkimusraportti 13. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala. (Leppänen & muut).

LINDEMAN, A. & VALTO, K. & VOUTILAINEN, E. 1998. *Yhdeksän persoonaa työyhteisössä*. WSOY -Kirjapainoyksikkö. Juva. (Lindeman & muut).

LINDSTRÖM, K. & KIVIRANTA, J. 1995. *Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi*. Työ ja Ihminen tutkimusraportti 6. Työterveyslaitos. Työministeriö. Hakapaino Oy. Helsinki.

MALMBERG, J. 1997. *Anställningsavtalet: om anställningsförhållandets individuella reglering*. Skrifter från Juridiska fakulteten i Uppsala. Uppsala.

MANKA, M-L. 1999. *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintakertomus broileritehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin*. Tampereen yliopisto. Acta Universitas Tampereensis; 668. Tampere.

Metsä – METO, *Työehtosopimus Metsäteollisuus ry – Metsäalan Toimihenkilöliitto – METO ry 1.3.1998 alkaen ja 1.2.2000 alkaen*.

MORGAN, G. 1998. *Images on organisation. The executive edition*. Berrett – Koehler Publishers, Inc. San Francisco. USA.

MILGROM, P. & ROBERTS, J. 1992. *Economics, organization and management*. Prentice Hall. Eaglewood Gliffs. New Jersey. USA.

MUSTONEN, A. 1993. *Työturvallisuusvelvoitteet ja vastuu eri organisaatiotasoilla*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja sarja A: Tutkimuksia 38. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu. Tampere.

MÄKISALO, M. 1999. *Me teimme sen. Hoitotyöntekijä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä*. Kirjayhtymä Oy. Tammer -Paino Oy. Tampere.

MÄÄTTÄ, K. 1999. *Regulaatioteorian perusteita*. Artikkelit ss. 23-42. kirjassa: KANNAINEN, V & MÄÄTTÄ, K.(toim.). *Näkökulmia oikeustaloustieteeseen* 3. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.

- NIEMELÄ, J. 1996. *Ammattirajoista tiimityöskentelyyn. Työnjaon ja työelämän suhteiden muutos Suomen telakoilla 1980- ja 1990-luvulla*. Turun yliopiston julkaisuja. Åbo Academis tryckeri. Åbo.
- NIEMINEN, K. 1995. *Työsuhteen palkkausta koskevan ehdon muuttaminen*. Artikkeliksi ss. 151-177 kirjassa: SAARNILEHTO, A. (toim.). *Heikkomman suojasta. Yksityisoikeudellisia kirjoituksia*. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. B: Muut kokoomateokset N:o 4. Turun yliopisto. Turku.
- NIEMINEN, K. 1994. *Työsuhteen ehdot ja yleistoimintamenettely*. Työelämän tietopalvelu Oy. Painokiila Rautanen Ky. Turku. (Nieminen 1994a).
- NIEMINEN, K. 1994. *Yhteistoimintasopiminen ja työsuhteen ehdot yritystoiminnan muutosten yhteydessä*. Artikkeliksi ss. 121-134 kirjassa: KAIRINEN, M. (toim.) *Seuran-tatietoja osallistumisjärjestelmistä*. Yhteistoimintaneuvottelukunnan julkaisuja N:o 1. TT-Kustannustieto Oy. Tammerpaino Oy. Tampere. (Nieminen 1994b).
- NIEMINEN, K. 2000. *Yhteistoimintalain neuvottelujärjestyksessä tehtyjen sopimusten oikeusvaikutukset*. Artikkeliksi kirjassa: UHMAVAARA & MUUT ss. 225-244. (NIEMINEN 2000a).
- NIEMINEN, K. 2000. *Työsuhteen ehtojen sopiminen yhteistoimintamenettelyssä*. WSLT: Tummavuoren Kirjapaino OY. Vantaa. (Nieminen 2000b).
- NIEMIVUO, M. 1998. *Kansallinen lainvalmistelu*. Kauppakaari Oyj. Lakimiesliiton kustannus. Multiprint. Helsinki.
- PAANETOJA, J. 1993. *Työlainsäädännön soveltamisalasta. Tutkimus direktiotunnusmerkistä työsuhteen kriteerinä*. Lakimiesliiton kustannus. Multiprint. Helsinki.
- PANKAKOSKI, M. & VENTÄ, M. & AALTONEN, P. & TEIKARI, V. 1999. *Tositarinoita tiimityöstä*. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Hakapaino Oy. Helsinki. (Pankakoski & muut).
- PEKKANEN, R. 1966. *Sekatyyppinen työsopimus*. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja B- sarja n:o 127. Suomen lakimiesliiton kustannus oy. Helsinki.
- PEKKANEN, R. 1977. *Työsuhteen direktiotunnusmerkistä*. Suomalaisen vakuutuslakiyhdistyksen vuosikirja ss. 71-97. (Pekkanen, DT).
- PETTERSON, G. 1977. *Med medbestämmanderätt*. Studentlitteratur. Lund.
- PIRNES, U. 1997. *Kehittyvät tiimit*. JTO Tutkimuksia -sarja. Tammer-paino. Tampere.
- PIRSKANEN, S. 2000. *Tiimityöprojektin vaikutukset toiminnan tuloksellisuuteen ja laatuun*. Artikkeliksi ss. 36-64 kirjassa: VARTIAINEN, M & PIRSKANEN, S & PALVA, A & SIMULA, T. *Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma*. Raportteja 10. Helsinki.

- PÖYHÖNEN, J. 1988. *Sopimusoikeuden järjestelmä ja sopimuksen sovittelu*. Suomalaisen Lakimiesyhdistyksen julkaisuja A -sarja N:o 179. Vammala.
- QUZZO, R. A. & DICKSON, M. W. 1996. *Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness*. Annual Review Psychology, 47. ss. 307-338.
- RAMSTAD, E. & JOKELAINEN, T. 2000. *Tiimimääritelmän rekonstruktio*. Psykologia 5/2000 ss. 433-440.
- REHNSTRÖM, P. 1998. *Miten edistämme tuottavuutta?* Artikkelit ss. 114-120 kirjassa: *Tuottavuus tänään. Tuottavuudella tulevaisuuteen*. Yrityksen tietokirjat. Kauppa-kaari oy. Helsinki.
- REKIARO, I. & ROBINSON, D. 1998. *Suomi - Englanti - Suomi -sanakirja*. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- REPO, P. 1996. *Työlait ja työehtosopimukset Suomessa, Ruotsissa, Ranskassa ja Britanniassa*. Työpoliittinen tutkimus 128. Työministeriö. Oy Edita Ab. Helsinki.
- SALOHEIMO, J. 1996. *Työympäristöoikeus*. WSOY. Juva.
- SARALA, U. 1996. *Oppiva organisaatio, oppiminen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Yliopistopaino. Helsinki.
- SCHEIN, E. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Amer- yhtymä oy. Weilin & Göös kirjapaino. Espoo.
- SENGE, P. & KLEINER, S. & ROBERTS, C. & ROSS, R. & SMITH, B. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategien and Tools for Building a Learning Organization*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. New York. (Senge & muut).
- SINCLAIR, A. 1992. *The Tyranny of a Team Ideology*. Organization Studies 1992, 13/4 ss. 611-626.
- SIPILÄ, A. 1947. *Työoikeus*. Imatra.
- SURAKKA, KATJA & VEIJONEN, TARJA. 1999. *Järjestötoiminnasta saatavien tiimivalmiuksien siirtyminen työelämään – esimerkitapauksena Luonto-Liitto*. Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulu. Metsä- ja puutalouden markkinoinnin koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Joensuu.
- TIITINEN, KARI-PEKKA. 1979. *Työ - ja virkaehtosopimusten neuvottelulausekkeista. Tutkimus työ- ja virkaehtosopimusten paikallistasolta alkavaa neuvottelumenettelyä tarkoitavista neuvottelulausekkeista ja niiden oikeusvaikutuksista*. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja A-sarja N:o 134. Vammalan kirjapaino. Vammala.
- TIITINEN, KARI-PEKKA. & SALOHEIMO, J. & BRUUN, N. 1989. *Yritystoiminnan muutokset ja työsuhdeturva*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu. (TIITINEN & MUUT).

Työpaikkakuolemat 1985-1996. Yhteenveto ja vertailu vuosien 1985-1990, 1991-1993 ja 1994-1996 tutkintaraporteista. Tiivistelmä. Tapaturmavakuutusten liitto.

UHMAVAARA & KAIRINEN & NIEMELÄ (toim.). 2000. *Paikallinen sopiminen työelämässä.* Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Yksityisoikeuden sarja A:99. Turku 2000. (Uhmavaara & muut).

UUSITALO, R. 2000. *Paikallinen sopiminen ja yritysten työvoiman kysyntä.* Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. J-Paino Oy. Helsinki.

VAINIO, P. 1998. *Tiimin edellytyksiä ... ja ihmiset tiimissä.* Artikkelit ss. 56-66 kirjassa: *Tuottavuus tänään.* Kauppakaari Oy. Yrityksen tietokirjat. Multiprint. Helsinki.

VALKONEN, MIKA. *Työsuhteen ehdon yksipuolinen muuttaminen.* DL 1997:1 ss. 17-65.

VARTIAINEN, M. 2000. *Ryhmä- ja tiimityö organisaatioinnovaatioiden muotina.* Artikkelit ss. 8-35 kirjassa: VARTIAINEN, M & PIRSKANEN, S & PALVA, A & SIMULA, T. *Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen.* Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 10. Helsinki.

VARTIAINEN, M. & HAKONEN, NILO & HULKKO, KIISA. 1998. *Ryhmien ja tiimien palkitseminen.* MET Kustannus. Helsinki. (Vartiainen & muut 1998).

VARTIAINEN, M. & PIRSKANEN, S. & MATTSON, M. 1999. *Ryhmä- ja tiimityö innovatiivisina työtapoina.* Artikkelit ss. 48-76 kirjassa: ALASOINI, T. & HALME, P. (toim.). 1999. *Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Ryhmä- ja tiimityö innovatiivisina työtapoina.* Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 7. Vuosikirja 1999. Oy Edita Ab. Helsinki. (Vartiainen & muut 1999).

VUORIO, J. 1955. *Työsuhteen ehtojen määrääminen.* Tutkimus Suomen työoikeuden normijärjestelmästä. Uuden Auran osakeyhtiön kirjapaino. Turku.

Lainvalmisteluasiakirjat

Komiteamietintö 1969:

A25 Työsopimuslakikomitean mietintö.

Komiteamietintö 2000:

1 Työsopimuslakikomitean mietintö.

HE 39/1978,

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi yhteistoiminnasta yrityksissä.

HE 75/2000,

Hallituksen esitys laiksi yksityisyyden suojasta.

Svenska offentliga utredningar (SOU) 1993:

32 Ny anställningsskyddslag.

Svenska offentliga utredningar (SOU) 1994:

141 Arbetsrättsliga utredningar.

Liisa Huusko, KTL, tutkija

PYSYYKÖ TYÖ HALLINNASSA?

Työsuojelun järjestäminen tiimiorganisaatiossa



SISÄLLYS

1 KOHTI TURVALLISUUSJOHTAMISTA	1
2 TYÖTURVALLISUUDEN JÄRJESTÄMINEN	6
2.1 TYÖSUOJELUTEHTÄVIEN HOITAMINEN ORGANISAATION SISÄLLÄ JA YHTEISILLÄ TYÖMAILLA	8
2.2 TYÖTURVALLISUUSRIKOS JA VASTUUN KOHDENTUMINEN TYÖRIKOSSÄÄNNÖSTEN MUKAAN	11
2.3 KESKEISTEN TYÖLAKIEN UUDISTAMINEN JA TIIMIT	13
2.3.1 TYÖSOPIMUSLAIN UUDISTAMINEN	14
2.3.2 TYÖTURVALLISUUSLAIN UUDISTAMINEN	16
2.3.3 YHTEISÖSAKKO TYÖRIKOKSISSA	18
2.4 OHJAUSJÄRJESTELMIEN PÄÄLLEKKÄISYYS TIIMIORGANISAATIOSSA	20
2.5 TYÖTURVALLISUUDEN JÄRJESTÄMINEN TIIMIORGANISAATIOSSA	22
3 TYÖSUOJELU KÄYTÄNNÖN TOIMINNASSA	24
3.1 TYÖTURVALLISUUSOHJEITA METSÄALALLA	25
3.2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA AINEISTON KÄSITTELY	26
3.3 TYÖSUOJELUVASTUUN JAKAANTUMINEN	28
3.4 TYÖSUOJELUASIOIDEN HOITAMINEN METSÄALALLA	35
4 TIIMIT JA TYÖYMPÄRISTÖASIOIDEN HOITAMINEN RUOTSALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ	36
4.1 RUOTSIN TYÖLAKIEN TYÖNTEKIJÄKÄSITE	37
4.2 TIIMITYÖSKENTELYN REUNAEDOT RUOTSISSA	39
4.3 VASTUUN DELEGOIMINEN TYÖYMPÄRISTÖASIOISSA	40
4.4 TYÖYMPÄRISTÖASIOIDEN HOITAMINEN TIIMEISSÄ	44
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	45
KUVIOLUETTELO	49
LIITELUETTELO	49
LÄHDELUETTELO	49
LIITTEET	

”Kyllä tiimeissä on se vaara, että kaikki vastaa ja kukaan ei vastaa¹.”
Johto näkee metsän, toimihenkilö puut² –
kuka näkee parhaiten puun alle jäävän?”

PYSYKÖ TYÖ HALLINNASSA?

Työsuojelun järjestäminen tiimiorganisaatiossa

1 Kohti turvallisuusjohtamista

Lainsäädäntö ei aseta esteitä töiden organisoimiselle. Perinteisesti on kuitenkin katsottu, ettei työsuojeluvastuu siirry ilman välitöntä työnjohtoa toimivan työryhmän (tai tiimin, lisäys LH) jäsenille, koska työntekijöitä ei voida pitää työsuojelulainsäädännön tarkoittamalla tavalla työnantajan edustajina³. Tutkimusten mukaan tiimi voidaan käsittää uudenlaisena tapana käyttää direktio-oikeutta⁴ eli työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeutta. Uudet työn teettämisen muodot merkitsevät siten uusia haasteita turvallisuuden hallinnalle ja nostavat esille uusia kysymyksiä. Yksi ongelmien lähtökohta voi olla se, mitä tiimillä tarkoitetaan⁵. Tässä esityksessä tarkastellaan sitä, voiko työntekijöistä koottu tiimi⁶ olla työnantajan edustaja työturvallisuuslain ja rikoslain⁷ tarkoittamalla tavalla? Turvallisuusjohtamiseen, jonka keskeinen idea on turvallisuuden yhdistäminen tavalliseen johtamiseen⁸, kuuluu myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien huomioonottaminen sekä *työntekijän tiedon hyödyntäminen*⁹. Esityksen toinen näkökulma nousee tästä. Hyvien työolojen aikaansaaminen ja säilyttäminen nähdään nykyisin johtamiskysymyksenä. Käytännössä lain edellyttämä työympäristön säännöllinen tarkkailu voi olla johtamisongelma, kun työturvallisuudesta huolehtiminen ja tuotannon vaatimukset kilpailevat johtajien ajankäytöstä¹⁰. Kiistattomasti on

¹ Työntekijävastaus tutkimusaineistossa Huusko 2000.

² Perinteisen työn organisointia kuvaava luonnehdinta (Antila & Ylöstalo 2001, 12), kysymyksenasettelu LH.

³ Hietala & Kaivanto & Kuikko 2001, 77.

⁴ Huusko 2000, 135.

⁵ Vesa Ullakonoja, sähköpostihaastattelu 3.6.2002.

⁶ Tiimillä tarkoitetaan tässä esityksessä pientä ryhmää ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin, yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach – Smith 1994, 59). Käyttämässäni lähteissä esiintyy myös muita yhteistyöhön viittaavia käsitteitä. Silloin, kun katson tekstissä tarkoitettavan myös käyttämäni määritelmän mukaista tiimiä, lisään merkinnän (tai tiimi, lisäys, LH).

⁷ Työnantajalle mahdollisesti aiheutuva vahingonkorvausvastuu jää tämän käsittelyn ulkopuolelle. Ks. tästä esim. Hietala & Kaivanto & Kuikko 2001, 22 – 23, 30 - 31 ja Saloheimo 1996b, 140 – 141.

⁸ HE 59/2002 vp. , Salminen 1997, 28.

⁹ KM 2001:13, 56.

¹⁰ Salminen & Saari. Tuottavuutta ja turvallisuutta edistävät toimet vakavien työtapaturmien osapuolten arvioimina. Työ ja ihminen 7 1993:2, 134 –142. Ks. myös Frick 1994, 207. Tässä esityksessä käsittely ei ulotu yhteiskunnalliselle tasolle. Tämän vuoksi käsittelyn ulkopuolelle jäävät mm. kuntoutus- ja eläkejärjestelyt.

havaittu, että hyvät työolot parantavat merkittävästi työn tuottavuutta ja tuotteiden laatua¹¹. Näin ollen on hyödyllistä tarkastella myös sitä, milloin tiimin vastuuttaminen on taloudellisesti perusteltua.

Nykyaikaisessa johtamisessa yhdistyvät tuloksellisuus ja työelämän laadun kehittäminen. Valmisteilla olevan työturvallisuuslain mukaan työntekijä ei ole pelkästään suojelukohde, vaan myös työntekijän tulee käytettävissään olevin keinoin huolehtia omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä sekä välttää muihin työntekijöihin kohdistuvaa epäasiallista kohtelua.¹² Työn hallinnassa pysyminen on siten työpaikan yhteinen asia. Tiimien kannalta keskeisiä kysymyksiä, joihin liittyy myös työsuojelunäkökohtia, ovat tiimin toimivuus ja tavoitteiden mitoitus. Tiimin tavoitteiden mitoitus tarkoittaa tiimille asetettavien vaatimusten ja työntekijöiden osaamisen yhteensovittamista, jolloin tiimin pätevyys täytyy nähdä kokonaisuutena eikä yksilöiden osaamisen summana¹³. Kun tavoitteena pidetään sitä, että työturvallisuus on erottamaton osa jokaisen työtehtäviä, voidaan perustellusti kysyä, milloin ja missä asioissa tiimi tai sen jäsenet voivat kantaa myös työsuojeluvastuuta. Kysymyksenasettelu kuvaa nykyaikaisen työelämän ja juridiikan kielieroja. Työelämässä puhutaan erityisesti tiimien yhteydessä vastuun antamisesta työntekijöille. Laillisuusperiaatteen¹⁴ mukaisesti lainsäädännön tulee antaa vastaus sekä siihen, mistä tuomitaan että siihen, kuka tuomitaan. Näin juridinen vastuu määrittyy sitä kautta, kenelle voidaan kohdistaa oikeudellisia seuraamuksia.¹⁵ Nissisen¹⁶ mukaan ”vastuun kohdentuminen on kuitenkin merkityssisällöltään väljä ja on helppo havaita, että rikosvastuun kohdentumisesta käytävälle arkipäivän keskustelulle on monin kohdin leimallista terminologinen epämääräisyys”.

Esityksen alussa käsitellään työturvallisuuden järjestäminen työturvallisuuslain mukaan sekä tiimien huomioonottaminen tapahtuneissa ja meneillään olevissa työelämän lainsäädäntöuudistuksissa. Työsuojelun osa-alueet, fyysinen ja henkinen työsuojelu, kulkevat rinnakkain. Siksi käsittelyyn kytkeytyy myös muiden tieteenalojen tutkimustuloksia¹⁷, joita pyritään saattamaan vuoropuheluun juridisen käsittelyn kanssa. Tämän vuoropuhelun tarkoituksena on avata työsuojelua pitkään rasittanutta lakisääteisyysleimaa. Käytännössä työsuojelussa painotetaan myös hyvien työolojen aikaansaamaa yrityksen toiminnan ja tuotteiden laatua sekä kannattavuutta ja tuottavuutta korostavaa näkökulmaa.¹⁸ Koska tuottavuusnäkökohdat eivät välttämättä kannusta yrityksiä panostamaan ainakaan vähimmäisvaatimukset ylittäviin työsuojelutoimiin, useissa maissa on otettu käyttöön taloudellisia ohjauskeinoja. Suomessa yrityksen vahinkotilastot voivat vaikuttaa tapaturma-

¹¹ KM 2001:13, 44, Alasoini 2001, Työympäristötutkimus 1998, 74. Ks. myös Tuomi. Henkilöstön hyvinvointi tukee yrityksen menestymistä. Työterveiset 2/2000. Ks. edelleen SOU 2002:5, 25 – 30.

¹² KM 2001:13, 41 ja kuvailulehti.

¹³ Bengtsson & Niss 2000, 218. On merkillepantavaa, että Ruotsissa yhteistyövaikeudet ovat lain mukaan mahdollinen irtisanomisperuste. Vaikka työnantajalla on suuri vastuu, että löydetään muu ratkaisu kuin irtisanominen, on myös työntekijän omia velvollisuuksia jopa entistä enemmän syytä ottaa esille. (SOU 1993: 32, 357 – 358). Ks. myös Sandberg 1997, 132 ja Bergman 1995, 300.

¹⁴ Rikosoikeudellinen laillisuusperiaate on perustuslain 2 luvun 8 §:ssä, jonka mukaan: ”Ketään ei saa pitää syyllisenä rikokseen eikä tuomita rangaistukseen sellaisen teon perusteella, jota ei teon hetkellä ole laissa säädetty rangaistavaksi. Rikoksesta ei saa tuomita ankarampaa rangaistusta kuin tekohetkellä on laissa säädetty.” Ks. myös HE 44/2002 vp., missä esitetään mm. kyseisen periaatteen määrittelyjen ajanmukaistamista.

¹⁵ Kohdentumisen ja kohdentamisen –käsitteistä sekä legaliteettiperiaatteesta ks. laajemmin Nissinen 1997, 7, 13 – 18 ja siellä mainitut lähteet. Nissinen (1997, 5) mainitsee ”epätyydyttävät vastuukeskittymät” nimenomaan työririkoksissa.

¹⁶ Emt. 1997, 6.

¹⁷ Ks. Työympäristötutkimus 1998, 74, jossa todetaan: ”Työympäristötutkimus on yleensä monitieteellistä ja soveltavaa tutkimus- ja kehitystoimintaa, jolla pyritään yhteistyössä työelämän eri tahojen kanssa tunnistamaan, arvioimaan ja poistamaan työympäristössä esiintyviä epäkohtia sekä edistämään hyvien työympäristöolojen luomista ja kehittämistä”.

¹⁸ Hietala & Kaivanto & Kuikko 2001, 2, KM 2001:13, 44 – 45. Ks. myös Saloheimo 1996a, 9 – 10.

vakuutusmaksuihin. Kokonaisuutena taloudelliset ohjaukset toimivat lakisääteisen työsuojelun rinnalla.¹⁹ Kustannuksia voi aiheutua myös mahdollisesta lisääntyneestä sopimisesta²⁰. Sopimisen tarvetta voi ilmetä organisaatioiden muutostilanteissa, esimerkiksi tiimityöskentelyyn siirryttäessä ja tiimityöskentelyn kehittyessä. Tiimi voi olla kehitysvaiheessa vuosia, joten esimiesten ja tiimien väliset vastuunrajat muuttuvat koko ajan. Vastuunrajoja ja valtuuksia tulee tämentää varsin usein, mutta säilyttää ne silti johdonmukaisina.²¹

Työsuojelun järjestämistä käytännön toiminnassa tarkastellaan metsäalan toimijoiden keskuudesta kerätyn aineiston kautta (kyselylomake liitteenä 1). Aineisto on suppea, mutta se antaa näytteen työsuojeluasioiden järjestämisestä yhdellä toimialalla. Lisäksi aineisto osoittaa vastuu-sanon ongelmallisuuden, mikä tulee esille kahdella tavalla. Työturvallisuusvastuu on lain mukaan työnantajalla ja työpaikoilla puhutaan tiimin jäsenten yhteisvastuusta. Suomalaisilla työpaikoilla tiimit ovat pääsääntöisesti työnantajan aloitteesta koottuja²². Ruotsissa on sen sijaan jo 1970-luvulta lähtien pidetty mahdollisena tehdä sopimuksia, joilla vaikutetaan ryhmän kokoonpanoon. Lisäksi tiimin vastuuttaminen vaikuttaa ruotsalaisessa työelämässä mahdollisemmalla kuin Suomessa. Ruotsalaista työn organisointiin ja työsuojelun järjestämiseen liittyvää lainsäädäntöä ja työelämää koskevaa tutkimusta käsitellään luvussa neljä.

Työsuojelun järjestämistä koskevat keskeiset säännökset ovat Suomessa työturvallisuuslaissa ja työsuojelun valvontalaissa²³. EU-jäsenyys edellyttää, että Suomessa otetaan huomioon myös EY:n työympäristön²⁴ puitedirektiivin, 89/391/ETY²⁵, säännökset. Puitedirektiivi ja sen nojalla annetut erityisdirektiivit koskevat suurimmaksi osaksi työntekijöiden fyysisen terveyden ja turvallisuuden

¹⁹ Saloheimo 1996b, 17.

²⁰ Paikallisesta sopimisesta ja sen ehdoista ks. Uhmavaara & muut, 2000 sekä Ilmonen 2000. Ks. myös Kaisanlahti 1998, 45 ja 54 – 61.

²¹ Nurmi ym. 1998, 30.

²² Metsäalalla tiimit on useimmiten rakennettu kartan avulla. Tietyllä alueella työskentelevät henkilöt on yhdistetty tiimiksi, joilla on tavallisesti yhteinen toimisto. (Husko 2000, 88 ja haastattelut Reijo Antikainen 27.5.2002 ja Ensio Venäläinen 3.6.2002). Ks. kuitenkin Antilan & Ylöstalon (2001, 164) uusimmat tutkimukset, joiden mukaan proaktiivisten toimipaikkojen tiimeillä on huomattavasti enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa tiimin kokoonpanoon ja vetäjään kuin traditionaalisten yritysten tiimeillä. Antila ja Ylöstalo (2002, 11 – 12) määrittelevät tutkimuksessa käytetyt toimipaikat seuraavasti: ”Proaktiivisella toiminnalla tarkoitetaan pelkistetysti eteenpäin katsovaa tai eteenpäin suuntautuvaa toimintaa tai asennetta. Ideallisessa proaktiivisessa yrityksessä olosuhteiden koventumiseen ja muutosvaatimuksiin vastataan joustavasti, tarkoituksenmukaisesti ja jopa ennakoivasti. Tämä merkitsee reflektion onnistumista. Usein tämä edellyttää työntekijöiden kompetenssin kohtuullisen laajaa hyödyntämistä, joka ilmenee selvimmän yksilöiden työtehtäviin liittyvien vastuiden ja vaikutusmahdollisuuksien kohtuullisen laajassa delegoinnissa työn suorittajille. Proaktiivisessa työorganisaatiossa työntekijöiden ”empowerment” – valtaistuminen – on keskimääräistä suurempaa. Proaktiivista toimipaikkaa voi kuvata kolmella o-kirjaimella alkavalla sanalla: ohut, osallistava organisaatio. Traditionaalisuus merkitsee usein kieltäytymistä ja toisinaan jopa eräänlaista fundamentalismia, jolloin muutospainoiden tuloksena saattaa olla lähinnä entistä lujempi tarrautuminen perinteisiin ratkaisuihin. Työn organisoinnissa traditionaalisuus merkitsee laajaa päätösvallan keskittämistä ja ylhäältä ohjattavuutta, varsin usein myös työtehtävien pilkkomista yksinkertaisiksi suoritteiksi.”

²³ Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa.

²⁴ Puitedirektiivin nimessä esiintyvä käsite ”työympäristö” ei ole vielä laajasti tullut käyttöön Suomessa. Vrt. kuitenkin Saloheimon 1996 julkaistu kirja, jonka nimi on ”Työympäristöoikeus”. Ks. myös HE 59/2002 vp, jossa uuden lain nimeksi ehdotetaan edelleen ”Työturvallisuuslaki”, vaikka ehdotetussa lakitekstissä ja perusteluissa mainitaan työympäristö. Ruotsissa keskeinen laki on Arbetsmiljölagen eli työympäristölaki. Tämän vuoksi käytän Ruotsia käsittelevässä osuudessa käsitettä työympäristö.

²⁵ Council directive of 12.7.1989 on the introduction of measures to encourage in the safety and health of workers at work, OJ L 183, 29.6.1989. Direktiivi sitoo jäsenvaltioita siinä asetettujen tavoitteiden ja päämäärien osalta, mutta jättää kansallisten viranomaisten valittavaksi toteuttamisen muodot ja menettelytavat. Suomessa täytäntöönpano on tapahtunut siten, että puitedirektiivin sisältämät asiat on pääasiallisesti sisällytetty työturvallisuuslakiin. (KM 2001:13, 46 – 47).

suojelua, mutta niissä on säännöksiä myös työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavista seikoista kuten työn henkisten rasitusten torjumisesta, työn organisoinnista ja työpaikan sosiaalisista suhteista. Lisäksi mainitussa puitedirektiivissä säädetään näihin asioihin liittyvästä työntekijöiden koulutuksesta, tiedottamisesta, osallistumisesta ja terveystarkastuksista. Näiden asioiden on Suomessa katsottu kuuluvan työturvallisuuteen. Työsuojelu on käsitteenä laajempi; sitä käytetään esimerkiksi puhuttaessa työsuojelun olevan yhteistoimintaa.²⁶ Työn hallinta²⁷ –käsite on puolestaan työsuojelun valvontaviranomaisten käyttämä väline. Työn hallinta nähdään stressin, työssä jaksamisen, muutosten, kriisien, väkivallan, konfliktien sekä laatuajattelun tai tuotannon hallinnan ytimenä²⁸, jolloin se kytkeytyy tiiviisti yhteen organisaation työjärjestelyjen kanssa. Työn hallinta voidaan tässä esityksessä ilmaista tavoitteena toimille, joiden avulla pyritään ehkäisemään haitat, joita voi aiheutua työnjohdosta (ihmisistä) tai työn johdosta (asioista).

Yhteistyön sisällön kuvaaminen ja luokittelu ”kehittyneeksi” tiimityöksi edellyttää selkeästi määriteltyjä kriteerejä²⁹. Tiimi on jäsenten toisiaan täydentävälle osaamiselle rakentuva työn tekemismuoto, jossa on lähtökohtana työntekijöiden osallistuminen toiminnallisen vastuun kantamiseen. Toiminnallisella vastuulla tarkoitetaan tiimin jäsenille tiimin tavoitteen kautta jakaantuvia työtehtäviä. Kehittynyt tiimityö on tutkimusten mukaan aikaa vaativan kehitymisprosessin tulos³⁰. Tässä esityksessä kehitysvaiheisiin³¹ ei paneuduta tarkemmin, vaan tiimin kehitysvaiheita pidetään ”annettuna tekijänä”.

2 Työturvallisuuden järjestäminen

Työturvallisuudesta huolehtiminen on työnantajan työsopimusvelvoite³², jonka sisältö määräytyy yksityiskohtaisemmin työturvallisuuslaissa ja sen nojalla annetuissa säännöksissä³³. Työturval-

²⁶ Hietala & Kaivanto & Kuikko 2001, 1, 5 – 6, Saloheimo 1996a, 3 – 5. Työsuojelun ja työturvallisuuden käsitteiden suhdetta kuvaa myös lakikirjan ryhmittely: työsuojelu on otsikko laajalle laki- ja asetusryhmälle, jossa työturvallisuuslaki on yksi konkreettinen, käytännön toimintaa ohjaava laki. Kairinen (1998, 351) on määritellyt työsuojelun käsitettä *laajasti* ja *suppeasti*. Tämän esityksen asiapiiri on lähempänä suppeaa, koska käsittely ei koske mm. työaika- ja vuosilomalain säädöksiä eikä nuorten työntekijöiden suojelua, jotka kuuluvat Kairisen esittämään laajan työsuojelun määritelmän piiriin.

²⁷ Työn hallinta –käsite liittyy työsuojeluviranomaisten kehittämään malliin, jossa työympäristöä tarkastellaan myös psykososiaalisesti, ks. esim. Soini & muut, 1997, 7. Työn hallinta –käsitettä voidaan käyttää myös työsuojelutarkastusten yhteydessä tapahtuvissa henkilökeskusteluissa. Keneltä tahansa työyhteisön jäseneltä voidaan kysyä: ”Onko sinulla työ hallinnassa?” (Anja Kauppinen haastattelu, 15.1.2002). Uuden työturvallisuuslakiesityksen lähtökohta on ”turvallisuuden hallinta” (HE 59/2002 vp).

²⁸ Parvikko, 2000, 167. Parvikon mukaan taustalla on näkemys, jonka mukaan työsuojeluviranomainen ei voi tai ei osaa puuttua niinkään työn psykososiaalisiin vaatimuksiin kuin niiden hallintaan. Tässä esityksessä ei laajemmin käsitellä työsuojelun valvontaa, mutta voitaneen todeta, että esitetty taustanäkemys viittaa ainakin myönteiseen käsitteilytapaan. Tähän liittyy myös vuoden 2002 alussa voimaan tullut työterveyshuollon asiantuntemusta korostava työterveyshuoltolaki, joka myös jää tarkastelun ulkopuolelle.

²⁹ Vartiainen 2000, 19. Tässä esityksessä käytetään kehittyneen tiimityöskentelyn määritelmää ja näin suljetaan käsittelyn ulkopuolelle erilaiset väljemmät yhteistyötilanteet, vaikka niistä mahdollisesti käytetään nimitystä tiimi.

³⁰ Tiimiksi kehittymisen hitaus ja työläys todetaan lähes kaikissa tiimejä käsittelevissä tutkimuksissa, vaikka eri tieteenaloilla korostetaan erilaisia esteitä. Ks. esim. työsuhteyksymyksenä Huusko 2001, tuottavuuden kannalta Tuottavuus tänään 1998, psykologian näkökulmasta Kuittinen 2001, 59 ja siellä mainitut lähteet, liikkeenjohdon kannalta Katzenbach & Smith 1994, 216 – 218, sekä johtamisen ja kontrollin sekä oppimisen ja innovaation kannalta Vartiainen & muut 2000. Ks. myös Wheelan 2001, Eales-White, 1996, Wilson 1995 ja Björkman 1991.

³¹ Huusko 2001, 10 – 11. Ks. myös Katzenbach & Smith 1994, 101 – 108, jota Vartiainen (Vartiainen & muut 2000, 33 – 35) analysoi ja vertaa kahteen muuhun tiimin vaiheita kuvaavaan jäsennykseen.

³² Työsopimuslain 2 luvun 3 §:n mukaisesti ”työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta niin kuin työturvallisuuslaissa ja sen nojalla annetussa säännöksissä säädetään”. Työnantaja vastaa aina sopimusvelvoitteensa laiminlyömisestä työntekijälle aiheuttamasta vahingosta, vaikka tämän syntyminen olisikin luettava yksinomaan työnantajan sijaisen syyksi. (Kahri & muut 2001, 117 – 118).

lisuuslain 9 §:n 1 momentin yleissäännöksessä määritellään työnantajan työturvallisuusvelvoitteet (kursivointi LH):

”Työnantajan on tarkoin *otettava huomioon kaikki*, mitä työn laatuun, työolosuhteisiin, työntekijän ikään ja ikääntymiseen, sukupuoleen, ammattitaitoon sekä hänen muihin edellytyksiinsä katsoen kohtuudella on tarpeellista työntekijän suojelemiseksi joutumasta työssä alttiiksi tapaturmille tai saamasta työn johdosta haittaa terveydelleen. Tässä tarkoituksessa *työympäristöä on jatkuvasti tarkkailtava* sekä *ryhdyttävä asianmukaisiin toimenpiteisiin* tapaturmien, terveyshaittojen sekä vaaratilanteiden selvittämiseksi ja torjumiseksi.”

Lainkohdassa määritellyt työnantajan työturvallisuusvelvoitteet voidaan ryhmitellä seuraavasti: työntekijän suojeleminen tapaturmilta ja terveyshaitoilta ”kohtuuden mukaan”, työympäristön tarkkailu tapaturmien ja terveyshaittojen torjumiseksi ja toimenpiteet vaaratilanteiden, tapaturmien ja terveyshaittojen selvittämiseksi ja torjumiseksi³⁴.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön mukaan hyvät työolot merkitsevät työsuojelussa hyvää työpaikkaa ja sitä, että työ on hallinnassa³⁵. Lähtökohtaa voi pitää haastavana jo yksittäisen työntekijän työskentelyolosuhteita ajatellen. Esitetty työturvallisuuden perussäännös onkin rakennettu perinteisen työsuojelun - työnantaja johtaa ja valvoo työntekijän tekemistä – perustalle. Sen vuoksi työsuojelussa sovittavien työtehtävien pitää kuulua työntekijän ammattipätevyyden piiriin. Työturvallisuusriskit huomioon ottaen työntekijältä ei voida edellyttää sellaisen työn tekemistä, mitä hän ei osaa tai mitä hänen ei edes pitäisi osata. Työntekijän erityisasiantuntemuksen ja myös perinteisesti työntekijänkin katsotaan ensisijaisesti olevan ”suojeltu asia”. Erityisosaaminen rajoittaa työnantajan mahdollisuuksia direktiovallan puitteissa siirtää työntekijä toisiin tehtäviin.³⁶ Työturvallisuuteen liittyen on kiinnitetty huomiota siihen, että erityistä opastustarvetta saattaa aiheutua työntekijöiden siirtämisestä toisiin tehtäviin tai siitä, että he joutuvat tilapäisesti tekemään muuta kuin omaa normaalia työtään³⁷. Näitä tilanteita syntyy sekä tiimityöskentelyyn siirryttäessä että tiimien aikana työntekijöiden korvattessa tilapäisesti toisiaan. Kun työturvallisuuden järjestäminen edellyttää sekä laissa mainittujen asioiden huomioonottamista että jatkuvaa tarkkailua ja toimenpiteisiin ryhtymistä, organisaatiomuutos merkitsee usein vastuiden uudelleenjärjestelyä³⁸.

Työturvallisuuden kannalta erityisasiantuntemus ja työntekijän kokemus katsotaan seikoiksi, joiden perusteella henkilölle voidaan asettaa suurempi vastuu sekä omasta että uuden työsuojelulain mukaan myös toisten työntekijöiden turvallisuudesta. Vastaava lähtökohhta tulee esille uuden työturvallisuuslain valmistelussa. Toimintavelvoitteeseen vaikuttaa niin työntekijän kokemus, ohjaus kuin myös ammattitaito. Lisäksi toimintamahdollisuudet tarkoittavat sekä oikeuksia että resursseja toimia.³⁹ Puuttuva väline voi poistaa syyllisyyden sellaiselta alemmalta esimieheltä, jolle ei ole annettu riittäviä taloudellisia resursseja huolehtia vastualueensa turvallisuuskysymyksistä⁴⁰.

³³ TSL 2 luku 3 §, HE 157/2000 vp, 71.

³⁴ Hietala -& Kaivanto & Kuikko 2001, 32.

³⁵ ”Työturvallisuuden lähtökohdat” Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön mukaan (www.vn.stm/tyoturvallisuus).

³⁶ Kairinen TYV 1983, 63. Kairinen viittaa rajoitetun siirtomahdollisuuden osalta vanhaan oikeustapaukseen (KKO 1931 II 50). On huomattava, että vastaava ammattisuoja on edelleen voimassa myös työttömän oikeutena kieltäytyä tarjotusta työstä, joka ei vastaa hänen koulutustaan.

³⁷ Koskinen 1977, 179.

³⁸ KM 2001:13, 20.

³⁹ KM 2001:13, 75.

⁴⁰ Hahto 1998, 19. Työturvallisuuden osalta puuttuva kyky saattaa vaikuttaa siihen, että perustellut vastavuoroiset odotukset eivät poista tuottamusta tehtäviä delegoimalla osalta, jos delegointi on tehty turvallisuusasioihin perehtymättömälle. Esimerkkinä puuttavasta mahdollisuudesta voi olla se, että työturvallisuudesta vastaava on hiljattain nimetty tehtävänsä eikä ole ehtinyt tutustua työpaikan olosuhteisiin. Kaikissa tapauksissa vastuu kuitenkin on

Nimenomaan organisaation muutostilanteessa on syytä ottaa huomioon, että pätevyys, oikeudet ja resurssit ovat samalla henkilöllä. Kun ei delegoida vain tehtäviä tai vain vastuuta, vältetään vastuiden epäselvyyksiä ja siitä aiheutuvaa henkistä kuormitusta⁴¹. Työnantajan velvollisuutena on kiinnittää huomiota myös henkisen työsuojelun alueelle, jolloin työntekijöiden kuormittuminen ja kiire pitää sovittaa tehtävien edellyttämälle tasolle⁴².

2.1 Työsuojelutehtävien hoitaminen organisaation sisällä ja yhteisillä työmailla

Työnantaja voi työturvallisuuslain mukaan siirtää työturvallisuustehtäviä henkilölle, joka täyttää kaksi ehtoa. Sijaisen tulee olla riittävän pätevä ja hänen tehtävänsä tulee olla riittävän tarkkaan määritellyt. Muutoin toimenpide jää vaikutuksettomaksi ja vastuu säilyy työnantajalla itsellään.⁴³ Työturvallisuuslain 3 §:n mukaan

”Työnantaja voi tässä laissa tarkoitettujen tehtäviensä suorittamista varten panna sijaansa henkilön tai useampia henkilöitä. Sijaan pannulla henkilöllä tulee olla riittävä pätevyys, ja hänen tehtävänsä on määriteltävä yrityksen koko, toiminnan luonne ja muut seikat huomioon ottaen riittävällä tarkkuudella.”

Työnantajalle kuuluvat direktio-oikeus ja direktiovelvollisuus⁴⁴ edellyttävät aina käyttäjänsä⁴⁵. Direktiovelvollisuus tarkoittaa sitä, että työnantajalla on velvollisuus järjestää asianmukainen ohjaus ja valvonta. Tämä korostuu työturvallisuuden yhteydessä⁴⁶. Työnantajan tehtävien järjestämisestä säädetään työsopimuslain 1 luvun 9 §:ssä, jonka mukaan ”työnantaja voi asettaa toisen henkilön johtamaan ja valvomaan työtä”. Lainkohdassa käytetään yksikkömuotoa ”henkilön”. Myös ehdotuksessa uuden työturvallisuuslain 16 §:ksi käytetään yksikköä. Sen sijaan lakiesityksen yksityiskohtaisissa perusteluissa puhutaan ”henkilöiden” asettamisesta hoitamaan linjaorganisaatiolle tarkoitettuja tehtäviä⁴⁷. Nykyisessä samoin kuin valmisteilla olevassa uudessa työturvallisuuslaissa ei mainita työturvallisuustehtävien delegoinnin edellytyksenä työsopimuslain mukaista ”työtä johtavaa ja valvovaa asemaa”. Saloheimo pitää kuitenkin selvänä, ettei työturvallisuuslain säännöksellä ole tarkoitettu laajentaa työturvallisuudesta vastuussa olevien piiriä, vaikka nykyisen lain perusteluissa todetaan, että säännöksessä olisi ”yleensä” kysymys esimiesasemassa toimivasta henkilöstä⁴⁸. Valmisteilla olevan uuden työturvallisuuslain perustelujen mukaan työnantajan sijainen on ”lähes

työnantajalla; se vain kohdistetaan ylempään työnjohtoportaan alemman sijasta. (Hahto 1998, 19, alav. 38). Ks. myös Hietala & Kaivanto & Kuikko 2001, 59.

⁴¹ Huusko 2000, 111 - 113.

⁴² Työympäristötutkimus 1998, 50. Ks. myös ehdotus uudeksi työturvallisuuslaiksi 13 § (HE 59/2002).

⁴³ Saloheimo 1996a, 325 – 326. Ks. myös Koskinen 1977, 126 – 129.

⁴⁴ Saloheimo TYV 1984, 160 puhuu direktiovelvollisuudesta nimenoman työturvallisuuden yhteydessä.

⁴⁵ Hietala & Kaivanto & Kuikko 2001, 96.

⁴⁶ Ks. Saloheimo TYV 1984, 160 – 164 ja Paanetoja 1993.

⁴⁷ HE 59/2002 vp., KM 2001:13, 105 – 106, 73 – 74. Ks. myös Koskinen (1992, 251 – 252), joka esittää, että ”työnantaja voi joko kokonaan siirtää osan päätöksenteosta työntekijöille tai vain asettaa esimerkiksi rahankäyttöä koskevat rajat muun päätöksenteon siirtyessä työntekijöille. Itseään kontrolloiva ja ohjaava työnsuorittajajärjestelmä asettaa suuria vaatimuksia erityisesti välittömälle työnjohdolle. Käskyvallan käytöstä on ainakin jossain määrin luovuttava, mutta työntekijöiden on kuitenkin tehtävä työnsä.” Koskinen esitys koskee yhteistoimintalain tarkastelua. Pitänee voida ajatella niin, etteivät työsuojeluyhteistoiminta ja muu töiden organisoimiseen liittyvä yhteistoiminta voi olla täysin erillisiä asioita.

⁴⁸ Emt. 1996a, 326 – 327.

aina työ- tai virkasuhteessa oleva henkilö, joka on tavallisesti esimiesasemassa”. Rikosoikeudellisen vastuun katsotaan kuitenkin edelleen edellyttävän ”jonkinasteista esimiesasemaa”.⁴⁹

Työturvallisuusasioissakin voidaan siirtää vastuuta organisaation alemmille tasoille siten, että sillä on vaikutusta rikosoikeudelliseen vastuuseen. Nissinen⁵⁰ korostaa tällaisen delegoinnin eli päätösvallan siirtämisen ja muun tehtävien jaon eroa. Molemmissa tosin siirretään tehtäviä, mutta edellisessä olennaista on nimenomaan hierarkiaan perustuva esimiehen tehtävien ja toimivallan jako alaisille, kun taas muussa tehtävien jaossa operoidaan horisontaalisesti, samalla tasolla toimivien kesken. Nissinen on⁵¹ käsitellyt perusteellisesti huolellisen delegoinnin pätevyyttä ja suhdetta rikosvastuun edellytyksiin. Hänen mukaansa delegointia voidaan pitää sitä huolellisempana mitä tarkemmin siinä on otettu huomioon ja pyritty poistamaan riskit liittyen delegaatin valintaan, ohjeistukseen, toimivaltuuksiin, epätäsmällisyyteen, valvontaan sekä sisäiseen ja ulkoiseen tiedotukseen.

Työyhteisön olosuhteiden selvittäminen voi tuoda esille ala- tai yrityskohtaisia käytäntöjä, joilla voi olla merkitystä vastuusuhteiden oikeudellisessa arvioinnissa⁵². Töiden organisointi ja toimivaltuuksien jakaminen on työnantajan vastuulla eikä työturvallisuusvastuuta voi paeta epäselvän vastuunjaon taakse⁵³. Jokaisessa organisaatiossa on huolehdittava työturvallisuusasioiden hoitamisesta riippumatta organisaation rakenteesta tai töiden organisointitavasta. Perinteinen jako eri työturvallisuustehtävien jakautumisesta organisaatiossa ylimmän johdon, keskijohdon ja työnjohdon kesken muodostaa kokonaisuuden. Tämä kokonaisuus voidaan jakaa tekniseen vastuuseen, koulutusvastuuseen ja valvontavastuuseen.⁵⁴

Työnantajan ja työntekijöiden on pyrittävä yhteistoiminnassa ylläpitämään ja tehostamaan työturvallisuutta työpaikalla. Tämä on ilmaistu suoraan työturvallisuuslaissa ja työsuojelulaissa sekä välillisesti yhteistoimintalain⁵⁵. Yhteistoiminnan käytännön toteuttamiseksi työntekijöiden on valittava keskuudestaan työsuojeluvaltuutettu edustamaan heitä työsuojelua koskevassa yhteistoiminnassa sekä suhteessa työsuojeluviranomaisiin. Työnantajan tulee huolehtia siitä, että työsuojeluvaltuutettu saa tehtävään asianmukaisen koulutuksen. Työsuojeluvaltuutetun tulee perehtyä työsuojelua koskeviin säännöksiin ja osallistua työsuojelua koskeviin tarkastuksiin sekä perehtyä työpaikan olosuhteisiin tarkkailemalla niitä säännöllisesti. Edelleen hänen tulee toimia työsuojelua koskevan työnantajan ja työntekijöiden välisen yhteistoiminnan kehittämiseksi työpaikalla.⁵⁶

Työnantajan ja työntekijöiden yhteistyö tulee esille myös työsuojelun toimintaohjelmaa koskevissa säännöksissä. Voimassa olevan työturvallisuuslain 9 §:n 3 momentin mukaan

”Työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.”

⁴⁹ KM 2001:13, 20.

⁵⁰ Emt. 1997, 164 – 165.

⁵¹ Emt. 1997, 165- 168.

⁵² Kairinen 1998, 163 – 165, 185.

⁵³ HE 53/2002 vp.

⁵⁴ Hietala & Kaivanto & Kuikko 2001, 64 – 72.

⁵⁵ Yhteistoimintalaki edellyttää yhteistyötä mm. työolojen muuttuessa, mihin saattaa liittyä myös työturvallisuus-kysymyksiä.

⁵⁶ Laki työsuojelun valvonnasta 10 §, 10a §, Asetus työsuojelun valvonnasta 23 §. Työsuojeluvaltuutetun tehtävistä ja oikeuksista ks. tarkemmin em. laki 11 §, 11a § ja asetus 23 – 25 §. Ks. myös Hietala & Kaivanto & Kuikko 2001, 69 – 70.

Säännös sisältää samanhenkisiä ajatuksia kuin yhteistoimintalain neuvottelumääräykset ja antaa siten valmiin työkalun työsuojeluasioiden käsittelylle esimerkiksi organisaatiomuutoksia ennakoidessa. Toimintaohjelman sisällöllä kuitenkin ei ole katsottu olevan oikeudellista sitovuutta⁵⁷.

Työsuojelun valvonnan⁵⁸ kannalta keskeisenä on pidetty sitä, että työpaikka itse saadaan kehittämään työolojaan. Valvontaviranomaisten ohjeistuksen mukaan ”työsuojelun toimintaohjelma tulee laatia yhteistyössä työntekijöiden kanssa, vaikka se on työnantajan vastuulla ja jää työnantajan toteutettavaksi. Silti *on hyvä, jos ohjelmassa on tarkemmin määritelty ne henkilöt tai tabot, jotka tekevät eri asioita* sekä kokonaisuikataulu välitavoitteineen. Mikäli työpaikalla on käytössä nykyaikainen laatujärjestelmä, se voi sisältää osia työsuojelun toimintaohjelmasta, mutta laatujärjestelmä ei korvaa työsuojelun toimintaohjelmaa”.⁵⁹ Kursivoitu kohta osoittaa toimintaohjelman heikon merkityksen työpaikan osapuolten yhteissuunnittelun ja delegointiperusteiden arvioinnin välineenä, mihin se parhaimmillaan voisi tarjota hyvän areenan. Jo tässä vaiheessa on paikallaan todeta, että Ruotsin työympäristölain (Arbetsmiljölagen, AML) nojalla ohjeistettu systemaattinen työympäristötyö on nimensä mukaisesti systemaattista ja edellyttää vastuullisten henkilöiden nimeämistä⁶⁰.

Organisaation sisäisen yhteistyön lisäksi työturvallisuuslaki edellyttää yhteistyötä ns. yhteisellä rakennustyömaalla toimivien työnantajien kesken. Tämä on aiheuttanut muun ohella sen, että ns. itsenäiset työnsuorittajat ovat jääneet työsuojelullisesti erikoiseen asemaan. Heillä ei ole velvollisuutta ottaa huomioon työsuojelumääräyksiä, jos heillä ei ole työntekijöitä⁶¹. Uudessa työturvallisuuslaissa yhteisen työpaikan säännöstä ehdotetaan laajennettavaksi koskemaan kaikkia toimialoja. Käytännössä lähes kaikilla toimialoilla syntyy tilanteita, jolloin samalla työpaikalla työskentelee eri työnantajien palveluksessa olevia työntekijöitä samanaikaisesti. Tämän vuoksi lakiehdotus ulotetaan nykyistä laajemmalle ja siten vastaamaan EU:n puitedirektiivin 89/391/ETY määräyksiä.⁶² Työturvallisuuslakiehdotuksen 49 §:n mukaan

”Työpaikalla, jolla yksi työnantaja käyttää pääasiallista määräysvaltaa⁶³ ja jolla samanaikaisesti tai peräkkäin toimii useampi kuin yksi työnantaja tai korvausta vastaan työskentelevä itsenäinen työnsuorittaja siten, että työ voi vaikuttaa toisten työntekijöiden turvallisuuteen tai terveyteen (*yhteinen työpaikka*) on työnantajien ja itsenäisten työnsuorittajien työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen kunkin osaltaan ja riittävällä keskinäisellä yhteistoiminnalla ja tiedottamisella huolehdittava siitä, että heidän toimintansa ei vaaranna työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä.”

⁵⁷ Saloheimo 1996a, 204. Ks. kuitenkin Nieminen, 2000, 358, jonka mukaan kirjoittaja on pyrkinyt hahmottelemaan tietynlaista sitovuuden mallia, jossa pysyväisluonteisilla, täsmällisillä ja nimenomaisesti vahvistetuilla tai sovitulla suunnitelmilla ja periaatteilla on muutostapahtumaa ohjaavia ja ehkä jopa konkreettisia työsuhteen ehtoja ”heikosti sääteleviä” oikeusvaikutuksia.

⁵⁸ Työsuojelun valvonnasta huolehtivat sosiaali- ja terveysministeriön alaiset työsuojeluviranomaiset (ks. tarkemmin Laki ja asetus työsuojelun valvonnasta 16.2.1973 ja 21.12.1973).

⁵⁹ Työterveyslaitos 1998, 10 – 12, kursivointi LH. Työsuojelun toimintaohjelman laadintaan sisältyy henkisen hyvinvoinnin tarkastelussa seuraavat vaiheet: 1. nykytilan selvittäminen ja kehittämistarpeiden arviointi, 2. johtopäätökset, 3. toimintaohjelman sisällön määrittely, 4. toimenpiteiden toteuttaminen ja 5. seuranta. Vrt. kuitenkin Vainio & Hirsimäki 1995, 7, 65, jonka mukaan työturvallisuusasiat *kytkettiin* laatujärjestelmään.

⁶⁰ AFS 2001:1, 6 §.

⁶¹ Koskinen & Ullakonoja 1998, 50.

⁶² KM 2001:13, 93 – 94.

⁶³ Määräysvalta voi perustua osapuolia sitoviin sopimusjärjestelyihin tai käytännön järjestelyihin (KM 2001:13, 94).

2.2 Työturvallisuusrikos ja vastuun kohdentuminen työrikossäännösten mukaan

Työrikoksista säädetään rikoslain 47 luvussa, jossa on työnantajasta ja tämä edustajasta omat määritelmänsä. Määritelmien sisältö on aiempaa työympäristöoikeudessa vastaava, mutta korostaa työnantajan asemaa työn teettäjänä. Työoikeudessakin on alettu puhua ”funktionaalisen työnantajavastuun” puolesta. Tämän mukaan työnantajatehtävät voivat jakaantua esimerkiksi emo- ja tytäryhtiön kesken.⁶⁴ Työturvallisuusrikos määritellään rikoslain 47 luvun 1 §:ssä⁶⁵

”Työnantaja tai tämän edustaja, joka tahallaan tai huolimattomuudesta

1) rikkoo työturvallisuusmääräyksiä tai

2) aiheuttaa työturvallisuusmääräysten vastaisen puutteellisuuden tai epäkohdan taikka mahdollistaa työturvallisuusmääräysten vastaisen tilan jatkumisen laiminlyömällä valvoa työturvallisuusmääräysten noudattamista alaisessaan työssä tai jättämällä huolehtimatta taloudellisista, toiminnan järjestämisestä koskevista tai muista työsuojelun edellytyksistä, on tuomittava työturvallisuusrikoksesta sakkoon tai vankeuteen enintään yhdeksi vuodeksi.”

Työturvallisuusvastuun kohdentumisesta säädetään rikoslain 47 luvun 7 §:ssä.

”Tässä luvussa rangaistavaksi säädetystä työnantajan tai tämän edustajan menettelystä tuomitaan rangaistukseen se, jonka velvollisuuksien vastainen teko tai laiminlyönti on. Tätä arvioitaessa otetaan huomioon asianomaisen asema, hänen tehtäviensä ja toimivaltuuksiansa laatu, ja laajuus sekä muutenkin hänen osuutensa lainvastaisen tilan syntymiseen tai jatkumiseen.”

Vastuu työturvallisuuteen liittyvien tehtävien laiminlyönnistä voi kohdistua työnantajaan tai hänen edustajaansa. Hallituksen esityksessä rikoslain muuttamiseksi on työnantajan sijaisen pätevyyden arviointikriteereinä mainittu asianomaisen aseman sekä tehtävien ja toimivaltuuksien laadun ja laajuuden lisäksi myös tehtävien ja toimivaltuuksien selvyys sekä ammatillinen pätevyys⁶⁶. Työntekijän työturvallisuusvelvoitetta ei ole rikosoikeudellisesti sanktioitu. Vakavissa tapauksissa voi tulla kuitenkin kysymykseen työsuhteen purkaminen⁶⁷.

Työturvallisuusvastuun syntyminen edellyttävä, että henkilöllä on ollut todellinen mahdollisuus vahinkoon johtaneen puutteen havaitsemiseen ja poistamiseen. On huomattava, ettei pelkkää vastuuta voida delegoida. Vastuu liittyy aina esimiehen todelliseen päätös- ja toimivaltaan. Sen siirtämisestä ei voida sopia irrallaan toimivaltakysymyksistä.⁶⁸ Käytännössä hyvinkin konkreettisten työsuojelumääräysten laiminlyönnit voivat pohjimmiltaan johtua yritysjohdon puutteellisesta

⁶⁴ Koskinen & Ullakonoja 1998, 57 – 59.

⁶⁵ Laki työsuojelun valvonnasta 26 § 1 momentti.

⁶⁶ HE 94/1993 vp., 176. Hallituksen esityksessä selvyys-kriteerin sisältöä on kuvattu esimerkeillä. Niiden mukaan *sellainen esimies, jonka tehtävät ja siten toimintavelvollisuus yksittäistapauksissa ovat olleet epäselviä, saattaisi jäädä rankaisematta, jolloin vastuu voisi kuulua niille ylemmille esimiehille, joiden laiminlyönneistä tällainen toimivaltasubteiden epäselvyys johtuu.* (Emt. 176, 200). Ks. myös Nissinen 1997, 183, jossa arvioidaan selvyys-kriteerin valiokuntakäsittelyä. Ks. myös Koskinen & Ullakonoja 1998, 62 – 64.

⁶⁷ Uudessa työsopimuslaissa ei ole enää aikaisemman lain mukaista esimerkkiluetteloa työsuhteen purkuperusteita. Oikeustilaa ei kuitenkaan ole tarkoitettu muutettavaksi, joten aiemmin laissa mainitut purkuperusteet ovat voimassa. (Kahri & muut 2001, 333 – 335).

⁶⁸ Saloheimo 1981, 14 –15, Hietala & Kaivanto & Kuikko 2001, 58, 61 – 62. Työturvallisuusrikokset ovat yleensä laiminlyöntirikoksia (Saloheimo 1981, 14), joissa laiminlyönnin kriminalisoinnilla asetetaan yksilölle velvollisuus torjua muita ihmisiä uhkaavia vaaroja sen sijaan, että kehoitettaisiin ainoastaan pidättäytymään aiheuttamasta itse epätoivottuja seurauksia. Tämä tarkoittaa perinteistä rikosoikeutta pidemmälle vietyä solidaarista vastuuta toisista ihmisistä. Laiminlyönnin kriminalisointi antaa vain yhden toimintavaihtoehdon eli vaaditun velvoitteen täyttämisen. Näin ollen vastuun rajoittaminen on ongelmallisempaa, sillä pitkälle vietynä jokainen on kausaalissa vastuussa lähes mistä tahansa teosta. (Hahto 1998, 18 ja siellä mainitut lähteet). Ks. myös HE 44/2002vp.

panostuksesta työsuojeluasioihin. Tällöin yritysjohtoa voidaan rangaista rikoslain 47 luvun 1.1 §:n 2 kohdan nojalla. Tämä tarkoittaa, ettei työturvallisuusvastuuta voi *jäännöksettömästi* delegoida vaikkapa työnjohdon tehtäväksi.⁶⁹ Vastuu työturvallisuuden asianmukaisesta järjestämisestä aiheutuvista velvoitteista jää aina työnantajalle⁷⁰, vaikka osavastuita delegoidaan.

Alemman esimiestason tehtäviä on useimmiten siirtynyt tiimin hoidettavaksi. Näin ollen käsitys työnjohdon tehtävänkuvasta ja ryhmä-käsite (tai tiimi-käsite, lisäys LH) ovat yhteydessä toisiinsa.⁷¹ Käytännössä tiimit käyttävät tosiasiallista direktio-oikeutta, joka on liukunut tiimille vähitellen⁷². Rikoslain työrikosluvun työnantajan määritelmän yhteydessä korostetaan todellisen päätösvallan käyttäjän vastuuta, millä ensisijaisesti tarkoitetaan ”ylärajan vetoa”⁷³. Todellisen päätösvallan käyttäjän selvittäminen työturvallisuusrikoksen esitutkinnassa on vaikeaa. Onkin arvioitu, että työturvallisuusvastuun kohdentaminen yritysten ylimpään johtoon voi toteutua paitsi konsernien ja erilaisten yhteisten työmaiden kohdalla myös tiimiorganisaatioiden yleistyessä. Tiimiorganisaatioihin liittyy usein esimiesportaan poistuminen.⁷⁴ Kun todellisen päätösvallan käyttäjän vastuuta sovelletaan myös ”alarajan vetona”, entisen työnjohdon asema on selkiytettävä tiimimäiseen organisaatioon siirryttäessä. Työelämä tutkimuksissa voidaan todeta: ”jos tiimeille annetaan tehtäviä, jotka kuuluivat aikaisemmin työnjohdolle, on työnjohdon hyväksyttävä tämä ja voitava luottaa tiimin osaamiseen ja vastuuntuntoon”⁷⁵. Toteamus on organisaation ”kehitysoppien” kannalta täysin oikea, mutta juridisesti ajatellen huolimaton. Keskeistä tiimien käyttämisen päätösvallan suhteen on se, minkä luonteista päätösvaltaa tiimeille todellisuudessa annetaan⁷⁶.

Saloheimon mukaan vastuun kohdentuminen on kussakin tapauksessa erikseen selvitettävä työyhteisön olosuhteiden pohjalta. Vastuusuhteet on ratkaistava tapaus kerrallaan erityisesti silloin, kun organisaatiot eivät toimi etukäteen vahvistettujen tehtävänkokojen mukaisesti. Näin voi tapahtua esimerkiksi lyhytkestoisissa projekteissa ja jos työ on jaettu osin itsenäisesti toimiville ja omista tehtävistään päättävillä laatupiireille.⁷⁷ EPOC-projektissa, joka on tutkinut perinteisesti työnantajalle kuuluneiden tehtävien siirtymistä organisaatiossa alaspäin, on käytössä tiimien kannalta mielenkiintoinen käsite ”ryhmädelegointi”. Käsite tarkoittaa, että *ryhmälle työntekijöitä* on myönnetty päätösvaltaa ja vastuuta toteuttaa tehtävänsä ilman jatkuvaa johdon puuttumista⁷⁸.

⁶⁹ Saloheimo 1996a, 305 – 306, kursivointi LH.

⁷⁰ Nissinen 1997, 171.

⁷¹ Alasoini 1998, 24.

⁷² Huusko 2000, 115 – 119.

⁷³ Jorma Saloheimo, haastattelu 12.6.2002.

⁷⁴ Koskinen & Ullakonoja, 1998, 65.

⁷⁵ Tiimiturvallisuusopas 2001, 11, Alasoini 1998, 22 – 24.

⁷⁶ Saloheimo, haastattelu 12.6.2002.

⁷⁷ Saloheimo 1996b, 147 – 148. Laatupiirejä voidaan pitää tiimien ”edeltäjänä”, Sisson 1996, 25 – 27, Kvalitetcirklar som medbestämmande?, 6 - 9. Lindholmin (1987, 13, 39) mukaan laatupiirien avulla yrityksellä on mahdollisuus hyödyntää työntekijöiden osaamista, mutta laatupiireille pitää antaa ”omia ongelmia” ja niiden toiminta pitää kytkeä yrityksen suunnitteluun ja päätöksentekoon myös ylemmillä tasoilla. Tämä ei ollut tavallista hänen haastattelemiensa konsulttien ”laatupiirikonsepteissa”. Huomaa erityisesti: Laatupiirien ja tiimien rinnastaminen on huolimaton, koska laatupiireihin ei lähtökohtaisesti liity delegointia (Åke Sandberg, haastattelu Tukholmassa 16.4.2002).

⁷⁸ EPOC = Employee direct Participation on Organisational Change -projektissa pyrittiin luomaan monipuolinen kuva henkilöstön suoran osallistumisen laajuudesta, motiiveista, muodoista, toteuttamistavoista ja vaikutuksista EU-maissa. Konsultatiivisessa osallistumisessa johto kannustaa työntekijöitä tuomaan esiin näkemyksiään työtä koskevista asioista, mutta pidättää päätösvallan itsellään. Delegoivassa osallistumisessa johto antaa työntekijöille suoranaista päätösvaltaa ja vastuuta oman työnsä toteutuksessa ja organisoinnissa. (Alasoini 2001, 20). Ks. myös Vartiainen 2000, 22 - 23, Sisson, 1996.

Tutkimuksissa⁷⁹ on havaittu, että vastuukysymykset ovat joissakin tapauksissa jopa niin epäselviä, ettei vastuullinen henkilö ollut edes tietoinen omista vastuistaan. Epäselvyyksiä on ilmennyt esimerkiksi työnjohtovastuissa sekä työtehtävien jaossa. Syy-yhteyksien selvittäminen ja rikosvastuun kohdentaminen on hankalaa etenkin, kun rikkomus on sattunut mutkikkaassa organisaatiossa. Toisaalta todellisten syy-yhteyksien selvittämättömyys voi johtaa siihen, että syytteet kohdistuvat yleensä työnjohtoon. Tällöin rangaistaan laiminlyönneistä, joihin syytetyt eivät ole voineet vaikuttaa. Väärä vastuun kohdentuminen johtuu ajattelusta, ettei ylimmälle johdolle voida asettaa vastuuta, koska se ei tiedä tuotannosta. Vaaran olemassaolo saatetaan tietää sattuneiden läheltä piti – tilanteiden vuoksi ja onnettomuus olisi mahdollisesti voitu estää seurantavelvollisuuden toteuttamisella.⁸⁰ Läheltä piti -tilanteet ovat samoja tilanteita, jossa vammautumiselta on vältytty esimerkiksi hyvän onnen vuoksi⁸¹.

Työsuojelun seurantavelvoitteen toteuttaminen liittyy sekä siihen, ettei lainvastainen tila pääse syntymään että siihen, ettei lainvastainen tila jatku. Hahto esittää, että ”työturvallisuusrikoksessa viitataan työturvallisuusmääräysten vastaiseen olotilaan vaatimatta, että olotila sinänsä osoitettaisiin vaaraa aiheuttavaksi. Se, että käytännössä on usein ilmennyt konkreettinenkin vaara, ei muuta rikoksen luonnetta, koska rankaiseminen ei edellytä vaaran näyttämistä toteen. Rikkomuksen vähäisyyttä tai työpaikan turvallisuustilannetta ei siten voida päätellä siitä, onko vaaratilannetta ehtinyt sattua, sillä hyvä onni ja *työntekijöiden tarkkaavaisuus ei saa vähentää työnantajan vastuuta velvollisuuksiensa boitamisesta.*”⁸² Hähdön esitys on työturvallisuuslain mukainen, mutta sen perusteella läheltä piti -tilanteet asettuvat mielenkiintoiseen asemaan. Lisäksi uuden työsuojelulain ja valmisteilla olevan työturvallisuuslain säännökset edellyttävät työntekijältä paitsi tarkkaavaisuutta myös toimintaa sekä omassa että työtovereiden työturvallisuuteen liittyvissä asioissa. Kun nämä ainekset yhdistetään tiimityöskentelyn perusajatuksiin, työnantajan vastuu voi jäädä osittain ”juridiseksi kuoreksi”.

2.3 Keskeisten työlakien uudistaminen ja tiimit

Tiimit ovat erityisesti 1990-luvulla ja vuosituhannen vaihteessa olleet huomattavan paljon esillä työelämää koskevissa tutkimuksissa⁸³. Tutkimuksia on tehty erilaisista lähtökohdista ja erilaisiin tarkoituksiin. Myös lainsäädäntötyön tueksi on tehty taustaselvityksiä, mutta niiden vaikutus ei välttämättä näy lakitekstissä. Työsopimuslakikomitean teettämät taustaselvitykset ja uudet työelämän tutkimukset olisivat antaneet perusteita ottaa säännöshdotuksissa huomattavasti painavammin

⁷⁹ Ks. esim. Kivi & muut 2000, 4. Työrikoksissa tulee usein esille vastuun jakautuminen useammalle henkilölle. KKO:n käytännössä on silloin tällöin tuomittu samassa jutussa monen esimiesportaan edustajia, vaikka kysymyksessä olisikin ollut vain yhden työturvallisuuslain säännöksen laiminlyönti. Saloheimon mukaan selityksenä saattaa olla se, että useat henkilöt ovat olleet tietoisia epäkohdasta, jolloin heillä on katsottu – riippumatta heidän muodollisten tehtäväalueidensa rajoista – velvollisuus toimia vaaran poistamiseksi. Monesti useiden henkilöiden tuomitseminen samoista laiminlyönneistä johtuu siitä, että jutussa ei yksinkertaisesti ole riittävästi selvitetty esimiesten tehtävissä ja toimivaltuuksissa olevia eroja. Tavallista on kuitenkin myös se, että useat syyt ja laiminlyönnit ovat yhdessä myötävaikuttamassa tapaturman syntyyn, jolloin myös vastuu jakaantuu usealle taholle. (Saloheimo 1981, 19).

⁸⁰ Kallioluoma, Jouni, 1991, Työtaturmien syytteet kohdistuvat väärin. Työ. Terveys. Turvallisuus. 5/1991.

⁸¹ Salminen, sähköpostiahaastattelu 27.5.2002. Läheltä piti –tilanteita käytetään hyväksi työpaikkakohtaisissa riskien kartoituksissa sekä koulutuksessa; niiden katsotaan kuuluvan ”organisaation työsuojelutietouteen” (Hietala & Kaivanto & Kuikko 2001, 70)

⁸² Hahto 1998, 13 – 17.

⁸³ Ks. esim. Antila & Ylöstalo 2002, Alasoini 2001, Alasoini & muut 2001, Alasoini 1998.

huomioon muun muassa *ryhmä- ja tiimityön, jatkuvan muutoksen*, liikkumisen, kansainvälisen toiminnan sekä *kiireen ja osaamisvaatimusten lisääntyminen*.⁸⁴

Kiireen ja osaamisvaatimusten lisääntyminen ovat keskeisiä asioita tiimien työturvallisuuden kannalta. Työturvallisuusrikosten ongelmana on usein lisäksi se, että lainvastainen tilanne johtuu useiden tahojen laiminlyönneistä ja lopputulos voi olla pahempi kuin yksittäisten laiminlyöntien summa⁸⁵. Näin työturvallisuudessa voi toteutua $2 + 2 = 5$ kielteisessä merkityksessä. Tiimityöskentelyn yhteyttä kiireeseen ja toisaalta kiireen yhteyttä työtapaturmiin ja riskinottoon on tutkittu. Ajansäästö ja aikataulujen paine, jotka ovat usein raportoituja tiimiorganisaation piirteitä, ovat tärkeimmät riskinottoa lisäävät tekijät.⁸⁶ Tiimeissä työpaine on kovempi kuin tiimien ulkopuolella. Lisäksi tulosodotukset ovat kovat. Tiimien toiminnallinen itsenäisyys tekee työn mielekkäämmäksi ja siten tiimityön hyvinvointivaikutukset ovat kahtiajakoiset.⁸⁷ Kahtiajakoisuus koskee laajemminkin kiireen ja työturvallisuuden muutosta sekä työn henkisen rasittavuuden kokemista erilaisilla työpaikoilla⁸⁸. Tiimityöskentelyssä saattavat edelleen korostua työyhteisön sisäiset normit, joiden on todettu voivan aiheuttaa kiireen tunteen kokemista⁸⁹. Vastuu töiden suunnittelusta siten, etteivät työntekijät kuormitu liikaa, on työturvallisuuslakiehdotuksen mukaan työnantajalla. Työnantajan on puututtava ylikuormitustilanteeseen.⁹⁰ Voiko tiimillä olla valtuudet puuttua ylikuormitustilanteeseen esimerkiksi tekemällä työjärjestelyjä tiimin sisällä tai jopa palkkaamalla lisähenkilö? Vastaamalla kysymykseen voi tuoda esille tiimiorganisaation juridista ongelmallisuutta. Todellisen tiimin tuntomerkinä pidetään sitä, että jäsenet voivat tilapäisesti korvata toisiaan. Tällöin toimitaan olemassa olevan työsuhteen sisällä. Jos tiimin jäsenillä on oikeus käyttää ulkopuolista apua, heillä täytyy olla esimiesasemaan liittyviä valtuuksia.

2.3.1 Työsopimuslain uudistaminen

Työsopimuslain 1 §:n 1 momentissa säädetään myös työkunnista. Lainkohdan mukaan

”Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan”.

On yllättävää, että uuteen työsopimuslain 1 §:ään otettiin maininta ”henkilökohtaisesti”⁹¹, vaikka komiteamietinnössäkkin todetaan: ”kasvavia yhteisöllisiä toimintatapoja ovat muun muassa tiimityö ja

⁸⁴ KM 2000:1, liite1, s. 2, kursivointi LH. Ks. edelleen Bruunin ja Kairisen (KM 2000:1, liite 1, s. 2) eriävä mielipide työsopimuslakikomitean mietintöön: ”työsopimuslain ajan tasalle saattamisen tulisi mielestämme myös kattaa työoikeudellisten opinkappaleiden, kuten ns. perussuhdeteorian, työsopimusopin ja työehtosopimusten jälkivaikutusopin uudelleen arviointia ja keskeisten työoikeudellisten peruskäsitteiden ja lähtökohtien kirjaamisen lakiin (työsuhde, lojaliteettivelvollisuus jne). Myös uuden perustuslain edustamaan ajatteluun ja sen asettamiin vaatimuksiin olisi tullut paneutua huomattavasti tarkemmin työsopimuslain uudistamistyössä. Tulevaisuuden uusia, jo näköpiirissä olevia seikkoja ei ole onnistuttu ottamaan riittävästi huomioon.”

⁸⁵ HE 53/2002vp.

⁸⁶ Salminen, Simo. Riskinotto vakavissa työtapaturmissa. Työ ja ihminen 6 (1992): 1, 78 –85. Ks. myös Salminen 1997.

⁸⁷ Antila & Ylöstalo 2001, 165.

⁸⁸ Ylöstalo 2001, 153, 211 - 212.

⁸⁹ Salminen, 1995, 1247 - 1250. Tutkimusten perusteella tapaturmien välttämiseksi on esitetty aiheelliseksi paneutua riskinoton vähentämiseen jopa niin, ettei kenenkään tarvitsisi työskennellä kiireessä. (Salminen, Simo. Riskinotto vakavissa työtapaturmissa. Työ ja ihminen 6 (1992): 1, 78 –85. Ks. myös Salminen 1997.

⁹⁰ Kuormituksen selvittäminen on työterveyshuollon tehtävä, mutta työterveyshuollon järjestäminen on työnantajan velvollisuus (Työterveyshuoltolaki).

⁹¹ Ruotsissa työvelvoitteen täyttäminen henkilökohtaisesti ei ole täysin ehdoton edellytys (SOU 1993:32, 229).

paikallinen sopiminen”⁹². Toisaalta, vaikka on katsottu, että ”nykyisin uusia työ kuntien kaltaisia asetelmia saattaa syntyä tiimityössä”⁹³, näitä työn organisointiin liittyviä tiimi- ja ryhmätyötilanteita ei kuitenkaan voida pitää *varsinaisina* työ kuntina. Työkunnan etumiehestä todetaan, että tällä voi olla käytännön työnjohto-oikeuden osalta myös eräänlainen työnantajan sijaisen asema. Työnantajan sijaisen asema on työsuojeluvastuun delegoinnin kannalta merkityksellinen. Jos työ kunta ja tiimi olisi rinnastettu työ sopimuslaissa, tästä olisi seurannut myös tiimin vetäjälle ”eräänlainen työnantajan sijaisen asema”.⁹⁴ Työsopimuslakikomitean mietinnön liitteenä olevassa eriävissä mielipiteessä Niklas Bruun ja Martti Kairinen⁹⁵ esittivät, että perinteisten työ kuntien lisäksi ehdotettu ryhmätyötä koskeva säännös olisi kohdistunut myös viime aikoina lisääntyneeseen tiimityöhön.

Bruunin ja Kairisen työ sopimuslakiin esittämässä ryhmätyösäännöksessä sanotaan: ”TSL 2 a §. Ryhmätyösopimus. Työntekijät voivat työ kuntana tai muuna ryhmänä sitoutua tekemään työtä yhdessä. Kukin ryhmän jäsen tulee erikseen työ suhteeseen työnantajaan. Neuvoteltaessa työnteon järjestämistä ja palkan maksamista koskevia asioita ryhmää edustaa jäsen, joka on valtuutettu toimimaan ryhmän edustajana. *Ryhmän jäsenten vastuu määräytyy sopimuksen ja heidän asemansa mukaan.* Tällaisilla työnteon järjestämisen tavoilla tarkoitetaan usean henkilön välistä yhteistyötä, joka perustuu ryhmän jäsenten monitaitoisuuteen. Tilanteelle on tyypillistä ryhmän (ja tiimin, lisäys LH) suorittaman työn itseohjautuvuus muun muassa työtapojen ja työ aikojen⁹⁶ suhteen. Käytännössä ryhmä saattaa myös ottaa avustajan esimerkiksi jonkin ryhmän estyneen jäsenen sijaan.”⁹⁷ Kuvatunlaisen sopimisen ja vastuun kohdentamisen lähtökohdat olisi ollut syytä ottaa työ sopimuslakiin⁹⁸. Näin ei kuitenkaan käynyt. Työsopimuslakikomitean työtä onkin arvosteltu siitä, että ”mietintöä leimaa vanhojen individuaalisten oikeusoppien korostaminen tilanteessa, jolle on ominaista monimuotoista yhteistyötä korostavat ajattelutavat”⁹⁹.

Vaikka ryhmätyösäännös ei tullut työ sopimuslakiin, lain 3 luvun 2 §:n mukaan työntekijän on ”...käytettävissään olevin keinoin huolehdittava niin omasta kuin *työpaikalla olevien muiden työntekijöiden turvallisuudesta*”. Uuden velvoitteen mukaan työntekijällä on myös ”yleinen velvollisuus ilmoittaa vioista ja puutteista silloinkin, kun ei ole kysymys hänen omassa käytössään tai hoidettavanaan olevista rakenteista tai laitteista”¹⁰⁰. Työntekijän asemassa olevien työturvallisuusvastuu on näin ollen lainsäädäntöteitse laajentunut ”sivusuunnassa”. Lakiin on kirjattu työnantajan huolehtimisvelvoitteen osittainen siirtäminen työntekijöille, joten siitä ei tarvitse neuvotella työehtosopimusneuvotteluissa. Näin ollen ei ole tarvetta siirtää työnantaja-asemaa tältä osin. Näin on myös vältetty mahdollisuus käsittää kyseinen työvelvollisuuden laajennus yhteistoimintalain edellyttämänä olennaisena muutoksena työtehtäviin, mikä edellyttäisi osapuolten välisiä neuvotteluja.

⁹² KM 2000:1, liite 1, s. 2.

⁹³ Kairinen 1998, 72.

⁹⁴ Kahri & muut 2001, 36, kursivointi LH.

⁹⁵ Emt. Komiteamietinnön 2000:1 liite numero 1, s. 7.

⁹⁶ Tiimi tai ryhmä on ollut sopijapuolena paikallisissa sopimuksissa, joissa on sovittu mm. työaikajärjestelyistä. (Ks. Ilmonen, 2000 ja Uhmavaara & muut 2000).

⁹⁷ Emt. Komiteamietinnön 2000:1 liite numero 1, s. 7, kursivointi LH.

⁹⁸ KM 2000:1, liite 1, s. 7.

⁹⁹ Ks. Bruunin ja Kairisen eriävä mielipide työ sopimuslakikomitean mietintöön: ”työsopimuslain ajan tasalle saattamisen tulisi mielestämme myös kattaa työoikeudellisten opinkappaleiden, kuten ns. perussuhdeteorian, työ sopimusopin ja työehtosopimusten jälkivaikutusopin uudelleen arviointia ja keskeisten työoikeudellisten peruskäsitteiden ja lähtökohtien kirjaamisen lakiin (työsuhde, lojaliteettivelvollisuus jne)”. KM 2000:1, liite 1, s. 2.

¹⁰⁰ TSL 3 luku 2 § 2 momentti. Kahri & muut 2001, 169.

Perinteiseen työsuhteeseen ja sen edellyttämään työnantajan direktioveloitteeseen nähden työntekijän veloitteen muutos on suuri. Muutos on kuitenkin yleisten työelämän linjojen mukainen: ”ollaan siirretty tuotanto- ja tehtäväkeskeisyydestä asiakassuuntautumiseen, kapea-alaisesta pätevydestä monitaitoisuuteen, yksilösidonnaisista työrooleista ryhmiin ja verkostoihin sekä kapea-alaisista tehtävistä laajempiin työrooleihin”¹⁰¹. Uuden työsopimuslain yleisvelvoite edellyttääkin työnantajalta entistä laajempaa velvollisuutta edistää yrityksen ilmapiiriä ja työntekijöiden menestymistä¹⁰², joiden voidaan katsoa liittyvän pidemmän aikavälin toimintaan. Ennalta varautumista korostetaan myös työturvallisuuslain uudistamisen yhteydessä¹⁰³.

2.3.2 Työturvallisuuslain uudistaminen

Uusi työturvallisuuslaki on hallituksen esityksen¹⁰⁴ mukaan luonteeltaan puitelaki, jota aineellinen sisällön osalta täydentävät joko alemmanasteiset säädökset tai käytännössä noudatettu turvallisuustaso. Työnantajan yleistä huolehtimisvelvoitetta määrittelevän lakiesityksen 8 §:n 5 momentin mukaan

”työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa”.

Hallituksen esityksen yksityiskohtaisissa perusteluissa ei määritellä, mitä ”organisaation osilla” tarkoitetaan. Ehdotetun säännöksen voi kuitenkin katsoa vahvistavan sen, että työnantajan on huolehdittava työturvallisuusasioiden järjestämisestä riippumatta siitä, miten töiden tekeminen on järjestetty. Tähän liittyy myös lakiesityksen¹⁰⁵ työnantajan sijaista koskevan 16 §:n säännös, jonka ”työpaikan koko” on otettu yhdeksi sijaisen tehtävien ”määrittelykriteeriksi”. Lakiesityksen mukaan

”työnantaja voi asettaa toisen henkilön edustajanaan (työnantajan sijainen) hoitamaan tässä laissa työnantajan velvollisuudeksi säädettyjä tehtäviä. Työnantajan sijaisen tehtävät on määriteltävä riittävän tarkasti huomioon ottaen työnantajan toimiala, työn ja toiminnan luonne sekä työpaikan koko. Työnantajan on huolehdittava siitä, että sijaisella on riittävä pätevyys, hänen on riittävästi perehdytty tehtäviinsä ja hänellä on muutenkin asianmukaiset edellytykset tässä tarkoitettujen tehtävien hoitamiseen.”

Työn organisointi ns. tiimityönä otettiin huomioon työturvallisuuslakikomitean mietinnössä¹⁰⁶, mutta lakitekstiin ei ole ehdotettu säännöksiä tiimityöskentelystä. Työturvallisuuslakikomitean mietinnössä todetaan, että ”työnantaja voi työturvallisuuteen liittyen antaa esimerkiksi suullisia yleisohjeita työn suoritustavasta tai yksityiskohtaisia kirjallisia ohjeita koko tuotantovaiheesta esimerkiksi laatujärjestelmissä”. Laatujärjestelmät voivat olla organisaatiossa se linkki, jonka avulla työntekijöiden sekä arkinen toiminta että kehittämistyö pyritään kääntämään organisaation tuottavuudeksi¹⁰⁷. Työntekijän velvollisuudet ovat työturvallisuuslakiesityksen 4 luvun 18 §:n 1 momentin mukaan

¹⁰¹ KM 2001:13, 40 – 41.

¹⁰² HE 157/2000 vp., 111.

¹⁰³ KM 2001:13, 58, jossa todetaan, että Euroopan unionin piirissä on vahvistunut näkemys ennalta varautumisen periaatteen huomioimisen tärkeydestä lainsäädäntöehdotuksia laadittaessa. Ks. myös Antila & Ylöstalo 2002, 11.

¹⁰⁴ HE 59/2002 vp.

¹⁰⁵ HE 59/2002 vp.

¹⁰⁶ KM 2001:13, 20.

¹⁰⁷ Vainio & Hirsimäki 1995, 7, 9, 65.

”Työntekijän on noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän on muutoinkin noudatettava työnsä ja olosuhteiden edellyttämää turvallisuuden ja terveellisyden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä¹⁰⁸ sekä huolellisuutta ja varovaisuutta.”

Esitys vastaa asiallisesti työ sopimuslain 3 luvun 1 §:n säännöstä ja kuulostaa vanhanaikaiselta. Säännös rakentuu perinteisille direktio-oikeuden ja -velvollisuuden periaatteelle ohjeiden ja määräysten noudattamisesta. Tiimien yhteydessä on todettu, että laatu ei synny käskemällä, vaan jokaisen on tunnistettava työprosessin kokonaisuus, omat sisäiset ja ulkoiset asiakkaansa, laatu vastuunsa työprosessissa ja mahdollisuudet laadun jatkuvaan parantamiseen¹⁰⁹. Tämän vuoksi itseohjautuvuutta toteuttavalla yrityksellä tulee olla selkeä ja toimiva sisäisen toiminnan ohjausjärjestelmä, joka voi olla laatujärjestelmä¹¹⁰. Ruotsissa organisaation ohjausjärjestelmän muutosta pidetään tärkeänä muutoksena toiminnassa tai työ sopimusehdoissa (”en viktigare förändring av verksamheten eller anställningsvilkoren”), joten muutos edellyttää asian käsittelemistä myötämäärämisneuvotteluissa¹¹¹. Tämä liittyy sekä työnantajan seurantavelvoitteen toteuttamiseen että tiimin tavoitteen mittaamiseen. Nämä asiat puolestaan liittyvät siihen, miten tiimin jäsenet kokevat vastuuta ja kuormitusta asetetun tavoitteen saavuttamisesta.

Työturvallisuuslakikomitean mietinnössä todetaan: ”Kun työnantaja organisoii toimintaansa ja asettaa henkilöitä hoitamaan työturvallisuuslaissa linjaorganisaatiolle tarkoitettuja tehtäviä, nämä tehtävät on määriteltävä. Lisäksi työnantajan on tällöin huolehdittava siitä, että sijaisella on riittävä pätevyys ja muutoinkin edellytykset tehtävien suorittamiseen. Edellytykset tarkoittavat tässä ennen muuta riittäviä toimivaltuuksia.”¹¹² ”Työn tekeminen tiimeissä siten, että tiimillä ei ole työnjohtajaa, jolloin *työntekijät suunnittelevat itse työnsä sekä vastaavat tuotannosta, aikatauluista ja turvallisuudesta, asettaa työntekijöille suuren vastuun. Tiimityöhön perustuvassa organisaatiossa joudutaan vastuun sisältöä ja kohdentumista arvioimaan osittain eri tavalla kuin linjaorganisaatiossa.*”¹¹³ Lakiesitys jättää avoimeksi, kuka arvioinnin suorittaa ja mitä työntekijöille asetettava ”suuri vastuu”, joka tässä yhteydessä esitetään myös vastuuna turvallisuudesta, voi tarkoittaa.

Työturvallisuusvastuun kohdentumisesta työturvallisuuslakikomitean mietinnössä esitetään: ”Tiimityön kaltainen työn organisointi ei vaikuta työnantajan vastuun perusteisiin. Vastuun sisältö painottuu organisaation rakenteeseen ja toimivuuteen, työn sujuvuuteen sekä opetukseen, ohjaukseen ja tiedottamiseen liittyviin kysymyksiin. Mikäli työnantajan valvonnan puuttumisesta seuraa työturvallisuussäännösten vastainen olotila, vastuu laiminlyönnistä kohdistuu niihin linjaorganisaation edustajiin, jotka ovat päättäneet lähiesimiesportaan poistamisesta. Poistamisen seurauksena työtä suorittavan *työryhmän (eli tiimin, lisäys LH) vastuuta työn tuloksesta* on lisätty.”¹¹⁴ Tämän vuoksi ”olisi toivottu täydennystä ja tarkempaa sääntelyä työnantajan ja työnantajan

¹⁰⁸ Suomalaisissa työturvallisuutta käsittelevissä tutkimuksissa ei juuri puututa siisteyteen ja järjestykseen. Ks. Vesa Turusen artikkeli, ”Ruotsi rakentaa turvallisesti”, jossa verrataan suomalaista ja ruotsalaista rakennustyömaata ja selväksi eroksi nousee työmaiden siisteys. Artikkelissa haastateltu Matti Valta esittää, että Suomessa siivous koetaan halventavaksi. Taustalla on ajatus, että koska minä olen ammattimies, ei minun työtehtäviini kuulu lakaista. Ruotsissa se on mielletty osaksi ammattitaitoa. (Työ. Terveys. Turvallisuus 11/1995). Vrt. kuitenkin Kanervan (1997, 19) esitys työympäristössä mahdollisesti esiintyvistä vaaratekijöistä, joiden varalle on syytä tehdä säännöt ja liittää ne toimintaohjelmaan. Siisteys ja järjestys on mainittu luettelossa ensimmäisenä. Ks. myös HE 59/2002 vp, jonka 36 §:ssä säädetään järjestyksestä ja siisteydestä.

¹⁰⁹ Aaltonen & muut 1996, 47.

¹¹⁰ Aaltonen & muut 1996, Vainio & Hirsimäki 1995, 7, 9, 65.

¹¹¹ Källström 2000, 93. Arbetsgivarens kontroll – arbetstagarens integritet – Sverige. Arbetsliv i omvandling 2002:2 ss. 85 – 99.

¹¹² KM 2001:13, 74.

¹¹³ KM 2001:13, 20, kursivointi LH.

¹¹⁴ KM 2001:13, 20, kursivointi LH.

edustajana toimivan vastuisiin esimerkiksi tiimityön osalta¹¹⁵. Mainituissa työturvallisuuslakikomitean mietinnön kohdissa otetaan huomioon työelämän kehityspiirteitä, mutta työturvallisuusvastuun kohdentumista ei ole huolellisesti käsitelty. Todennäköisesti tiimejä ei otettu työturvallisuuslakiin siksi, että komiteamietintövaiheessa ei käsitelty työturvallisuusvastuun kohdentumista, mistä säädetään rikoslaissa¹¹⁶.

Uuden työturvallisuuslain 19 §:ään esitetty säännös vikojen ja puutteiden poistamisesta ja niistä ilmoittamisesta asettaa kokeneet ja kokemattomat työntekijät varsin eri asemaan. ”Työntekijän on kokemuksensa¹¹⁷, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa ja mahdolluuksiensa mukaan poistettava ilmeistä vaaraa aiheuttavat viat ja puutteellisuudet. Tästä on myös ilmoitettava työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle.”

On huomattava, että työkokemus on mainittu lakiesityksessä ennen työnantajalta saatua opetusta ja ohjausta. Työkokemuksen lisäksi tulee arvioitavaksi työntekijän mahdollisuudet toimia. Lakiesityksen perusteluissa todetaan, että vikojen ja puutteiden poistamisvelvoite olisi yksilökohtainen. Työntekijä saa poistaa vain sellaisia puutteellisuuksia tai epäkohtia, joihin hänellä on mahdollisuudet. Kokeneella ja ammattitaitoisella työntekijällä on tässä suhteessa kokematonta laajemmat keinot. Esimerkkinä mainitaan, että sähkölaitteiden vikoja ei tavallinen työntekijä saa korjata eikä hän niitä ehkä havaitsekaan, mutta alan ammattilainen voi helposti havaita puutteita (*myös*, lisäys LH) *toisten* käytämissä työkaluissa.¹¹⁸ Kokemus ei kuitenkaan tee kaikkea mahdolliseksi. Mahdollisuudet sisältää sekä pätevyyden että edellytykset. Edellytykset toimia työnantajan sijaisena – sitähän työntekijä perinteiseen työsuhteeseen verrattuna tässä tilanteessa tekee - tarkoittavat ennen mutta toimivaltuuksia¹¹⁹.

2.3.3 Yhteisösakko työrikoksissa

Yhtenä ratkaisuna vastuun kohdentamisen ongelmaan voidaan pitää yhteisösakkoa. Kuitenkaan yhteisösakko, jonka avulla voidaan koko rikkomuksen aiheuttanut yhteisö saattaa rangaistusvastuuseen, ei Suomessa tällä hetkellä (kesäkuu 2002) ulotu työrikoksiin¹²⁰. Juuri annetussa hallituksen esityksessä¹²¹ yhteisösakko ehdotetaan ulotettavaksi rikoslaissa säädetyn työturvallisuusrikoksen seuraamukseksi. Esityksen¹²² mukaan ”yhteisövastuun ulottamista merkittävimpiin työrikoksiin puoltaa näiden rikosten luonne. Ne tehdään tyypillisesti oikeushenkilön piirissä, niihin voi liittyä merkittäviä taloudellisia intressejä, rikokset perustuvat usein etujen ja haittojen punnintaan

¹¹⁵ METO – Metsäalan Asiantuntijat Ry:n lausunto eduskunnan työ- ja tasa-arvoasianvaliokunnalle 3.6.2002.

¹¹⁶ Vesa Ullakonoja, sähköpostihaastattelu 8.4.2002.

¹¹⁷ Ks. myös Salminen, Simo. Työkokemus ja vakavat työtaturmat. Työ ja ihminen 6 (1992):3, 289 – 298. Ks. edelleen Mustonen 1993, 75, jonka mukaan varsinkin kokeneelle työntekijälle voitaisiin valvonnan tehosta riippumatta asettaa kokematonta suurempi käyttäytymis- ja toimintavelvollisuus. Ks. myös Salminen 1997.

¹¹⁸ KM 2001:13, 75, 106, kursivointi LH.

¹¹⁹ KM 2001:13, 74.

¹²⁰ Hietala & Kaivanto & Kuikko 2001, 23. Ks. myös Karttunen, A. 1992. Yhteisösakko ei ulotu työrikoksiin. Työ. Terveys. Turvallisuus. 14/1992. Työrikosten jääminen yhteisövastuun soveltamispiiriin ulkopuolelle vaikuttaa erikoiselta, koska työrikokset ovat muiden lain soveltamispiiriin otettujen rikosten kanssa rinnasteisia ja hallituksen esityksen perustelut rikoslain 47 luvun 1.1 §:n säätämiseksi ainoastaan tukevat yhteisövastuun käyttöä työrikostenkin osalta. (Hahto 1998, 106). Työrikostoimikunta piti oikeushenkilön rangaistusvastuuta tarpeellisenä seurauksena työturvallisuusrikoksesta sekä rikoslaissa säänneltävistä työrikoksista. Yhteisösakon käyttöä haluttiin kuitenkin – aiemmin - pitää suppeana, koska tapausten käsittely vaatisi laajoja selvitystöitä yhteisöjen sisällä. (HE 95/1993 vp, 24 – 25).

¹²¹ Hallituksen esitys eduskunnalle eräiden rikoslain talousrikossäännösten ja eräiden niihin liittyvien lakien muuttamiseksi. (HE 53/2002 vp).

¹²² HE 53/2002 vp.

ja yksilöllisen rikosvastuun kantajien etsiminen oikeushenkilön piiristä on usein vaikeaa. Kaiken kaikkiaan oikeushenkilön rangaistusvastuulla on mahdollista tehostaa työoikeudellisten normien noudattamista oikeushenkilön toiminnassa”. Hallituksen esityksessä viitataan vuonna 1993¹²³ annettuun esitykseen ja sen aiheuttamiin vastaperusteluihin. Kun yhteisösakon on eräiden kannanottojen mukaan katsottu vaikeuttavan yritystoimintaa, tähän käsitykseen todetaan hallituksen esityksessä: ”yhteisövastuu vaikeuttaa vain niiden yritysten toimintaa, joissa syyllistytään työririkoksiin. Joka tapauksessa laittomasti toimiva oikeushenkilö on oikeudenmukaisuussyistä voitava asettaa vastuuseen ja sen saama perusteeton kilpailuetu on voitava poistaa”. Kilpailuetua on katsottu voivan syntyä siinä, että ”turvajärjestelyt jätetään tekemättä niistä aiheutuvien kustannusten vuoksi tai siksi, että ne vaikuttavat työskentelynopeuteen”. Edellisten lisäksi yhteisösakkoa voidaan perustella sillä, että ”epäselvät tehtävä- ja toimivaltajärjestelyt ovat tyypillisesti *oikeushenkilön vastuupiiriin* kuuluvia asioita, ja siksi sen voidaan katsoa mahdollistavan työturvallisuusriskien olemassaolon.”¹²⁴

Oikeushenkilön vastuupiiri tarkoittanee tässä luonnollisia henkilöitä, jotka käyttävät joko liikkeenjohto-oikeutta tai direktio-oikeutta. Taloudelliset ja muut liikkeenjohdolliset päätökset vaikuttavat edelleen direktio-oikeutta käyttävien toimivaltaan ja sen nojalla tehtäviin ratkaisuihin. Työturvallisuuskysymyksissä tämä tulee esille siinä, että ”pääkallonpaikalla ” on huolehdittava, että kaikilla yksiköillä on riittävät taloudelliset ja henkilölliset resurssit työn turvalliseen suorittamiseen. Hallituksen esityksen mukaan yhteisövastuuta puoltaakin se, että ”kaikki moite ei ole kohdistettavissa yksittäisiin työyhteisössä toimiviin henkilöihin. Perimmäisenä syynä työturvallisuusongelmiin voi olla organisaatiossa vallitseva huono turvallisuusilmapiiri, jolloin työturvallisuuskysymyksiin saatetaan suhtautua leväperäisesti koko organisaatiossa.”¹²⁵ Epäselvien tehtävä- ja toimivaltajärjestelyjen riski kasvaa organisaatiomuutosten yhteydessä. Tämä johtuu ainakin osittain siitä, että osa työturvallisuuden toimintaedellytysten määrittämisestä tapahtuu liikkeenjohdollisilla päätöksillä (esimerkiksi toimintojen supistaminen).

Oikeushenkilön rangaistusvastuulla eli yhteisövastuulla on yhteys tiimien vastuuseen kahdella tavalla. Yhteisövastuussa pidetään lähtökohtaisesti mahdollisena yhteistä vastuuta silloin, kun vastuuta ei voida henkilöllisesti kohdentaa. Tämä on myös tiimifilosofian mukaista. Toisaalta vastuu on yhteistä sekä tiimin sisällä että esimiehen ja tiimin välisessä suhteessa¹²⁶. Näin yhteisövastuun mahdollinen ulottaminen työririkoksiin tuo yhteisövastuun mahdollisuuden organisaatioon nykyistä laajemmin. Kääntäen voi pitää mahdollisena myös sitä, että yhteisösakon myötä hyväksyttävä vastuun kohdentamattomuus toisi organisaatioon yhteisvastuuttomuuden ajatuksen ja edistäisi työturvallisuusvastuun putoamista tuolien väliin. Tällaista vastuun kohdentamattomuuden lisääntymistä ei voida pitää toivottavana. Yhteisösakon soveltamisen lähtökohta on kuitenkin se, että yhteisövastuuta käytetään yksilövastuun täydennyksenä eikä korvikkeena¹²⁷.

¹²³ HE 95/1993 vp.

¹²⁴ HE 53/2002 vp, kursivointi LH.

¹²⁵ HE 53/2002 vp.

¹²⁶ Töiden uudelleenorganisoinnissa vastuun muutokset eivät ole ”nollasummapelejä”, koska työnantajalle jää valvontavelvollisuus silloinkin, kun tehtäviä on delegoitu toisille. Erilaisia näkökulmia organisaation kehittämiseen on käsitellyt Winter (1989, 206 – 212), joka tuo esille mm. kehitystyön ohjaamisen tavoitteista käsin sen sijaan, että käytetään erilaisia ohjeita. On syytä muistaa, että tiimin tavoite on samalla osa organisaation yhteistä tavoitetta, jonka saavuttamisesta esimiehellä on tiimin ohella osavastuu.

¹²⁷ Jorma Saloheimo, haastattelu 12.6.2002.

2.4 Ohjausjärjestelmien päällekkäisyys tiimiorganisaatiossa

Kun organisaatioon kohdistuu ulkoapäin tulevia paineita, ohjauksen ja valvonnan asema voi tulla ongelmalliseksi¹²⁸. Esimiehet eivät enää ohjaa suoraan ihmisiä, vaan erilaisia järjestelmiä. Työntekijöiden ohjeistaminen esimerkiksi laatujärjestelmien avulla ja tämän liittäminen tiimityöskentelyyn tuo esille niitä lukuisia kytkentöjä, joita työn uudelleen organisointiin voi liittyä. Uudet kytkennät aiheuttavat myös työturvallisuusasioiden uudelleen arviointia¹²⁹. Järjestelmien avulla ohjaaminen vaikuttaa perinteiseen työnantaja-asemaan ja esimiesasemaan sekä työntekijän että työnantajan kannalta. Osapuolten on vaikeampi hahmottaa toisiaan. Todellisuudessa tiimeissä työskenteleviä ohjaavat useat järjestelmät: tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen¹³⁰, laatujohtaminen ja asiakasjohtaminen. Järjestelmät rakentuvat toistensa päälle, koska edellisiä rakenteita ei pureta uusia rakennettaessa. Sekä eri järjestelmien päällekkäisyys että niiden yhteensovittamattomuus voivat aiheuttaa tiimille epätietoisuutta siitä, minkä mukaan toimitaan. Toimitaanko tavoite- ja tulosjohtoisesti jopa työturvallisuuden ja laadun kustannuksella vai asiakasjohtoisesti esimerkiksi tuloksen kustannuksella?

Esitetyt kysymykset liittyvät esityksen alussa asetettuihin näkökulmiin: työnantajan työsuojeluvastuuseen ja yrityksen kannattavuuteen. Erilaisten ohjausjärjestelmien suunnittelu ja yhteensovittaminen kuuluvat työnantajan velvollisuuksiin; tämä on turvallisuusjohtamista. Uudessa työturvallisuuslain 13 §:ssä ehdotetaan säädettäväksi sekä työympäristön suunnittelusta että työn suunnittelusta: ”Työn suunnittelussa ja mitoituksessa on otettava huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijöistä työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle aiheutuvaa haittaa tai vaaraa voidaan välttää tai vähentää”. Edellä lainattu kohta ja työympäristöä koskeva 12 § soveltuvat yksityiskohtaisten perustelujen mukaan erityisesti muutostilanteisiin.¹³¹

Kun ohjausjärjestelmien toiminta ja valvonta on työnantajan käsissä¹³², tiimityöskentelyssä ovat edelleen voimassa myös perinteisen työsuhteen elementit. Tiimien tehokkuutta kuvaavasta laskutoimituksesta $2 + 2 = 5$ ¹³³ voidaan päätellä, että tiimeiltä odotetaan, että ne myös sisäisesti pystyvät ohjautumaan niin, että syntyy synergiaa. Tutkimuksissa on jopa todettu, että mitä kovemmaksi kilpailutilanne on koettu, sitä useammin tiimityöskentelyä on lisätty¹³⁴. Näin ollen edellä kuvattujen ohjausjärjestelmien lisäksi tiimissä on oltava synergiajohtamista. Tämä tarkoittaa tiimin sisällä tapahtuvaa ohjausta ja valvontaa, jonka seurauksena tiimiin ”syntyy synergiahenkilö”. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että tiimin jäsenet tietävät toistensa osaamiset ja voivat luottaa toistensa tilapäiseen korvaavuuteen. Tiimin jäsenten ”keskinäiset nuolet” ovatkin merkittäviä, mikä tarkoittaa sitä, että tiedon kulku ja palaute on välttämätöntä toisiinsa ketjuuntuvien töiden eri vaiheissa¹³⁵. Eri

¹²⁸ Koskinen 2001, 26 – 27. Ks. ohjauksen ja valvonnan muuttumisesta ja tiimin asemasta organisaatiossa myös Koski & muut 1997, 44, 49 - 50. Ks. edelleen Sandberg, Å, 1997.

¹²⁹ Ks. esim. Koski & Räsänen & Schienstock 1997, 122 – 137, missä kuvataan toimintatapojen muutosta laajemmin. Ohjausjärjestelmien muutoksesta erityisesti ks. Källström 2000, 93, jonka mukaan uuden ohjausjärjestelmän käyttöönotto on merkittävä muutos (viktigare förändring) työsuhteen ehdossa, mikä edellyttää neuvotteluja ennen päätöksentekoa. Arbetsgivarens kontroll – arbetstagarens integritet – Sverige. Arbetsliv i omvandling 2002:2 ss. 85 – 99.

¹³⁰ Antila & Ylöstalo 2001, 165.

¹³¹ HE 59/2002 vp.

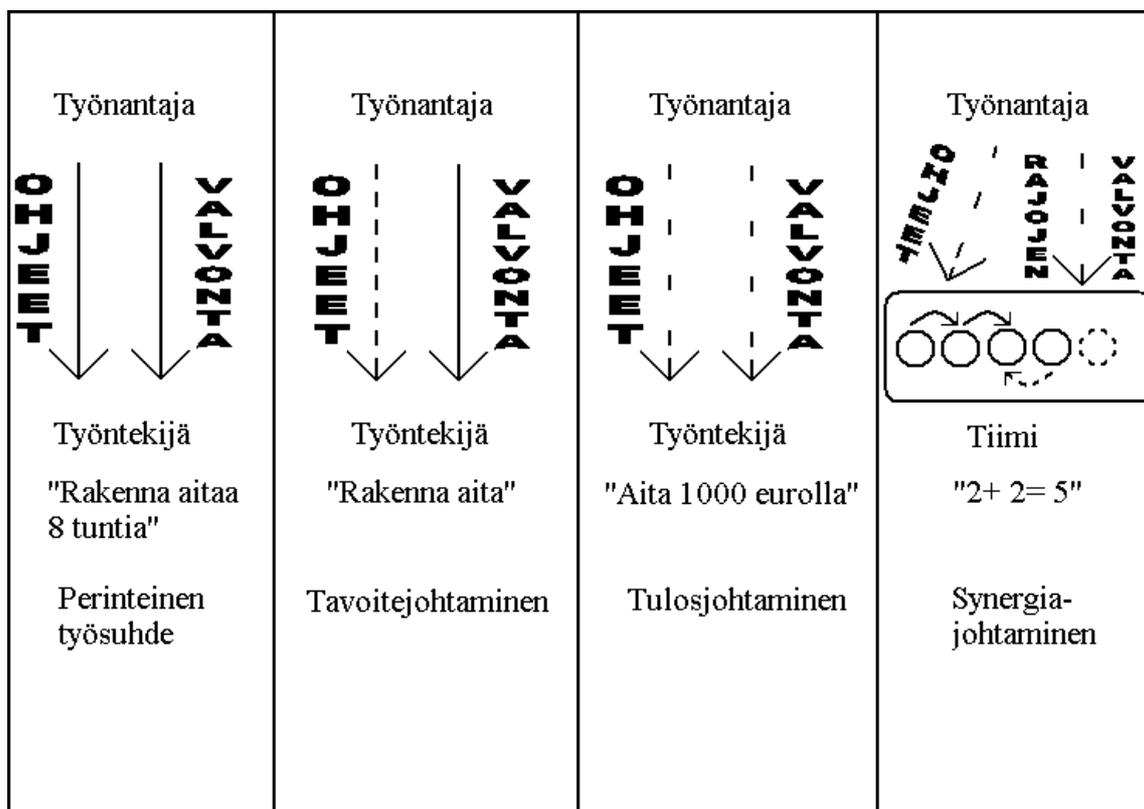
¹³² Ks. mm. Antila & Ylöstalo 2001, 164, jonka mukaan proaktiivisten toimipaikkojen tiimit olivat paljon itsenäisempiä ja päätösvaltaisempia kuin perinteisen toimipaikkojen tiimit.

¹³³ Huusko 2000, Helle 1998, Lind – Skärvad 1997, 14.

¹³⁴ Antila & Ylöstalo 2001, 163. Esitetty tulos koskee erityisesti ns. proaktiivisia toimipaikkoja. Proaktiivisella toiminnalla tarkoitetaan pelkistetysti eteenpäin katsovaa tai eteenpäin suuntautuvaa toimintaa tai asennetta. Idealisessa proaktiivisessa yrityksessä olosuhteiden koventumiseen ja muutosvaatimuksiin vastataan joustavasti, tarkoituksenmukaisesti ja jopa ennakoivasti.

¹³⁵ Reijo Antikainen, haastattelu 27.5.2002.

ohjausjärjestelmien yhtäaikainen vaikutus aiheuttaa paineita tiimityöskentelylle¹³⁶. Tätä valotetaan alla olevassa kuviossa.



Kuvio 1. Tiimityöskentelyssä vaikuttavat ohjausjärjestelmät

Tiimin ulkopuolelta tapahtuvia ”uusia ohjaajia”¹³⁷, laatujohtamista ja asiakasjohtamista, ei ole otettu kaavioon, vaikka niidenkin vaikutus välittyy tiimityöskentelyyn. Välittyminen tapahtuu osittain liikkeenjohto-oikeuden kautta ja osittain direktio-oikeuden kautta. Esimerkkinä voidaan esittää tilanne, jossa toimintoja päätetään keskittää tietyn asiakaskunnan tarpeita vastaaviksi. Tämän seurauksena voi aiheutua henkilökunnan uudelleensijoituksia ja tiimien uudelleenmuotoilua.

Useat työntekijän toimintaa ohjaavat tekijät tulevat esille myös Bruunin ja Kairisen¹³⁸ lausunnossa, jonka mukaan ”on huomattava, että työpaikoilla on työnantajan ja työntekijän sopimussuhteen lisäksi muita merkittäviä suhteita sekä työntekijöiden välillä että henkilöstöryhmien kesken. Lisäksi *työntekijän suhteet asiakkaisiin ja samaan tuotantoverkoston kuuluviin muihin toimijoihin jopa yhteisillä työmailla ovat tärkeitä*. Nämä erilaiset suhteet liittyvät työsopimuslaisissa muun muassa tiedon kulkuun, kilpailuun, yhteistyökykyyn, joustoihin, työehtojen paikalliseen sopimiseen, vastuuseen ja työsuhdeturvaan.” Tiimiorganisaatiossa valvonnan pitää olla entistä suunnitelmallisempaa ja systemaattisempaa. On myös *luotava menettelytapoja*, joilla voidaan seurata tiimin työskentelyä ja turvallisuutta. Seuranta- ja palautemenettelyihin tarvitaan mittareita ja muita apuvälineitä.

¹³⁶ Kaj Frick, haastattelu 18.4.2002.

¹³⁷ Osittain on kysymys käsitteiden uudistamisesta, koska sekä tavoite- että tulosjohtaminen sisältävät samoja aineksia kuin laatu- ja asiakasjohtaminen. Tässä esityksessä ei paneuduta näihin kysymyksiin perusteellisemmin.

¹³⁸ Emt Km 2000:1, liite 1, s. 2, kursivointi LH)

Vaaratilanteiden, tapaturmien ja poissaolojen, tuotanto- ja laatuhäiriöiden määrät sekä tuotannon määrät voivat olla sopivia mittareita.¹³⁹ Työturvallisuuden yhteydessä on huomattava, ettei pelkkä seuraaminen riitä. Toisaalta uudet valvontajärjestelmät eivät ehkä tue tiimin itsenäisyyttä ja sisäistä vastuunjaon tunnetta, vaan säilyttävät perinteisen työsuhteen keskeisen elementin, johdon ja valvonnan, kiinteästi läsnä.

2.5 Työturvallisuuden järjestäminen tiimiorganisaatiossa

Työturvallisuuden ja vastuukysymysten huomioonottaminen ei tule esille monissakaan tiimiprojektien raporteissa. Eräessä, jossa mainitut asia ovat esillä, kuvataan projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamista näin: ”Tehtaiden johtamisjärjestelmiä on kehitetty siten, että *päätökset tehdään siellä, missä niihin on paras tieto*”.¹⁴⁰ Tämän tiedon ”realisoiminen” työturvallisuusasioissa on todennäköisesti kannattavaa¹⁴¹. Lausuma kiteyttää myös kysymyksen tiimin tosiasiallisesta asemasta organisaatiossa. Kun peruslähdekohtana työturvallisuudessa pidetään sitä, että kukin toimija voi olla vastuussa vain sellaisesta asiasta, jossa hänellä on ollut mahdollisuus toimia vahingon tai vaaratilanteen ehkäisemiseksi, tiimin asema joudutaan arvioimaan tällä perusteella.

Tärkeä päätös työsuojeluvastuiden ja -tehtävien osalta on tämänhetkisen lainsäädännön mukaan se, *siirtykö esimiestehtävissä olevia henkilöitä tiimiin ja säilyykö heillä esimiesvaltuudet tiimimäisessä organisaatiossa*¹⁴². Jos tiimiin siirtyy entinen työnjohtaja entisine valtuuksineen, hän on edelleen työnantajan asettama esimies. Perinteiseen työnjohtaja-asetelmaan ei välttämättä tule muuta muutosta kuin käsitteiden ajanmukaistaminen. Tämä ei välttämättä merkitse, että tiimille annettaisiin valtaa. Näennäisesti keskenään tasavertainen tiimi voi olla joko ulkoa johdettu tai johtajuus on tiimin sisällä kiertävä. Kaikissa organisaatioissa ei haluta korostaa tiimin vetäjän asemaa¹⁴³. Käytännössä toimivaltuuksien antaminen tiimille tarkoittaa sitä, että tiimiin siirtyy esimiesasema tiettyjen tehtävien osalta. Tiimien kannalta valtuuksien delegoiminen tiimille sisältäisi oikeuden operoida horisontaalisesti eli tiimin jäsenten kesken¹⁴⁴, voimassa olevan lain mukaan kuitenkin vain mainitusta esimiesasemasta käsin. Tilanne on tiimin kannalta ongelmallisempi, jos tiimin jäsenet ovat aikaisemmin olleet keskenään samassa asemassa eikä heille ole nimetty esimiestä tiimiin.

Suurissa organisaatioissa tiimit voivat työskennellä joko maantieteellisesti kaukana ja tai asiallisesti erillään esimiehistään. Esimiehet eivät välttämättä tunne alaistensa työtä. Tämä on työelämän tosiasia, jonka *riskitekijöitä ei ole ehkä riittävästi selvitetty*. On esitetty, että työntekijöillä on taipumus kehittää helpompia ja vähemmän aikaa vieviä työmenetelmiä myös työturvallisuuden kustannuksella. Tällöin työnjohdon on puututtava näihin vaarallisiin työmenetelmiin, sillä muutoin valvontavelvollisuutta rikotaan. Vastuun pitäisi siirtyä ylemmille esimiehille, jos esimiehiä ei ole tai heillä ei ole esimerkiksi valvottavan alueen laajuuden vuoksi käytännössä mahdollisuuksia valvoa työtä. Hallituksen esityksessä rikoslain uudistukseksi mainitaan työsuojelun edellytysten järjestämisvelvollisuuden rikkomismuotona se, että ”työnjohdon lukumäärää ei ole järjestetty työn vaarallisuuden edellyttämällä tavalla”¹⁴⁵. Tässä yhteydessä on syytä muistaa, että tiimityöskentelyyn

¹³⁹ Tiimiturvallisuusopas 2001, 10 – 11.

¹⁴⁰ Alasoini & Lifländer & Rahikainen 2001, 113 – 115, kursivointi LH. Teoksessa on kuvattu myös 13 muuta tiimityöprojektia.

¹⁴¹ Salminen & Saari. Tuottavuutta ja turvallisuutta edistävät toimet vakavien työtapaturmien osapuolten arvioimina. Työ ja ihminen 7 1993:2, 134 – 142.

¹⁴² Tiimiturvallisuusopas 2001, 9, kursivointi LH.

¹⁴³ Matti Malkamäki, haastattelu 13.6.2002.

¹⁴⁴ Vrt. Nissinen 1997, 164 – 165.

¹⁴⁵ Pekka Oksama, Itsenäinen tiimi, mutta työnantajan vastuu. Työ. Terveys. Turvallisuus. 7/1998.

siirryttäessä on nimenomaan pyritty vähentämään työnjohtotason henkilöstöä. Lisäksi tiimeille asetetut tehokkuustavoitteet saattavat houkuttaa tiimin jäseniä ”oikaisemaan työturvallisuusratkaisuissa lyhytnäköisen edun tavoittelun vuoksi”¹⁴⁶.

Kun työturvallisuutta ajatellaan työn hallinta -käsitteen avulla, huomataan, että useat työelämää ravastelevat muutokset koskettavat perinteistä työnantaja-työntekijä -asetelmaa. Tiimityöskentelyyn siirtymistä on usein perusteltu taloudellisilla näkökohdilla, mikä viittaa tiimin tehokkuuteen. Työtahdin kiristyminen ja huonontunut ilmapiiri onkin mainittu tiimityöprojektien kielteisinä tuloksina¹⁴⁷. Organisaation muutokset ovat siten haaste myös työturvallisuudelle. Tutkimuksissa on myös viitettä siitä, että esimerkiksi tiimityö voi olla yhteydessä työtapaturmiin¹⁴⁸. Tiimityön yhteydessä sattuneissa tapaturmissa organisaation menettelytapojen osuus on kuitenkin merkittävä, vaikka välitön tapaturma aiheutuukin työntekijän sen hetkisestä toiminnasta¹⁴⁹. Toisaalta hyvän työympäristön ja hyvin toimivan tiimin on katsottu liittyvän niin kiinteästi toisiinsa, että tiimit voidaan nähdä osana työsuojelua. Kytkeä on selitetty siten, että psyykkiset ja sosiaaliset ongelmat eivät luo korkean suorituskyvyn tiimejä ja toisaalta hyvä ympäristö ja ergonomia parantavat suorituksia.¹⁵⁰ Kuvattu kytkeä kertoo juridiikan ja työelämän tutkimuksen kielivaikeuksista sekä lainsäädännön jäykkyydestä ja hitaudesta reagoida työelämän muutoksiin. Toimivat tiimit voivat vähentää perinteisen työsuojelun tarvetta, mutta tiimit eivät voi voimassa olevan lain mukaan olla juridisesti vastuussa tästä organisaation hyväksi koituvasta asiasta.

Kun organisaatiossa siirrytään tiimeihin, tiimiä itseään pitää käyttää osana turvallisuusvalvontaa¹⁵¹. Tällöin ei välttämättä¹⁵² ole kysymys esimiesportaasta poistamisesta vaan sille kuuluneen vastuun ja vallan jakamisesta tiimeille. Tiimin jäsenille saattaa olla osoitettuna tiettyjä tehtäviä, joilla voi olla työnantajalle kuuluvia huolehtimisvelvollisuuden piirteitä. Jos kysymys on työnantajan määräämistä henkilöstä, hänen asemansa ratkaistaan työturvallisuuslakikomitean mietinnön mukaan yleisten työoikeudellisten periaatteiden mukaan. Sen sijaan työntekijöiden valitsemasta tiimin vetäjästä ei tule työnantajan edustajaa.¹⁵³ Esitys on looginen sen kanssa, mitä työkuunnan etumiehistä on todettu: ”esimiehiltä edellytettävän käsky- ja työnjohtovallan on katsottu merkitsevän sitä, että esimerkiksi työkuunnan etu- ja kärkimiehet tavallisina työntekijöinä jäävät vastuuaseman ulkopuolelle. Näin ollen työntekijän suurikaan itsenäisyys työn suorittamisessa ja riippumattomuus työnjohdosta eivät muuta hänen asemaansa työnantajan edustajaksi.”¹⁵⁴ Kysymys onkin siitä, että tiimille tulee delegoida käsky-

¹⁴⁶ Salminen, Simo, sähköpostiahaastattelu 27.4.2002. Esimiesten työn muutoksesta ks. esim. Rasku & muut, 1997.

¹⁴⁷ Vartiainen 2000, 163.

¹⁴⁸ Työpaikkakuolemat 1997, Koro & Lappalainen, 2000.

¹⁴⁹ Koro & Lappalainen 2000, 38.

¹⁵⁰ Johansson 2001, Att bygga och driva högpresterande team. Arbete, Människa, Miljö & Nordisk Ergonomi 2/01, 113.

¹⁵¹ Tiimiturvallisuusopas 2001, 11.

¹⁵² Ks. Alasoinin 1998, 24, esitys, jonka mukaan ryhmätyön edelläkävijäyrityksissä työnjohtajista luopuminen perustuu jo aiemmin omaksuttuun strategiaan hajauttaa vastuuta toiminnoista mahdollisimman alas organisaatiossa. Tämä tulee esille myös ruotsalaisia tiimejä käsittelevässä osuudessa.

¹⁵³ KM 2001:13, 20. Ks. myös Hietala – Kaivanto – Kuikko 2001, 49, jonka mukaan ”tiimin jäsenenä toimiva työntekijäasemassa oleva henkilö voi *joiltakin osin* olla työnantajan edustajan asemassa, jos hänelle on tehtävässä annettu työnantajan edustajalle kuuluvia oikeuksia. Esimerkiksi työntekijän tehtäväksi on annettu henkilösuojainten käytön, tai laajemminkin työturvallisuusmääräysten noudattamisen valvonta ja valtuudet työoikeudellisten seuraamusten käyttöön.”

¹⁵⁴ Ullakonoja 1998, 43, Koskinen & Ullakonoja 1998, 52. Ks. myös Wilson 1995, 150 – 151, jossa kuvataan (tosin amerikkalaiseen Motorolalla tehtyyn haastatteluun pohjautuvaa) välijohtoon aseman muutosta. Motorolan tehtaalla uusilla verstailla tiimin vetäjät työskentelevät samalla tavalla kuin muutkin tiimin jäsenet. *He raportoinvat suoraan melko korkeille johtajille*. Motorolan haastateltavat kertovat: ”Tarvitsemme myös entistä välijohtoa muutosprosessin vauhdittamiseen”. (Kursivointi LH). Ks. myös Väänänen, A. Työsuojeluvastaava joka tiimiin? – Yritysten väliset verkostot yleistyvät. Työ Terveys Turvallisuus. 14/1997.

ja työnjohtovaltaa, jotta sen asema direktio-oikeuden käyttäjänä voidaan tunnustaa. Vallitsevan ajattelutavan mukaan puuttuva tekijä on esimiesasema eli tiimin jäsenille tai tiimille pätevästi delegoitu direktio-oikeus. Vaikka *työnantaja ei voi kokonaan delegoida työturvallisuusvastuutaan, työnantaja ei pysty huolehtimaan siitä "olemattomien" esimiesten avulla.*

Tilanteessa, jossa esimiehillä ei ole mahdollisuutta valvoa alaistensa töitä, työsuojeluvastuun osittainen delegoiminen ja sopiminen osaksi työntekijöiden ja tiimin työvelvoitteita on perusteltua. Kun uuden työsopimuslain mukaan työntekijän tulee huomioida myös toisten työntekijöiden turvallisuus, on esitetyn perusteella mahdollista, että kokeneista työntekijöistä koottu¹⁵⁵ ja työskentelyolot tunteva tiimi on tosiasiallisesti pätevin taho huolehtimaan käytännön työturvallisuudesta. Muuttuneissa työorganisaatioissa pitäisi erityisellä huolellisuudella määritellä tehtävät ja valvontavastuut. Tämä ei yksistään riitä, jos ei samalla myönnetä resursseja niiden suorittamiseen.¹⁵⁶ Nämä täytyy kirjata tiimien työsopimuksiin¹⁵⁷ ja toimintasuunnitelmiin. Jos organisaatiossa on omaksuttu prosessisopimisen kulttuuri, tiimin asema organisaatiossa voidaan ajan kuluessa sopia uudelleen¹⁵⁸.

3 Työsuojelu käytännön toiminnassa

Työsuojelun järjestämistä tiimiorganisaatiossa tarkastellaan metsälalla keväällä 2002 tehdyn kartoituksen avulla. Kyselyyn vastanneet ovat Metsäalan Asiantuntijat ry:n (METO) jäseniä. METO:n työehtosopimuksen liitteenä¹⁵⁹ on vuonna 1983 allekirjoitettu ”Suositus yhteistoiminnasta rationalisoinnissa”. Suosituksessa todetaan muun ohella seuraavaa:

”Rationalisointi on toimintaa, jonka tarkoituksena on kohottaa yrityksen toiminnan taloudellista hyötysuhdetta. Se voi kohdistua mm. organisaatioon, työn järjestelyihin, työmenetelmiin, työtehtäviin, toimintojen sijoitteluun, työympäristötekijöihin sekä koneisiin ja laitteisiin.

Yrityksen rationalisointitoiminnalle luodaan parhaat edellytykset käyttämällä metsäalan toimihenkilöiden asiantuntemusta hyväksi jo suunnitteluvaiheesta lähtien.

Milloin rationalisointitoimenpide vaikuttaa metsäalan toimihenkilön tehtäviin ja vastualueeseen, tulee se käsitellä yhteistyössä siinä vaiheessa, kun vielä voidaan vaikuttaa päätöksen sisältöön. Tavoitteena on, että rationalisointi johtaa paremman tuottavuuden ohella realipalkkojen kasvuun sekä oikeudenmukaiseen palkkojen kehittymiseen ja mielekkäisiin työtehtäviin. Tuottavalla yrityksellä on parhaat edellytykset työsuhteen ehtojen edelleen kehittämiseen.”

Rationalisointisopimus sisältää useita elementtejä, joilla on merkitystä metsäalan toimijoiden työn organisointiin ja työsuojelun piiriin luettaviin asioihin. Lähes 20 vuotta sitten ei puhuttu tiimeistä, mutta pidettiin mahdollisena, että ”rationalisointitoimenpide vaikuttaa toimihenkilön tehtäviin ja vastualueeseen”. Nyt metsälalla toimivista suurista organisaatioista pääosa toimii tiimeissä tai tiimimäisesti¹⁶⁰. Ryhmämäiseen toimintaan siirtymistä on alalla tutkittu ainakin työnjohtajien

¹⁵⁵ Salminen, S. & Saari, J. & Saarela, K.L. & Räsänen, T. Työkokemus ja vakavat työtaturmat Työ ja ihminen 6 1992:3, 289 – 298.

¹⁵⁶ Koro & Lappalainen 2000, 38.

¹⁵⁷ Vrt. Bruunin ja Kairisen (KM 2000:1, liite numero 1, s. 7.) työsopimuslakiin ehdottama ryhmätyösopimus ja siinä mainittu ”Ryhmän jäsenten vastuu määräytyy sopimuksen ja heidän asemansa mukaan”.

¹⁵⁸ Sopimisesta tiimien kehittymisen eri vaiheissa ks. Huusko 2001, artikkeli ”Tiimien muodostaminen työsuuhdeksymykseen”. Prosessisopimisesta laajemmin ks. Pöyhönen, 1988. Ks. myös METSÄ – METO, Työehtosopimus 1.2.2001 alkaen. Sopimuksen allekirjoituspöytäkirjan 7 kohdassa todetaan: ”Sopijapuolet arvioivat sopimus- ja neuvottelusuhteidensa kehittämistarpeita ja –mahdollisuuksia sekä pyrkivät omaksumaan näissä jatkuvan neuvottelumenettelyn periaatteet.”

¹⁵⁹ METSÄ – METO, Työehtosopimus 1.2.2001 alkaen.

¹⁶⁰ Matti Malkamäki, haastattelu 13.6.2002.

päätöksenteon¹⁶¹ sekä direktio-oikeuden käytön¹⁶² muutoksena. Tutkimuksesta uskotaankin olevan apua mm. johtamiskysymyksissä. METO:n ”Työsuojelutoiminnan päämäärät vuoteen 2005” ilmoittaa kohdassa 2.3 liiton tavoitteeksi:

”Johtaminen. Tiedostetaan mm. sosiaalisen tuen, vaikutusmahdollisuuksien, johtamisen ja oman osaamisen yhteydet jaksamiseen sekä uupumista lisäävän huonon kohtelun merkitys. Tutkitun tiedon, valmennuksen ja uusien menetelmien avulla aikaansaadaan työssä ja toimintatavassa muutoksia, jotka edistävät henkilöstön hyvinvointia ja tuottavuutta. Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen ja tulla kuulluksi.”

3.1 Työturvallisuusohjeita metsäalalla

Metsäalalla on erittäin runsaasti alakohtaisia työturvallisuuteen liittyviä ohjeita¹⁶³. Uusin on vuoden 2002 alussa voimaan tullut valtioneuvoston asetus puunkorjuutyön turvallisuudesta¹⁶⁴. Uudessa asetuksessa puun korjuutyön työturvallisuusvaatimukset ehdotetaan uudistettavaksi vastaamaan alan kehitystä. Uudet säännökset koskevat työmaan suunnittelua, hakkuuoikeuden omistajan ja muun työpaikan haltijana olevan työnantajan velvollisuuksia, yhteydenpidon järjestämistä, turvaetäisyyksiä, ammattitaidon varmistamista, taukovarustusta, henkilösuojaimia ja ensiapua.¹⁶⁵

Metsäalalla on puunkorjuun yhteydessä tavallista, että samalla työmaalla on vähintään kahden työnantajan palveluksessa olevia työntekijöitä eli puunhankintayhtiön ja korjuutyötä käytännössä toteuttavan yhtiön työntekijöitä. Lisäksi on tavallista, että korjuutyötä toteuttavan yhtiön hakkuu- tai ajokonetta käyttää tai puutavararekkaa kuljettaa asianomaisen yrityksen yrittäjä itse. Puunkorjuutyömaasta on siten muodostunut entistä enemmän eri työnantajayritysten ja itsenäisten yrittäjien yhteinen ketjutettu työmaa. Puunkorjuu on muuttunut nopeatahtiseksi ja entistä monipuolisempaa ammattitaitoa vaativaksi. ¹⁶⁶ Joissakin organisaatioissa katsotaan koneyritysten kuuluvan puunhankintayhtiön ns. laajennettuun tiimin¹⁶⁷. Työmaan vastuuasetelmat ovat moniulotteiset, koska työturvallisuusvastuu on työnantajakohmainen siten, että kukin esimies ohjeistaa omia alaisiaan¹⁶⁸. Yhteistyö rakentuu tiedotukselle ja hyvälle suunnittelulle. Asetuksessa puunkorjuutyön turvallisuudesta¹⁶⁹ säädetään:

3 §: ”Puun korjuutyömaan haltijana olevan työnantajan on huolehdittava siitä, että työmaalla toimivat alirakkoitsijat ja heidän työntekijänsä saavat tarpeelliset tiedot 2 §:ssä tarkoitetuista vaara- ja haittatekijöistä sekä ensiapuun liittyvistä toimenpiteistä.

¹⁶¹ Leppänen & muut 1999.

¹⁶² Huusko 2000.

¹⁶³ Ks. Metsäalan työsuojelu 1999, 199.

¹⁶⁴ Uudessa asetuksessa yhdistetään aiemmat vuonna 1986 annettu valtioneuvoston päätös puunkorjuutyön järjestysohjeista ja työministeriön päätös yhteydenpidosta puunkorjuutyöstä vuodelta 1974.

¹⁶⁵ Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön muistio 25.5.2001.

¹⁶⁶ Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön muistio 25.5.2001.

¹⁶⁷ Huusko 2000, 102.

¹⁶⁸ Asetelmassa on myös työvoiman vuokrauksen piirteitä (Jorma Saloheimo, haastattelu 12.6.2002). Työnantajat eivät ole halukkaita siihen, että tilanteessa sovelletaan työnantajan vastuuta toisen yrityksen työntekijästä lisääviä säännöksiä (Matti Malkamäki, haastattelu 13.6.2002).

¹⁶⁹ Metsätyön turvallisuus paranee vuoden alusta. Tänä vuonna toistaiseksi kaksi kuolemaan johtanutta metsätyötapaturmaa. Sanomalehti Karjalainen 2.11.2001.

2 §: Työmaan suunnittelu

Ennen hakkuutyön aloittamista tulee työmaakohtaisesti selvittää työturvallisuuteen vaikuttavat jyrkänteet, pehmeiköt, vesistöjen ylitykset, sähkölinjat, kulkuväylät sekä muut työntekijän terveyteen ja turvallisuuteen olennaisesti vaikuttavat vaara- ja haittatekijät.

Työmaasta tulee tehdä suunnitelma ja tarpeellinen kartta, josta ilmenevät 1 momentissa tarkoitetut vaaratekijät, työmaarajat, väliavarastot ja pääkuljetussuunnat. Työ on suunniteltava niin, että työntekijä välttyy raskaiden pölkkyjen ja taakkojen nostelulta. Varastopaikkojen suunnittelussa ja merkinnässä on otettava huomioon käytettävän kaluston tilantarve ja liikenneturvallisuusvaatimukset. Yleiseen kulkureittiin rajoittuva työmaa on merkittävä näkyvästi alueella liikkuvien varoittamiseksi.

Työnantajien tulee tarvittaessa yhdessä selvittää ja arvioida eri töiden ja työvaiheiden ajoitus ja yhteensovitus siten, että ne voidaan suorittaa turvallisesti. Jokaisen työnantajan tulee kohdaltaan ryhtyä toimenpiteisiin vaaratilanteiden torjumiseksi. Torjuntatoimenpiteet on tarpeellisessa laajuudessa kirjattava työmaasuunnitelmaan.”

Lisäksi uudessa työturvallisuuslaissa ehdotetaan säädettäväksi yhteisistä työmaista muutenkin kuin rakennustyömailla. Lakiesitys asettaa pääasiallista määräysvaltaa käyttävälle työnantajalle velvoitteen huolehtia eri tahojen – mukaan lukien itsenäiset työnsuorittajat – toimintojen yhteensovittamisesta.¹⁷⁰

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston käsittely

Tutkimuksen kysely toteutettiin siten, että Metsäalan Asiantuntijat ry:n (METO ry) työsuojeluvaltuutetut vastasivat liitteenä 1 olevaan kyselyyn koulutuspäiviensä yhteydessä¹⁷¹. Paikalla oli 17 METO:n noin 60 työsuojeluvaltuutetusta¹⁷². Osa oli ilmoittanut esteeksi työkiireet, mitä voi pitää jo sinänsä huolestuttavan asiana. Tilaisuudessa tuli esille, että muutamissa tiimeissä on nimetty tiimin vetäjä. Hän on työntekijöiden valitsema eikä hänellä ole esimiesasemaa *tiimin vetäjän ominaisuudessa*, vaikka hänellä on palkkauksessa tiimin vetäjän lisä. Tärkeä taustatieto on myös se, että metsäalalla ei ole tehty sopimuksia työsuojelutehtävien siirtämisestä työntekijöille tai tiimeille. Näin ollen ne tehtävät ja se vastuu, mikä on siirtynyt, on ”liukunut” muiden tehtävien mukana. Esimiesaseman liittymistä työsuojelutehtäviin tai vastuisiin ei siten ole ”kontrolloitu”¹⁷³. Tutkimusaineisto on suppea¹⁷⁴, joten sen pohjalta ei voida tehdä pitkälle meneviä yleistyksiä. Lisäksi aineisto on kerätty vain yhdeltä toimialalta. Tässä esityksessä kenttätutkimuksen avulla on tarkoitus saada konkreettista tietoa siitä, miten työturvallisuusasioita on järjestelty, kun organisaatiossa on siirrytty tiimeihin. Vaikka osa vastaajista ei työskentele tiimeissä, on metsäalan sisällä mahdollisuus tarkastella sitä, mitä asioita haluttaessa voidaan delegoida alaspäin.

¹⁷⁰ Lakiesityksen 6 luku. HE 59/2002 vp, KM 2001:13, 95.

¹⁷¹ Lomakekyselyyn vastaaminen tapahtui siten, että olin itse paikalla ja lomakkeen mahdolliset epäselvyydet voitiin selvittää heti. Poissaolleille työsuojeluvaltuutetuille lomake lähetettiin sähköpostitse tilaisuuden jälkeen. Vastaukset tulivat suoraan minulle sähköpostitse, mutta niitä oli vain muutama ja niistäkin osa ”tyhjiä” siinä mielessä ettei kyseisen henkilön organisaatiossa työskennellä tiimeissä. Jätin nämä vastaukset ottamatta huomioon.

¹⁷² Kyselylomakkeen on täyttänyt myös kolme esimiesasemassa olevaa henkilöä. Lisäksi olen haastatellut kahta eri tasolla esimiesasemassa olevaa henkilöä. Heistä toisella on alaisenaan 5 tiimiä, joissa on yhteensä 32 toimihenkilöä ja toinen toimii puunkorjuun esimiehenä. Näitä vastauksia käytän apuna aineiston käsittelyssä.

¹⁷³ Huusko 2000, 119.

¹⁷⁴ Aineiston hankkimisessa päädyttiin koulustilaisuuden yhteydessä täytettävään lomakkeeseen sekä tutkimus-ekonomisista että vastaajien arjesta nousevista syistä. Olen tietoinen, että metsäalan organisaatioissa tehdään runsaasti erilaisia kyselyjä ja työntekijät ovat ainakin ajoittain turhautuneet vastaamaan niihin. Lisäksi kiire aiheuttaa sen, että kyselylomakkeet jäävät täyttämättä. Koulustilaisuudessa, jossa lomakkeet täytettiin, yksi henkilö sanoi suoraan: ”Jos tämä lomake olisi tullut työpaikalle, se olisi joutunut roskiin”. Vastaukset on käsitelty kahteen kertaan siten, että olen itse lukenut ja käsitellyt kaikki lomakkeet ja sen jälkeen toinen henkilö on tehnyt sen.

Vastaajat, joita oli yhteensä 17, jakautuivat taustatietojen perusteella seuraavasti. Naisia oli 2 ja miehiä 15. Esimiesasemassa ilmoitti olevansa 11 vastaajaa. Vastaajista yksi oli alle 30 -vuotias, ikäryhmissä 31 - 40 -vuotiaat ja 41 - 50 -vuotiaat oli molemmissa 7 ja sitä vanhempia oli 2.

Työvuosia tiimissä/muussa yhteistyössä kokemusta työsuojelualtuutettuna oli:

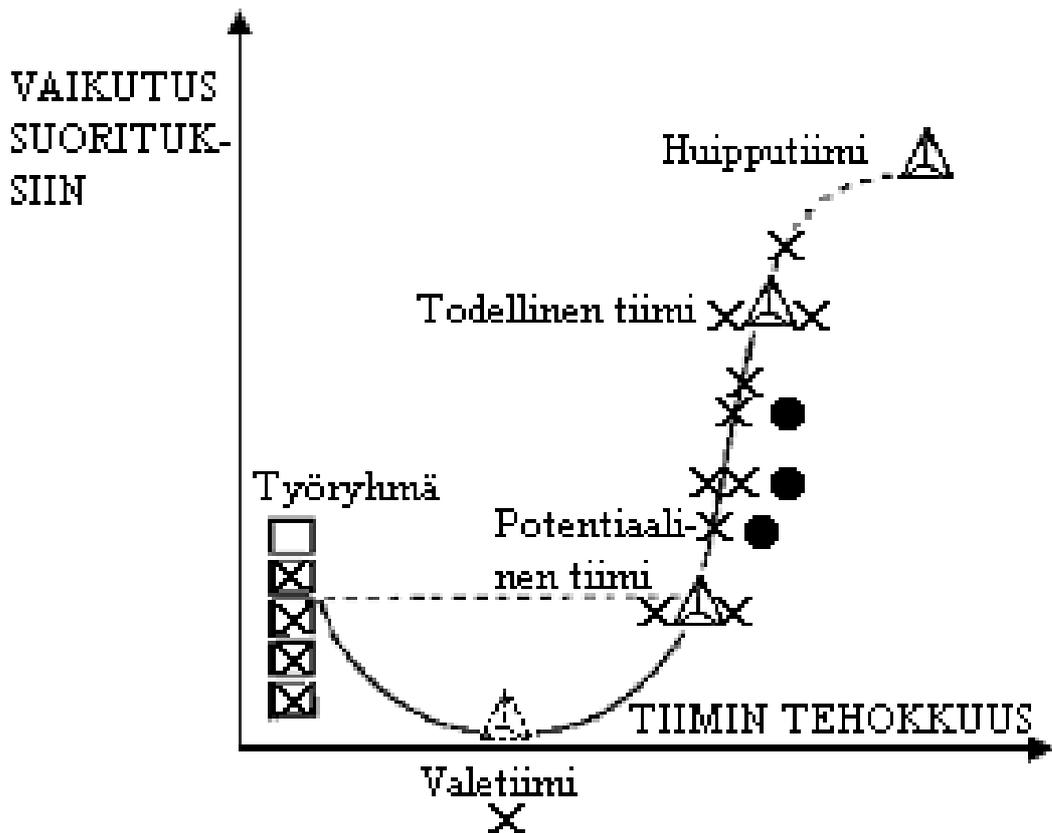
alle 5 vuotta	6	10
6 – 15 vuotta	4	5
16 – 25 vuotta	3	2
ja yli 25 vuotta	4	

Työsuojelualtuutetut edustivat useita työntekijöitä siten, että 8 vastaajaa edusti alle 100 henkilöä, 8 vastaajaa edusti 101 – 150 henkilöä ja yksi vastaaja edusti yli 200 henkilöä. Neljä vastaaja katsoi omien vastaustensa edustavan myös niiden henkilöiden ajatuksia, joiden työsuojelualtuutettuna he ovat. ”Melko hyvin myös edustettujen työntekijöiden ajatuksia” katsoi välittävänsä 6 vastaajaa. Vain omia kokemuksiaan ilmoitti kuvaavansa 7 vastaajaa.¹⁷⁵

Läheltä piti -tilanteita oli sattunut 7 vastaajan työpaikalla ja ne oli lähes poikkeuksetta käyty läpi asianomaisten henkilöiden kanssa. Esimerkkeinä mainittiin puhelimen käyttö autolla ajon aikana sekä poissaolojen ja tapaturmien läpikäyminen. Sen sijaan on merkillepantavaa, että ”burn out” oli jäänyt yhden vastaajan työpaikalla käymättä läpi.

Kysymykseen 6.a. vastaajista 10 ilmoitti kysymyslomakkeella esitetyn tiimimääritelmän kuvaavan tiimiään; yhdessä vastauksessa oli maininta ”osittain”. Yksi vastaaja oli merkinnyt molemmat kohdat ja selittänyt, että ”kriisitilanteissa palataan yksilövastuuseen”. Viisi vastaajaa oli merkinnyt kohdan ”ei”. Kaksi oli ilmoittanut, ettei hänen työpaikallaan ole tiimejä lainkaan ja siten kohdan 6.b. vastauksista, jotka esitetään kuviossa 2, puuttui kaksi merkintää. Työntekijävastaukset on merkitty X:llä ja työnantajavastaukset tummennetulla O:lla.

¹⁷⁵ Vastauslomakkeiden tiedot on käsitelty kysymyksittäin. Samaan kysymykseen annetut vastaukset on raportoitu yhdessä. Näin ollen kutakin lomaketta ei ole käsitelty kokonaisuutena. Siten eri kysymysten vastauksia ei pääasiallisesti käytetä toistensa selittämiseen. Työn hallinnan perustelujen tulkinnassa olen kuitenkin pohtinut vastaajan iän merkitystä käyttämällä apuna kunkin vastauslomakkeen eri kohtia. Käsitelyssä kiinnitetään huomiota siihen, mitä työturvallisuusasioita on siirretty tiimille tai työntekijöille. Vastausten raportointijärjestys on pääosin kysymyslomakkeen mukainen. Kysymysten 5, 6 ja 7 raportoinnissa olen käyttänyt aineistosta nousseita aiheita vastausten ryhmittelyapuna. (Ks. esim. Alasuutari 1994).

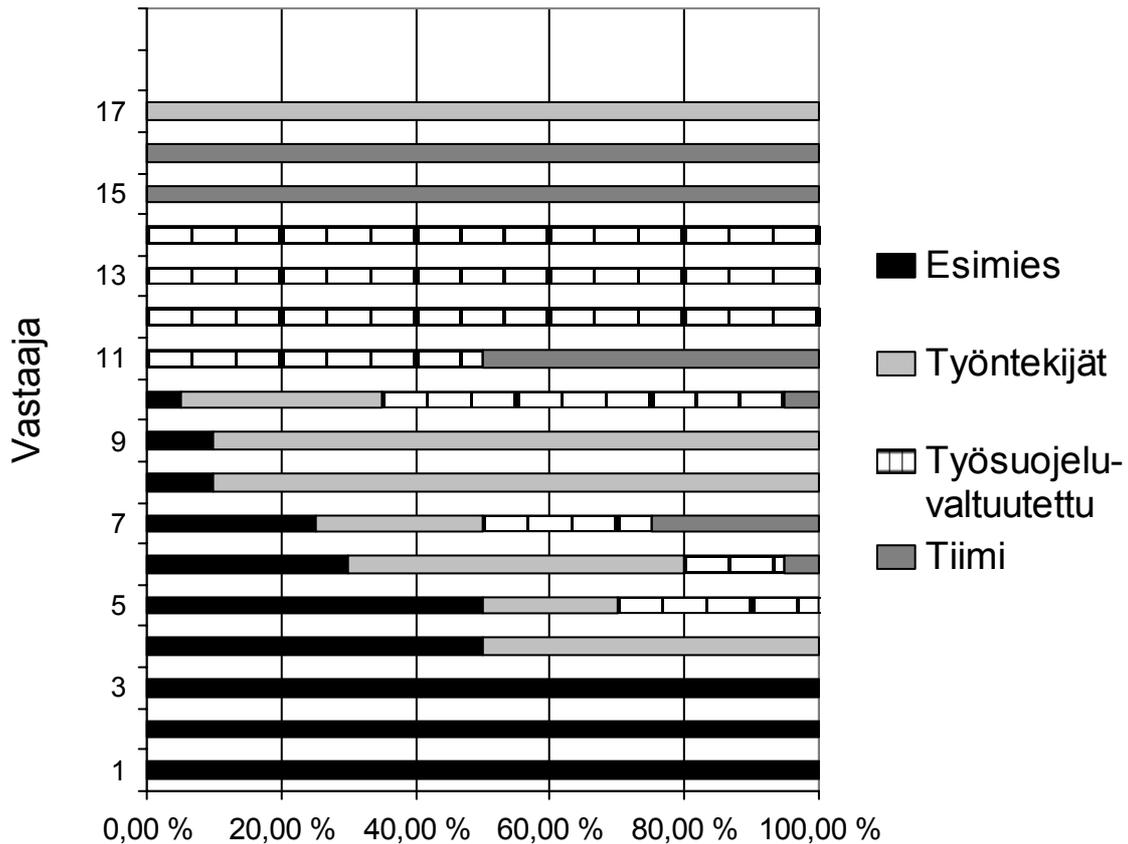


Kuvio 2. Vastaajien oman tiimin¹⁷⁶ kehittyneisyys.

3.3 Työsuojeluvastuun jakaantuminen

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin ”kenellä on työsuojeluvastuu vastaajan tiimin osalta”. Kuvio 3 on selvästi havaittavissa, että työsuojeluvastuu on useimmissa tarkastelussa mukana olleissa organisaatioissa jakaantunut.

¹⁷⁶ Tiimin kehittyneisyyttä kuvaava käyrä Katzenbach – Smith 1994, 101.



Kuvio 3. Työsuojeluvastuun kantajat työsuojeluvaltuutettujen käsitysten mukaan.

Vastaajien käsityksen mukaan työsuojeluvastuu kokonaan on yhtä usein työsuojeluvaltuutetulla kuin esimiehellä. Tätä voi pitää yllättävänä, vastaajinahan ovat itse työsuojeluvaltuutetut, joiden tehtävät eivät lain mukaan liity varsinaisen työsuojeluvastuun kantamiseen vaan yhteistoimintaan¹⁷⁷. Työsuojeluvastuu on muutenkin suurimmaksi osaksi muilla kuin esimiehellä. Tätä vaikutelmaa voi pitää yllättävänä siihen nähden, että työturvallisuuslain mukaan työnantaja vastaa työturvallisuuden järjestämisestä ja työtehtävät voidaan delegoida vain pätevälle henkilölle, jonka tehtävät on täsmennetty. Käytännössä ”vastuun kohdentuminen on kussakin tapauksessa selvitettävä työyhteisön olosuhteiden pohjalta”¹⁷⁸. Vastaukset kuvastavat kahta asiaa. Ensiksi työpaikoilla puhutaan usein vastuun jakamisesta ja vastuun kantamisesta joko työtehtäviin liittyvänä tai täysin erillisenä ilmiönä. Tällöin ei välttämättä ajatella vastuuta juridisena käsitteenä. Toiseksi turvallisuusjohtamisen perusidea – myös työturvallisuuslakiesityksessä – on työturvallisuusvastuun kuuluminen työtehtäviin. Tämä edellyttää esimiesaseman muutoksen käsittelyä organisaation eri tasoilla.

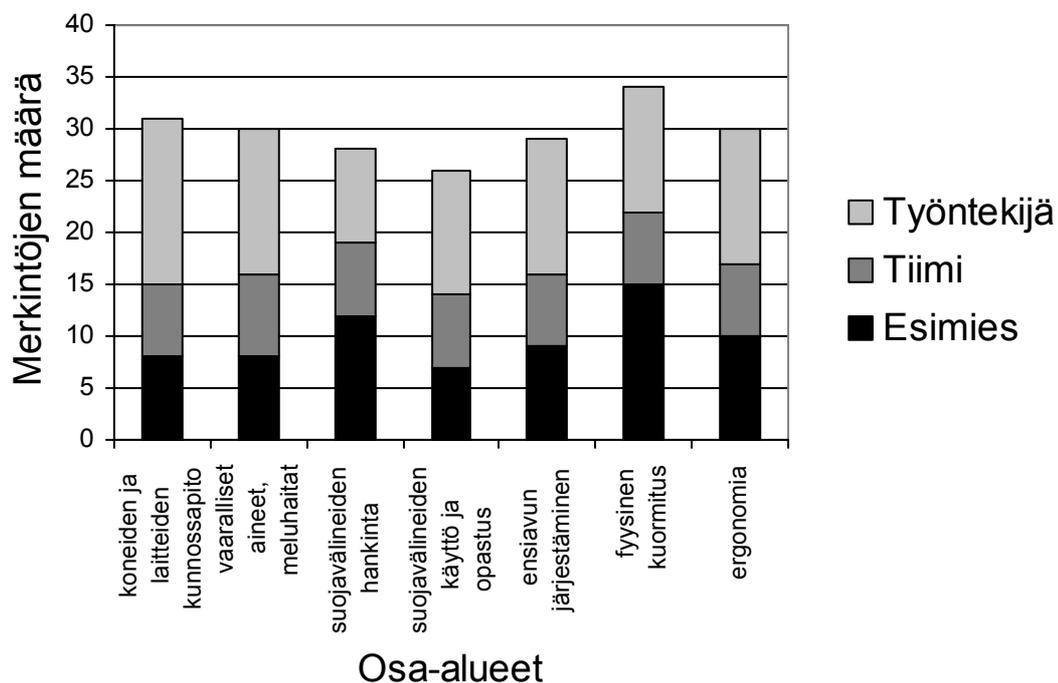
Jos metsäalan organisaatioissa tosiasiallinen tilanne on vastaajien käsityksen mukainen, voidaan todeta, että juridisesti osa kantaa turhaa vastuuta. Jos osa työsuojeluvastuuta on siirtynyt pois esimiehiltä pätevästi delegoiden, heidän ei tarvitse kantaa siltä osin vastuuta. Jos taas työsuojeluvastuuta ei ole ollut tarkoitukseen siirtää työntekijöille ja tiimeille, heille ei pitäisi puhua

¹⁷⁷ Ks. esim. Hietala & Kaivanto & Kuikko 2001, 51, jonka mukaan ”työsuojeluvaltuutettu toimii henkilöstön edustajana työsuojeluyhteistoiminnassa. Tässä asemassa työsuojeluvaltuutetun voidaan sanoa olevan vastuussa toiminnastaan vain hänet edustajakseen valinneille työntekijöille”.

¹⁷⁸ Saloheimo 1996b, 147. Saloheimo esittää edelleen: ”oikeuskäytännössä kehittyneitä vastuunjaon päälinjoja sovelletaan, jollei organisaation säännöistä muuta johdu”.

epämääräisestä ”vastuun delegoinnista”. Vastuun delegointi konkretisoituu ”vastuumatriisissa”, joka on tehtävien jakoa kuvaava asiakirja¹⁷⁹. Joissakin organisaatioissa tiimeillä on vastuumatriisin päivitysoikeus, mikä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet voivat vaihtaa tehtäviä keskenään¹⁸⁰. Tässä on kollektiivisen vastuun aineksia. Voimassa olevan työturvallisuuslain ja rikoslain säännösten mukaan työsuojeluvastuu ei voi olla tiimillä kollektiivisesti. Tiimin juridisesti ajatellen ”turhaan” kantama vastuu on myös turhaa kuormitusta, joka jakautuu epätasaisesti. Osa työntekijöistä ei ole kokenut tiimien tuovan suurta muutosta työtehtäviin ja vastuuseen, osa taas on kokenut jopa tästä seuranneita työturvallisuusriskejä.

Kysymysten 2.a ja 2.b, joissa pyydettiin ilmoittamaan fyysisestä ja henkisestä työsuojeluvastuusta huolehtijat prosentiosuuksina, vastaukset on esitetty kuvioissa 4 ja 5. Kuvioista ilmenee, että työsuojeluvastuu on ”sirpaleina”.



Kuvio 4. Fyysisen työsuojelun vastuun jakaantuminen.

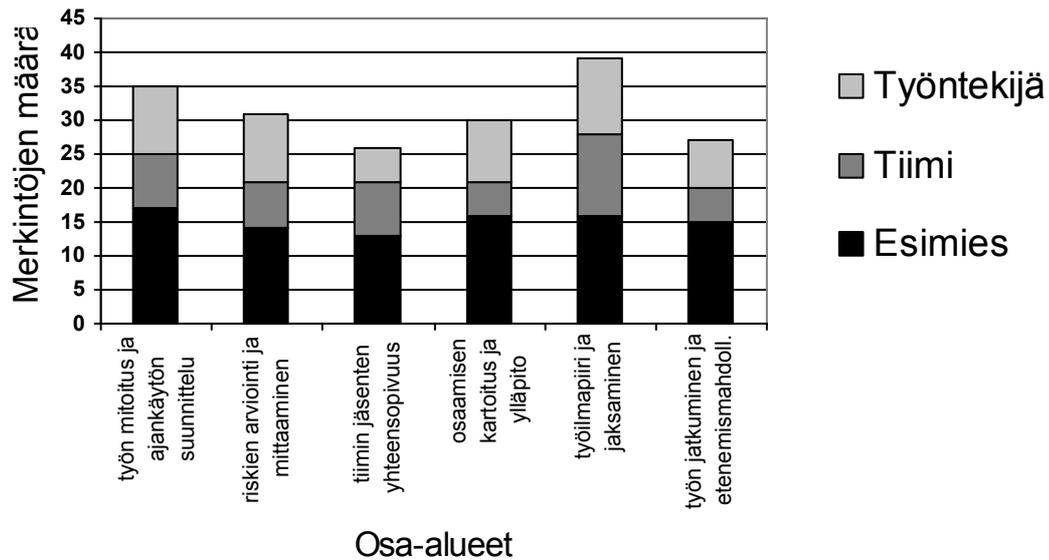
Kaikki merkinnät tason 17 (= vastaajien yhteismäärä)¹⁸¹ yläpuolella tarkoittavat sitä, että sitä useampi on ilmoittanut kyseisen työsuojelun osa-alueen olevan enemmän kuin yhden henkilön vastuulla. Kunkin osa-alueen merkintöjen määrä sekä prosentuaalinen vaihteluväli ilmenee liitteestä 2.

¹⁷⁹ Ensio Venäläinen, haastattelu 3.6.2002, Huusko 2000, 114.

¹⁸⁰ Ensio Venäläinen, haastattelu 3.6.2002. Vastuumatriisissa on myös työturvallisuuteen liittyviä tehtäviä.

¹⁸¹ Kuvion selitykseksi: Jos jokainen vastaaja olisi ilmoittanut vain yhden vastuullisen kullekin osa-alueelle, pylvää jakautuisivat tason 17 alla esimiehen, tiimin ja työntekijän osuuksia kuvaaviksi palkeiksi.

Mainituista fyysisen työsuojelun osa-alueista esimiehen vastuulla oli useimmin suojavälineiden hankinta ja fyysinen kuormitus. Kaikki muut olivat useimmin työntekijän vastuulla. Mikään osa-alue ei ollut useimmin tiimin vastuulla, vaikka lähes puolet vastaajista oli ilmoittanut, että tiimin vastuulla on osuus jokaisesta osa-alueesta. Vastaukset kuvaavat sitä, miten eri toimijat huolehtivat käytännön toimista. Juridisen vastuun kantaminen ei ole työturvallisuuslain mukaan mahdollista niillä, jotka eivät ole esimies-asemassa.



Kuvio 5. Henkisen työsuojelun vastuun jakaantuminen

Henkisen työsuojelun kaikki osa-alueet olivat useimmin esimiehen vastuulla. Tiimin jäsenten yhteensopivuus sekä työilmapiiri ja jaksaminen olivat useammin tiimin kuin yksittäisen työntekijän vastuulla. Osaamisen kartoituksessa ja ylläpidossa sekä työn jatkumiseen ja etenemismahdollisuuksiin liittyvä vastuu oli harvimminkin tiimillä. Nämä asiat liittyvät esimies-alaiskeskusteluihin, jotka käydään yksilötasolla¹⁸². Muissa henkisen työsuojelun osa-alueissa ei ollut merkittävää eroa vastuunjaossa tiimin ja työntekijän kesken.

Tiimissä on mahdollista kokea yhteisvastuuta siten, että ”tiimin sisällä nähdään läheltä työuupumuksen esiaste ja tällainen huomioidaan töiden järjestelyssä”¹⁸³. Lainattua tiimin jäsenen kommenttia voidaan pitää konkreettisena esimerkkinä asiasta, jota kaukana oleva esimies ei välttämättä havaitse. Ennen metsäammattilainen saattoi jäädä puun alle. Tätä pidettiin riskinä, tiedostettuna vaarana, jota vastaan kehitettiin varotoimia. Tänä päivänä metsäammattilainen(kin¹⁸⁴) voi nääntyä töiden alle. Tämä on otettu huomioon METO:n ”Työsuojelutoiminnan päämäärissä

¹⁸² Reijo Antikainen, haastattelu 27.5.2002.

¹⁸³ Ensio Venäläinen, haastattelu 3.6.2002.

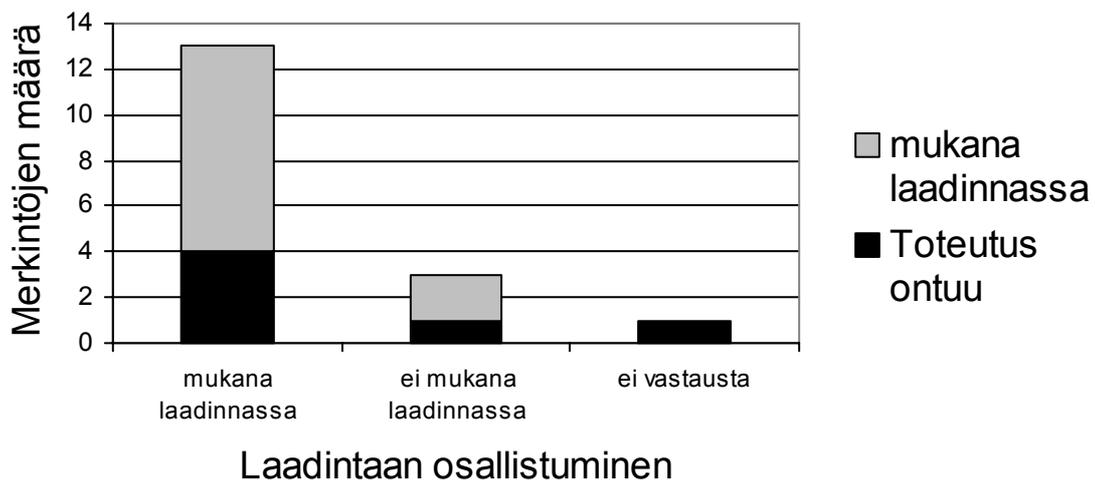
¹⁸⁴ Ylöstalon (2001, 129) mukaan työssä jaksamistaan epäilevien osuus on, valtion työntekijöitä lukuun ottamatta, lisääntynyt.

vuoteen 2005”, joiden mukaan ”... stressin oireisiin puututaan työyhteisön toimesta mahdollisimman pian”.

Vastaajista 8 ilmoitti asemansa ja vastuunsa muuttuneen tiimiorganisaatioon siirryttäessä, 7 kertoi niiden pysyneen samana ja kahdella ei ollut tiimikokemuksia. Muutosta kuvattiin lausumilla: ”työtehtävät/tulokset pohditaan ainakin osittain yhdessä”, ”joitakin osa-alueita aikaisemmasta työstä siirtyi jollekin toiselle”, ”toiminnan seuranta tiimillä”, ”osa henkilökohtaisesta vastuusta kollektivisoitiin eli pohditaan enemmän yhdessä”, ”esimies määrittelee tehtävien linjauksen, mitä tehdään, mitä karsitaan”, ”tiimityöskentelyä on käytetty ennen varsinaista tiimiytymistäkin, muutos vastuussa ei ole olennainen”, ”yhteisvastuu, oma työ on tehtävä niin hyvin, että siitä on toisen helppo jatkaa, tee niin kuin tekisit itsellesi”.

Kysymykseen 3.b. ilmoitti 4 vastaajaa kokeneensa, että osaamisen puutteesta aiheutuu työturvallisuusriskejä. Esimerkkeinä mainittiin: ”joillakin työn osa-alueilla ei ole ollut tarpeeksi monta osajaa (varamiestä)”, ”kiire lisääntynyt >> työtehtäviä enemmän”, ”kännykän käyttö autolla ajettaessa” ja ”ei varsinaisia työturvallisuusriskejä, henkinen kuormitus ja stressi nousee, jos ei jotain hallitse ja tavoitteen saavuttaminen vaikeutuu”. Erityisesti viimeinen vastaus kertoo siitä, ettei henkistä kuormitusta aina mielletä työturvallisuuskysymykseksi. Toisaalta vastaajat ovat myöhemmin oman työpaikan työturvallisuuden kehittämiskohteissa ottaneet esille jaksamisen. Vastaajista 11 ei ollut kokenut työturvallisuusriskejä osaamisen puutteen vuoksi, kahdella vastaajalla ei ollut tiimikokemuksia. Vastaus ”aina saa tietoa, kun kysyy”, on työturvallisuutta ajatellen arvokas, vaikka sen kirjoittaja kertoo kokeneensa osaamisen puutteesta aiheutuvia työturvallisuusriskejä. Työturvallisuuden kannalta tiimin jäsenelle saattaa lisäksi olla merkitystä sillä, miten läheltä ja miten nopeasti vastaus löytyy. Jos tiimin jäsen voi luottaa siihen, että pätevä vastaus löytyy nopeasti esimerkiksi samasta tiimistä, tilanne on turvallisempi kuin, jos vastaus on parhaillaan lomalla olevan esimiehen sijaisen etsittävässä olevan kännykkänumeron takana.

Kysymyksessä 4.a. kysyttiin työsuojaletuutettujen osallistumista työsuojaletun toimintaohjelman laatimiseen sekä ohjelman käytännön toimivuutta. Vastaukset on koottu kuvioon 6.

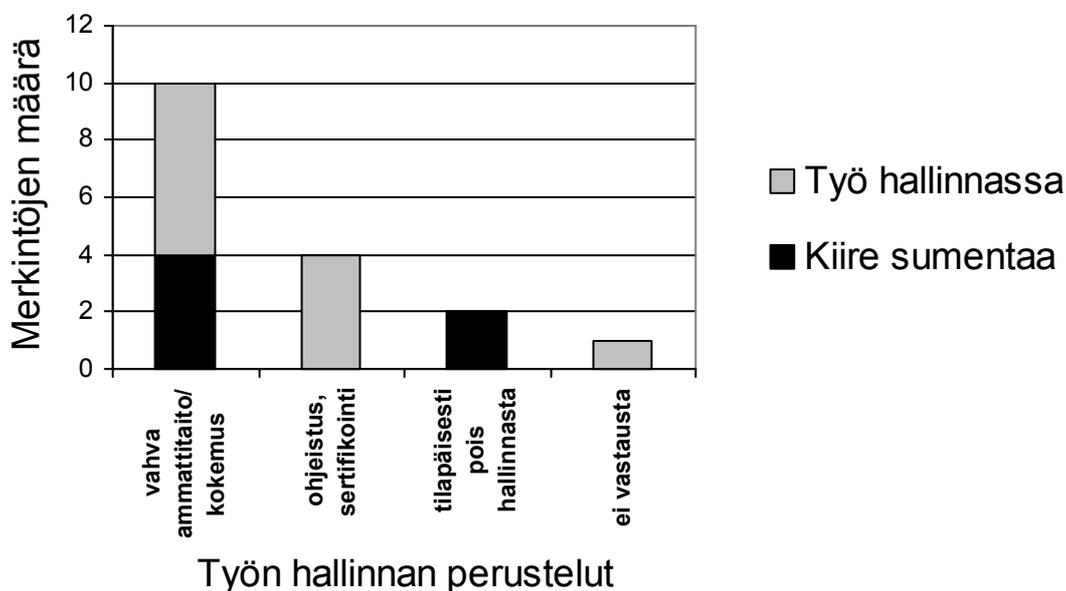


Kuvio 6. Työsuojaletuutettujen osallistuminen työsuojaletun toimintaohjelman laadintaan ja toimintaohjelman toimivuus.

Työsuojaletuutettut (tai heidän edeltäjänsä) ovat olleet ohjelman laadinnassa varsin usein mukana. Pääsääntöisesti ohjelmia pidettiin myös toimivina. Joku vastaaja totesi kentän äänenä: ”ohjelmista ei tiedetä kentällä yhtään mitään”. Työsuojaletun toimintaohjelmaa koskevassa kysymyksessä olisi voinut

selvemmin kysyä, onko tiimien tuoma muutos ollut niiden laadinnassa mitenkään esillä. Kukaan ei vastauksessaan mitenkään viitannut asiaan, joten todennäköisesti asiaa ei ole otettu esille.

Kysymykseen 4.b. lähes kaikki vastaajat ilmoittivat, että työ on hallinnassa. Vastaukset on ryhmitelty perustelujen osalta kolmeen ryhmään: vahva työkokemus ja osaaminen, hyvä ohjeistus ja sertifiointi sekä hallinnan menetys on tilapäistä. Osassa vastauksia oli kuitenkin maininta kiireestä, joka vaikeuttaa työn hallintaa. Kaavion alaosa on himmetetty tältä osin (=kiire sumentaa).



Kuvio 7. Työ on hallinnassa, mutta kiire sumentaa.

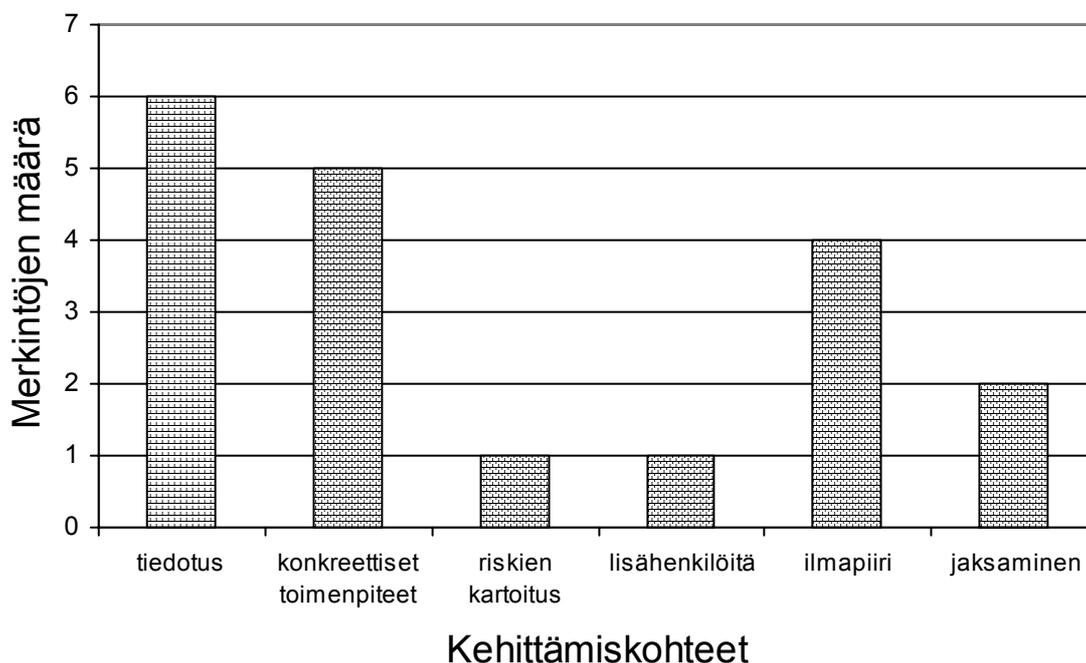
Merkillepantavaa on se, että useimmat vastaajat luottavat omaan vahvaan ammattitaitoonsa ja kokemukseensa. Kukaan ei mainitse työn hallinnan elementtinä toisten tiimin jäsenten osaamista ja siihen turvautumista. Tämä tulee tosin esille kommentissa ”tietoa löytyy tarvittaessa”. Vastaajien vetoaminen omaan työkokemukseen liittyy melko vahvasti ikään. Varsin samantyylinen vastaus löytyy kuitenkin kolmen eri-ikäisen lomakkeesta: ”Osaan mielestäni työni hyvin. Tavoitteet ovat kuitenkin korkeat, tämä aiheuttaa kiireitä ja paineita”. Työnantajatahon vastauksissa tuli myös esille ”porukan kokemus ja ammattitaito”. Sen sijaan kiireestä ei mainittu mitään. ”Hyvä tiimi tuo kyllä synergiaa, mutta se jää tiimin käyttöön”¹⁸⁵. Omiin vahvuuksiin perustuva työssä selviäminen kuvastanee usean kohdalla työsuhteen syntymistä yksilöosaamista korostavana aikana. Kun metsäalan ihmiset ovat lisäksi usein kutsumusammattilaisia¹⁸⁶, pidän mahdollisena, että jotkut kokevat muuttuneiden vaatimusten lisäämän koulutustarpeen jopa ammattitaitoaan loukkaavana. Metsäläisten ammattiyhteisö tuli esille myös työsuojeluvaltuutettujen tilaisuudessa, jossa kyselyaineisto kerättiin. Lisäksi työsuojeluvaltuutetut pystyivät keskustelemaan erikseen kiireestä ja kiireen tuntemisesta. ”Kiirekeskustelua” tiimityöskentelyssä kiteyttää hyvin haastattelukommentti: ”Kiireen tunne tulee infoähkystä. Ajoittain joutuu miettimään, mitä jättää tekemättä, jotta se mahdollisimman vähän haittaa systeemiä. Tämä ei kerro niinkään kiireestä, sillä jokainen huolehtii itse ajankäytöstä. Toisilla on enemmän itseohjautuvuutta ja suunnitelmallisuutta, toiset taas tarvitsevat enemmän neuvoja.”¹⁸⁷ ” Myös työnantajan edustaja oli huolissaan tietotulvasta ja siinä selviämisestä¹⁸⁸.

¹⁸⁵ Reijo Antikainen, haastattelu 27.5.2002.

¹⁸⁶ Hannele Parviainen, haastattelu 20.2.2000.

¹⁸⁷ Ensio Venäläinen, haastattelu 3.6.2002.

Oman tiimin tai työpaikan työsuojeluun vastaajilla oli runsaasti parannusehdotuksia, jotka on ryhmitelty seuraavasti: konkreettiset toimenpiteet, tiedotus, riskien kartoittaminen, resurssien lisääminen, ilmapiirikysymykset ja jaksaminen. Parannusehdotukset on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Oman työpaikan tai tiimin työsuojelutoimenpiteiden parannusehdotukset.

Useat ovat esittäneet, että asiat on hallussa, mutta silti tiedotusta pitäisi lisätä. Tällä tarkoitetaan ”työturvallisuusasiat pitää ottaa useammin esille” ja ”työturvallisuus osaksi tiimin työtä”. Esille tuotiin myös kustannukset: ”työturvallisuuden kustannukset pitää saada kirjata piirin kustannuksiksi”. Konkreettisina toimenpiteinä ehdotettiin parempia maastovarusteita (kahdessa vastauksessa), työpistettä kuntoon ja kumisaappaita.

Maastotöihin liittyen ehdotetaan myös, että ”pitää lopettaa yleinen höpinä ja maastouttaa enemmän työsuojelu”. Kommenttia tukee toinen vastaus: ”Tiimipalaverissa työsuojelu tulisi olla aina esillä. Silloin työsuojelulliset näkökohdat huomioitaisiin ja kartoitettaisiin eri riskitilanteet.” Yksi vastaaja, joka esittää parannukseksi asennekasvatusta, kysyy ”kenellä on lopullinen vastuu, jos jotain tapahtuu?” Sama huoli on esimiehellä: ”Työturvallisuusasiat ovat isoja ja tärkeitä. Kun menee hyvin, ei ole huolta. Kun sattuu jotain, yleensä sattuu jotain isoa. Kyllä työturvallisuus pitäisi saada näkyvämmäksi.¹⁸⁹” Tiimikohtainen työsuojeluvastaava voisi olla hyvä koordinoimaan työsuojeluasioita ja toimimaan yhdyshenkilönä¹⁹⁰.

Tärkeä asia, joka ei ollut kyselylomakkeessani, on metsälalla tavallinen yhteisten työmaiden työturvallisuus. Uudessa puunkorjuuasetuksessa kirjattiin olemassa oleva käytäntö ylös. Sopimukset tehdään yrittäjien kanssa ja kartat menevät metsäkoneelle. Käytäntö kuskiensa ohjeistuksessa on hieman vaihteleva. Ohjeistuksen pitäisi kulkea sopimuskumppanin kautta, koska kullakin

¹⁸⁸ Reijo Antikainen, haastattelu 27.5.2002.

¹⁸⁹ Reijo Antikainen, haastattelu 27.5.2002.

¹⁹⁰ Ensio Venäläinen, haastattelu 3.6.2002. Vastaavaan ajatuksen esittää Alpo Väänänen artikkelissaan ”Työsuojeluvastaava joka tiimiin? – Yritysten väliset verkostot yleistyvät”. Työ Terveys Turvallisuus. 14/1997.

työnantajalla on oikeus ohjeistaa omia alaisiaan.¹⁹¹ Tältä osin metsäammattilaisen työnjohtovastuu on saanut uuden muodon. Metsureihin kohdistunut työnjohto- ja valvontaoikeus on muuttunut ohjaus- ja valvontavelvollisuudeksi. Tämä toteutuu tällä hetkellä osittain alakohtaisina käytäntöinä, joista osa on kirjattu puunkorjuuasetukseen.¹⁹² Työturvallisuuslakiesityksen mukainen yhteisten työmaiden soveltamisalan laajennus täsmentäisi edelleen yhteisellä työmaalla toimijoiden yhteistyötä ja tiedotusvelvollisuutta¹⁹³.

3.4 Työsuojeluasioiden hoitaminen metsäalalla

Tiimeissä hoidetaan työsuojeluasioita. Tiimin jäsenten mielestä työsuojeluasioita on sekä työnantajan, työntekijöiden että tiimin vastuulla. Kaikki fyysisen työsuojelun osa-alueet voivat olla kokonaan¹⁹⁴ tiimin vastuulla. Henkisen työsuojelun osa-alueista voivat olla kokonaan tiimin vastuulla tiimin jäsenten yhteensopivuus, työilmapiiri ja jaksaminen sekä työn jatkuminen ja etenemismahdollisuudet. Kunkin osa-alueen sisällä koko työntekijäaineistossa ilmenevät vaihteluvälit ovat laajat (liite 2). Tämä kertoo siitä, että työsuojeluvastuu on jakautunut sirpaleisesti ja epätasaisesti.

Työsuojeluvastuun pilkkoutuminen kertoo siitä, että työsuojelutehtäviä hoidetaan - tai jätetään hoitamatta - muiden työtehtävien ohessa. Pilkkoutuminen voi kertoa myös siitä, että työturvallisuuteen liittyvät tehtävät ovat oman toimen ohella hoidettavina niin ohuesti jokaisen arkipäivässä, ettei niitä todellisuudessa oikeastaan hoideta. Vastuuta tunteva työntekijä ja tiimin jäsen ei voi kieltää, etteikö työturvallisuustehtävistä olisi vastuuta, vaikkei vastuu varsinaisesti realisoitu henkilö- eikä tiimitasolla. Jälkimmäiseen tulkintaan viittaa vastauksessa esille tuotu lausuma: ”kriisitilanteessa palataan yksilövastuuseen”. Jos tämä tarkoittaa sitä, että työsuojeluvastuullinen kriisitilanteessa onkin tiimin ulkopuolella oleva esimies, tiimi on kantanut ”vastuuntunnetta” turhaan. Työsuojelutehtävien yhdistäminen muihin tehtäviin on toivottavaa, mutta se edellyttää, että myös työsuojelutehtäville on toimintavaltuudet ja aikaa.

Vastaajina olleiden työsuojeluvaltuutettujen mielestä työntekijöillä ja tiimillä on isompi osuus kokonaisvastuusta, kuin mitä työnantajavastaajat kokivat. Toisaalta työnantajien käsityksen mukaan työntekijöillä on enemmän vastuuta, kuin mitä työsuojeluvaltuutetut olettavat työntekijöiden kantavan. Tämä koskee erityisesti fyysistä työsuojelua. Vastuuta on siten ”tuolien välissä”¹⁹⁵. Vastaukset kertovat työpaikoilla arkikielessä käytettävästä vastuusta, joka ei aina tarkoita juridista vastuuta. Kyselyni toikin vain osittaisen vastauksen siihen, kuka todellisuudessa käyttää päätösvaltaa työsuojeluasioissa.

Työturvallisuusvastuun jakautuminen liittyy todennäköisesti myös siihen, että metsäalallakin työturvallisuuden luonne on muuttunut. Aiemmin erityisesti metsureihin kohdistunut fyysisesti painottunut suojelutarve on joillakin alueilla kokonaan väistynyt puun korjuun tapahtuessa nykyisin hakkuukoneilla. Uutta suojelutarvetta on metsäalallakin noussut erilaisten ohjausjärjestelmien paineessa toimiville työntekijöille erityisesti henkisellä puolella. Organisaatiomuutokset¹⁹⁶, kuten tiimityöskentelyyn siirtyminen, tapahtuvat markkinoiden paineesta ja niin salakavalasti, ettei niihin liittyviä työsuojelullisia vaikutuksia välttämättä osata arvioida. Tiimin toimintaa aikatauluttaa

¹⁹¹ Reijo Antikainen, haastattelu 27.5.2002.

¹⁹² Matti Malkamäki, haastattelu 13.6.2002.

¹⁹³ KM 2001:13, 93 - 94; lakiesityksen 49 §, HE 59/2002 vp.

¹⁹⁴ Kokonaan tarkoittaa tässä sitä, että kyseisen osa-alueen kohdalla ainakin yksi vastaaja on merkinnyt tiimin vastuusuudeksi 100 %. Ks. tarkemmin liite 2.

¹⁹⁵ Ruotsissa on erityisesti kiinnitetty huomiota siihen, ettei ”vastuu saa pudota tuolien väliin”.

¹⁹⁶ Metsäalalla on lähimmän kymmenen vuoden aikana tapahtunut kaikissa isoissa organisaatioissa useita muutoksia ja järjestelyjä. Useimmiten edellisestä ei ole ehditty ”toipua”, kun uusi on tullut ajankohtaiseksi. (Matti Malkamäki, haastattelu 13.6.2002).

asiakkaan puuntarve, organisaation sisäinen ohjeistus hinnoittelusta, atk-järjestelmä, metsälainsäädäntö¹⁹⁷, joten vaikutusmahdollisuudet oman työn järjestämisen ovat aika suppeat¹⁹⁸. Vastaajista useimmat katsoivat tiimimääritelmän kuvaavan omaa tiimiään. Työssä on siten sekä tavoite- että tulosjohtamista. Perinteisestä ohjauksesta tunnustetaan myös, koska tavoitteet mielletään pitkälti ulkopäin annetuiksi¹⁹⁹. Tällaisessa tilanteessa tiimin jäsenet ”pitävät työtä hallinnassa” omalla ammattitaidollaan ja kokemuksellaan, vaikka kokevat ajoittain kiirettä.

Myös työnantajat pitävät vahvaa ammattitaitoa työn hallinnan perusteluna, mutta he eivät puhu kiireestä mitään. Vastaajien tiimeissä ei ilmene erityisen voimakkaasti synergiajohtamista, koska toisten tiimin jäsenten osaamista tai yhteistyötä ei tuoda esille. Lausuma ”tietoa löytyy tarvittaessa” ei kerro, kysytäänkö tietoa esimieheltä vai toisilta tiimin jäseniltä. METO:n jäseniä on koulutettu uusiin vaatimuksiin ja tiimityöskentelyyn. Lisäksi jaksamista on pyritty tukemaan koulutuksella ja konsulttien avulla.²⁰⁰ Toteamus ”tiimeille on lisätty vastuuta, mutta valtaa myös”²⁰¹ ei riitä työturvallisuusvastuullisten määrittelyksi laillisesti.

4 Tiimit ja työympäristöasioiden hoitaminen ruotsalaisessa työelämässä

Aiemmin mainitun EPOC-tutkimuksen mukaan Ruotsissa tehdään vähemmän tiimityötä kuin Suomessa²⁰². Käytännössä erilaisten ryhmä- ja tiimiperustaisten organisaatioiden levinneisyys on Ruotsissakin merkittävä²⁰³. On todennäköistä, että tiimiorganisaation tuoma ero koetaan ruotsalaisilla työpaikoilla eri tavalla kuin Suomessa. Tähän voi olla syynä Ruotsin erilainen ryhmätyöperinne²⁰⁴, johon itsenäisesti toiminnastaan vastaava ryhmä eli målstyrd grupp²⁰⁵ (tavoiteohjattu ryhmä), mångfunktionell grupp²⁰⁶ (monitoiminen ryhmä) ja självstyrande team²⁰⁷ (itseohjautuva tiimi) on kehittynyt eri tavalla kuin suomalaiseen, enemmän yksilöosaamista korostavaan organisaatiokulttuuriin²⁰⁸. Målstyrd arbetsgrupp, joka on lähellä suomalaista tulosyksikön käsitettä, kehittyä edelleen ollakseen vähitellen mångfunktionell grupp. Ryhmää ohjataan tavoitteilla. Tämän vuoksi sen katsotaan voivan huolehtia perinteisistä yritysjohton tehtävistä.²⁰⁹ Självstyrande team

¹⁹⁷ Reijo Antikainen, haastattelu 27.5.2002.

¹⁹⁸ Ensio Venäläinen, haastattelu 3.6.2002.

¹⁹⁹ Huusko 2000, 104 – 106.

²⁰⁰ Huusko 2000, 120 – 124.

²⁰¹ Huusko 2000, 117.

²⁰² Vartiainen 2000, 17 – 21 ja siellä esitetyt lähteet. EPOC -tutkimuksen mukaan Ruotsissa tehtiin kehittyntä tiimityötä vain 14 prosentissa työpaikoista. Suomessa luku vaihtelee tutkimusasetelmasta ja -ajankohdasta riippuen 16 jopa 84 prosenttiin.

²⁰³ Bengtsson & Nilsson 2000, 44.

²⁰⁴ Ruotsissa itsenäiset työntekijäryhmät esiintyvät jo lainvalmisteluasiakirjoissa vuonna 1975 (Prop. 1975/76, 384).

²⁰⁵ Samuelson 2000, 25 - 26, Lind - Skarvad 1997, 18. Självstyrande grupp oli itsenäisen ryhmän nimitys 1970-luvun alussa. Käsitteellä on kuitenkin erilainen lähtökohta kuin nykyisellä tiimillä (Lind – Skarvad 1997, 27, 31).

²⁰⁶ Rendahl 1996, 78 – 80

²⁰⁷ Sandberg 1997, Eales – White, 1996, Wilson 1995.

²⁰⁸ Koski ym. 1997, 47 – 58. Ks. myös Matti Valta lehtihaastattelussa: ”Ruotsalaiset pystyvät paremmin tekemään yhteistyötä joka suuntaan.” Työ – Terveys – Turvallisuus 11/1995. Ks. myös Sandberg (1997, 139 – 142), joka kuvaa tiimien alkuvaiheita Ruotsin julkisella sektorilla. Sandbergin mukaan tiimin tavoite ei ole useista syistä aina selvä. Lisäksi on epävarmaa, voiko julkishallinnossa tiimi saada sitä johdon tukea, mitä se toiminnassaan tarvitsee. Sen sijaan on mahdollista, että julkisellakin sektorilla syntyy todellisia tiimejä silloin, kun yhteistyölle on tarve.

²⁰⁹ Rendahl 1996, 79 – 80. Rendahl esittää edelleen, että useimpiin työrooleihin tulee tulevaisuudessa sisältymään tehtäviä, jotka nyt katsotaan kuuluvan vaativiin yritys- ja työnjohton tehtäviin. Ks. myös Bruun Hur förnya arbetsrätten? Arbetsmarknad & Arbetsliv 1995:2, 89, jonka mukaan ” perinteisen ohjauksen ja valvontaan perustuvan

viittaa tiimiin ohjausjärjestelmänä ja liittyy edellisiin siten, että organisaation eri ohjausjärjestelmien tulee tukea toisiaan. Tähän Ruotsissa on kiinnitetty selvästi huomiota. Työoikeuden näkökulmasta on ryhmätyön (tai tiimityön, lisäys LH) vaatimusten yhteydessä otettu esille koeajan pituus. Puolen vuoden koeaika saattaa olla liian lyhyt.²¹⁰

Jos tiimit käsitetään osana yrityksen ohjausjärjestelmää, niille tulee antaa selkeä vastuu omasta toiminnastaan. Silloin kun tiimeihin suhtaudutaan pitkäjänteisesti eikä muoti-ilmiönä, tiimien käyttö osana ohjausta tulee tasapainottaa muun ohjauksen kanssa.²¹¹ Tämä liittyy työturvallisuuden järjestämiseen siten, että ”muu ohjaus” voi olla usean tasoista ja peräisin eri aikakausilta. Aina ei entisiä järjestelmiä pureta, kun uusia luodaan. Bergman²¹² kiinnittää huomiota siihen, että ”työntekijöiden kuormitus kasvaa, kun työn tekemisessä oleva väljyys täyttyy ja mahdollisuudet luoda uutta väljyyttä ovat pienet”. Vastauksena edellä kuvattuihin uusiin huoliin voidaan esittää tutkimustuloksia, joiden mukaan kehittynyt yhteistyö ei ole vain vastaus työn vaatimuksiin vaan myös tapa jakaa ja tasoittaa työn kuormitusta. Yksilönä työntekijä voi joutua alttiiksi liiallisille vaatimuksille – eikä vähiten stressille. *Yhteistyö sekä kouriintuntuvana apuna että osallistumisena ongelmanratkaisuun oli tapa käsitellä kuormitusta, joka olisi tullut yksilölle ylivoimaiseksi.*²¹³ Vastaava tuli esille metsäalan tiimin mahdollisuutena huolehtia alkavasta työuupumuksesta.

4.1 Ruotsin työlakien työntekijäkäsité

Ruotsin ”työsopimuslain”, Lagen om anställningskydd (LAS), mukaan keskeiset työntekijäaseman olemassaoloa ilmentävät seikat ovat pääosin samat kuin Suomessa²¹⁴. Ruotsissa työvelvoitteen henkilökohtaisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työ pitäisi kokonaisuudessaan suorittaa henkilökohtaisesti, vaan ”lienee mahdollista, että hän ottaa osaa työhön muiden ohella” (torde det vara möjligt, att han tar del i arbetet jämsides med annan).²¹⁵ Työn tekeminen johdon ja valvonnan alaisena ei ole Ruotsissa erityisasemassa arvioitaessa työsopimuksen laatua²¹⁶. Tiimityöskentelyn tuoman muutoksen kannalta mainituilla asioilla on ainakin Suomeen verrattaessa merkitystä.

käsityksen mukaan työntekijän ei edellytetä varsinaisesti olevan kiinnostunut työn sisällöstä”. Suomessa tätä on tutkinut mm. Männikkö 2000.

²¹⁰ Bruun. Hur förnya arbetsrätten? Arbetsmarknad & Arbetsliv 1995:2, ss. 96, jonka mukaan puolen vuoden koeaika voi olla liian lyhyt myös nykyaikaisen tuotannon tai vaikean tekniikan vuoksi.

²¹¹ Samuelson 2000, 24 – 29. Mainittu käsitys on koko antologian (Bengtsson & muut, 2000) lähtökohta.

²¹² Emt 1995, 91 – 95, 296 – 306. Bergman on käsitellyt yhteistyön tarpeen ja toimivuuden kehittymistä nimenomaan ohjaavien järjestelmien kautta 1950-luvulta nykypäivään. Järjestelmistä on tunnistettavissa samoja aineksia, joita olen koonnut suomalaisessa tiimityöskentelyssä vaikuttaviksi ja esittänyt kuviossa 1. Bergmanin mukaan yhteistyön tarve on erilainen riippuen ohjaavista tekijöistä. Aiemmin eli 1950– ja 1960-luvulla yhteistyötä ohjasi tekniikan kehitys ja sen asettamat vaatimukset. Vielä puoliautomaation vaiheessa 1970-luvulla kukin valvoi lähinnä omaa tekemistään. Kuitenkin osaamisen merkitys alkoi vähitellen kasvaa ja yhteistyö liittyä tuotannon edellytyksiin. Vähitellen henkilöiden sijasta alettiin kontrolloida tulosta. 1980-luvulla alkoi muotoutua ”tekniskt- teamartad samverkan”. Vaikka tutkimuksessa on paljon saksalaisperäistä ainesta ja keskustelua, se antaa apua eri järjestelmien jäsentämiseen, mitä Ruotsissa tunnutaan kaipaavan.

²¹³ Bergman 1995, 306, kursivointi LH.

²¹⁴ SOU 1994:141, 72 – 79. Ruotsin LAS 6a §:n mukaan työnantajan tulee ilmoittaa työntekijän ensisijainen työvelvollisuus (primär arbetsskyldighet). Työntekijän työsopimus voidaan rajoittaa koskemaan vain tiettyä työtä (visst arbete) tai työsopimuksessa voidaan muuten rajoittaa työvelvollisuutta. Tämän ei katsota estävän työsuhteen olemassaoloa. SOU 1994: 141, 77, 272. Ks myös Malmberg 1997, 255 – 258.

²¹⁵ SOU 1993: 32, 229.

²¹⁶ SOU 1994:141, 78, Pekkanen DT, 79. Vrt. kuitenkin Malmberg 1997, jonka mukaan työnjohto-oikeus on yksi tärkeistä kriteereistä arvioitaessa työsuhteen olemassaoloa.

Suomessahan työnsuoritusvelvoitteen henkilökohtaisuus nimen omaisesti mainittuna on uutta vuoden 2001 työsopimuslaissa.²¹⁷

Malmberg esittää, että suhteellisen laaja työntekovelvollisuus auttaa vähentämään liiketoimintakuluja ja edistää näin taloudellista tehokkuutta. Työntekovelvollisuuden rajat koskettavat kuitenkin myös muita arvoja kuin taloudellinen tehokkuus. Toisaalta työnantajan uudelleensijoitusoikeus, joka on läheisessä yhteydessä työnjohto-oikeuteen, on niin perustavanlaatuisen piirre työsuhteessa, ettei ole odotettavissa, että työnantajat luopuisivat tästä mahdollisuudestaan.²¹⁸ Malmbergin²¹⁹ mukaan työntekijän päävelvoitteena voidaankin pitää sitä, että ”hän asettaa työvoimansa käyttöön”. Työvelvollisuuden täyttämisen yhteydessä puhutaan myös työsuorituksen laadusta ja työn tuloksesta, jotka liittyvät tiimeissä työskentelyn odotuksiin. Työnantaja antaa työn tekemiselle (vain) päälinjat. Työntekijä voi joutua harkitsemaan *erilaisten, enemmän tai vähemmän epäselvien ja ristiriitaisten, vaatimusten kesken*. Jos esimerkiksi tarkkuus johtuu turvallisuus- ja työympäristösyistä, myös virhearvioinnille täytyy olla tilaa”.²²⁰

Ruotsin myötämäärämislaki (Medbestämmandelag, MBL) rakentuu laajalle työntekijäkäsitteelle. Laki koskee ”tavallisten” työntekijöiden lisäksi vastaavasti myös toimeksiannon ottajia (jämställda uppdragstagaren²²¹). Tämä merkitsee myös mainituille toimijoille yhdistymisoikeutta ja oikeutta seurata sekä mahdollisuutta vaikuttaa työnantajan toimintaan.²²² Toimeksiannon ottajia vastaava säännöstä ei ole Suomen työsopimus- eikä yhteistoimintalaissa. Kysymys ei ole työkuntaa vastaavasta yhteistyöstä, vaan esimerkkinä esitetään usein bensiniasema, jolla on oma toiminta-alue. Itsenäisyydestään huolimatta se on kuitenkin suuressa määrin riippuvainen öljy-yhtiöstä.²²³ Riippuvuusasetelma saattaa olla hyvinkin samanlainen kuin suomalaisella metsätyömaalla puunhankintayhtiön ja korjuuta suorittavan koneyrityksen välillä. Suomen yhteistoimintalaki ei edellytä neuvottelovelvollisuutta tällaisen toimijan kanssa.

²¹⁷ Lisäksi johdon ja valvonnan alaisena työskentelemistä on Suomessa perinteisesti pidetty työsuhteen tärkeimpänä tunnusmerkkinä. Toisaalta Ruotsissa(kin) työnantajan työnjohto-oikeutta pidetään oikeusjärjestyksessä pääsääntönä. Työnantajan työnjohto-oikeudella yleisenä työnantajan etuoikeutena ei ole, erona liikkeenjohto-oikeuteen, mitään tekemistä markkinataloudellisten vapauksien vaikutusten kanssa. Tämän onkin katsottu selittävän hierarkkisten päätösraakenteiden valta-aseman. (Glavå 2001, 45) Glavå esittää edelleen, että ”tekemättä tarkempia historiallisia tutkimuksia uskallan väittää, että se mitä sanomme työnjohto-oikeudeksi, on - kuuliaisuusvelvoite vastineineen - ollut olemassa työsuhteissa tai vastaavissa kauan ennen elinkeinovapauden läpimurtoa, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla”. Ks. myös Koskinen, 2001, 26, joka selvittää työ- ja talouselämän muutosten vaikutusta työsopimuslakiin. Osa muutoksista on päässyt vaikuttamaan lakiin, mutta osa ei.

²¹⁸ Ruotsin AD on useita kertoja korostanut, ettei ole merkityksentöntä, jos työntekijä joutuu muuttamaan vastoin tahtoaan. Tällä tarkoitetaan ennen kaikkea tapauksia, joissa työntekijän olosuhteet huonontuvat tai hän joutuu jättämään työyhteisön. (Malmberg 1997, 246 – 249, 288 – 289).

²¹⁹ Malmberg 1997, 249.

²²⁰ Ks. esim. Glavå 2001, 376 – 377, lainaus on oikeustapauksen AD 1980:10 perusteluista, kursivointi LH.

²²¹ Erillisen käsitteen ”jämställda uppdragstagare” tarve on Ruotsissakin kyseenalaistumassa työntekijäkäsitteen laajentumisen kautta. (Glavå 2001, 76, alav. 137 ja siinä mainitut oikeustapaukset).

²²² SOU 1994:141, 80 – 82. Ks. kuitenkin SOU 1994:141, 15, jossa todetaan, että (ainakin vielä vuonna 1994) MBL:n ”markkinoinnin” on todettu herättäneen liioiteltuja odotuksia eikä laki ole tuonut työntekijöille oikeutta myötämäärämiseseen sanan varsinaisessa merkityksessä.

²²³ SOU 1994:141, 81. Ks. myös Bruun & muut, 1990, 112.

4.2 Tiimityöskentelyn reunaehdot Ruotsissa

Vastuun antaminen tiimille tulee ruotsalaisessa tiimikirjallisuudessa²²⁴ useammin ja selvemmin esille kuin suomalaisessa. Vaikuttaa siltä, että tiimityöskentelyn tuoma muutos on ruotsalaisella työpaikalla tiimille annettu uusi kokonaisvastuu - tällöinhän tiimi voi olla tavoiteohjattu ryhmä. Tällaisella ryhmällä (eli tiimillä, lisäys LH) on prosessi hyvin hallussaan ja se luo monia synergiavaikutuksia²²⁵. Hyvin menestyneille ruotsalaisyrityksille on tunnusomaista ryhmille annettu kokonaisvastuu²²⁶.

MBL:n 32 §:n²²⁷ nojalla työmarkkinoiden osapuolet, työnantaja ja paikallinen ammattiosasto, voivat tehdä yhteistoimintasopimuksen asioista, jotka ”koskevat työsopimuksen solmimista tai lopettamista, työn johtamista tai jakamista (ledning och fördelningen av arbetet) tai toiminnan harjoittamista yleensä”. Työntekijöillä on katsottu MBL:n nojalla olevan oikeus vaikuttaa työn tekemiseen vaadittavaan henkilömäärään ja töiden jakamiseen ryhmän sisällä²²⁸, minkä puolestaan on katsottu vaikuttavan myönteisesti toimivan tiimin rakentamisessa²²⁹. Jo 1975 annetussa ehdotuksessa katsotaan myötämääräämissopimuksella olevan mahdollista sopia itsesäätelevistä ryhmistä ja työtehtävien vuorottelusta, jotka ovat ”nykykielellä” tiimityöskentelyä.

Keskeinen MBL:n nojalla syntynyt työmarkkinasopimus on vuonna 1982 SAF:n, LO:n ja PTK:n kesken solmittu Utvecklingsavtalet, UVA, joka koskee kattavasti yksityistä sektoria²³⁰. Tämän kehityssopimuksen mukaan ”työntekijöille pitää antaa mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä suunniteluun”. Kehityssopimuksen 3 §:n 3 momentissa on otsikon ”Muutokset työorganisaatiossa” alla sanottu: ”*Vastuuta ja päätösvaltaa voidaan organisatorisen yksikön ja tarkoin määritellyn alueen sisällä delegoida työntekijäryhmälle, joka itse suunnittelee yhteisen työn*”²³¹. Iseskogin²³² mukaan tätä sopimusta pidetään merkittävänä virstanpylväänä²³³ juuri siksi, että itseohjautuvat tiimit voivat olla työnteke- mismuoto. Mainittu sopimuskohta on verrattuna suomalaiseen työelämään erittäin merkittävä.

²²⁴ Bengtsson & muut 2000. Ks. myös Sandberg 1997 ja Eales-White1996, joissa esitetään tehokkaan tiimin muodostamista ottaen huomioon epäkypsän ryhmän (omogen grupp) vaarat.

²²⁵ Lind – Skarvad 1997, 155. Rendahl 1996, 123. Suomalaisilla työpaikoilla on kenties enemmän nousut esille yhteistyö ja sen esille tuomat uudet tilanteet ja ongelmat. Tämä tulee esille muun ohella organisaatiomuutoksen aiheuttamasta koulutustarpeesta (ks. esim. Huusko 2000).

²²⁶ Rendahl 1996, 123 –124. Ks. myös Edling & Sandberg 1997, 321 – 325, missä esitellään ”förekomst av några delelement inom nyt ledning på svenska arbetsplatser”. Uusista suomalaista työelämää koskevista tutkimuksista ks. Antila & Ylöstalo 2001, 163 – 167, missä käsitellään eroja tiimityöskentelyssä traditionaalisessa ja proaktiivisessa toimipaikassa sekä Koskinen & Mikkola 2001, missä arvioidaan työelämän muutosten ja työolainsäädännön kytkentöjä.

²²⁷ En käsittele tässä lain 11 §:n mukaan määräytyvää olennaista muutosta (”viktigare förändring) edeltävää neuvotteluvollisuutta”, koska ryhmässä työskenteleminen oli jo lain tullessa voimaan niin tavallista, ettei se ilmeisesti tullut esille olennaisena muutoksena. ”Olellaisen muutoksen” määrittelemisen on ongelmallista (myös Ruotsissa). (SOU 1994: 141, 238). Tässä esityksessä käsittelyn ulkopuolelle jäävät myös työsuojelukomitean ja työsuojeluvalltuutetun oikeudet ja velvollisuudet, koska tässä yhteydessä ei ole mahdollisuutta paneutua sopimus oikeuden problematiikkaan laajemmin. (Ks. tästä esim. Iseskog 2001, 101 – 111).

²²⁸ Prop. 1975/76:105, Bilaga 1, 384. Ks. myös Nieminen 1994, 122 - 126.

²²⁹ Lind – Skarvad 1997, 68.

²³⁰ Valtiosektorilla solmittiin suppeampi – rationalisointia käsittelevä – Rationaliseringsavtalet. (Iseskog 1987, 113).

²³¹ ”Delegering av ansvar och beslutfattande kan inom en organisatorisk enhet och inom ett väl preciserade avsnitt ske till en grupp av anställda, som själva lägger upp det gemensamma arbetet”, kursivointi LH.

²³² Emt. 2001, 107.

²³³ Ruotsissa sopimusta on pidetty merkittävänä päänavauksena ja MBL:n toimivuutta on arvioitu mm. mainitun kehityssopimuksen nojalla. Ks. esim. Edström 1994, 17, 252 – 253. Ks. myös Iseskog (1987, 112 – 117), jossa kehityssopimusta arvioidaan ja todetaan, ”ettei sopimuslausekkeilla, joissa ”böra” (pitää) ja ”skall eftersträvas” (tulee pyrkiä) asian luonteeseen liittyen käsitetä mitään konkreettista ja käsin kosketeltavaa apuvälinettä”.

Frick²³⁴ tuo puolestaan esille, että työympäristön laatu muodostuu eri organisaatiotasojen yhteistyönä. Työnantajalla tulee olla näkemys sekä fyysisestä ympäristöstä että siihen yhdistetyn ohjauksen kehittämistä yhdistettynä kannattavaan tuotantoon. Tässä voi sisäisen kontrollin järjestelmästä (SAM²³⁵) olla apua, jos ”ohjeiden henki saa ohjata kehitystä”.

Ruotsissa on havaittu, että perinteiset työympäristöongelmat ovat vähentyneet tiimityöskentelyn myötä. Tuotantoprosessin tuntevilla työntekijöillä on parempi näkemys siitä, mikä on vaarallista. Työn sisällön vaihtelu on vähentänyt kuormitusta ja pitkiä sairaspoissaoloja. Työpaikoilla on kuitenkin syytä ajoissa ottaa huomioon, etteivät ihmiset aina jaksu toimia huipputasolla. Erittäin joustavien organisaatioiden, joissa edellytetään laajaa osallistumista ja sitoutumista, haittatekijänä on mainittu henkisen kuormituksen lisääntyminen. Tämä riski lisääntyy ryhmän koon suurentuessa.²³⁶ Tämän vuoksi työpaikoilla on jatkuvasti tehtävä sopeuttamista ja uudelleenarvioimista sekä yksilöiden että ryhmien tasolla. Muuten ihmiset eivät selviä työelämän asettamien vaatimusten kanssa. Ruotsissakin peräänkuulutetaan keskustelua vastuusta, alimiehityksestä²³⁷, rajattomista työtehtävistä ja työaikojen joustamisesta. ”Laihoissa organisaatioissa näyttää olevan yhä vaikeampi löytää paikkaa henkilöille, jotka jostakin syystä eivät ole koko ajan korkeatuottoisia eivätkä voi kuulua työryhmään”²³⁸. Lisäksi on syytä muistaa, että vaikka tietyt toimenpiteet ovat perusteltuja järjestyksen ja turvallisuuden yhteydessä, ne eivät ole sitä pelkästään tehokkuusvaatimuksen perusteella²³⁹.

Seuraavassa kappaleessa asiaa tarkastellaan työympäristölain säännösten ja niiden nojalla annettujen ohjeiden pohjalta. Bruun²⁴⁰ esitti jo vuonna 1995, että ”työoikeus tulee systemaattisesti sopeuttaa uusiin organisaatiomuotoihin (konserneihin), jotka nykyisin hallitsevat työmarkkinoilla. Lisääntyvän joustavuuden lisääntyvät vaatimukset täytyy ottaa todesta ja selvittää kuinka lisääntynyt joustavuus sääntelyssä todellisuudessa voisi johtaa työllistymisvaikutuksiin ja tehokkuusvoittoihin. Jos tarkoitamme, että yhä suuremmassa osassa työelämästä tulisi olla piirteitä kehittyvästä työstä sekä tuottavuuden että kilpailukykyyn nostamiseksi, mutta myös ”hyvän työn”²⁴¹ aikaansaamiseksi yhä harvemmille, työoikeuden todellisuuskuva on ongelmallinen.”

4.3 Vastuun delegoiminen työympäristöasioissa

Ruotsin AML:n mukaan työnantajan ja työntekijöiden tulee toimia yhteistyössä hyvän työympäristön aikaansaamiseksi (”arbetsgivare och arbetstagare skall samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö”)²⁴². AML:n 2 luvun 1 §:ssä sanotaan²⁴³:

²³⁴ Emt. 1994, 197 – 198. Ks. myös Niss 2000, 287 – 309.

²³⁵ SAM = Systematiskt arbetsmiljöarbete käsitellään myöhemmin.

²³⁶ Rendahl 1996, 81 – 82.

²³⁷ Ks. myös Ylöstalo 2001, 99, missä esitetään tutkimustuloksia, joiden mukaan huomattava osa suomalaisista palkansaajista on sitä mieltä, että omalla työpaikalla on liian vähän työntekijöitä.

²³⁸ SOU 2002:5, 27 – 30, kursivointi LH. Bäcklund (1994, 165 – 166) pohtiikin, ovatko uudet työntekemuodot syntyneet vain kannattavuuden vuoksi eikä ammattiliittojen voimasta. Jos näin on, eivät suhdannevaihtelut eivätkä työvoiman runsas tarjonta muuta kehityssuuntaa. Kuitenkin on syytä muistaa, että yritysjohdon näkökulma on usein lyhytkatseinen: tulosvastuu tuo esille lyhyen tähtäimen kannattavuuden. Vrt. Bruun, jonka mukaan työoikeuden kehitys ei voi tapahtua vastakkainasettelussa työmarkkinajärjestöjen kanssa. Hur förnya arbetsrätten? Arbetsmarknad & Arbetsliv 1995:2, ss. 83 – 98.

²³⁹ Källström 2000, 97. Arbetsgivarens kontroll – arbetstagarens integritet – Sverige. Arbetsliv i omvandling 2000:2 ss. 85 – 99. Ks. myös Hakanen & muut, 1996, joissa käsitellään mm. paikallisen sopimisen eroja Ruotsin ja Suomen välillä.

²⁴⁰ Emt. Hur förnya arbetsrätten? Arbetsmarknad & Arbetsliv 1995:2, 84.

²⁴¹ Ks. tästä mm. Edling & Sandberg, 1997, 315 – 336 ja siellä mainitut lähteet. Ks. myös Sandberg, Å, 1997.

²⁴² AML 1 luku 1a § ja 2 §. Työntekijä voi saada rangaistuksen, jos hän ilman erityistä syytä poistaa suojalaitteen tai asettaa sen pois käytöstä. Lisäksi varomattomuudella työtoverille aiheutetusta vahingosta voi saada rangaistuksen. Voidaan

”Arbetsmiljön skall vara tillfredställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället.

Arbetsförhållandena skall anpassas till människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende.

Arbetsstagaren skall ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetsituation samt i förändring- och utvecklingsarbete som rör hans eget arbete.

Teknik, arbetsorganisation och arbetsinnehåll skall utformas så att arbetsstagaren inte utsätts för fysiska eller psykiska belastningar som skall medföra ohälsa eller olycksfall. Därvid skall även löneformer och förläggning av arbetstider beaktas. Starkt styrt eller bundet arbete skall undvikas eller begränsas.

Det skall eftersträvas att arbetet ger möjligheter till variation, social kontakt och samarbete samt sammanhang mellan enskilda arbetsuppgifter.

Det skall vidare eftersträvas att arbetsförhållandena ger möjligheter till personlig och yrkesmässig utveckling liksom till självbestämmande och yrkesmässigt ansvar.”

Lainatussa työympäristölain kohdassa on useita Suomen työturvallisuuslaista poikkeavia kohtia, joiden voidaan katsoa liittyvän tiimityöskentelyyn. Tällaisia ovat erityisesti kaksi viimeistä lausetta, joissa mainitaan yhteistyö, töiden liittyminen toisiinsa sekä ammatillinen vastuu.

Vastuunjaossa työnantajan ja työntekijän kesken - Ruotsin arbetsmiljölagen, AML, noudattelee suomalaista työturvallisuuslakia. Lain soveltamisala on kuitenkin määritelty laajaksi: laki koskee kaikkea toimintaa, jossa työntekijä suorittaa työtä työnantajan lukuun. Osapuolten päävelvollisuudet ovat työympäristölain 3 luvun 2 §:ssä, 2a §:ssä ja 4 §:ssä.²⁴⁴

puhua vastuusta kanssaihmisistä, joka on voimassa riippumatta siitä, missä yhteydessä toiselle aiheutetaan vahinkoa. (Iseskog 2001, 91 – 92).

²⁴³ Suomennos, LH: ”Työympäristön tulee olla tyydyttävä ottaen huomioon työn luonne ja yhteiskunnan sosiaalinen ja tekninen kehitys.

Työolosuhteet tulee sopeuttaa ihmisten erilaisiin edellytyksiin fyysisessä ja henkisessä tarkoituksessa.

Työntekijälle tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa oman työtilanteensa muotoiluun sekä muutos- ja kehittämistyöhön, joka koskee hänen työtään.

Tekniikka, työorganisaatio ja työn sisältö tulee muotoilla siten, ettei työntekijälle aseteta fyysisistä eikä henkistä kuormitusta, joka voi aiheuttaa sairauksia tai onnettomuuksia. Tämän lisäksi tulee ottaa huomioon palkkausmuodot ja työajan suunnittelu. Voimakkaasti ohjattua ja sitovaa työtä tulee välttää tai rajoittaa.

Pyrkimyksenä on, että työ antaa mahdollisuuksia vaihtelulle, sosiaalisille kontakteille ja yhteistyölle sekä erillisten työtehtävien yhdistämiselle.

Edelleen tulee pyrkiä siihen, että työolosuhteet antavat mahdollisuuksia henkilökohtaiselle ja ammatilliselle kehitymiselle sekä itsenäiselle ja ammatilliselle vastuulle.”

²⁴⁴ Suomennos, LH: ”Työnantajan tulee ryhtyä kaikkiin tarvittaviin toimenpiteisiin ehkäistäkseen työntekijää joutumasta alttiiksi sairauksille tai onnettomuuksille. Työtilat sekä koneet ja laitteet, suojavälineet sekä muut tekniset järjestelyt täytyy pitää kunnossa.

Työnantajan tulee ottaa huomioon erityiset sairastumisen ja onnettomuuden vaarat, jotka voivat olla seurausta siitä, että työntekijä työskentelee yksin.

Työnantajan tulee järjestelmällisesti suunnitella, johtaa ja kontrolloida toimintaa siten, että työympäristö täyttää lain ja sen nojalla annettujen ohjeiden vaatimukset. Hänen tulee selvittää onnettomuudet, tutkia jatkuvasti toimintaan liittyviä riskejä ja ryhtyä tarvittaviin toimiin. Toimenpiteet, joihin ei voida ryhtyä välittömästi, tulee aikatauluttaa.

Työntekijän tulee myötävaikuttaa työympäristötyöhön ja osallistua niihin tehtäviin, joita tarvitaan hyvän työympäristön aikaansaamiseen. Hänen tulee noudattaa kirjoitettuja ohjeita ja käyttää niitä suojavarusteita ja noudattaa sitä varovaisuutta, mitä tarvitaan sairauksien ja onnettomuuksien ehkäisemiseksi.”

”Arbetsgivares skall vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. Lokaler samt maskiner, redskap, skyddsutrustning och andra tekniska anordningar skall underhållas väl.

Arbetsgivaren skall beakta den särskilda risk för ohälsa och olycksfall som kan följa av att arbetstagaren utför arbete ensam.

Arbetsgivaren skall systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller kraven i denna lag och i föreskrifter som har meddelats med stöd av lagen. Han skall utreda arbetskadorna, fortlöpande undersöka riskerna i verksamheten och vidta åtgärder som föranleds därav. Åtgärder som inte kan vidtas omedelbart skall tidplaneras.

Arbetstagaren skall medverka i arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö. Han skall följa skrivna föreskrifter samt använda de skyddsanordningar och iaktta den försiktighet i övrigt som behövs för att förebygga ohälsa och olycksfall.”

Työympäristölag 6 luvussa säädetään osapuolten välisestä yhteistyöstä ja kyseisen luvun 2 – 4 §:ssä selvitetään työsuojeluvaltuutetun valitsemista ja oikeuksia. Työsuojeluvaltuutettu on valittava työpaikalle, jossa työskentelee säännöllisesti enemmän kuin viisi työntekijää ja työsuojeluvaltuutetun tehtävät²⁴⁵ määritellään seuraavasti:

”Skyddombud företräder arbetstagarna i arbetsmiljöfrågor och skall verka för en tillfredställande arbetsmiljö. I detta syfte skall ombudet inom sitt skyddsområde vaka över skyddet mot ohälsa och olycksfall samt över att arbetsgivaren uppfyller kraven i 3 kap. 2a §.”²⁴⁶

Vuonna 1997²⁴⁷ tulivat voimaan Arbetarskyddstyrelsenin (ASS) antamat sisäisen kontrollin (Intern kontroll, IK) ohjeet. Silloin Ruotsissa kysyttiin, onko kyseessä uusi MBL vai ainoastaan hyvä ohje eli onko työntekijöillä oikeasti mahdollisuus vaikuttaa sisäisen kontrollin kautta? Huolimatta siitä, että ohjeistuksen esitöissä on noin 50 kohtaa, joiden mukaan työntekijöiden tulee tai heillä on oikeus vaikuttaa uuden järjestelmän myötä, Steinbergin²⁴⁸ mukaan kyseisten ohjeiden oikeudellinen asema on epäselvä. Lähinnä työsuojeluvaltuutetun asema on muuttunut. Arbetsmiljöverket antoi uudet, 1.7.2001 voimaan tulleet, ohjeet systemaattisesta työympäristötyöstä (Systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM), jolla on ollut tarkoitus selventää ja yksinkertaistaa aiempia ohjeita muuttamatta perusmenetelmää²⁴⁹.

Työntekijän osuus on aktiivisempi kuin Suomen työturvallisuuslaissa. Tämän voi katsoa luovan pohjaa sisäisen kontrollin järjestämiselle työntekijöiden panosta hyväksikäyttäen. Ruotsissa erilaisten valvontajärjestelmien käyttöönottamista on pidettävä olennaisena muutoksena toimintaan tai työsuojelusehtoihin. Näin ollen muutos edellyttää MBL:n mukaisia neuvotteluja ennen kuin työnantaja voi tehdä päätöksen²⁵⁰. ”Kaikkia tarvittavia toimenpiteitä” on tarkennettu siten, että siihen kuuluu silmälläpidon lisäksi toimenpiteet, jotka ovat teknisesti tunnettuja ja taloudellisesti mahdollisia²⁵¹.

²⁴⁵ Ks. tästä laajemmin Steinberg 1995, 29 – 35.

²⁴⁶ Suomennos, LH: ”Työsuojeluvaltuutettu edustaa työntekijöitä työympäristöasioissa ja hänen tulee vaikuttaa tyydyttävän työympäristön hyväksi. Tässä tarkoituksessa valtuutetun tulee alueellaan valvoa suojaa sairautta ja onnettomuuksia vastaan sekä sitä, että työnantaja täyttää 3 luvun 2a §:n mukaiset velvoitteensa.”

²⁴⁷ Arbetsmiljöverketin oikeus antaa näitä perustuu Arbetsmiljöförordningens 18 §:ään.

²⁴⁸ Maria Steinberg. Ny MBL eller endast goda råd? Miljön på jobbet, 1997:1, ss. 31 – 35.

²⁴⁹ AFS 2001: 1, ”Syftet med föreskrifterna”. Ks. myös Lewvin & Halldin 2002.

²⁵⁰ Källström 2000, 93. Arbetsgivarens kontroll – arbetstagarens integritet – Sverige. Arbetsliv i omvandling 2002:2 ss. 85 – 99.

²⁵¹ Iseskog 2001, 77 – 78.

On syytä kiinnittää huomiota siihen, että kysymyksessä on tietyn organisaation sisäinen järjestelmä. Ohjeiden päätarkoitus on saada työnantaja liittämään työympäristötyö tavalliseen toimintaan; sitä ei saa hoitaa oheisorganisaatiolla (”sidovagnorganisation”²⁵²). Jo vuoden 1991 lainmuutosten valmistelutöissä korostettiin sitä, että ”arbetsmiljöansvaret är ett chefsansvar som ska vara delegerat på ett sådant sätt att olika arbetsmiljöuppgifter blir en naturlig del av de arbetsuppgifter som ingår i produktionen”²⁵³. Sisäisen kontrollin toimivuus on varmistettava siten, että työnantajan on todettava organisaation työympäristöön liittyvät tehtävät ja nimettävä ne tietyille tai tietyille henkilöille tai toimille. *Delegointi on siten järjestelmään liittyvä velvollisuus*. SAM:n mukaan tehtävien jako tulee dokumentoida kirjallisesti, jos työpaikalla on vähintään kymmenen henkilöä töissä.²⁵⁴ Tarkastusviranomaiset voivat puuttua siihen, kenen velvollisuus tietty toimenpide on²⁵⁵.

On tärkeää huolehtia, ettei tehtävä putoa tuolien väliin, unohdu eikä tule annetuksi useamman tehtäväksi. Erityisesti organisaation muutostilanteissa työnantajan on syytä kiinnittää huomiota siihen, huononeeko valvonta työympäristömielessä ja arvioida, sisältyykö muutostilanteisiin uusia riskejä.²⁵⁶ Kokemusten mukaan vaikuttaa siltä, että ohjausjärjestelmiä ja työntekomuotoja muutettaessa tarvitaan tietoisia – erityisiä – päätöksiä työympäristöasioiden järjestämiseksi. Työympäristöasiat joutuvat usein kilpailemaan jäljellä olevien esimiesten ja työntekijöiden mielenkiinnosta ja jaksamisesta. Tämä liittyy siihen, että käytännössä työympäristöasioiden toimintarajat määritetään yritys- ja konsernitasolla. Voi käydä jopa niin, että paikallisille toimijoille ei annetakaan lisää toimintaedellytyksiä, vaan entisetkin puretaan pois.²⁵⁷ Kaikilla työntekijöillä tulee olla kaikissa tilanteissa selvillä, kenen tulee tehdä mitään työympäristötyössä²⁵⁸. Suomessa ei ole vastaavaa henkilölliseen tai edes tehtävään kohdentamiseen määräävää lainkohtaa taikka ohjetta. Turvallisuusjohtamisen ideana meilläkin pidetään työturvallisuusasioiden liittämistä työtehtäviin.

Ratkaisevaa työympäristövastuun toiminnan ymmärtämiselle on havaita, että henkilöllä, jolle on delegoitu tehtäviä, on aina jäljellä palautusoikeus. Tämä tarkoittaa sitä, että kun alempi työnjohtaja palauttaa ratkaisemattoman tehtävän omalle esimiehelleen, hän samalla palauttaa vastuun kyseisen tehtävän hoitamisesta. Palautusoikeus on myös palautusvelvollisuus. Tällöin kunkin esimiehen tehtävä on todeta, etteivät toimivaltuudet ole riittävät. Iseskog tuo esille myös sen, että *vastuussa oleminen ei ole työtehtävä*. Vastuu on seuraus aidosta työtehtävien delegoinnista.²⁵⁹

Bendegard pohtii edellä kuvatun kehityssopimuksen kohtaa, jonka mukaan ”organisaatio- ja työmuodoilla, joissa päätös voidaan delegoida niille, joita se koskee, on suuri merkitys”. Hänen mukaansa, jos on annettu selvät ohjeet ja työntekijäryhmä rikkoo niitä, on itse asiassa sama kuka

²⁵² Ks. tästä Frick, 1994.

²⁵³ Prop. 1990/91, 140. Ks. myös Iseskog (2001, 155 – 156), jonka mukaan toimiva työympäristötyö on siten järjestetty, että työympäristöön liittyvät tehtävät on siirretty sellaiselle tasolle organisaatiossa, jonne työtehtävätkin kuuluvat.

²⁵⁴ AFS 2001:1, 6 §, kursivointi LH.

²⁵⁵ Iseskog 2001, 69 – 70. Ks. myös Nissinen (1997, 171 – 171), joka esittää viitaten myös Mustosen (1993) tutkimukseen, että delegointiin liittyviä seikkoja on ruotsalaisissa oikeustapauksissa usein avoimesti perusteltu, vaikka delegoinnista ei laissa - Arbetsmiljölagen, AML ja Brottsbalken, BrB – sielläkään ole säädetty. Delegointiperusteiden soveltamisen myötä on 1970-luvun puolivälin jälkeen ylimmän johdon aikaisemmin tavanomainen rankaiseminen vähentynyt.

²⁵⁶ Iseskog 2001, 71. Tilanne voi työympäristömielessä muuttua myös siten, että tietyn henkilön edellytykset selviytyä velvoitteistaan muuttuvat niin paljon, että työnantajalle voi tulla velvollisuus työntekijän uudelleensijoittamiseen työympäristötyöistä (Iseskog 2001, 75).

²⁵⁷ Frick 1994, 202. Ks. myös Winter (1989, 211) joka tuo esille sen, ettei organisaation kehittämistyöhön voida suhtautua siten, että ”sitä tehdään silloin, kun on aikaa”.

²⁵⁸ AFS 2001:1, 6 §.

²⁵⁹ Emt. 2001, 159, 168, kursivointi LH.

tuomitaan vastuuseen työtapaturmasta ja johtajat voidaan vapauttaa. Kuitenkin ajatus, että voitaisiin suoraan delegoida työnantajan päävastuu ryhmälle itselleen on jatkuvasti hyvin epävarmaa, melkein poissuljettua.²⁶⁰ Kuvattu ongelma liittyy tiimin asemaan suhteessa ”prosessägaren”²⁶¹, jonka katsotaan tarkoittavan työnantaja-asemassa olevaa. Kehittynyt tiimi voi olla ”delprosessägare” eli määritellyn osavastuun kantaja päävastuun jäädessä aina työnantajalle.

Iseskogin²⁶² mukaan työntekijäryhmä ei voi olla vastuullinen työympäristömielessä. Siten ei itseohjautuva ryhmä (tai tiimi, lisäys LH) ryhmänä voi olla vastuussa työympäristöstä. Työnantajan velvollisuuksien täyttäjän tulee olla yksittäinen ihminen. Iseskog myöntää, että ”tällaisten oikeudellisten toteamusten käsittely saattaa olla vaivalloista organisaatiossa, jossa työskennellään itseohjautuvissa ryhmissä. Kuten muissakin yhteyksissä, joissa on kyse määräämisestä tai myötämääräämisestä työelämässä, rikosoikeudellinen lainsäädäntö ei välitä siitä, *miten* tämä järjestetään. Rikosoikeudellinen lainsäädäntö lähtee siitä perusedellytyksestä, että *työnantaja* on velvollinen *ryhtymään kaikkiin tarvittaviin toimenpiteisiin*, että työympäristö olisi niin turvallinen kuin mahdollista. Tämä velvollisuus täytyy *työnantajan edustajan* täyttää. Koska Ruotsinkaan lainsäädäntö ei salli juridisen henkilön eikä ryhmän rankaisemista, yksilöt täytyy vaatia vastuuseen.”²⁶³ Ruotsin työympäristölaki ja sen nojalla annetut ohjeet eivät estä vaan edellyttävät työtehtävien delegoimista siten, ettei vastuu jää epäselväksi. Tämän perusteella on yllättävää, ettei uusia töiden organisoimismuotoja ainakaan vielä ole otettu tarkemmin huomioon työympäristölakia eikä yhteisösakkoa muutettaessa²⁶⁴.

Ruotsin yhteisösakkohankkeessa huomio kiinnittyy kahteen seikkaan. Yhteisösakko tulee sovellettavaksi, kun joku on rikkonut tiettyä elinkeinon liittyvää määräystä (”näringsrelaterad straffbestämmelse”) vastaan. Käytännössä yhteisösakkoja voidaan määrätä muun muassa selvien työympäristörikosten yhteydessä ja erityisesti silloin, kun toiminnan vastuusuhteet ovat epäselvät. Lisäksi Iseskog edellä asettaa juridisen henkilön ja ryhmän rinnakkain pohtiessaan juuri tiimin (självstyrande grupp) asemaa työturvallisuusvastuun kantajana. Merkkejä siitä, että Ruotsissa työrikkokset poistetaan lain soveltamispiiristä, ei kuitenkaan ole nähtävillä.²⁶⁵ Tämän perusteella on odotettavissa, että yhteisösakon soveltaminen aikanaan pakottaa ottamaan kantaa erilaisiin työn organisoimismuotoihin.

4.4 Työympäristöasioiden hoitaminen tiimeissä

Ruotsissa ainekset tiimin vastuuttamiseen työympäristöasioissa ovat paremmat kuin Suomessa. Näin voidaan ajatella useastakin syystä. Itsesäätelivien ryhmiä on pidetty ”työoikeudellisena” yksikkönä jo 1970-luvulta alkaen. Toiseksi työympäristöasioita on jo vuosia pyritty pitämään osana normaaleja työvelvoitteita. Näin työnantajan työsuojeluvastuun olisi pitänyt jakaantua sinne, missä työt tehdään. Edelleen työntekijöillä on ollut oikeus vaikuttaa ryhmän kokoonpanoon ja tehtävien määrittelyyn ja tehtävissä tarvittavien henkilöiden määrään, mitkä ovat tiimityöskentelyssä esille nousevia asioita.

²⁶⁰ Emt. 1990, 32 – 33.

²⁶¹ ”Processägare har per definition ett ansvar för att understödja och vidareutveckla arbetet i processen. De kan också ha ansvar för att stödja integration av team i processen. Frågan är hur fördelningen av uppgifter och ansvar mellan teamen och processägare kan se ut. Detta påverkas inte minst av det ansvar och de befogenheter som teamen faktiskt ges (*empowerment*). Väluvecklade team kan även bemyndigas att vara *delprocessägare*. Graden av empowerment påverkar därmed tydligt balanspunkten mellan vertikal och horisontell styrning. (Bengtsson & Nilsson 2000, 161 – 162).

²⁶² Emt 2002, 169.

²⁶³ Emt. 2001, 169.

²⁶⁴ Ruotsissa on vuodesta 1995 ollut meneillään selvitystyö yhteisösakon kehittämiseksi, mutta hanke on kesken (Iseskog 2001, 240).

²⁶⁵ Iseskog 2001, 239 – 240.

Kuitenkin Ruotsissakin ollaan huolestuneita muuttuvan työelämän vaatimuksista ja tämän seurauksena ilmenneistä pitkistä sairauslomista²⁶⁶. Organisaatiomuutosten ja ryhmätyöskentelyn vaativuus on pantu merkille²⁶⁷, mutta yksittäiset tekijät eivät pysty selittämään kokonaiskuormitusta. Ilmeisesti Ruotsissakin vaatimuksia tiimeille kasautuu eri ohjausjärjestelmien kautta, vaikka eri järjestelmien yhteensovittamiseen on pyritty kiinnittämään huomiota. Kun itseohjautuva tiimi saa vastuulleen koko työprosessin suunnittelusta myyntiin asti, tiimin toiminnassa myös Ruotsissa vaikuttavat kaikki kaaviossa 1 esitetyt ohjausjärjestelmät.

Ruotsin työympäristölaki sisältää useita tekijöitä, joiden katsotaan kuuluvan nykyaikaisiin työorganisaatioihin. Laissa mainitaan yhteistyö, ammatillinen kehittyminen, sekä itsemäärääminen ja ammatillinen vastuu tavoiteltavina asioina. SAM:n ohjeet edellyttävät asianmukaista delegointia työympäristöasioissa. MBL:n ja sen nojalla solmittujen sopimusten, joista olen käyttänyt esimerkkinä LO/PTK ja SAF:n Kehittymissopimusta, ovat kuitenkin niin yleisluonteisia, ettei tiimin asema organisaatiossa ole niidenkään kautta välttämättä selkiintynyt. Työelämä asettaa yhä laajenevia vaatimuksia työntekijöille, jotka työnantajan organisoimana työskentelevät tiimeissä. Tällaisessa tilanteessa on selvää, ettei ole teknisesti mahdollista eikä taloudellisesti järkevää pitää työympäristöasioita liian harvojen käsissä. Onko niin, että Ruotsissakaan työsuojeluasioiden kytkeminen normaaliin muuhun työskentelyyn ei ole vielä onnistunut? Esimerkkejä todella hyvin hoidetuista järjestelyistä on Ruotsissakin vaikea löytää²⁶⁸.

5 Johtopäätökset

Tiimien työsuojeluvastuu on jäsentymätön asia sekä Suomessa että Ruotsissa. Tiimikirjallisuudessa puhutaan paljon yhteisvastuusta ja tiimin kokonaisvaltaisesta työskentelytavasta. Koska tiimi ei ole oikeudellisesti määritelty toimintamalli, tiimin mahdollisuus kantaa vastuuta on juridisesti ongelmallinen. Tiimi on esimiehelle, jolla on paljon alaisia, käyttökelpoinen johtamisyksikkö, joka vähentää alaiskontakteja. Asianmukaisesti delegoidut valtuudet ja niihin liittyvät vastuut edellyttävät kuitenkin sitä, että tiimiorganisaatioon siirtyminen on tietoinen päätös. Tämä merkitsee työnantajan työsuojelovelvoitteen kannalta sitä, että tiimeihin siirtymiseen liittyvät uudet työturvallisuuskysymykset tulee tiedostaa. Uusia työturvallisuuskysymyksiä ovat osaamisten varmistaminen sekä henkilö- että tiimitasolla, henkilömäärän riittävyys ja yhteistoimintakyky sekä eri ohjausjärjestelmien yhteensopivuus. Ohjausjärjestelmien yhteensopivuuteen kuuluu asianmukaisen valvonnan järjestäminen ja varmistaminen muuttuneessa tilanteessa. Näin tiimeille ja niiden jäsenille voidaan antaa sekä mahdollisuus että velvollisuus ottaa vastuullinen osansa organisaation johtamisesta ja siihen liittyen työsuojeluvastuusta. Juridisesti tiimiin tulee järjestää ”riittävä määrä esimiesasemaa” ja sen mukaisia toimivaltuuksia. Voimassa olevan lain mukaan tämä merkitsee riittävän pätevyyden ja tehtävien täsmällisyyden varmistamista henkilö – ja tiimitasolla ja myös tilanteissa, jossa tiimin jäsenet joutuvat korvaamaan toisiaan. Tiimin sisäisesti sovittavaksi voidaan jättää esimerkiksi lomien aikaiset järjestelyt.

Henkistä työsuojelua ei aina mielletä osaksi työturvallisuutta. Muutosta, kiirettä ja kiireen tuntua pidetään ”tosiasioina, jotka kuuluvat tämän päivän työhön”. Kuitenkin myös työpaikkojen henkinen tila tai ilmapiiri ovat keskeisiä tekijöitä tuottavuuden ja kannattavuuden näkökulmasta. Siksi työsuojelulakikomitean olisi erityisesti tullut ottaa huomioon henkisen hyvinvoinnin kannalta haitalliset seikat. Myös työn sisältöjen kehittämiskysymykset, joita tiimien yhteydessä usein tuodaan

²⁶⁶ SOU 2002:5.

²⁶⁷ Ks. esim. Wessman & Klerk, 1997, 271 – 290 ja Sandberg, Å. 1997.

²⁶⁸ Kaj Frick, haastattelu 17.4.2002.

esille, ovat aikaisempaa tärkeämpiä. Bruun ja Kairinen²⁶⁹ pitivät tähän liittyen tärkeänä, että vanhanaikaisesta uskollisuusperiaatteesta olisi voitu siirtyä lojaliteettiperiaatteeseen. On mahdollista, että jos tällainen muutos olisi toteutunut työsopimuslain uudistuksen yhteydessä, sillä olisi ollut vaikutusta myös työturvallisuuslain uudistamistyössä.

Työympäristöä koskevat säännökset eivät ole yhdessä laissa. Sen vuoksi ”on vaikea saada kiinni siitä, mitä työsuojeluvastuu oikeastaan on ja kenelle se kuuluu”.²⁷⁰ Näitä ongelmia on Ruotsissa pyritty ratkaisemaan sisäisen kontrollin järjestelmää kehittämällä, jota ei kuitenkaan voida pitää riittävänä²⁷¹, koska tiimin asemaa ei Ruotsissakaan ole juridisesti täsmennetty. Ajanmukaiset muutokset pitäisi ilmetä paitsi sopimuksissa myös lainsäädännössä. Näin vältettäisiin tulkintavaikeuksia ja parannettaisiin työpaikkojen ennakoinnin mahdollisuutta.²⁷² Työturvallisuusrikosten kriminalisointi on kytkeyty rikoslakiin. Tämä vaikuttaa työsuojelun järjestämiseen sekä Suomessa että Ruotsissa. On mahdollista, että tiimit ovat jäämässä tarkemmin määrittelemättä myös uudessa työturvallisuuslaissa juuri tämän vuoksi.

Käytännössä sekä tiimien että tiimeissä työskentelevien työntekijöiden vastuulla on työsuojelutehtäviä. Ainakin suomalaiset metsäsektorilla työskentelevät työsuojeluvastuutettuna toimivat työntekijät kokevat näin. Erityisesti fyysisen työsuojelun tehtävät voivat olla työntekijöiden tai tiimin vastuulla jopa useammin kuin työnantajan vastuulla. Työsuojelutehtävät ovat valuneet tiimin jäsenille vähitellen muiden tehtävien mukana. Tiimille annettu kokonaisvaltainen tekemistavoite on hyvin todennäköisesti lisännyt konkludenttista sopimista eli tehtävien siirtymistä ilman nimenomaista sopimista. Erityisesti metsäalalla työntekijöiden vankka osaaminen sekä melko vähäinen vaihtuvuus²⁷³ ovat vaikuttaneet siihen, etteivät työntekijät aina ole kokeneet kasvavan vastuun aiheuttavan työturvallisuusriskejä. Toisaalta tiimin asema on valvonnan kohteena melko tarkasti rajattu, mikä ilmenee mm. siinä, että työnantajavastausten mukaan tiimillä ei ole samanlaista työsuojeluvastuuta kuin työntekijävastausten mukaan. Näin ”todellisissa tilanteissa” vastuunkantaja voi löytyä tiimin ulkopuolelta. Tämä vaikuttaa siihen, että työntekijä voi, enemmän tai vähemmän tietoisesti, tehdä tiimissäkin vain omaa työtään²⁷⁴.

Useat työsuojelutehtävät ovat vastuun kohdentumisen kannalta tuolien välissä sekä Suomessa että Ruotsissa. Ruotsissa sekä työympäristölaki että sen nojalla annetut sisäisen kontrollin määräykset yhdistettynä sikäläiseen huoleen eri ohjausjärjestelmien yhteensopivuudesta vaikuttavat kuitenkin lupaavilta. Lisäksi ryhmätyöllä työntekomuoitona on Ruotsissa pidempi perinne kuin Suomessa. Vaikka tutkimukset osoittavat molemmissa maissa, että työturvallisuuteen kannattaa panostaa, tämä ei välttämättä vaikuta työpaikoilla. Tässä esityksessä nousi esille seuraavia selittäviä seikkoja. Tiimeissä työskentelyyn kohdistuvat odotukset ovat peräisin usealta aikakaudelta ja eri ohjausjärjestelmistä, minkä vuoksi myös esimiesasema on muuttunut. Lisäksi tiimeissä työskentelevät työntekijät ovat tulleet työelämään eri asioiden korostuessa työsuhteessa, joten heidän suhtautumisensa ohjeisiin ja valvontaan sekä yhteistyöhön ovat perustellusti erilaiset. Kun organisaation toimintaympäristön muutokset ”valuvat” toimintaan myös liikkeenjohto-oikeuden

²⁶⁹ KM 2001:1, liite 1 s. 3.

²⁷⁰ Iseskog 2001, 39.

²⁷¹ Kaj Frick, haastattelu 17.4.2002.

²⁷² Bruun. Eu behöver S-märkt MBL. Lag och avtal 1/2001.

²⁷³ Työntekijät ovat hyvin usein pitkän linjan miehiä ja työssä olevien METO:laisten keski-ikä onkin 44,3 vuotta. Vaikka työntekijät eivät useinkaan ole vaihtaneet työpaikkaa, organisaatioissa on ollut sisäisiä järjestelyjä, joiden seurauksena lähin työyhteisö tai tiimi on saattanut vaihtua useitakin kertoja viimeisen kymmenen vuoden aikana.

²⁷⁴ Osa tiimin jäsenistä voi tehdä jopa vähemmän kuin ennen tiimiaikaa. Systeemi mahdollistaa vapaamatkustamisen, mikä tarkoittaa tässä sitä, että joku tiimin jäsenistä luottaa siihen, että ”tiimi hoitaa” ja ”tiimiä tarkkaillaan”. (Huusko 2001, 63).

kautta, lakien edellyttämät yhteistoimintaneuvottelut ja -sopimuksetkaan eivät tavoita tätä aluetta. Vaikka työnantaja täyttää asemaansa kuuluvan suunnittelu- ja ennakointivelvoitteen, kaikkea ei ole mahdollista ennakoida. Riskien arviointi voi olla mahdotonta myös pitkien välimatkojen sekä muutostilanteiden seurannaisvaikutusten vuoksi.

Työturvallisuuden tavoitteena pidettävän työn hallinnan keskeisiä ulottuvuuksia ovat työn sisällöllinen monipuolisuus, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet²⁷⁵ omaan työhön, heidän osallistumismahdollisuutensa työtään koskevaan suunnitteluun, ennustettavuus ja työyhteisöstä saatava sosiaalinen tuki²⁷⁶. Nämä tekijät mainitaan useissa tutkimuksissa tiimityöskentelyn myönteisinä vaikutuksina²⁷⁷. Tiimityöskentelyn kielteisinä piirteinä sen sijaan tulevat usein esille vastuiden epäselvyys ja epämääräinen toimintavapaus ilman asiaankuuluvaa vallan delegointia. EPOC-projektissa havaittiin johdonmukainen positiivinen yhteys ryhmädelegoinnin asteen ja tuotoksen lisääntymisen sekä kustannusten ja läpäisyajkojen pienentämisen ja laadun parantamisen kesken²⁷⁸. Suomalaiset tutkijat ovat havainneet ristiriitaa siinä, että työnantajat ovat vapaaehtoisesti luopuneet osasta työjohto-oikeudestaan, kun työntekijät ovat alkaneet ottaa vastuuta töiden järjestelyistä ja tuottavuudesta. Työnantajat eivät kuitenkaan näytä haluavan luopua määräysvallastaan, kun se koskee työsuhteen ehtoja.²⁷⁹ Kuitenkin epäselvyydet organisaatiossa ja tehtävissä sekä selkeän tavoitteenasettelun puuttuminen ovat omiaan aiheuttamaan ongelmia työpaikan suhteissa. Johtamisessa ilmenevillä puutteilla on todettu olevan selvä yhteys työssä jaksamiseen.²⁸⁰

Henkilöstöön suoraan kohdentuva tuloksellisuuden paraneminen voi tapahtua eri mekanismien kautta, esimerkiksi sairauspoissaolot vähenevät ja henkilöstön vaihtuvuus pienenee²⁸¹. Kun tiimin taloudellisen tulosvastuuseen sisällytetään myös tapaturmien ja ammattitautien sekä sairauspoissaolojen kustannukset, tämä tukee työsuojelun merkityksen ymmärtämistä. Samalla se antaa mahdollisuuden työturvallisuuden seurantaan myös taloudelliselta kannalta²⁸², mikä on tärkeä kustannusten kohdentamisen vuoksi. Jos vastuu tietyistä työsuojelutehtävistä on tiimillä, voidaan myös tietty osuus työsuojelukustannuksista kohdistaa tiimin tulokseen. Tässä toteutetaan riskin jakamista vastuullisten kesken. Tiimien ottaminen mukaan työturvallisuuslain edellyttämän jatkuvan seurannan velvoitteen toteuttamiseen on perusteltua ja myös taloudellisesti kannattavaa. Kun töiden organisoinnissa pidetään perustana työntekijöiden osaamista ja yhteistyötä, tämän pitäisi olla myös

²⁷⁵ Ks. Ylöstalo 2001, 133, jonka mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat vuosina 1992 – 2000 lisääntyneet kaikkein vähiten päätettäessä siitä, missä tahdissa työt on tehtävä. Vaikutusmahdollisuuksia ja niiden muutoksia nimenomaan työajossa on tutkinut Antila (2001).

²⁷⁶ Soini ym. 1997, 7, 13.

²⁷⁷ Simula 2000, 157, Helle 1997, 5 – 6, Näin me teimme sen, 1995, 12 – 13, 54 – 55.

²⁷⁸ Tämä koski nimenomaan niitä toimipaikkoja, jotka tutkimuksessa luokiteltiin tiimiperusteisiksi. Tiimiperusteisten toimipaikkojen kriteerinä oli, että päätöksentekoa oli delegoitu työntekijöille vähintään neljässä seuraavista asioista: töiden jakaminen, töiden ajoitus, työn laadun valvonta, ajankäytön valvonta, läsnäoloa ja poissaoloja koskeva valvonta, työkierto, yhteistyö muiden ryhmien kanssa ja työprosessien kehittäminen. Mainituista asioista useat ovat sellaisia, joiden on perinteisesti katsottu kuuluvan työnantajan direktio-oikeuden piiriin. (Vartiainen 2000, 22 – 23). Ks. myös Sisson, 1996. Suomalainen esimerkki löytyy esimerkiksi Sauli Ruuskasen artikkelista ”Hyvä tiimi on kuin itsenäinen pieni yritys – Valmetilla harjoiteltu neljä vuotta” (Työelämä 3/1999).

²⁷⁹ Jyrki Helin. Demokraattinen vuoropuhelu käyntiin Tiedon Silta 1/2000, 7.

²⁸⁰ KM 2001:13, 41.

²⁸¹ Soini & muut 1997, 12 ja siellä mainitut lähteet.

²⁸² Kanerva 1997, 6.

juridisen vastuunjaon perusta. Taloudelliselta kannalta kysymys on myös siitä, miten työntekijöiden laajemman osaamisen hyödyntäminen parantaa organisaation toimintaedellytyksiä²⁸³.

Uudenlaisen sääntely- ja sopimuskulttuurin omaksuminen on hidasta ja aikaa vievää. Työntekijän oikeuksien kannalta vähimmäislähtökohta on, että (edes) olemassa oleva olotila dokumentoidaan. Sekä Suomessa että Ruotsissa tiimit ovat myös tulevaisuuden työntekomuoto. Keskustelu tiimien aseman selkiennyttämiseksi on mahdollista käynnistää työsuojelun toimintaohjelman laatimisen yhteydessä, mikä on luonteva tilanne lähentää²⁸⁴ näkökulmia työnantajan ja työntekijöiden kesken. Lainsäädäntö ei aseta esteitä töiden organisoimiselle, mutta se edellyttää vastuullisten tahojen nimeämistä. Tiimi ei voi kollektiivisesti olla työnantajan edustaja eikä juridisesti vastuullinen. Tiimi voi ja sen tulee olla toiminnallinen turvallisuusjohtamisyksikkö, jossa käytetään työnantajan edustajan oikeuksia tarkoin määritellyissä työturvallisuusasioissa.

²⁸³ Tältä osin työntekijöiden ja tiimien osaamisen hyödyntäminen liittyy palkkaukseen, johon tässä esityksessä ei ole paneuduttu.

²⁸⁴ Salminen & Saari. Tuottavuutta ja turvallisuutta edistävät toimet vakavien työtapaturmien osapuolten arvioimina. Työ ja ihminen 7 1993:2, 134 –142. Salmisen ja Saaren mukaan turvallisuusjohtamisen kannalta tulokset ovat ongelmallisia. Osapuolten käsitykset mahdollisista uudistuksista työturvallisuuden edistämiseksi olivat toistaan poikkeavia. Lisäksi esimiesten kielteinen asennoituminen muodostaa selvän esteen turvallisuusjohtamisen tehokkaalle toteuttamiselle.

Kuvioluettelo

Kuvio 1: Tiimityöskentelyssä vaikuttavat ohjausjärjestelmät.

Kuvio 2: Vastaajien oman tiimin kehittyneisyys.

Kuvio 3: Työsuojeluvastuun kantajat työsuojeluvastuutettujen käsityksen mukaan.

Kuvio 4: Fyysisen työsuojelun vastuun jakaantuminen.

Kuvio 5: Henkisen työsuojelun vastuun jakaantuminen.

Kuvio 6: Työsuojeluvastuutettujen osallistuminen työsuojelun toimintaohjelman laadintaan ja toimintaohjelman toimivuus.

Kuvio 7: Työ on hallinnassa, mutta kiire sumentaa.

Kuvio 8: Oman työpaikan tai tiimin työsuojelutoimenpiteiden parannusehdotukset.

Liiteluettelo

Liite 1: Kyselylomake/METO/työsuojeluvastuutetut/maaliskuu 2002.

Liite 2: Kooste lomakekysymysten 2.a. ja 2.b. vastauksista.

Lähdeluettelo

Kirjalliset lähteet

Aaltonen, P. & Koivula, A. & Pankakoski, M. & Teikari, V. & Ventä, M. 1996. Tiimistä toimeen. Kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän. Tiimimittarit-projekti. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. TKK Offset. Otaniemi. (Aaltonen & muut).

Alasoini, T. 2001. Yhdessä vai erikseen. Korkean suorituskyvyn työpaikat tutkimuksen kohteena. Työelämän kehittämisohjelma. Työpapereita 12. Kirjapaino Oy Edita Ab. Helsinki.

Alasoini, T. 1998. Ryhmätyön uusi aalto Suomen teollisuudessa - havaintoja Kansallisen työelämän kehittämisohjelman hakemusten valossa. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Työpapereita 7. Kirjapaino Oy Edita Ab. Helsinki.

Alasoini, T., Lifländer, T & Rahikainen, O. 2001. Ylivoimaa yhteistyöllä. Kokemuksia teollisuuden tiimiprojekteista. Työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 14. Kirjapaino Oy Edita Ab. Helsinki. (Alasoini & muut).

Alasuutari, A. 1994. Laadullinen tutkimus. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Antila, J. 2001. Työajat moderneissa ja perinteisissä toimipaikoissa. Työpoliittinen tutkimus 229. Työministeriö. Hakapaino Oy. Helsinki.

Antila, J. & Ylöstalo, P. 2002. Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239. Työministeriö. Edita Prima Oy. Helsinki.

Bendegard, U. 1990. Ansvar och säkerhet och miljö. Ab RH tryck & reklam. Tyresö.

- Bengtsson, L. & Lind, J. & Samuelson, L.A. 2000. Styrning av team och processer. Teoretiska perspektiv och fallstudier. EFI. Ekonomiska forskningsinstitutet via handelshögskolan i Stockholm. Elanders Gotab. Stockholm. (Bengtsson & muut).
- Bengtsson, L. & Nilsson, G. 2000. Styrning i teambaserade organisationer. Teoksessa: Bengtsson & muut, ss. 39 – 66.
- Bengtsson, L. & Niss, C. 2000. Utveckling av team och styrning vid Ericsson i Gävle. Teoksessa: Bengtsson & muut, ss. 207 – 238.
- Bergman, P. 1995. Moderna lagarbeten. Studie av arbete, teknik och organisation i högteknologisk processindustri. Arkiv avhandlingsserie 43. Studentlitteratur. Lund.
- Björkman, T. 1991. ”Lean production” på svenska. Vad främjar respektive hindrar spridningen av ”mager production” i Sverige? Teoksessa: Efter Taylor. En debattskrift från produktivtetsdelegationen och arbetslivsfonden ss. 107 – 128.
- Bruun, N. & Flodgren, B. & Halvorsen, M. & Hyden, H. & Nielsen, R. 1990. Den nordiska modellen. Fackföreningarna och arbetsrätten i Norden – nu och framtiden. Liber. BTJ Tryck AB. Lund.
- Bäcklund, A-K. 1994. Just- in – time. Hur industriella rationaliseringsstrategier formar arbetsledning och kompetens. Lund University Prss. Lund.
- Eales-White, R. 1996. Teambuilding – att utveckla arbetslag. Utbildningshuset. Studentlitteratur. MultiFine Offiset. Lund.
- Edling, C. & Sandberg, Å. 1997. Nya ledningsstrategier i Sverige: En empirisk belysning av utbredning och samband. Teoksessa: Sandberg, Å. (toim.) 1997. Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning. SNS Förlag. WSOY. Porvoo. (Sandberg, Å.).
- Edström, Ö. 1994. MBL och utvecklingsavtalet. Samverkansförhandlingar i företag. Norstedts juridik. Balder. Stockholm.
- Frick, K. 1994. Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöstyrning som ett ledningsproblem i svensk industri. Rapport nr 8 från Arbetslivscentrums projekt. Förening För Arbetarskydd. Arbetslivscentrum. Stockholm.
- Glavå, M. 2001. Arbetsrätt. Studentlitteratur. Lund.
- Hahto, V. 1998. Kuka vastaa työturvallisuudesta. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Rikos- ja prosessioikeuden julkaisusarja B:13. Unipaps. Turku.
- Hakanen, V. & Kauppinen, T. & Repo, P. & Tähtinen, A. 1996. Työlakien ja työehtosopimusten soveltaminen Suomessa, Ruotsissa, Saksassa, Ranskassa ja Britanniassa. Työpoliittinen tutkimus 160. Työministeriö. Hakapaino Oy. Helsinki. (Hakanen & muut).
- Helle, M. 1997. Tuumasta tiimiin. ”Kyllä tiimeistä on useimpiin töihin. Mutta muutos ei tule hetkessä.” Valtiovarainministeriö. Henkilöstöosasto. Valtion työmarkkinalaitos. Edita. Helsinki.
- Hietala, H. & Kaivanto, K. & Kuikko. 2001. Työsuojeluvastuuopas. Kauppakaari. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Huusko, L. 2000. Tiimit – uudenlainen tapa käyttää direktio-oikeutta. Lisensiaatintutkimus.
- Huusko, L. 2001. Tiimien muodostaminen työsuohdekysymyksenä. [http://www.Edilex.fi/asiantuntija-artikkelit/työ- ja sosiaalioikeus](http://www.Edilex.fi/asiantuntija-artikkelit/tyo-ja-sosiaalioikeus).
- Ilmonen, K. 2000. Luottamus ja paikallinen sopiminen. Jyväskylän yliopisto. Kampuskirja. Jyväskylä.

- Ileskog, T. 2001. Arbetsmiljöansvar. Nionde upplagan. Aktuell juridik. Norstedts Juridik Ab. Elanders Gotab. Stockholm.
- Ileskog, T. 1987. Tio år med MBL. Knivsta.
- Kahri, T. & Kairinen, M. & Hietala, H. & Kaivanto, K. 2001. Työsopimuslaki käytännössä. Kauppakaari. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. (Kahri & muut).
- Kairinen, M. 1998. Työoikeusperusteinen. Työelämän tietopalvelu Oy. Painoneliö Oy. Turku.
- Kairinen, M. 1983. Direktio-oikeuden käsitteestä. Työoikeudellisen Yhdistyksen vuosikirja 1983. ss. 53 – 65. (Kairinen TYV 1983).
- Kaisanlahti, T. 1999. Sidosryhmät ja riski pörssiyrityksissä. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Kanerva, R. 1997. Työsuojelun toimintaohjelma. Opas työpaikoille. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D.K. 1994. Tiimit ja tuloksekas yritys. Englanninkielinen alkuteos: The Wisdom of Teams – Creating the High -Performance Organization. Gummerrus Oy Kirjapaino. Jyväskylä.
- Kivi, J. & Nurmi, M. & Tammi, M. & Kärki, J-M. & Mattila, M. & Hätin, M. & Ruoppila, I. 2000. Työturvallisuus muuttuvissa organisaatioissa. Yhteenveto. Teoksessa: Nurmi & muut. (Kivi & muut).
- Koro, M. & Lappalainen, J. 2000. Vakavat työtaturmat muuttuneissa työorganisaatioissa. Teoksessa: Nurmi & muut.
- Koski, P. & Räsänen, P. & Schienstock, G. 1997. Kohti verkostomaisia toimintatapoja: tapaustutkimukset konetehtaasta ja mekatroniikkatehtaasta. Tuotantojärjestelmien organisatoriset ja sosiaaliset innovaatiot –tutkimusprojektin väliraportti. Työpoliittinen tutkimus 175. Työministeriö. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Koskinen, P. K. 1977. Työturvallisuudesta. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.
- Koskinen, S. 2001. The new work and the labour law. Teoksessa: Koskinen, S. & Mikkola, H. The new work and labour law. Sitra reports series 13. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Koskinen, S. 1992. Työtaistelut, yhteistoiminta ja työoikeus. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Yksityisoikeuden sarja A: 73. Turun yliopiston offsetpaino. Turku.
- Koskinen, S. & Mikkola, H. 2002. The new work and labour law. Sitra report series 13. Hakapaino Oy Helsinki.
- Koskinen, S. & Ullakonoja, V. 1998. Yhteisten työpaikkojen työturvallisuudesta. Teoksessa Ylijoutsijärvi, P. & Väyrynen, S. (toim.), 1998. Työsuojelutavoitteet ja – yhteistyö tehdasalueella ss. 45 – 66.
- Leppänen, V. & Kärhä, K. & Palander, T. 1999. Työnjohtajien ryhmäpäätöksenteko ja tiimityö puuhankintaorganisaatioissa. Metsätieteen aikakauskirja 4/1999, ss. 711 – 719.
- Levin, Y. & Halldin, B. 2002. Den nyt internkontrollen styr! Handledning och kommentarer. STF Ingenjörsutbildning. Industriteknik & verksamhetsutveckling. Stockholm.
- Lind, J-I. & Skarvad, P-E. 1997. Nya team i organisationernas värld. Liber ekonomi. Kristianstads Boktryckeri AB.
- Lindholm, M. 1987. Kvalitetscirklar som konsulter ser dem – redovisning av ev intervjuundersökning. Arbetslivscentrum. Stockholm.
- Lindkvist, L. 1994. Från medbestämmande till medansvar. När medarbetarna övertar företaget. Frederiksberg Boktryckeri A/S. Kobenhavn.

Lunning, L. 1998. Arbetsrätt och arbetsmarknad 1998 : författningssamling för svensk och europeisk arbetsmarknad. Norstedts Juridik. Stockholm.

Malmberg, J. 1997. Anställningsavtalet. Om anställningsförhållanders individuella reglering. Iustus Förlag AB. Graphic Systems Ab. Göteborg.

METO – Metsäalan Asiantuntijat ry. Lausunto (3. 6. 2002) Eduskunnan työ- ja tasa-arvoasianvaliokunnalle hallituksen esitykseen HE 59/2002 vp työturvallisuuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi.

METO - Metsäalan Asiantuntijat ry. Työsuojelutoiminnan päämäärät vuoteen 2005. 29.4.2002.

Metsäalan työsuojelu. 1999. Työturvallisuuskeskus. Metsäalan työalatoimikunta. Sosiaali- ja terveysministeriö. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

METSÄ – METO. Työehtosopimus. Metsäteollisuus ry. Metsäalan Toimihenkilöliitto - METO ry, 1.2.2001 alkaen.

Mustonen, A. 1993. Työturvallisuusvelvollisuudet ja vastuu eri organisaatioasoilla. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja Sarja AI: Tutkimuksia 38. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu. Tampere.

Männikkö, M. 2000. Työntekijöiden näkemyksiä vastuusta tayloristisessa organisaatiossa. Kuopion yliopisto. Kuopio.

Nieminen, K. 2000. Työsuhteen ehtojen sopiminen yhteistoimintamenettelyssä. Werner Söderström Lakitieto Oy. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Nieminen, K. 1994. Työsuhteen ehdot ja yhteistoimintamenettely. Työelämän Tietopalvelu Oy Painokiila Rautanen Oy. Turku.

Niss, C. 2000. Behovet av teambaserad kompetensstyrning i flexibla organisationer. Teoksessa: Bengtsson & muut, ss. 287 – 307.

Nissinen, Matti, 1997. Rikosvastuun kohdentamisesta yhteisössä. Sisäasiainministeriö. Poliisiosasto. Poliisiopisto. Poliisin oppikirja 3/97. Edita Ab. Helsinki.

Nurmi, M. & Kivi, J. & Tammi, M. & Kärki, J-M. & Mattila, M. & Hättinen, M. & Ruoppila, I. 2000. Turvallisuustoiminta ja psyykinen kuormitus viidessä metalliteollisuuden tiimissä. Teoksessa: Nurmi & muut. (Nurmi & muut 4).

Nurmi, M. & Kivi, J. & Tammi, M. & Lepistö, J. & Koro, M. & Kärki, J-M. & Mattila, M. & Hättinen, M. & Ruoppila, I. 2000. Työturvallisuus muuttuvissa organisaatioissa. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Turvallisuustekniikan laitos. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. (Nurmi & muut).

Näin me teimme sen. 1995. Tuottavuutta työyhteisöjä kehittämällä. Valtiovarainministeriö. Toimiva työyhteisö –hanke. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

Parvikko, O. 2000. Psykososiaalinen työympäristö ja työsuojelu. Kirjassa Lehto, A-M. & Järnefelt, N. (toim.), Jaksaa ja joutaa. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tutkimuksia 230. Tilastokeskus. Hakapaino Oy. Helsinki. 163 – 182.

Paanetoja, J. 1993. Työlainsäädännön soveltamisalasta. Tutkimus direktiotunnusmerkistä työsuhteen tunnusmerkkinä. Lakimiesliitos kustannus. Multiprint, Helsinki.

Pekkanen, R. 1968. Työsuhteen direktiotunnusmerkistä. Suomen vakuutuslakimiesten yhdistyksen julkaisuja XIX. Vammala. ss. 71 – 97. (DT)

Pöyhönen, J. 1988. Sopimusoikeuden järjestelmä ja sopimuksen sovittelu. Suomalaisen Lakimiesyhdistyksen julkaisuja A-sarja N:o 179. Vammala.

- Rasku, A. & Feldt, T. & Ruoppila, I., 1997. Esimiesten työ, työympäristö ja hyvinvointi vuosina 1987 ja 1996. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen raportteja 335. Jyväskylän yliopisto. Kampus-kirja. Jyväskylä.
- Rendahl, J.E. 1996. Att förändra ocd leda morgondagens arbete. VIS Strategi AB. Craphic System. Stockholm.
- Riegler, C. H. 1998. Ruotsin Työelämärahaston opetuksia: uusia yhteiskuntapoliittisia aloitteita. Teoksessa Alasoini & Kyllönen, ss. 48 – 77.
- Salminen, S. 1998. Good work and productivity. *Economics and Industrial Democracy*, Vol 19, No 1, 1998, ss. 5 – 16.
- Salminen, S. 1997. Risk taking, attributions and serious occupational accidents. *People and work. Research reports 13.* Finish Institute of Occupational Health. Hakapaino OY. Helsinki.
- Salminen, S. 1995. Does pressure from the work community increase risk taking? *Psychological Reports* 1995, 77, ss. 1247 – 1250.
- Saloheimo, J. 1996. Uudistuva työympäristö. Työturvallisuuden EY-oikeudelliset perusteet. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki. (Saloheimo 1996a).
- Saloheimo, J. 1996. Työympäristöoikeus. WSOY:n graafiset laitokset. Juva. (Saloheimo 1996b).
- Saloheimo, J. 1984. Työsuhteen tunnusmerkeistä työturvallisuuslaissa. Työoikeudellisen Yhdistyksen vuosikirja 1984, ss. 157 – 166. (Saloheimo TYV 1984).
- Saloheimo, J. 1981. Työturvallisuuden vastuukysymyksiä. Teoksessa: Työtaturmiin liittyvät syyte- ja vahingonkorvausjutut. Lakimiesliiton koulutuskeskuksen julkaisusarja n:o 33. Suomen Lakimiesliiton kustannus Oy. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala. ss. 10 – 25.
- Samuelson, L. A. 2000. Balanserad styrning och teamorganisation. Teoksessa: Bengtsson & muut, ss. 15 – 37.
- Sandberg, Å. (toim.) 1997. Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning. SNS Förlag. WSOY. Porvoo. (Sandberg, Å.).
- Sandberg, Håkan. 1997. Team i utveckling. Kvalitetsarbete inom offentlig verksamhet. Studentlitteratur. Lund.
- Simula, T. 2000. Innovatiivisten hankkeiden toimintakäytännöt. Teoksessa: Vartiainen & muut, ss. 107 – 160.
- Sisson, K. 1996. Ideoiden ja käytäntöjen yhteen sulattaminen. Suora osallistuminen organisatorisessa muutoksessa. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö. Dublin.
- Soini, S. & Vahtera, J. & Joki, M. & Aaltonen, J. & Bifeldt, L. & Lähtenmäki, S. & Utriainen, A. 1997. Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojeluosasto. Tampere. (Soini & muut).
- Steinberg, M. 1995. Skyddsombudsrådet. Samverkan, ansvar och tillsyn. Gotab. Stockholm.
- Tiimiturvallisuusopas. 2001. Työsuojeluasiat tiimimäiseen organisaatioon siirryttäessä. Työturvallisuuskeskus. Metallialan työalatoimikunta. Kirjapaino Snellman Oy. Helsinki.
- Toimiva ja kehittyvä työyhteisö luo henkistä hyvinvointia. 1998. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojeluosasto. Helsinki. (Työterveyslaitos).
- Tuottavuus tänään. 1998. Yrityksen tietokirjat. Helsinki.
- Työpaikkakuolemat 1985 – 1996. Yhteenvedo ja vertailu vuosien 1985 – 1990, 1991 – 1993 ja 1994 – 1996 tutkintaraporteista. Tiivistelmä. Tapaturmavakuutusten liitto. (Työpaikkakuolemat, 1997).

- Työympäristötutkimus Suomessa ja sen painoalueet. 1998. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojeluosasto. Hermes. Tampere. (Työympäristötutkimus).
- Uhmavaara, H. & Kairinen, M. & Niemelä, J. (toim.). 2000. Paikallinen sopiminen työelämässä. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Yksityisoikeuden sarja A:99. Turun yliopistopaino. Turku. (Uhmavaara & muut).
- Ullakonoja, V. 1998. Työturvallisuusrikos ja työaikarikos. Teoksessa: Koskinen, S. Ullakonoja, V. & Vento, H. 1998. Työrikos. Lapin yliopiston oikeustieteellisiä julkaisuja. Sarja B 28. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.
- Utvecklingsavtal SAF – LO – PTK. 1982. TunaTryck.
- Vainio, P. & Hirsimäki, E. 1995. Itseohjautuvat työryhmät ja turvallisuus. Työpoliittinen tutkimus 119. Työministeriö. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Vartiainen, M. 2000. Ryhmä- ja tiimityö organisaatioinnovaatioiden muotoina. Teoksessa: Vartiainen & muut. ss. 8 – 35.
- Vartiainen, M. 2000. Tiimityöprojektin vaikutukset ja onnistuminen. Teoksessa: Vartiainen & muut ss. 161 – 176.
- Vartiainen, M. & Pirskanen, S. & Palva, A. & Simula, T. 2000. Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 10. Kirjapaino Oy Edita Ab. Helsinki. (Vartiainen & muut).
- Wessman, J. & de Klerk, A. 1997, Psykologiska aspekter på grupprocesser. Teoksessa Sandberg, Å. ss. 271 – 90.
- Wheelan, S. 2001. Att bygga och driva högpresterande team. Alkuperäisteos: Creating Effective Teams. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Wilson, G. 1995. Självstyrande team. Den flexibla vägen till goda prestationer. Engelska originalets titel: Self Managed Teamworking. The Flexible Route to High Performance. Financial Times Publications. AB Primo Oskarhamn.
- Winter, H.A. 1989. Anställdas deltagande i organisationsutveckling. En teoretisk och empirisk analys av förutsättningarna för participation. Lindköping studies in Education. Dissertations No. 25.
- Ylöstalo, P. 2001. Työolobarometri. Lokakuu 2000. Työpoliittinen tutkimus 228. Työministeriö. Hakapaino Oy. Helsinki.

Virallislähteet

Suomen lait ja asetukset

Laki työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

Työturvallisuuslaki 28.6.1958/299.

Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa 16.2.1973/131.

Asetus työsuojelun valvonnasta 21.12.1973/954.

Rikoslaki 19.12.1889/39.

Valtioneuvoston asetus puunkorjuutyön turvallisuudesta 749/2001.

Hallituksen esitykset

HE 59/2002 vp.: Hallituksen esitys Eduskunnalle työturvallisuuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi.

HE 53/2002 vp.: Hallituksen esitys Eduskunnalle eräiden rikoslain talousrikossäännösten ja eräiden niihin liittyvien lakien muuttamiseksi.

HE 44/2002 vp.: Hallituksen esitys Eduskunnalle rikosoikeuden yleisiä oppeja koskevan lainsäädännön uudistamiseksi.

HE 157/2000 vp.: Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi.

HE 94/1993 vp.: Hallituksen esitys eduskunnalle rikoslainsäädännön kokonaisuudistuksen toisen vaiheen käsittäviksi rikoslain ja eräiden muiden lakien muutoksiksi.

HE 95/1993 vp.: Hallituksen esitys oikeushenkilön rangaistusvastuuta koskevaksi lainsäädännöksi.

Km 2000:1: Työsopimuslakikomitean mietintö.

Km 2001:13: Työturvallisuuslakitoimikunnan mietintö.

Ruotsin lait

Arbetsmiljölagen 1977:1160 (AML).

Arbetsmiljöförordningen 1977:1166.

Brottsbalken 21.12.1962 (BrB).

Lagen om anställninsskydd 1982:80 (LAS).

Lagen om medbestämmande i arbetslivet 1976:580 (MBL).

Hallituksen esitys

Regeringens proposition nr 1975/176:105 med förslag till arbetsreform m.m; och bilaga 1 till regeringens proposition nr 105 år 1975/76: Lagrådsremiss med förslag till lag om medbestämmande i arbetslivet (Prop. 1975/76:105).

AFS 2001:1 Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete.

SOU, 2002:5: Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet. Mål, ansvar och åtgärder med utgångspunkt från ett övergripande mål för människor i arbete. Del 2 Bilagor.

SOU, 1994:141: Arbetsrättsliga utredningar : bakgrundsmaterial utarbetat av sekretariatet vid 1992 års arbetsrättskommitté. Svenska offentliga utredningar 1994 : 41. Graphic Systems Ab. Göteborg.

SOU, 1993:32: Ny anställningsskyddslag. Delbetänkande av års 1992 arbetsrättskommitté. Graphic Systems AB. Göteborg.

Haastattelut

Frick, Kaj, professori, Arbetslivsinstitutet, Tukholma 17.4.2002.

Sandberg, Åke, dosentti, Arbetslivsinstitutet, Tukholma 16.4.2002.

Antikainen, Reijo, piiripäällikkö, UPM-Kymmene/Metsä 27.5.2002.

Kauppinen, Anja, työsuojelutarkastaja, Pohjois-Karjalan työsuojelupiiri 15.1.2002.

Malkamäki, Matti, järjestöpäällikkö/METO ry, 13.6.2002.

Parviainen, Hannele, koulutuspäällikkö, JOY 16.2.2000.

Salminen, Simo, tutkija, Työterveyslaitos, 27.5.2002. (sähköpostihaastattelu).

Saloheimo, Jorma, työtuomioistuinneuvos, Työtuomioistuin, 12.6.2002.

Ullakonoja, Vesa, lakimies, Turun ja Porin työsuojelupiiri, 8.4.2002. (sähköpostihaastattelu).

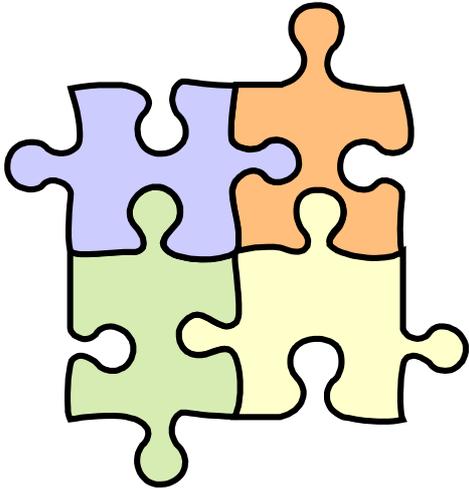
Venäläinen, Ensio, hankintaesimies, UPM-Kymmene/Metsä 3.6.2002.

Lyhenteet

TSL	Työsopimuslaki
HE	Hallituksen esitys
KM	Komiteanmietintö
AFS	Arbetsmiljöverkets föreskrifter
LO	Landsorganisationen
PTK	Privattjänstemannakartellen
SAF	Svenska Arbetsgivarföreningen
SOU	Svenska Offentliga Utredningar

Liite 1 KYSELYLOMAKE/METO/työsuojeluvaltuutetut/maaliskuu 2002

Tällä kyselyllä kartoitetaan sitä, miten vastuu työsuojeluasioissa on muuttunut tiimiorganisaatioon siirryttäessä. Kaikki antamasi tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Vastaukset raportoidaan sekä tieteellisessä artikkelissa että kansantajuisena tekstinä.



Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan¹.

Työnantajan on tarkoin otettava huomioon kaikki, mitä työn laatuun, työolosuhteisiin, työntekijän ikään ja ikääntymiseen, sukupuoleen, ammattitaitoon sekä hänen muihin edellytyksiinsä katsoen kohtuudella on tarpeellista työntekijän suojelemiseksi joutumasta työssä alttiiksi tapaturmille tai saamasta työn johdosta haittaa terveydelleen. Tässä tarkoituksessa työympäristöä on jatkuvasti tarkkailtava sekä ryhdyttävä asianmukaisiin toimenpiteisiin tapaturmien, terveyshaittojen sekä vaaratilanteiden selvittämiseksi ja torjumiseksi.²

1. Kenellä on työsuojeluvastuu Sinun tiimisi osalta? Esitä prosenttiosuuksina, jos vastuuta on jaettu. Esimiehen nimikkeen kysymisellä kartoitetaan sekä organisaatiotasoa että fyysistä etäisyyttä tiimistä.

Esimiehelläni _____ Millä nimikkeellä hän toimii? _____ Miten kaukana? _____
 Tiimillä _____
 Työntekijöillä _____
 Työsuojeluvaltuutetulla _____

2. Miten työsuojelu koskettaa Sinua ja tiimiäsi? Jaottelu fyysiseen ja henkiseen työsuojeluun on tässä tehty siinä tarkoituksessa, että saadaan työsuojelun eri osa-alueita esille. Jaottelu menee osittain päällekkäin, esim. osaamisen ylläpito, riskien arviointi sekä tiimin jäsenten yhteensopivuus voivat koskettaa myös fyysisen työsuojelun aluetta.

2.a. Kuka huolehtii fyysisen työsuojelun toteutumisesta tiimissäsi? Merkitse %-osuudet.

	esimies	tiimi	työntekijä
koneiden ja laitteiden kunnossapito	-----	-----	-----
vaaralliset aineet, meluhaitat	-----	-----	-----
suojavaelineiden hankinta	-----	-----	-----
suojavaelineidenkäyttö ja opastus	-----	-----	-----
ensiavun järjestäminen	-----	-----	-----
fyysinen kuormitus	-----	-----	-----
ergonomia	-----	-----	-----
muuta (mitä?)	-----	-----	-----

¹ Katzenbach – Smith 1994, 54.

² Työturvallisuuslaki 9 § 1 momentti.

2.b. Kuka huolehtii henkisen työsuojelun toteutumisesta osalta tiimissäsi? Merkitse %-osuudet.

	esimies	tiimi	työntekijä
työn mitoitus ja ajankäytön suunnittelu	-----	-----	-----
riskien arviointi ja mittaaminen	-----	-----	-----
tiimin jäsenten yhteensopivuus	-----	-----	-----
osaamisen kartoitus ja ylläpito	-----	-----	-----
työilmapiiri ja jaksaminen	-----	-----	-----
työn jatkuminen ja etenemismahdollisuudet	-----	-----	-----
muuta (mitä) _____	-----	-----	-----

3.a. Koetko, että asemasi työpaikalla ja vastuusi työstäsi muuttui, kun siirryttiin tiimityöskentelyyn?

Kyllä _____ Ei _____

Kuvaa muutosta.

3.b. Oletko muutoksen myötä kokenut, että sinä et osaa jotain tai tiimissä ei ole riittävää osaamista ja tästä aiheutuu työturvallisuusriskejä?

Kyllä _____ Ei _____

Esimerkkejä.

4.a. Työturvallisuuslain mukaan työpaikalla tulee olla työsuojelun toimintaohjelma. Mitä tiedät kyseisen ohjelman laadinnasta, tasosta (hyviä ideoita, mutta ei käytännön tasolla vai konkreettisia, toteuttamiskelpoisia suunnitelmia) ja toimivuudesta työpaikallasi?

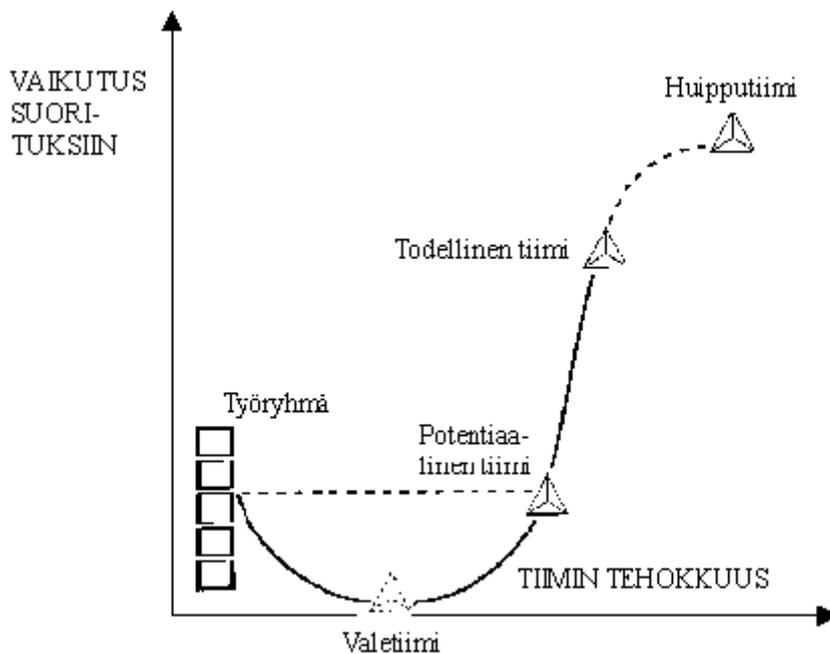
4. b. Työsuojeluviranomaiset saattavat tarkastuksellaan kysyä työpaikan työntekijöiltä ja työnantajalta: ”Onko työ hallinnassa?” Mitä Sinä vastasit? Kyllä _____ Ei _____

Perustele vastauksesi.

5. Miten tiimisi/työpaikkasi työsuojelua pitäisi parantaa?

6.a. Kuvaako lomakkeen etusivulla oleva tiimin määritelmä Sinun tiimiäsi? Kyllä ___ Ei ___
Perustelu toivottava.

6.b. Tiimiksi kasvamista on kuvattu käyrällä. Missä vaiheessa Sinun tiimisi on?



Taustatietoja: Ikä ___ v, sukupuoli: mies ___ , nainen ___ , työvuosia nykyisessä tiimissä tai muussa yhteistyössä ___ v, vuosia työsuojeluvaltuutettuna ___ v.

Monenko työntekijän työsuojeluvaltuutettu olet? _____

Onko työpaikallasi sattunut ”läheltä piti” –tilanteita kyllä ____, ei ___ ja onko ne jälkikäteen käyty läpi henkilökunnan kanssa ___ kyllä, ___ ei?

Olet usean työntekijän työsuojeluvaltuutettu. Miten hyvin Sinun vastauksesi kuvaavat myös edustamiasi työntekijöitä? Mikä seuraavista vaihtoehdoista pitää lähinnä paikkansa?

Olet vastannut ajatellen *edustamiasi työntekijöitä* ja uskot vastausten kuvaavan myös *heidän kokemuksiaan*. _____

Vastauksissa *on melko hyvin* esillä kentän tilanne *laajemminkin* kuin Sinun kokemuksiasi. _____

Vastaukset kuvaavat *ainoastaan Sinun kokemuksiasi*. _____

PALJON KIITOKSIA.

Liite 2 Kooste lomakekysymysten 2.a ja 2.b vastauksista.

2.a. Kuka huolehtii fyysisen työsuojelun toteutumisesta tiimissäsi?

Vastauksena ilmoitettujen merkintöjen lukumäärä ja vaihteluväli prosentteina:

	esimies	tiimi	työntekijä
koneiden ja laitteiden kunnossapito	8(10-80)	7(10-100)	16(10-100)
vaaralliset aineet, meluhaitat	8(10-100)	8(10-100)	14(20-100)
suojavälineiden hankinta	12(10-100)	7(20-100)	9(30-100)
suojavälineidenkäyttö ja opastus	7(20-100)	7(10-100)	13(33-100)
ensiavun järjestäminen	9(0-100)	7(0-100)	13(0-100)
fyysinen kuormitus	15(10-100)	7(10-100)	12(33-100)
ergonomia	10(20-100)	7(10-100)	13(20-100)

2.b. Kuka huolehtii henkisen työsuojelun toteutumisesta osalta tiimissäsi

Vastauksena ilmoitettujen merkintöjen lukumäärä ja vaihteluväli prosentteina:

	esimies	tiimi	työntekijä
työn mitoitus ja ajankäytön suunnittelu	17(10-100)	8(10-50)	10(10-70)
riskien arviointi ja mittaaminen	14(10-100)	7(20-60)	10(20-100)
tiimin jäsenten yhteensopivuus	13(0-100)	8(0-100)	5(0-100)
osaamisen kartoitus ja ylläpito	16(20-100)	5(10-80)	9(30-80)
työilmapiiri ja jaksaminen	16(10-80)	12(20-100)	11(30-70)
työn jatkuminen ja etenemismahdoll.	15(0-100)	5(0-100)	7(0-50)

Liisa Huusko, KTL, tutkija

TIIMISSÄ TYÖ ON PALKITSEVAA

– RIITTÄÄKÖ SE KORVAUKSEKSI MUUTTUNEISTA VELVOITTEISTA?



Sisällysluettelo

Johdanto	3
1 Palkkaus juridisena kysymyksenä	4
2 Palkkaus tutkimuksen kohteena	8
3 Palkitseminen johtamisvälineenä	14
3.1 Motivointi johtamisen apuvälineenä	16
3.2 Työn vaativuusluokitusjärjestelmät ja henkilöarvioinnit palkkauksen määrittämisessä	22
4 Tulospalkkaus	24
4.1 Tulospalkkaus palkkapolitiikan osana	24
4.2 Tulospalkkaus ohjausjärjestelmänä	25
4.3 Tulospalkkaus ja yrityksen tuloksen paraneminen	26
5 Tiimien palkitseminen	28
5.1 Yksilöiden palkitseminen tiimipalkkauksen lähtökohtana	30
5.2 Tiimi-kokonaisuus palkittamisen lähtökohtana	31
5.3 Tiimien palkkausjärjestelmän rakentaminen	33
6 Kenttätutkimus	37
6.1 Kyselyn tavoitteet	38
6.2 Kyselyvastausten analyysi	39
6.2.1 Voiko tiimin jäsenenä vaikuttaa tiimin palkkaukseen ?	39
6.2.2 Mitkä asiat tiimin ulkopuolelta vaikuttavat tiimin palkkaukseen?	41
6.2.3 Mitä entisiä esimiesten töitä tiimeissä tehdään ja miten siitä palkitaan ja selvittää?	43
6.2.4 Palkkauskokonaisuus ja sen kehittämistarpeet	47
6.3 Tiimiorganisaatioiden palkkausjärjestelmien ”kehitysvaihe”	48
7 Johtopäätöksiä	49
LIITTEET	
Liite 1 ”ELO” Kysely tiimien palkkauksesta/elokuu 2002	51
Liite 2 ”LOKA” Kysely tiimien palkkauksesta/lokakuu 2002	53
Kuvioluettelo	56
Lähdeluettelo	57

”Muuttuvissa oloissa tarvitaan ketteriä palkitsemisjärjestelmiä.”¹

”The pay is a strong communicator.”²

Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastellaan tiimien³ palkitsemista. Palkitsemista käsitellään kokonaisuutena, johon sisältyy paitsi rahassa mitattavia etuuksia ja niiden perusteita myös muita tekijöitä kuten motivointia, työn sisältöihin vaikuttamista ja ylenemismahdollisuuksia. Sen lisäksi, että työsuhteissa on otettava huomioon työoikeudelliset normit, tiimien palkitsemisessa on mahdollista käyttää hyväksi myös muiden tieteenalojen tutkimustuloksia.

Työoikeuden normisto luo palkitsemiselle juridisen perustan, joka rakentuu pääasiallisesti yksilöllisille työsuhteille. Koska tämä perusta on myös tiimeissä työskentelevien työntekijöiden palkkauksen lähtökohta, artikkelin alussa palkkausta tarkastellaan juridisena kysymyksenä. Tämän jälkeen käsitellään palkitsemista tutkimuksen kohteena ja johtamisen välineenä. Johtamiseen liittyen käsitellään motivointia ja tunnetuimpien motivaatioteorioiden merkitystä työorganisaatiossa vaikuttavien johtamis- ja ohjausmallien taustatekijöinä. Tulospalkkausta ja sen määräytymiseen vaikuttavia tekijöitä käsitellään omana lukunaan. Lopuksi kootaan tiimien palkkauksen vaikuttavien tekijöiden perusteella tiimipalkkauksen teoreettinen malli. Teoreettista mallia testataan kenttäkyselyillä kootun aineiston avulla.

Artikkelin ”peruskarttana” voidaan pitää palkitsemisen perusteita esittävää kuviota 1, vaikka siinä esitetään lähinnä rahallisen palkitsemisen osatekijöitä.

Mitä saadaan aikaan?	Tulosperustainen palkanosa	Koko organisaation, tulosityksion, ryhmän, tiimin tai yksilön tulos
Miten tehdään?	Henkilö- tai ryhmäperustainen palkanosa	Yksilön tai ryhmän ominaisuudet ja suoriutuminen
Mitä tehdään?	Työperustainen palkanosa	Työn vaativuus

Kuvio 1 Palkitsemisen perusteet⁴

¹ Zingheim & Schuster 2000, 144.

² Zingheim & Schuster 2000, 205.

³ Tiiminä pidetään tässä esityksessä ”pientä ryhmää ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan” (Katzenbach & Smith 1998, 59). Ks. myös Huusko 2002 ja Huusko 2000 ja niiden perustelut käsitevalinnalle.

⁴ Vartiainen 2002, 77.

1 Palkkaus juridisena kysymyksenä

Työsopimuslain 1 §:n mukaan palkka tai muu vastike on direktio-oikeuden ohella keskeinen työsuhteen tunnusmerkki⁵, joten palkka ja direktiovalta ovat sidoksissa toisiinsa⁶. Työsuhteeseen liittyvä työnjohto- ja valvontaoikeuden käyttö on direktio-oikeuden käyttöä taloudellisen tuloksen tavoittelun mielessä⁷. Jos nostetaan esille työsopimuksen vastavuoroisuus⁸, voidaan todeta, että tekemällä sovittu työn sovittua vastiketta vastaan työntekijä osallistuu taloudellisen tuloksen tavoitteluun työsopimuksessa määritellyllä tavalla. Lähtökohtaisesti työsopimuslain mukaisessa työsuhteessa korostetaan *työn* tekemistä, kun halutaan korostaa rajanvetoa urakkatyöhön. Direktio-oikeus ulottuu kuitenkin paitsi työnteon myös lopputuloksen laadun valvontaan⁹. Tulokseen viittaava säännös on myös TSL:n 2:13.1:ssä, jonka mukaan tuloksesta riippuvien palkanosien maksukausi voi olla enintään 12 kuukauden mittainen.

Tiimien vaikutus työnjohto- ja valvontaoikeuden käyttämiseen eli liiketaloustieteen kielellä johtamiseen voidaan nähdä eri tavoin. Tiimien käsittäminen uudenaikaisena tapana käyttää direktio-oikeutta¹⁰ luo pohjan työtehtävien uusjaolle. Aluksi kiinnitetään huomiota siihen, mitä kunkin tiimin jäsenen työsopimukseen on kirjattu. Tiimin palkkauksen perustana oleva tavoite on silloin muodostettu enemmän tai vähemmän tietoisesti jäsenten työsopimusten ”yhdistelmän” kautta. Jos tiimin tavoite pohjautuu paitsi tiimin jäsenten tekemisiin myös tiimin itseohjautuvuuteen, lähestytään toisenlaista näkemystä johtamisesta. Tiimiorganisaatiossa hierarkiseen johtamiseen liittyvät tehtävät vähenevät ja johtamisen laadulliset tekijät korostuvat. Lisäksi joudutaan ottamaan kantaa tiimin sisäiseen valvontaan, jos toiminnan laatu on tiimin vastuulla. Tämän vuoksi jo tiimityötä suunniteltaessa tulisi huomioida sekä tiimin ulkoisen että sisäisen johtajuuden merkitys.¹¹ On esitetty, että kun organisaatiossa siirrytään tekemään töitä ryhmissä tai tiimeissä, muutos on pätevä syy myös palkkausjärjestelmien tarkistamiseen¹².

Työsuhteessa toteutuva direktio-oikeuden käyttö rinnastuu johtajuuteen tuloksiin tähtäävänä toimintana, joka ohjaa yrityksen prosesseja. Samoin tiimeissä tuloksellinen johtajuus ohjaa

⁵ Aikapalkka viittaa selkeästi työsuhteeseen, kun taas provisiopalkka yhdistettynä kotona tai työntekijän valitsemassa työskentelypaikassa tehtävään työhön viittaa työnsuorittajan itsenäiseen asemaan. (Tiitinen & Kröger 2002, 13).

⁶ Kairinen 1983, 64 katsoo tämän käyvän ilmi varsin monesta työtuomioistuintuomiosta.

⁷ Vrt. HE 1/2000 vp., 61, missä esitetään, että työsopimuslain soveltamisalan ulkopuolelle jäävässä toiminnassa toiminnan *järjestäjä ei yleensä ohjaa ja valvo toimintaan osallistuvan työn tekoa taloudellisen tuloksen tavoittelun mielessä*.

⁸ Ks. työsopimuksen vastavuoroisuudesta KM 2000:1, liite 1, s. 5 – 6, jossa Niklas Bruun ja Martti Kairinen esittävät vastavuoroisuuteen liittyvän kolme seikkaa: työtä teetetään ja tehdään palkkaa tai muuta vastiketta vastaan, työnteke tapahtuu nykyisin useiden muidenkin työnantajaan kohdistuvien velvoitteiden noudattamisen edellytyksin ja suhtautumistapa esimerkiksi työtehtäviä ja työaikoja koskeviin joustoihin on muuttunut yksipuolisesta vallankäytöstä ja eduntavoittelusta vastavuoroisuuden leimaamaksi yhteistyösuhteeksi.

⁹ HE 157/2000 vp., 58.

¹⁰ Huusko 2000, 135.

¹¹ Ks. Mäenpää 1997, 95. Mäenpää (1997, 94) esittää ryhmien itseorganisoinnista koskeviin tutkimuksiin viitaten edelleen, että menestyvät ryhmät eivät pyri konsensuspääteksiin ja niissä pystytään vaihtamaan johtajuuteen liittyviä tehtäviä. Tiimin sisäinen johtajuus on siten tiimin sisällä tapahtuvaa johtamista ja ulkoinen johtajuus tiimin ulkopuolella tapahtuvaa johtamista.

¹² Zingheim & Schuster 2000, 203, Procter & Mueller 2000, 14 – 16, Hakonen 1998, 54.

ryhmän toimintaa pitkällä aikavälillä ryhmän etujen mukaisesti.¹³ Bengtssonin ja Nilssonin mukaan johtamiseen kuuluvat kaikki välineet, joita käytetään organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen määritelmä on väljä, koska johtamisen vaikutusten nähdään muodostuvan pikemminkin kaikkien ohjausvälineiden yhteisvaikutuksena kuin erillisten osien summana.¹⁴ Näin määritelty johtajuus on samanhenkinen TSL:n 2 luvun 1 §:ssä säädetyn työnantajan yleisvelvoitteen kanssa. Lainkohdan mukaan

”työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”

Työsopimuslain yleisvelvoite on sanktion¹⁵ ja sen oikeudellinen luonne on lähinnä tavoitteellinen¹⁶. Työnantajan velvoite edistää suhteitaan työntekijöihin on Tiitisen & Krögerin¹⁷ mukaan ”varsin luonnollinen työsuhteessa, jossa työnantajan ja työntekijöiden henkilökohtaiset ja luottamukselliset suhteet ovat *sopimuksen tarkoituksen toteutumisen kannalta tärkeitä*.” Toiminnan tuloksellisuuden perustan muodostavat luottamukselliset suhteet sekä työnantajan ja yksittäisen työntekijän välillä että myös kaikkien työyhteisöön kuuluvien kesken¹⁸. Säännösten nojalla työnantajan tulisi, työpaikkaan yleisesti kohdistettuna, edistää työpaikan yleistä ilmapiiriä. Lisäksi yksittäisissä työsuhteissa tulisi huolehtia jokaisesta työntekijästä myös työskentelyolosuhteiden muuttuessa ja kunkin työntekijän kehitysmahdollisuudet huomioiden.¹⁹ Yleisvelvoite voi realisoitua organisaatiomuutosten yhteydessä usealla tavalla. Lainkohdan sanonta ”henkilö voi suoriutua työstään” viittaa työsopimuksen mukaiseen työhön ja siinä yhteydessä sovittuun palkkaukseen. Tiimiorganisaatioon siirryttäessä työntekijän työnkuva muuttuu, etenemismahdollisuudet muuttuvat tai henkilöiden valikoituminen esimerkiksi tiimeihin ja tiimien ulkopuolelle ei välttämättä tapahdu tasapuolisesti. Tällaisilla muutoksilla voi olla vaikutusta työntekijöiden palkkoihin ja palkkaodotuksiin.

Työsopimuslain 1 luvun 1 §:n säännös ”palkkaa tai muuta vastiketta vastaan” antaa sopijapuolille varsin laajat sopimisvaltuudet. Vastike on työsuhteessa työntekijälle tuleva ”vaihdon väline” sopimuksen mukaisesta työstä. Sovittu työ ja sovittu vastike kuuluvat siten yhteen. Koska vastike on työsuhteen keskeinen tunnusmerkki, se on myös työsuhteen olennainen ehto, jota toinen osapuoli ei voi yksin muuttaa. Olennaisuutta kuvaa sekin, että tavallisesti sovittu vastike on kirjattu työsopimukseen²⁰. Jos palkasta ei ole sovittu mitään, työntekijälle on

¹³ Mäenpää 1997, 94 – 95. Ks. myös Juuti, 2001, jossa kirjoittaja on koonnut ja arvioinut ”johtamispuheen” vaikutusta organisaatioiden toimintaan. Hänen mukaansa ”tiimipuheella” on ollut suuri merkitys suomalaisille yrityksille. Juuti analysoi perusteellisesti myös Katzenbachin ja Smithin kirjoituksia ja nimenomaisesti eräänlaiseksi perusteokseksi muodostunutta ”The Wisdom of Teams” –teosta, jonka mukainen tiimimääritelmä on tämän esityksen käsitteellinen valinta.

¹⁴ Emt. 2000, 46.

¹⁵ HE 157/2000 vp., 69.

¹⁶ Tiitinen & Kröger 2002, 99.

¹⁷ Emt 2002, 99.

¹⁸ Tiitinen & Kröger 2002, 99. Ks. myös Ilmonen & muut 2000, 124 – 126.

¹⁹ HE 157/2000 vp., 69.

²⁰ Ks. Valkonen 1997, 21, jonka mukaan jokainen ehto, joka on nimenomaisesti sovittu työsopimuksessa, on jommallekummalle osapuolelle olennainen. Valkonen ei ota kantaa siihen, etteikö työsopimuksen olennaisia ehtoja voisi jäädä myös työsopimuksessa sopimatta. Mainitulla seikalla voi olla merkitystä muun ohella sopimiskustannusten kannalta.

työsopimuslain 2:10 §:n nojalla maksettava ”tavanomainen ja kohtuullinen palkka”²¹. Työntekijän oikeus tietää tilille tulevan palkan laskentaperusteet on kirjattu työsopimuslain 2 luvun 16.2 §:ään, jonka mukaan ”työnantajan on annettava työntekijälle palkkalaskelma, josta käyvät ilmi palkan suuruus ja sen määräytymisen peruste”. Tällä lainkohdalla turvataan palkanlaskennan oikeellisuutta²², mikä kuuluu työnantajan velvollisuuksiin palkanmaksun teknisenä toimintana.

Vastikkeen laadusta ja määräytymistavasta työsuhteen osapuolet voivat sopia sekä työsuhteen alkaessa että tarvittaessa uudelleen työsuhteen kestäessä. Työoikeudessa on perinteisesti vallinnut palkka tehdystä työstä –periaate²³, mikä on ollut selkeimmillään tiukasti johdetussa ja valvotussa työssä. Työntekijän tekemistä arvioidaan sen mukaan, mitä hän yksilönä tekee. Työnantajasta johtuva työnteon estyminen ei TSL:n 2:12.2:n mukaan aiheuta työntekijälle palkan menetystä. Tällaisena on pidetty esimerkiksi työn tai yritystoiminnan huolimattomia järjestelyjä²⁴. Voitanee kysyä, voiko tiimin sisäinen valvontavelvollisuus ulottua niin pitkälle, että myös toisista työntekijöistä aiheutuvat esteet voisi tietyin edellytyksin rinnastaa kuvattuihin työnteon esteisiin.

Työsopimuksessa voidaan viitata sovellettavaan työehtosopimukseen ja sen palkkausta määritteleviin sopimusehtoihin. Palkan tai muun vastikkeen määräytymisperuste tulee ilmetä joko työsopimuksesta tai TSL:n 4 §:ssä²⁵ tarkoitetusta ”selvityksestä työnteon keskeisistä ehdoista”. Rahapalkan perusteena voi olla työhön käytetty aika, työn tulos tai näiden yhdistelmä. Vanhassa työsopimuslaissa oli palkan määräytymisperusteista ja työn tuloksen mittauksesta nimenomaiset säännökset²⁶, jotka koskivat yksittäisen työntekijän palkkaa, ja työkunnan osalta sovellettiin pääsääntöisesti työkunnan ilmoitukseen perustuvaa jakoa. Uudesta laista palkan määräytymisperusteet on omana kohtanaan jätetty pois, mutta ne tulevat esille palkan maksuaikaa koskevissa säännöksissä lain 2:13 §:ssä, jossa niin aika-, suoritus- kuin provisiopalkallekin on määritelty enimmäismaksukaudet.

Vastike voidaan rahapalkan lisäksi sopia osaksi tai kokonaan suoritettavaksi muuna suorituksena, joka voi olla esimerkiksi työntekijän mahdollisuus koulutuksen saantiin²⁷. Lisäksi osa palkasta voidaan suorittaa luontaisetuina, joista tavallisimpia ovat auto-, asunto- puhelin- ja ateriaejut. Edelleen työntekijälle voidaan korvata työn tekemisestä aiheutuvia kuluja. Työehtosopimuksissa voidaan sallia yrityskohtaisten palkkausjärjestelmien luominen ja sopiminen työntekijöiden työsuhteen ehdoksi. Palkkausjärjestelmässä määritetään yrityskohtaiset *palkitsemisen perusteet*, mikä liittyy kiinteästi yhteen juridisen käsitteen *palkan*

²¹ Kyseisen lainkohdan sisältöä ei työsopimuslain esitöissä ole lainkaan perusteltu. Kohtuullisuuden ja tavanomaisuuden ratkaisee yleinen tuomioistuin kussakin yksittäistapauksessa. Suuntaa-antavina voidaan käyttää ”lähialojen” yleissitovia työehtosopimuksia, mutta kenties vielä ensisijaisemmin juuri sovitun työn paikkakunta-kohtaista palkkausjärjestelmää. (Tiitinen & Kröger 2002, 161). Ks. TT 1990 – 43/23.5.1990: ratkaisussa viitataan (vanhan) työsopimuslain 17 §:n valmisteluasiakirjoissa oleviin kohtuullisen palkan määrittämistä koskeviin seikkoihin.

²² Tiitinen & Kröger (2002, 173) esittävät, että ” palkkalaskelma on tärkeä paitsi palkanmaksun oikeellisuuden varmistamiseksi myös eräiden ansiosidonnaisten sosiaalivakuutusetuksien, kuten työttömyysturvan, hakemisessa”.

²³ Tiitinen & Kröger 2002, 185, Kairinen 1998, 283 – 284.

²⁴ Tiitinen & Kröger 2002, 186.

²⁵ Säännös perustuu ns. todentamisdirektiiviin eli Euroopan yhteisöjen direktiiviin (91/533/ETY) työnantajan velvollisuudesta ilmoittaa työntekijöille työsopimuksessa tai työsuhteessa sovellettavista ehdoista.

²⁶ VTSL 19 § ja 21 §.

²⁷ Tiitinen & Kröger 2002, 163.

määräytymisperusteen kanssa.²⁸ Käytännössä valittavissa olevia palkkaustapoja ovat aikapalkka (tunti- tai kuukausipalkka), urakkapalkka (suora urakka tai osaurakka), provisiopalkka sekä muut tulos- ja suoritepohjaiset palkkaustavat sekä näiden yhdistelmät²⁹. Ala- tai yrityskohtaisina palkitsemisen perusteina voidaan sopia siitä, miten työperusteinen, henkilö- tai ryhmäperusteinen ja tulosperusteinen palkanosa määritetään. Lähtökohtaisesti työntekijällä on kaikissa tilanteissa oikeus tietää palkkauksensa määräytymisperuste. Kun organisaatiossa siirrytään työskentelemään tiimeissä, tämä voi aiheuttaa muutoksia sekä palkkausperusteisiin että palkkaustapoihin. Miten suunnitelmallisesti organisaation palkitsemiskokonaisuutta uudistetaan, näyttää puolestaan liittyvän siihen, miten syvällisenä muutoksena tiimityöskentelyä pidetään.³⁰

Palkkausta koskevat lain ja työehtosopimuksen määräykset muodostavat palkkauksen pohjan kahdessa mielessä: palkan vähimmäistasona ja tasavertaisuutena. TSL:n 2 luvun 7 §:n ja 10 §:n säännökset turvaavat yleissitovan työehtosopimuksen mukaisten etujen kautta työntekijälle tietyn vähimmäispalkan. Lisäksi joudutaan ottamaan huomioon myös TSL 2 luvun 2.2 §:n säännökset työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta. Tasapuolisen kohtelun lähtökohta on hallituksen esityksen mukaan se, että ”toisiinsa verrattavia työntekijöitä kohdellaan samankaltaisissa tilanteissa yhdenvertaisesti. Periaate edellyttää siten työnantajalta johdonmukaisia toimia tai ratkaisuja suhteessa työntekijöihinsä. Säännöksellä ei kuitenkaan pyritä estämään työntekijöiden asettamista toisistaan poikkeavaan asemaan, jos tähän on objektiivisesti arvioiden hyväksyttävä syy. Esimerkiksi kannustavien pakkausjärjestelmien käyttö olisi edelleen hyväksyttävää, jos näiden mukaisen palkkauksen määräytymiseen eivät vaikuttaisi syrjivät tai muuten epäasialliset syyt”.³¹ Kun työntekijöiden asemat poikkeavat tietyn organisaation sisällä, tasapuolisen kohtelun toteutumista arvioidaan viime kädessä kunkin viiteryhmän sisällä³². Tasapuolisuusvaatimus saattaa tulla esille myös tiimin jäseneksi tai koulutukseen valikoitumisessa ja tällä voi olla läheinen kytkentä palkitsemiseen. Tällaiset tilanteet ovat usein ajankohtaisia organisaatiomuutosten yhteydessä.³³

Työehtosopimuksilla on pyritty toteuttamaan sekä palkkaukseen liittyvää alakohtaisuutta että tasapuolisuutta. Eri alojen palkkaus on muodostunut hyvin vaihtelevaksi. Tasapuolisuuden vaatimukseen on vastattu työehtosopimusten prosenttikorotuksilla, joihin kuitenkin liittyy ongelmia. Prosenttikorotus on isommasta palkasta rahamääräisesti isompi kuin pienemmästä. Lisäksi samansuuruinenkin palkankorotus merkitsee eri työntekijöille eri asiaa³⁴. Ikä- ja kokemuslisät vaikuttavat työn tuloksellisuuteen kahdella tavalla: nuorempia ikälisät kannustavat ja ovat positiivisessa riippuvuussuhteessa työntekijän tuottavuuteen. Vanhempien työntekijöiden kohdalla riippuvuus vähenee. Sekä prosenttikorotukset että ikä- ja kokemuslisät perustuvat

²⁸ Palkkausjärjestelmä voi toimia ratkaisupuuna, kun työntekijän palkkaa määritetään esimerkiksi työntöon estyessä työnantajasta johtuvasta syystä. Ks. KM 2000:1, 86, jossa esitetään oikeuskäytäntöön (KKO 1980 II 108 ja 1991:133) viitaten, että kysymys täydestä palkasta voidaan karkeasti tyypitellä seuraavasti: a) pelkästään aikapalkalla työskentelevällä on oikeus aikapalkkaansa, b) pelkästään suorituspalkalla työskentelevällä on käytännössä oikeus jollakin tavalla määräytyvään keskiansioon ja c) sekä aika- että suorituspalkalla työtä tekevällä on oikeus saada aikapalkkansa, ellei muusta ole työ- tai työehtosopimuksella sovittu tai *ellei palkkausjärjestelmästä sinänsä muuta johdu* (kursivointi LH).

²⁹ Tiitinen & Kröger 2002, 161 – 162, Milgrom & Roberts 1992, 388 – 390.

³⁰ Zingheim & Schuster 2000, 205 – 206.

³¹ HE 157/2000 vp., 71.

³² Tiitinen & Kröger 2002, 114.

³³ Koskinen 2002, 8. Ks. myös Rovaniemen HO S 98/196/24.8.2000, jossa oli esillä tiimin jäseneksi tai toisaalta tiimin ulkopuolelle valikoituminen.

³⁴ Ruohotie & Honka 2002, 60.

useimmiten työ- ja virkaehtosopimuksiin. Tällaisina ne muodostavat organisaatiomuutosten yhteydessä eräänlaisen ”saavutetun edun”, joista luopuminen on tunnetusti vaikeaa.

Paikallisesti palkkauksesta, kuten muistakin työsuhteen ehdoista, voidaan sopia ”kaikesta, mistä ei ole kielletty sopimasta”, kunhan ei sovita huonompia ehtoja kuin mihin laki ja työehtosopimus antavat mahdollisuuden³⁵. Palkoista onkin sovittu paikallisesti ja myös niin, että toisena osapuolena on ollut ryhmä tai tiimi³⁶. Paikallisen sopimisen ja erityisesti tulospalkkausta koskevien sopimusten on katsottu liittyvän luottamuksellisiin väleihin työsuhteen osapuolten välillä³⁷. Palkkaustutkimuksen mukaan ”uusille palkitsemistavoille on tyypillistä, että ratkaisut ovat joiltakin osin paikallisia, kun haetaan kytkentää organisaation strategiaan ja johtamiseen. Siksi on mahdollista, että uusien palkitsemistapojen vuoksi palkitsemisen kehittäjien ja johdon roolit muuttuvat, jolloin esimiehiltä vaaditaan aiempaa enemmän palkitsemisen osaamista esimerkiksi tulospalkkioiden ja pätevyysarviointien vuoksi.”³⁸ Esimerkiksi tulospalkkaus on tyypillinen yritysکوhtainen ratkaisu³⁹, joka voi olla osa laajempaa paikallista palkkasopimusta. Tulospalkkauksen perusteet⁴⁰ oli keskeinen kysymys syksyn 2002 työehtosopimusneuvottelussa.

Töiden uudelleenjärjestelyjen yhteydessä työntekijän työtehtävät ja vastuu voivat muuttua. Kairinen⁴¹ on todennut: ”jos ne lisääntyvät olennaisesti, tuntuisi oikeudenmukaiselta, että työntekijän palkkapussissa tapahtuisi vastaava muutos”. Aloilla, joilla aikapalkka on muodostunut perinteeksi⁴², saattaa olla vaikea osoittaa ”olennaisen muutoksen rajaa” työn ja vastuun lisääntymisessä. Tällaista muutosta työnantaja ei voi toteuttaa yksipuolisesti direktiökäskyllä⁴³. Muutos voi tapahtua niinkin, että osapuolet toteavat organisaatiomuutosta yhdessä valmistellessaan⁴⁴ paineita myös palkkauserusteiden muuttamiseen. Toisaalta, kun siirtyminen tiimiorganisaatioon on tapahtunut usein vaiheittain tavoite- ja tulosjohtamisen kautta, myös palkkausta on kehitetty – tai oltu kehittämättä – vähitellen eikä tiimeihin siirtymistä enää koeta palkkaukseen vaikuttavana tekijänä. Jos tiimien avulla tavoitellaan tuloksellisempaa toimintaa, on syytä tarkastella niitä elementtejä, jotka tulisi ottaa huomioon tiimien palkkausta suunniteltaessa.

³⁵ Niemelä 2000, 126.

³⁶ STTK:n selvitys 24.9.1999.

³⁷ Uhmavaara & muut 2000, 215.

³⁸ TKK 2001, 5.

³⁹ Gustafsson & Jokinen 1994, 7.

⁴⁰ Ks. Valkonen, 1997, 64, jossa todetaan: ”Työsopimuslain 4 §:n 6 momentissa (VTSL, huom. LH) on säädetty työnantajalle velvoite tiedottaa työsuhteen ehtojen muutoksista. Säännös ei palvele tarkkuudella tämän päivän tarpeita. Esimerkiksi palkkausjärjestelmämuutokset (erityisesti tulospalkkaus) ja työsuhteen ehtojen vakiintumisproblematiikka aikaansaavat monesti oikeudellisesti vaikeasti arvoiteltavia tilanteita.

⁴¹ Emt. 1983, 64.

⁴² Ks. esim. METO:n TES. Palkkaustutkimuksissa on selvitetty erilaisten siirtymien (aikapalkasta tulospalkkaan, suorituspalkasta tulospalkkaan jne) vaikutusta tulokseen. (Ks. tarkemmin TKK, 2001).

⁴³ Valkonen 1997, 43, 54.

⁴⁴ Työnantajan ja työntekijöiden väliseen yhteistyöhön muutostilanteissa velvoittavat esim. YTL 6 §:n ja METO:n TES:n liitteenä oleva rationalisointisopimus. Koskinen (2002, 13) esittää, että yhteistoimintalain neuvottelumenettelyn piiriin kuuluvat muun muassa työ- ja palvelusuhteen aikana kerättävät tiedot. Työn vaativuuden arviointi voi siis edellyttää näiden osalta yhteistoimintamenettelyä.

2 Palkkaus tutkimuksen kohteena

Zingheimin ja Schusterin tutkimustulosten mukaan ”kysymys ei ole vain yksittäisistä uusista palkitsemistavoista, vaan uudenlaisesta lähestymistavasta palkkaukseen ja palkitsemiseen. Nyt palkkauksen halutaan tukevan organisaation strategiaa ja tavoitteita.” Keskeistä mainittujen tutkijoiden mielestä on, että palkitseminen voi toimia linkkinä ihmisten ja organisaatioiden menestyksen välillä. Tällöin kysymykseen tulevat muun muassa erilaisten (ryhmä)palkkiojärjestelmien käyttö sekä hyvin toimivasta palkkauksen ja palkitsemisen kokonaisuudesta huolehtiminen.⁴⁵ Tuoreen suomalaistutkimuksen mukaan ”Suomessa on parhaillaan käynnissä lähihistorian merkittävin siirtyminen kohti niin sanottuja uusia palkitsemistapoja sekä työ-, henkilö- että tulosperustaisissa palkanosissa. Työpaikoilla tämä näkyy muun muassa palkkausjärjestelmien uudistamisena, henkilöstöarviointien ja tulospalkkauksen käyttöönottona ja vähäisissä määrin myös eksoottisempina palkitsemistapoina kuten valinnaisina etuina ja rekrytointipalkkioina. Henkilöstöä halutaan palkita osaamisesta ja osaavat työntekijät halutaan pitää talossa. Esteenä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien muuttamiselle ja toimivuuden parantamiselle ovat vanhat toimintatavat ja käsitykset, joiden varaan osa organisaatioista on yhä tuudittautunut. Palkitsemisen toimivuus ei synny vain palkitsemistapoja muuttamalla, se edellyttää muutosta myös johdon ja esimiesten sekä työntekijöiden (lisäys LH) toiminnassa.”⁴⁶

Kuvatuista lähtökohdista tarkasteltaessa palkitseminen ei ole kerran, esimerkiksi työsopimusta solmittaessa, päätetty asia vaan elävä prosessi. Teknillisen korkeakoulun palkitsemistutkijoiden määritelmän mukaan: ”palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi⁴⁷, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta. Viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä”.⁴⁸ Palkitsemistutkimusten kiistaton tulos on, että palkitsemisen muutoksella halutaan kannustaa henkilöstöä parempiin tuloksiin ja osaamisen kehittämiseen⁴⁹. Samoja tekijöitä on usein pidetty myös syynä tiimimäiseen organisaatioon siirtymiselle. Tiimiorganisaation seurauksena pidetyt asiat, toisaalta parempi asiakastyytyväisyys ja kasvanut kilpailukyky, toisaalta kypsä ryhmä, siinä työskentelevien ihmisten taloudellinen ja henkinen tyytyväisyys sekä kasvanut motivaatio, ovatkin toistensa ehtoja.⁵⁰ Tämä voi liittyä siihen, että tiimissä työntekijät toimivat siten, että prosessit paranevat. Tiimityöskentely voi siten parantaa tuottavuutta ilman, että entisistä käytännöistä kokonaan luovutaan.⁵¹

⁴⁵ Kyseisten tutkijoiden lähtökohtia kuvaavat muun ohella heidän käyttämänsä käsitevalinnat: ”We have avoided using the words employee and employer for our protagonists in the process of changing pay. They just don't communicate the sense on positive community and shared destiny that companies and workforces need to be mutually successful. We have experimented throughout with labels for the players involved in making a business a success.” (Zingheim & Schuster 2000, 3).

⁴⁶ Hulkko & muut 2002, 74.

⁴⁷ Vrt. ”vastavuoroisuus”, josta ks. KM 2000:1, liite 1, s. 5 – 6, missä Niklas Bruun ja Martti Kairinen esittävät ”vastavuoroisuuden ilmenevän käytännössä muun muassa työtehtäviä ja työaikoja koskeviin joustoihin suhtautumisessa puolin ja toisin”.

⁴⁸ Hulkko & muut 2002, 74.

⁴⁹ TKK, 2001, 8. Bengtsson & Nilsson 2000, 53 – 54, Dabhilakar & Niss, 2000, 136 – 138. Ks. myös Sarala & Hätönen 2000, 6, 60.

⁵⁰ Vartiainen & muut 1998, 14 – 15.

⁵¹ Wright & Edwards 1998, 80.

Perinteisempien ryhmätyön muotojen ja tiimityön keskeisenä erona voidaan pitää tiimien strategista merkitystä. Procterin ja Muellerin mukaan tiimimäisen työn organisoinnin pyrkimyksenä on linkittää yhteen yksikköjen ja koko organisaation tuloksellisuus⁵². Myös Samuelson pitää tuotannon tehokkuuden lisäämistä syynä muuttaa organisaatio tiimipohjaiseksi. Samuelson näkee muutoksen vaikuttavan organisaation erilaisiin ohjausjärjestelmiin, esimerkiksi palkkaukseen ja korostaa eri ohjausjärjestelmien yhteensopivuutta.⁵³ Milgromin ja Robertsin mukaan ”tehokkaan palkkausjärjestelmän tunnistaa siitä, että työntekijöiden osallisuus (”osasyyllisyys”) ilmenee monin tavoin ja motivoi työntekijöitä sekä panemaan fyysiset ja psyykkiset voimansa liikkeelle että suuntaamaan pyrkimyksensä organisaation tavoitteiden mukaisesti”⁵⁴. Tiimiorganisaatioon siirryttäessä palkkausjärjestelmän muutoksen tulee tukea organisaatiomuutosta kokonaisuutena⁵⁵.

Palkkaukseen tai palkkausjärjestelmään liittyviä tavoitteita on asetettu vain muutamissa suomalaisten yritysten tiimiprojekteissa⁵⁶. Tiimiprojektien tavoitteissa on havaittavissa eroja, jotka näyttävät liittyvän tiimien kehitysvaiheeseen. Niissä yrityksissä, joissa tiimejä (tai soluja ja tuotantoryhmiä) ollaan käynnistämässä, asetetaan enemmän tuloksellisuuden välittömään parantamiseen tähtääviä tavoitteita. Sen sijaan organisaatioissa, joissa ollaan pidemmällä uusien työn organisointimuotojen soveltamisessa, asetetaan usein asiakastyytyväisyyteen liittyviä tavoitteita⁵⁷, joilla voi olla kytkeä organisaation laatuun. Muutosten läpivientijärjestys on tutkituissa projekteissa erilainen kuin Gustafssonin ja Jokisen toteamuksessa: ”Palkkausasiat tulee ohjata siten, että palkan avulla saadaan aikaan mahdollisimman hyvä tulos”⁵⁸. Tarkasteltaessa palkitsemisen muutoksia taustalla vaikuttavien syiden kautta, esille nousee seuraavia asioita:

- halu kannustaa henkilöstöä parempiin suorituksiin 76 %
- käytössä ollut järjestelmä oli vanhentunut 50 %
- arvioinnin mukaan järjestelmässä on parannettavaa 50 %
- uusi strategia edellytti muutosta 42 %
- työehtosopimus tai laki edellytti muutosta⁵⁹ 39 %
- halusimme olla kehityksen kärjessä 37 %
- oli mahdollisuus sopia palkkauksesta paikallisesti 36 %.⁶⁰

Esille nousseisiin muutospaineisiin on suomalaisissa organisaatioissa lähdetty vastaamaan useimmin tulospalkkioilla (136 vastaajaa 493:sta), pätevyysperusteisella palkanosalla (131/493), analyyttisen työn arvioinnin avulla (92/493), osaamisperusteisella palkanosalla (84/493),

⁵² Emt. 2000, 199- 200.

⁵³ Emt. 2000, 35. Ks. myös Huusko 2001 ja 2002.

⁵⁴ Milgrom & Roberts 1992, 392.

⁵⁵ Procter & Mueller 2000, 199 – 200.

⁵⁶ Alasoini & Lifländer 2001, 23 – 26.

⁵⁷ Alasoini & Lifländer 2001, 30.

⁵⁸ Emt. 1994, 43.

⁵⁹ Tämä kohta tarkoittaa tilanteita, jossa työehtosopimukseen on kirjattu kohta, jonka mukaan palkkausjärjestelmää muutetaan, parannetaan tai tarkastetaan tietyllä aikajaksolla. (Niilo Hakonen, sähköpostihaastattelu lokakuu 2002)

⁶⁰ TTK 2001, 9.

tiimipalkkioilla⁶¹ (57/493) ja projektipalkkioilla (54/493). Mainitut palkitsemistavat esitettiin myös lähivuosina käyttöönotettavista yleisimpinä, kuitenkin niin, että tiimipalkkioiden ja osaamisperusteisen palkanosan käyttöä suunnitellaan eniten lisättäväksi seuraavien kolmen vuoden aikana.⁶² Palkkaustapojen muuttaminen liittyy viiveellä organisaatioissa levinneeseen tuloksellisuuden arviointiin. Tulosten mittaamisen ja arvioimisen leviäminen ei siten automaattisesti merkitse tuloksista palkitsemista⁶³. Vartiainen pitääkin mielenkiintoisena suomalaisen ”Tulospalkkauksen toimivuus” –tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan suomalaisilla työpaikoilla ei juuri näytä olevan yhteyttä työsuorituksen ja palkkauksen välillä⁶⁴. Tulos onkin ristiriitainen niiden asioiden kanssa, joita palkitsemistutkimuksessa⁶⁵ nousi esille palkkauksen ja palkitsemisen tavoitteina:

- hyvistä työsuorituksista palkitsemista 87 %
- osaamisen kehittämistä 81 %
- pätevien työntekijöiden pysymistä palveluksessa 77 %
- huomion kohdistamista tärkeimpiin asioihin 68 %
- henkilöstön hyvinvointia 64 %
- organisaation arvojen ja tavoitteiden viestittämistä 63 %
- toiminnan ohjaamista 56 %
- toimintatavan muuttamista 53 %
- nykyisen järjestelmän epäkohtien poistamista 51 %
- halutunlaisten työntekijöiden houkuttelemista organisaatioon 50 %
- halutun organisaationrakenteen (esim. tiimien) vahvistamista 49 %
- uudelle sukupolvelle soveltuvan palkkauksen kehittämistä 43 %
- tuloksen jakamista myös henkilöstölle 42 %
- henkilöstökustannusten kurissa pitämistä 35 %
- työrauhan säilymistä 24 %.

”Tiimitoiminnan vahvistaminen” on esiintynyt lähes puolella vastaajista syynä kehittää palkitsemista. Voidaankin kysyä, onko tämä tavoite jäänyt samalla tavalla henkilöstöpäälliköiden ja henkilöstöasioista vastaavien⁶⁶ ”haaveeksi” kuin hyvistä työsuorituksista palkitseminen. Lisäksi on tutkittu tulospalkkauksen käyttöä ryhmien ja tiimien kollektiivisen palkitsemisen, kannustamisen ja ohjaamisen välineenä⁶⁷. Tutkimukset eivät anna yksiselitteistä vastausta siihen,

⁶¹ Käsitettä ”tiimipalkkiot” on palkitsemisprojektissa käytetty määrittämään pienen ryhmän tai tiimin palkkiota. Ratkaisevaa on mittaustaso ja se, kenelle palkkio maksetaan. Tiimipalkkiosta on siten kysymys myös silloin, jos tulospalkkausjärjestelmässä on tiimitason mittareita (ainakin siltä osin). Käsitteiden tiimipalkkiot ja tiimien palkitseminen määrittäminen ovat olleet projektin tavoitteina. (Niilo Hakonen, sähköpostihaastattelu 5.11.2002)

⁶² TKK 2001, 8. Tiimipalkkioiden ennakoidaan tulevan käyttöön 101 organisaatiossa ja osaamisperusteisen palkanosan 172 organisaatiossa.

⁶³ Perkka - Jortikka 2002, 144.

⁶⁴ Emt 2002, 78.

⁶⁵ Hulkko & muut 2002, 33 - 34.

⁶⁶ Kuvatussa tutkimuksessa vastaajat olivat henkilöstöpäälliköitä ja henkilöstöasioista vastaavia.

⁶⁷ Ks. esim. Lautala 2001, 83 – 83, 97 – 99. Lautala viittaa mm. Lazaerin (1996) tutkimustuloksiin.

tuleeko kannustaa yksilöä ryhmässä vai yksilöistä koostuvaa ryhmää. Ryhmäkohtainen palkkakannustin ei ole tutkimusten mukaan yhtä kannustava kuin palkan sitominen yksilösuorituksiin. Toisaalta vaikutus tuottavuuteen on parempi sovellettaessa ryhmäkohtaista suorituspalkkaa kuin aikapalkkaa. Edelleen on esitetty, että myös aikapalkkausta soveltavia palkkaustapoja ja kannustimia tulisi kehittää sillä edellytyksellä, että työntekijät työskentelevät täysillä työaikansa.⁶⁸

Aikapalkkauksen etuna myös tiimien palkkauksessa voidaan pitää kahta asiaa. Kuluva aika on objektiivinen mittari. Lisäksi, jos tiimien rinnastuksena pidetään työsopimuslain mukaisia työkuntia⁶⁹, voidaan työkuntien palkkauksen ”perälaudasta” ottaa esikuva: vanhan työsopimuslain 9 §:n mukaan ”työkunnan jäsenten palkka jaettiin, työkunnan selvityksen mukaisesti, kunkin tekemän työpanoksen mukaan, ja jollei selvitystä ollut käytettävissä, kunkin käyttämän ajan mukaan”. Vaikeutena työkunta-analogian käytölle saattaa olla tiimille annettujen tehtävien riippuvuus toisistaan ja tiimin jäsenten erilainen suhtautuminen työaikaan.

Palkitsemisen asema vaikuttaa niiden henkilöiden tehtäviin, jotka organisaatiossa vastaavat palkitsemisesta ja sen kehittämistä. Käytännössä kehittämiseen osallistuvilta esimiehiltä ja muilta henkilöiltä vaaditaan yhä enemmän osaamista esimerkiksi pätevyysarviointien, tulospalkkioiden määrittelyn ja palkitsemisen toimivuuden seurannan vuoksi.⁷⁰ Organisaatiot seuraavat palkitsemisjärjestelmiensä toimivuutta varsin eri tavoin. Suomalaisen palkitsemistutkimuksen mukaan palkitsemisen toimivuutta arvioitiin:

- seuraamalla kustannuksia 46 %
- keräämällä suullista palautetta henkilöstöltä 43 %
- palkitsemista koskevia kysymyksiä on ilmapiirikartoituksessa 40 %
- keräämällä suullista palautetta esimiehiltä 39 %
- tarkkailemalla palkkabudjetissa pysymistä 31 %
- arvioimalla saavutettua markkamääräistä hyötyä 27 %
- käyttämällä tarkoitukseen suunniteltua arviointimenetelmää 15 %
- ei arvioi lainkaan 13 %
- käyttämällä arviointiryhmiä 10 %
- käyttämällä ulkopuolista arvioijaa 5 %
- jollain muulla tavoin 5 %.⁷¹

Merkillepantavaa on, että varsinainen palkkauksen toimivuutta arvioiva järjestelmä on käytössä vain 15 %:ssa tutkituista organisaatioista. Palkkausjärjestelmästä koituvia hyötyjäkin arvioidaan vain reilussa neljänneksessä organisaatioista eli se on harvinaisempaa kuin palkkabudjetin seuraaminen. Palkkabudjetin seuraamisen yleisyys viittaa siihen, että henkilöstö on usealle organisaatiolle kuluerä. Tähän nähden Mankan tutkimustulos on mielenkiintoinen: ”työntekijät

⁶⁸ Ruohotie & Honka 2002, 64 – 65. Kirjoittajat viittaavat mm. ruotsalaisiin tutkimuksiin.

⁶⁹ Kairinen 1998, 72. Ks. myös Huusko 2000, 93 – 95.

⁷⁰ TKK 2001, 5, ks. myös Koskinen 2002.

⁷¹ TKK 2001, 5 – 6.

olisivat halunneet enemmän tietoa talousmittareista. Kokonaisuutena työn tuottavuuden kasvua oli kuitenkin vaikea arvioida yhdellä mittarilla, koska samanaikaisesti muuttui useita asioita⁷².

Ruohotien ja Hongan suomalaisyrityksiä koskevien tutkimusten mukaan parhaat työmotivaation, työhalukkuuden selittäjät ovat työn kannustearvo ja palkkiojärjestelmän tehokkuus. Työn kannustearvo tarkoittaa ”yksilön omiin kokemuksiin perustuvaa käsitystä siitä, miten vaihtelevaa, itsenäistä ja mielenkiintoista hänen työnsä on ja missä määrin työ itsessään tuottaa tietoa työskentelyn tuloksista, ts. onnistumisen ja edistymisen kokemuksia”. Palkkiojärjestelmän tehokkuus puolestaan tarkoittaa ”henkilöstön jäsenten havaintoja siitä, miten johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti palkkiot sidotaan suoritukseen sekä millaiset edellytykset yrityksessä on luotu henkisellet kasvulle ja osallistumiselle”.⁷³

Kannusteiden palkkiovaikutuksia on ryhmitelty sillä perusteella, katsotaanko palkkiot sisäisiksi vai ulkoisiksi. Ruohotie on koonnut useiden tutkijoiden tutkimustuloksia, joita esitetään taulukossa 1.⁷⁴

Taulukko 1. Sisäiset ja ulkoiset palkkiot eri tutkijoiden käsityksen mukaan

	Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
Saleh ja Grygier	- liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset)	- ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumismahdollisuudet)
Deci	- ovat yksilön itsensä välittämiä	- ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä
Slocum	- tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita (pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve)	- tyydyttävät alemman asteen tarpeita (yhteenkuuluvuuden tarve, ravinnon tarve)
Wernimont	- ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (tyytyväisyys, ilon tunne ⁷⁵)	- ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden ja tapahtumisen muodossa (raha, kannustava tilanne)

Palkkioiden ja niiden kannustinvaikutusten jakoa sisäisiin ja ulkoiisiin voidaan pitää keinotekoisena, mutta jaosta voi olla apua kokonaisuuden monimutkaisuuden ymmärtämisessä. Vartiainen ja Nurmela kuvaavat Deci Ryanin ja Koestnerin (1999) kehittämää kognitiivista arviointiteoriaa, jonka mukaan

”sisäinen motiivi perustuu autonomian ja kompetenssin tarpeisiin. Mikä tahansa tapahtuma, joka vaikuttaa itsemääräämisen ja kompetenssin tunteeseen, vaikuttaa myös sisäiseen motivaatioon. Tapahtumat välittävät myönteisen tai kielteisen viestin. Jos myönteisiä vaikutuksia ei nähdä, vähenee sisäinen motivaatio. Kontrolli puolestaan vähentää itsemääräämisen tunnetta ja pakottaa

⁷² Manka 1999, 248 – 249.

⁷³ Ruohotie & Honka 2002, 50 rinnastavat esityksessään työhalukkuuden ja työmotivaation. Tässä esityksessä työmotivaatioon palataan myöhemmin.

⁷⁴ Ruohotie & Honka 2002, 45.

⁷⁵ Samansuuntaisia tutkimustuloksia ovat saaneet mm. Varila & Lehtosaari (2001) työn iloa tutkiessaan.

ajattelemaan, tuntemaan ja uskomaan tietyllä tavalla. Jos tehtävää kontrolloidaan, se tuntuu olevan vaikutusvallan ulkopuolella ja sisäinen motivaatio vähenee.”⁷⁶

Esitetyt tutkimustulokset liittyvät lähinnä yksilöiden kannustamiseen, mutta osa kannustimista ”edellyttää” sitä, että organisaatiossa on myös muita toimijoita. Tiimityöskentelyn myötä voi ilmetä erilaisia palkkakannustimia ja sekä sisäisiksi että ulkoisiksi koettavia palkkioita. Tällainen voi olla esimerkiksi yksilön työn mieltäminen osaksi isompaa kokonaisuutta, mikä lisää työn mielekkyyttä ja tarpeellisuutta. Tiimin jäsenet kokevat positiivista riippuvuutta toisistaan.⁷⁷ Negatiivisiksi koettuja palkkakannustimia saattavat olla aloitusvaiheen palkkaerot, epätasainen tai huonosti perusteltu mahdollisuus osallistua koulutukseen, asema tiimin vetäjänä ja jäsenenä tai työajan käyttäminen itsensä kehittämiseen. Organisaatioiden madaltuessa myös urakehityksen palkitseva vaikutus muuttuu, koska ylenemisen mahdollisuuksia on tarjolla yhä harvemmillä. Perinteinen ylenemismahdollisuus on ollut tärkeä kannustin nimenomaan väliportaan esimiesten kannustimena⁷⁸. Organisaation madaltuminen merkitsee enemmän tai vähemmän tietoisesti kuviteltua lisäpalkan menetystä. Organisaation kannalta töiden siirtyminen tiimeille vapauttaa tavallista useampia esimiesasemassa olevia⁷⁹ muihin tehtäviin, esimerkiksi uusien toimintavaihtoehtojen etsimiseen⁸⁰.

3 Palkitseminen johtamisvälineenä

Antila ja Ylöstalo kuvaavat muutosta ”käskytysoorganisaatiosta” proaktiiviseksi työpaikaksi seuraavasti: ”Hierarkioiden madaltumisen, tiimityön ja yleisemmin funktionaalisen joustavuuden lisääntymisen myötä yksilön on itse kannettava aiempaa enemmän vastuuta työstään ja työajastaan. Juuri tästä on proaktiivisuudessa kysymys: töissä ei olla yhtä usein kuin ennen kuluttamassa työaika tai toteuttamassa mekaanisesti jotakin toisten määräämää tehtävää. Proaktiivinen yrityskulttuuri merkitsee kasvanutta reflektiivisyyden vaatimusta, vastuunottoa ja päätösvaltaa työntekijöille. Tämä vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen on myös ongelmallista. Toisaalta yksilö kokee pääsevänsä toteuttamaan itseään ja näkee myös valintojensa seuraukset. Toisaalta valinta on pakollinen ja siihen sisältyy myös epäonnistumisen riski. Tulokontrolli takaa sen, että työntekijä saa autonomisesti tai yhtenä tiimin jäsenenä lähes vapaat kädet toimia, mutta tulosta pitää tulla eikä kontrollia useinkaan voi välttää. Ääritapauksessa juuri tuloksen tekeminen ratkaisee, eivät muutoseikat. Enää ei ole ketään, kenen selän taakse piiloutua, kuka kantaisi vastuun. Riski on viety yhtä alas kuin autonomia.”⁸¹

Nykyaikainen johtaminen määritellään toiminnaksi, jolla saadaan asiat tehdyksi toisten ihmisten avulla. Tällöin ihminen ei ole taylorismin tarkoittamalla tavalla kone eikä koneen osa.⁸² Palkkaus on osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Erityisesti tulospalkkauksen avulla voidaan kannustaa työntekijöitä oikeiden asioiden oikeaan tekemiseen.⁸³ Kun tiimityöskentelyn tavoitteena pidetään tiimien ja koko organisaation tuloksellisuuden⁸⁴ parantamista, johtamisen ja

⁷⁶ Vartiainen & Nurmela 2002, 196.

⁷⁷ Aaltonen & muut 1996, 22 – 26, 30.

⁷⁸ Milgrom & Roberts 1992, 428.

⁷⁹ Milgrom & Roberts 1992, 428.

⁸⁰ Juuti 1999, 74.

⁸¹ Antila & Ylöstalo 2002, 14.

⁸² Vartiainen & Nurmela 2002, 200. Ks. myös Viitala 2002, 99 – 101. Työn organisoinnista tiimeissä tehtäväksi ks. myös Bergman 1995.

⁸³ Hulkko & muut 2002, 25 – 26.

⁸⁴ Ks. organisaationmuutosten tavoitteista erilaisilla työpaikoilla esim. Antila & Ylöstalo 2002, 128 – 130.

palkkauksen tulee olla työn organisointitavan kanssa yhteensopivia. Tällöin tiimeistä muodostuu organisaation toiminnan strategisia perusyksiköitä, jotka kontrolloivat omaa työsuoritustaan.⁸⁵ Tiimit muodostavat organisaation rakenteen⁸⁶ ja laadunvarmistus tiimin sisällä on osa organisaation laadun varmistusta⁸⁷. Toisaalta yritysten entistä hajautetumpi rakenne ja hierarkioiden purkaminen, johon tiimimäisen työn organisointitavan yleistyminen usein liittyy, voivat johtaa työsuoritusten kontrollin muuttumiseen⁸⁸ ja jopa vaikeutumiseen⁸⁹.

Kontrollin vaikeutuminen voi johtua ainakin kahdesta asiasta, joilla on kiinteä yhteys palkkaukseen. Tiimin jäseniä ohjataan tavoitteilla ja valvotaan tavallisesti tiiminä. Tiimin jäsenten valmius tällaiseen on aloitusvaiheessa todennäköisesti epätasainen. Tiimiorganisaatiossa voidaan kokea sekä varsin voimakasta ulkoista ohjausta että huolenpidon ja huomion puutetta itse työhön⁹⁰. Tiimin esimiehen osalta voidaan puolestaan kysyä, onko tavoitteilla ohjattu ja tuloksilla valvottu tiimi yksi alainen vai useita alaisia. Jos esimiesasemassa olevien henkilöiden oma palkkaus on sidottu heille raportoivien tai muuten heidän valvottavanaan olevien alaisten määrään, he todennäköisesti haluavat paljon alaisia⁹¹. Jos palkkoja muutostilanteessa arvioidaan uudelleen, ”alaisten määrä” –tekijä⁹² voi saada pienemmän arvon ja aiheuttaa esimiehelle palkan alenemisen. Uudelleen arvioinnissa tulee ottaa huomioon myös se mahdollisuus, että osa esimiehen aiemmista töistä tehdään tiimissä.⁹³

Työsuoritusten kontrollin muuttuminen on tiimityöskentelyyn liittyvä toivottu⁹⁴ seikka, jos tiimit nähdään uudenlaisena tapana käyttää työnantajalle perinteisesti kuulunutta työnjohto- ja valvontaoikeutta. Tiimin jäsenten kannalta muutos merkitsee lisätyötä ja lisävastuuta⁹⁵, joka tulee ottaa huomioon palkkausjärjestelmää muutettaessa. Sen sijaan ”alaspäin yleneminen” eli tehtävien laajentaminen mutta esimiesasemasta ja siihen liittyvästä palkkatasosta luopuminen ei liene kovin tavallista. Tiimien koon kasvaessa tilanne muuttuu ainakin kahdella tavalla. Tiimin vetäjän tai yhdyshenkilön asema korostuu, mitä voidaan pitää organisaation madaltamispyrkimykseen nähden taantumisena. Tällöin palataan takaisin väliportaalle valvontaan, mistä ollaan luopumassa⁹⁶. Tiimin vetäjän asema voi muodostua ongelmalliseksi, jos henkilö itsekään ei tiedä, onko hän esimiesasemassa vai ei⁹⁷. Tiimin koko vaikuttaa hyvin todennäköisesti sisäisen valvonnan tehokkuuteen. Sopivana tiimin kokona pidetään 4 – 7 henkilöä⁹⁸, mikä merkitsee 6 - 21⁹⁹ kahdenvälistä valvontasuhdetta. Kahdenvälisten

⁸⁵ Procter & Mueller 2000, 8, 15, 18. Ks. ulkopuolisen kontrollin voimakkuuden kokemisesta mm. Wright & Edwards 1998, 74 – 75.

⁸⁶ Ruohotie & Honka 2002, 156 – 157.

⁸⁷ Aaltonen & muut 1996, 6.

⁸⁸ Park & Harris 2000, 159.

⁸⁹ Ks. esim. Park & Harris 2000, 159.

⁹⁰ Wright & Edwards 1998, 87.

⁹¹ Milgrom & Roberts 1992, 428.

⁹² Ks. IPE-pisteytyksen osatekijät (Palkkatekniikka 1998, liitteet 1 - 6).

⁹³ Vrt. IPE-luokitus.

⁹⁴ Tiimeihin usein liittyvänä taustaoletuksena pidettyä kontrollin muuttumista on kritisoitu mm. siten, että tiimeissä työskentelevien on pakko hyväksyä se, että johtajuus puuttuu. (Ks. mm. Sinclair, 1992 ja siinä mainitut lähteet).

⁹⁵ Lloyd & Newell, 2000, 197 - 199.

⁹⁶ Tässä esityksessä tiimin vetäjän asema on jätetty käsittelyn ulkopuolelle juuri tästä syystä: jos tiimi on niin suuri, että se tarvitsee muista tiimin jäsenistä erottuvan esimiehen, kehityssuuntaa voidaan pitää taantuvana.

⁹⁷ Huusko 2000, 103.

⁹⁸ Ks. esim. Vartiainen 1998 & muut, 101.

valvontasuhteiden käyttäminen on perinteisestä työnantaja johtaa ja valvoo työtä -mallista otettu rinnastus, jonka avulla voidaan konkreettisesti tuoda esille tiimin muuttuvassa valvonnassa¹⁰⁰ vaikuttavia tekijöitä.

Valvonnan muuttumista voidaan jäsentää myös organisaation sisäisen ja ulkopuolisten tekijöiden kautta. Organisaation sisäisesti tiimeille asetetaan yhä enemmän suoritustavoitteita ja kontrolli on enenevässä määrin taloudellisilla mittareilla tapahtuvaa. Vaikka toiminta on tavallaan vapaampaa, kilpailuolosuhteet ja työntekijöiden lisääntyvä tietoisuus niistä aiheuttavat paineita.¹⁰¹ Johtamisen muutokseen tiimeihin siirryttäessä ja myös palkkauksen muodostumiseen vaikuttavat paitsi organisaation aikaisemmat perinteet ja käytännöt myös paikalliset kulttuuriset ja historialliset tekijät. Näin ollen samankin kansainvälisesti toimivan organisaation eri osissa palkkausjärjestelmät muodostuvat erilaisiksi.¹⁰²

3.1 Motivointi johtamisen apuvälineenä

Milgromin ja Robertsinkin mukaan motivoinnin merkitys voidaan yksinkertaisimmillaan esittää siten, että työnantajan on perusteltua saada työntekijät toimimaan tehokkaasti. Perinteisesti tehokkuus viittaa fyysisiin suorituksiin, jossa tehon esiintyminen ja lisääntyminen on helposti todettavissa. Tuotannon työntekijöitä on perusteltua motivoida työskentelemään siinä mielessä tehokkaammin. On kuitenkin syytä kiinnittää huomiota myös muihin tekijöihin ja niiden vaikutusmekanismeihin. Henkisessä työssä tehokkuuden tavoittelu ilmenee eri tavalla, esimerkiksi huolellisena paneutumisena tai virheettömyytenä, jopa luovuutena. Toisaalta työntekijän asenne vaikuttaa hänen työnsä laatuun sekä fyysisessä että henkisessä työssä. Edelleen työntekijät voivat parantaa merkittävästi sekä omaa että toisten tehokkuutta kehittämällä työmenetelmiä, hankkimalla uusia taitoja tai auttamalla toisiaan. Kysymys on pitkälti siitä, mihin ja miten tietoisesti työnantaja motivoi työntekijöitään. Palkitsemisjärjestelmän tehokkuus vaikuttaa monella tavalla työntekijöiden motiiveihin itsensä kehittämisessä ja omien pyrkimysten suuntaamisessa organisaation tavoitteiden mukaisesti.¹⁰³

Nykyaikaisessa johtamisessa tiedostetaan se, että eri ihmisillä on erilaiset toimintamotiivit¹⁰⁴. Eri aloilla saavutetut huippusuoritukset ovat vahvistaneet uskoa siihen, että vahva saavuttamisen halu, vahva motivaatio, auttaa ihmisiä toimimaan sisukkaasti, päämäärätietoisesti, jopa taistelunhaluisesti ja vahvasti uskoen.¹⁰⁵ Myös työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on pyritty selvittämään tieteellisin menetelmin. Tämä liittyy palkitsemiseen usealla tavalla. Ensiksi erilaisten kannustimien on todettu vaikuttavan eri henkilöihin eri tavoin, joten sama palkka kaikille ei merkitsekään samaa palkkaa kaikille. Toiseksi samatkin työntekijät toimivat eri aikoina ja eri tilanteissa eri tavoin. Näitä ilmiöitä on pyritty selittämään motivaatiotutkimusten

⁹⁹ $x = n(n-1):2$, missä n on tiimin jäsenten määrä ja x on kahdenvälisen valvontasuhteiden määrä. Siten neljä hengen tiimissä on $4(4-1):2 = 6$ kahdenvälistä suhdetta ja seitsemän hengen tiimissä on jo $7(7-1):2 = 21$ kahdenvälistä suhdetta.

¹⁰⁰ Park & Harris 2000, 159.

¹⁰¹ Wright & Edwards 1998, 84.

¹⁰² Wallace 2000, 728 – 731.

¹⁰³ Milgrom & Roberts 1992, 391 – 392. Ks. myös Juuti 1999, 61.

¹⁰⁴ Tässä esityksessä ei pyritä kattavaan motivaatiotarkasteluun. Samoin kuin motivaatioteoriat ovat rakentuneet limittäin toistensa varaan, myös organisaatioiden ohjausjärjestelmät ovat kehittyneet toistensa ”jatkoksi” (ks. esim. Salmela – Aro & Nurmi 2002, 10 – 27, Huusko 2002, 21, Syvänen 2002, 58, Sarala & Hätönen, 2000, 19).

¹⁰⁵ Viitala 2002, 154.

avulla. Kun johtamistehtävät tiimiorganisaatiossa jakautuvat esimiesten ja tiimin jäsenten kesken, motivoinnin merkitys työn tulosten saavuttamisen kannalta voi saada uusia ulottuvuuksia sekä esimiehen että tiimin jäsenen toiminnassa. Tiimityön ”riesana” pidettyä vapaamatkustamista ei tutkimusten mukaan pitäisi ilmetä, jos työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita ja sitoutuneita tehtäviinsä ja organisaatioon¹⁰⁶. Toisaalta on todettu, että ”sisäisesti jo motivoitunut henkilöstökin odottaa hyvistä suorituksista palkitsemista. Se ikään kuin kuuluu asiaan.”¹⁰⁷

Työmotivaation on katsottu muodostuvan ainakin¹⁰⁸ kolmen tekijän eli työntekijän persoonallisuuden, työn ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. Työntekijän persoonallisuuteen vaikuttavat henkilön mielenkiinnon kohteet ja harrastukset, asenteet itseä ja työtä kohtaan sekä henkilön tarpeet. Työ-osatekijä jakautuu työn sisältöön, mielekkyyteen ja vaihtelevuuteen, joihin liittyy vastuu, itsenäisyys, palaute ja tunnustus, sekä saavutuksiin, etenemiseen ja kehittymiseen. Työympäristö muodostuu kahdesta osasta. Taloudellisen ja fyysisen ympäristön tekijöihin kuuluvat palkkaus ja sosiaaliset edut sekä työolojärjestelyt. Sosiaaliin tekijöihin kuuluvat johtamistapa, ryhmäkiinteys ja normit, sosiaaliset palkkiot sekä organisaation ilmapiiri.¹⁰⁹ Tiimityöskentelyyn sisältyy lukuisia mahdollisuuksia vaikuttaa kuvatulla tavalla määriteltyyn työntekijöiden motivaatioon: voidaan vaikuttaa työn sisällön ja työympäristön kautta, voidaan järjestää tilaisuuksia saavutuksille ja antaa palautetta saavutuksista, huolehtia palkkauksesta ja muista eduista, pyrkiä johtamaan motivoivasti ja työyhteisön toimintaa ymmärtäen. Tällaisten toimien voidaan katsoa sisältyvän ainakin työnantajan yleisvelvoitteeseen. Työsopimusehtoina palkkauksen perusteluihin ja työympäristöön¹¹⁰ liittyvistä kysymyksistä tulee myös vahvempia velvoitteita.

Tunnetuimmat yksilön tarpeita kuvaavat motivaatioteoriat ovat Maslow´n tarvehierarkia ja Alderferin tarvemalli. Työtyytyväisyyttä on selitetty Herzbergin kaksifaktoriteorian avulla ja tavoitteiden ja saavutusten merkitystä Locken päämääräteoreettisella motivaatioteorialla ja McCllandin suoritusmotivaatioteorian avulla. Toimijan rationaalisuus ja laskelmoivuus tulee selkeästi esille Vroomin odotusarvoteoriassa¹¹¹. Vaikkeivät teoriat yksinään¹¹² (eivätkä yhdessäkään) selitä ihmisen työikäytymistä, niiden avulla voidaan mahdollisesti löytää keinoja motivaation lisäämiseen organisaatioissa.

Maslow´n hierakiamalli on peräisin jo 1950-luvulta ja sen perusajatus on että ihmisen motivaation virittäjänä on tyydyttämätön tarve. Tarpeet nousevat esille hierarkisesti siten, että ylemmän tason tarpeet aktivoituvat vasta, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Tarvehierarkia muodostuu 1) fysiologisista tarpeista, 2) turvallisuuden tarpeista, 3) sosiaalisista tarpeista, 4) arvostuksen tarpeista ja 5) itsensä toteuttamisen tarpeista. Maslow´n tarveteorian perusteella voidaan todeta, että ihmisillä on monenlaisia tarpeita, ihmisen käytös vaihtelee huomattavasti sen mukaan, mitkä

¹⁰⁶ Lautala 2001, 46 ja siellä esitetyt lähteet.

¹⁰⁷ Hulkko & muut 2002, 48.

¹⁰⁸ Esitettävä kolmijako on motivaatioteorioiden moninaisuuteen nähden yksinkertainen, mutta palvelee tämän esityksen etenemistä. Ks. esim. Salmela – Aro & Nurmi, 2002, 24 ja Vartiainen & Nurmela 2002, 200 – 209.

¹⁰⁹ Viitala 2002, 151. Työtehtävien sisältö vaikuttaa keskeisesti työntekijän motivaatioon. Tiimeihin liitetään useita myönteisiä työn sisältöön liittyviä seikkoja, kuten työn vaihtelevuus, eheys, itsenäisyys ja palaute työstä sekä tavoitteellisuus ja vastuullisuus. (Ks. näistä ja niiden taustalla olevista tutkimuksista esim. Juuti 1999, 67 – 74).

¹¹⁰ Vuoden 2003 alusta voimaan tullut uusi työturvallisuuslaki asettaa sekä työnantajalle että työntekijöille uusia velvoitteita. Ks. tarkemmin esim. Huusko 2002.

¹¹¹ Vartiainen 2002, 75.

¹¹² Maslowin tarveteoriaa ei ole pystytty todentamaan käytännössä. Kuitenkin teorialla on ollut merkittävä vaikutus motivaatioteorioiden myöhempisiin vaiheisiin. (Juuti 1999, 35). Maslowin teorian kritiikistä ks. esim. Sinclair, 1992, 615.

tarpeet hänelle ovat milloinkin tärkeitä, yksilön tarverakenne muuttuu ajan kuluessa ja kunkin tarpeen merkitys ihmisen toimintaa ohjaavana tekijänä vähenee, kun tietty tarvetaso on tyydytetty.¹¹³

Viimeinen huomio selittää rahallisten palkkioiden merkityksen pienenemisen tietyssä vaiheessa. Palkkausjärjestelmien kehittämisen kannalta on toisaalta syytä kiinnittää huomiota siihen, että työntekijät jotka pyrkivät onnistumaan tehtävissään, pyrkivät tyydyttämään arvostuksen tarpeitaan. Tällaisia mahdollisuuksia olisi perusteltua pyrkiä järjestämään mahdollisimman monille.¹¹⁴ Aiemmin arvostuksentarpeita saatettiin tyydyttää järjestämällä työntekijöille ylenemismahdollisuuksia ja niihin liittyviä odotuksia. Madaltuvissa organisaatioissa tämä mahdollisuus yleensä vähenee tai poistuu kokonaan.

Aldeferin tarvemalli on kehitetty 1970-luvulla. Mallin mukaan ihmisellä on kolme päätarvetta, jotka vaikuttavat motivaatioon. Nämä ovat olemassaolon tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja kehittymisen tarve.¹¹⁵ Viitalan mukaan ”Aldeferin malli tarjoaa selkeän ja yksinkertaisen selityksen nykyisen henkilöstöjohtamisen valtavirralla, jossa työhön liittyviä jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia kehitetään. Sen avulla pyritään vastaamaan entistä paremmin ihmisen kehittymisen perustarpeeseen. Kokemus kehittymisestä lisää itsearvostusta ja muilta saatavaa arvostusta. Myös luovien kykyjen käyttö mahdollistuu”.¹¹⁶

Herzbergin teorian (1966) keskeinen päätelmä on, että työn kannustetekijä ja toimeentulotekijä ovat eri suuntiin liikkuvia tekijöitä, joten työtyytyväisyys ja työtytymättömyys ovat peräisin eri asioista¹¹⁷.

Hetzbergin teoriassa työn ulkoisia tekijöitä nimitetään hygieniatekijöiksi. Tällaiset tekijät eivät sinänsä saa aikaa hyvää työsuoritusta, vaikka ne huonosti hoidettuina aiheuttavat tyytymättömyyttä. Työn ulkoisiin olosuhteisiin luetaan esimies-alaisuus, status, palkkausjärjestelmä, työyhteisön ilmapiiri, työpaikan varmuus, ihmissuhteet, siisteys ja turvallisuus. Sen sijaan tehtävätekijät, jotka liittyvät työn sisältöön, tuottavat motivaation ja ratkaisevat sen, pyrkiikö ihminen työssään hyvään työsuoritukseen. Näihin motivaatiotekijöihin kuuluvat työn sisältö itsessään, työssä koetut saavutukset, tunnustus, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä uralla etenemisen mahdollisuudet.¹¹⁸

Herzbergin teoriassa rakennetusta ryhmittelystä voi olla apua, kun pyritään jäsentämään työn muutosta käskytetystä – mekaanisesta – suorituksesta ajattelevan ja oppivan työntekijän toiminnaksi, mikä on keskeistä tiimiorganisaatioon siirtymisessä¹¹⁹. Kyseisen teorian nojalla on päätelty, että jos työstä puuttuvat motivaatiotekijät, tästä aiheutuu vain mekaanista työsuoritusta. Tällöin työntekijä pyrkii tyydyttämään ylemmän tason tarpeet muualla, tavallisesti työn ulkopuolella¹²⁰, mitä kuvaa esimerkki:

”Eräässä näennäisesti hyvin johdetussa yrityksessä kerrottiin seuraavanlaista tarinaa: Kun tulen aamulla töihin, riisun aivoni, rupistan ne naulaan ja panen kypärän päähäni. Kun lähdän illalla töistä, panen aivot takaisin päähäni ja jätän kypärän naulaan. Iltaisin hoidan omaa yksityistä

¹¹³ Juuti 1993, 99.

¹¹⁴ Juuti 1993, 98.

¹¹⁵ Viitala 2002, 157, Juuti 1993, 99.

¹¹⁶ Emt 2002, 157.

¹¹⁷ Juuti 1999, 22 – 23.

¹¹⁸ Viitala 2002, 156 – 157, Juuti 1993, 99.

¹¹⁹ Ks. esim. Stähle & Grönroos 1999, 88 – 89, 96 ja 144 – 145. Herzbergin teorian lähtökohtana olevaa ajatusta: ihminen haluaa tehdä työtä, on myös kritisoitu (ks. mm. Sinclair 1992, 611 – 626 ja siinä mainitut lähteet).

¹²⁰ Viitala 2002, 156 – 157.

jätehuoltoyritystäni. Nykyisin ansaitseen jo iltaisin neljässä tunnissa enemmän kuin päivisin kahdeksassa tunnissa. Esimieheni tulee yllättymään, kun kerron hänelle, miksi aion sanoutua irti, koska hän ei ole edes huomannut, että minulla on aivot. Itse asiassa hän ei huomaisi hyvää ideaa tai työntekijänsä aloitetta, vaikka se hyppäisi hänen kimppuunsa ja purisi häntä.”¹²¹

McCllandin suoritusmotivaatioteorian mukaan keskeistä on motiivien jakaminen tunneperäisiin ja tietoperäisiin motiiveihin. Tällainen lähestymistapa tekee erilaiset toimintamotiivit neutraaleiksi ja toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi ihmisten toiminnan selittämisessä.¹²² Teorian mukaan suoritusmotivaatio vaihtelee voimakkaasti eri ihmisten välillä. Tämän perusteella on esitetty, että ”ihmisten kehitymis- ja kehittämismahdollisuuksien kannalta on merkille pantavaa, että suoritusmotivaatiota, joka ilmenee sisäisenä yrittäjyytenä on mahdollista vahvistaa. Korkean suoritusmotivaation omaavat ihmiset kokevat palkan palautteena työstä ja nauttivat tilanteista, joissa:

- henkilökohtaisilla ponnisteluilla voi vaikuttaa menestykseen
- tehtävät ovat sopivan vaikeita
- menestystä voi mitata ja siitä voi saada palautteen
- luovuudelle on tilaa ja
- toiminnassa voi suuntautua tulevaisuuteen.”¹²³

Yksilön tarpeita korostavien mallien lisäksi on kehitetty malleja, joissa motivaatiota tarkastellaan laajempänä ilmiönä. Mukaan ovat tulleet sosiaaliset prosessit ja työn tekemisen ympäristö. Nykyaikaisissa johtamiskäytännöissä vaikuttaa vahvasti Locken (1968) tavoitteenasetantateoria¹²⁴, joka on levinnyt tavoitejohtamisen nimellä. Taustalla on teoria, jonka mukaan selkeä ja mitattavissa oleva tavoite motivoi ihmistä ja auttaa häntä parantamaan suorituksiaan. Kun tavoite on selkeä ja henkilö on sen hyväksynyt, suorituskyky paranee. Palaute lisää ja ylläpitää suoritustasoa jopa siten, että ulkoiset palkkiot voivat käydä tarpeettomiksi.¹²⁵ Tavoitejohtamisen on tutkimusten mukaan havaittu lisäävän tuottavuutta keskimäärin 8,4 %. Kuitenkin tulokset jäävät tavoitejohtamista soveltavista yrityksistä jopa 70 %:ssa lyhytaikaisiksi, jollei seurantaa ole suunniteltu perusteellisesti.¹²⁶ Tulosten laihius voi liittyä myös siihen, etteivät tavoitteenasetannan ehdot eli selkeys ja mitattavuus aina toteudu.

Vroomin odotusarvoteoriassa, jota ovat kehittäneet Vroom (1964) ja Lawler (1994), henkilön motivaation katsotaan syntyvän kolmen osatekijän yhteisvaikutuksesta:

- 1) odotettu suhde panosten ja eli ponnistelun ja suoritusten välillä,
- 2) odotettu suhde suoritukseen ja tulosten saavuttamisen välillä ja

¹²¹ Pinchot 1995, 30. Alkuperäinen artikkeli Pinchot 1994.

¹²² Niitamo 2002, 45 – 49.

¹²³ Viitala 2002, 157.

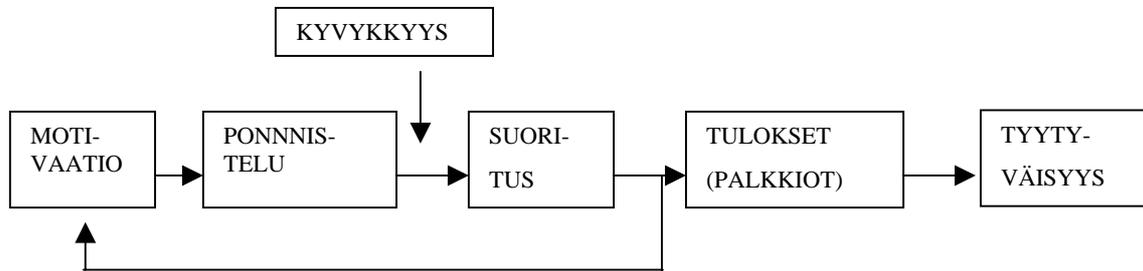
¹²⁴ Locken katsotaan muodostaneen teoriaksi kolme aiemmin tunnettua asiaa: Taylorin mukaan organisaatiossa on tärkeää luoda työntekijöitä kiinnostavia päämääriä, Lewin muotoili pyrkimystason (level of aspiration) käsitteen ja Ryan oletti, että tehtävän ominaisuudet vaikuttavat valittuihin päämääriin ja käyttäytymiseen (Juuti 1999, 49). Ks. myös Vartiainen 2002, 192 ja Ruohotie & Honka 2002, 114.

¹²⁵ Viitala 2002, 158.

¹²⁶ Ruohotie & Honka 2002, 140.

3) tulosten koettu houkuttelevuus.¹²⁷

Vartiainen esittää odotusarvoteorian nojalla tuloksellisuuden arvioinnin ja palkitsemisen mahdollisen mallin kuvion 2 tavoin¹²⁸.



Kuvio 2 Tuloksellisuuden arvioinnin ja palkitsemisen mahdollinen malli

Malli paikantaa motivaation yhdeksi tekijäksi monimuotoisessa kokonaisuudessa, jossa on otettava huomioon sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Vartiainen käyttää ”välittävänä tekijänä” aikaansaannoskykyä, joka muodostuu seuraavasti:

henkilön, ryhmän ja /tai organisaation ominaisuus + prosessi → aikaansaannos ja

asenne + (aikaansaannos)kyky + suoriutuminen → tulos.¹²⁹ Mallin toimintaa kuvataan seuraavasti:

”Motivaatiota pidetään tässä mallissa tekijänä, joka johtaa henkilön haluun ponnistella. Suoritus eli tehtävän toteuttaminen on *ponnistelun* ja *kyvykkyyden* yhdistämisen tulos. Kyvykkyys puolestaan muodostuu henkilön lahjakkuudesta, tiedoista ja taidoista. Lisäksi hyvään suoritukseen vaikuttaa työroolin selkeys. Hyvästä työmotivaatiosta ei seuraa hyvää työsuoritusta, mikäli henkilö ei kykene suoriutumaan työstä tai ei ymmärrä suorittamaansa tehtävää. Suorituksen avulla henkilö saa aikaan suorituksia ja palkkiota. Tuloksia ja seurauksia on kahden tyyppisiä: sisäisiä ja ulkoisia. Palkitsemisprosessi vaikuttaa yksilön tietoisuuteen työn tavoitteista ja suorituksesta ja lisää motivaatiota tulevaisuudessa.”¹³⁰

Hyvin toimivan tiimityöskentelyn myönteisinä vaikutuksina on esitetty samoja tekijöitä, joita pidetään myös sisäistä motivaatiota lisäävinä ja siten työsuorituksia parantavina asioina. Tällaisia ovat: sosiaaliset palkkiot, työtovereiden osoittama arvostus ja myönteinen ilmapiiri. Kannusteiden ”kolmijaossa” - tehtäväkannusteet, vuorovaikutuskannusteet sekä taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet – on sisäisen motivaation katsottu liittyvän lähinnä ensimmäisiin ja ulkoisen lähinnä viimeisiin ja vuorovaikutuskannusteiden molempiin. Tehtäväkannusteet ”toimivat” siten, että haasteellinen ja mielenkiintoinen työ motivoi työntekijät työskentelemään jopa lujemmin, kuin mitä asetetut tavoitteet edellyttävät. Vuorovaikutuskannusteiden palkitsevuus liittyy ryhmään kuulumiseen ja hyväksytyksi tuleminen tuomaan sisäiseen ja yrityksen rakenteen ja johtamistyylin tuomaan ulkoiseen kannustavuuteen. Rahaa on pidetty ensisijaisesti ulkoisesti kannustavana. On kuitenkin katsottu, että raha voi palkita myös sisäisesti,

¹²⁷ Vartiainen 2002, 76.

¹²⁸ Vartiainen 2002, 76.

¹²⁹ Emt 2002, 74

¹³⁰ Vartiainen & Nurmela 2002, 193 – 195.

jos ihminen iloitsee rahan ansaitsemisesta eikä niinkään sen kuluttamisesta. Uusi – tiimien kannalta erittäin haastava - näkökulma on se, että palkan sitominen suorituksiin tekee rahasta *suoriutumisen* mitan, minkä seurauksena raha voi palkita myös sisäisesti.¹³¹ Tällöin tavoite- ja tulosjohtamisen ohjausvaikutus on päällekkäistä. Eri ohjausjärjestelmiin liittyviä motivointitekijöitä, motivointitekijöiden palkitsemisväyliä ja niiden ilmenemistä tiimityöskentelyssä¹³² on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2 Organisaation ohjausjärjestelmät ja motivointitekijät

OHJAUSJÄRJESTELMÄ	ULKOISESTI PALKITSEVAA	SISÄISESTI PALKITSEVAA	RISTIRIITA
PERINTEINEN	Rahapalkka, ylenemismahdollisuudet	Kuuliaisuus, hyvä työ	Työntekijän tyytyväisyys
TAVOITEJOHTAMINEN	Rahapalkka	Tavoitteen saavuttaminen	Tavoitteen realistisuus
TULOSJOHTAMINEN	Raha, bonus	Taloudellisen ajattelun kehittyminen	Mahdollisuus vaikuttaa mitattaviin asioihin
LAATUJOHTAMINEN ¹³³	Hyvä maine, bonus	Palaute, oppiminen, kehittyminen	Mittarit
TIIMITYÖSKENTELY	Rahapalkka, bonus	Tavoitteen laatiminen ja saavuttaminen, työn sisältö, ryhmään kuuluminen, vastuun kantaminen, luovuus	Ylenemismahdollisuudet poistuvat, mittarit annettuja, järjestelmien päällekkäisyys

Eri ohjausjärjestelmät perustuvat erilaisille lähtökohdille ja tavoitteille sekä organisaation että työntekijöihin kohdistuvien odotusten kannalta. Tämä voi aiheuttaa ristiriitaa, jos järjestelmät ovat rakentuneet päällekkäin siten, että entiset rakenteet jäävät purkamatta. Esimerkiksi tulosjohtamisen rahapainotteisuus sekä laatujohtamisen oppimis- ja mainetekijät voivat samanaikaisina, mutta palkitsemisjärjestelmään huonosti kytkettyinä¹³⁴, olla ristiriitaisia. Tiimityöskentelyssä voivat sekä tiimin sisäiset ristiriidat että tiimin aseman epäselvyys organisaatiossa vaikuttaa motivaatiotekijöihin. Ristiriitaa voi aiheutua myös siitä, ettei organisaatiossa ole yksimielisyyttä tiimi-ideologian peruslähtökohdista. Tällainen itseäänselvyytenä pidettävä asia voi olla esimerkiksi se, että tiimien kautta toteutuu demokraattinen ja osallistava johtamistapa, joka motivoi työntekijöitä.¹³⁵

Tiimityöskentelyyn voi liittyä muiden kuin rahallisten kannustimien merkityksen liiallinen korostaminen. Rahallisten kannustimien merkitys ei ole häipynyt tiimityöskentelyn myötä. Edelleen tutkimuksissa on havaittu, että työntekijät ilmoittavat kyllä tiimityöskentelyn lisäävän työtyytyväisyyttä, mutta se ei muutu ”korkeaa moraalista vastuuta” osoittaviksi tekijöiksi kuten

¹³¹ Ruohotie & Honka 2002, 47 – 49, Juuti 1999.

¹³² Ks. tästä Huusko 2002, 43.

¹³³ K. esim. Ståhle & Grönroos 1999, 144 – 145, 147, Hannukainen 1992, 142 143.

¹³⁴ Ks. Zigon (Yritystalous –lehdessä 1995, 77), jossa kirjoittaja esittää edesmenneen laatugurun Edwards Demingin esittäneen, että arviointijärjestelmistä on luovuttava, koska ne mitätöivät suoritusten parantamiseen tähtäävän ajatuksen. Zigon esittää itse, että *huonosti suunnitelluista* järjestelmistä on päästävä eroon. Alkuperäinen artikkeli Zigon 1994.

¹³⁵ Ks. tästä mm. Sinclair 1992, 615.

luottamuksellisiksi suhteiksi tai voimakkaaksi sitoutumiseksi työnantajan organisaatioon.¹³⁶ Tästä seuraa selkeä viesti, joka koskee kaikkea palkitsemiseen liittyvää esimiestyötä: ”palkitsemisjärjestelmä ja palkitsemisprosessi kuuluvat saumattomasti yhteen ja palkitsemisen toimivuus edellyttää aitoa yksilön ja organisaation (ja tiimien, lisäys LH) tavoitteiden yhteenpunomista”¹³⁷.

3.2 Työn vaativuusluokitusjärjestelmät ja henkilöarvioinnit palkkauksen määrittämisessä

Palkkausjärjestelmien luominen ja järjestelmiin sisältyvien palkanosien määrittämisperusteet ovat yrityskohtaisia kysymyksiä, jossa työntekijälle tulevaa vastiketta määritellään liiketaloudellisista lähtökohdista. Tämä asettaa vaatimuksia arvioijalle ja arviointitilanteelle, koska lopputulokseen vaikuttaa paitsi järjestelmä myös arvioijan koulutus ja käytettävät menettelytavat. Työn vaativuuden arviointiin osallistuvien on tunnettava todelliset työn tekemisen olosuhteet.¹³⁸ Palkka muodostuu tavallisesti tehtävä- eli työperustaisesta osasta, henkilökohtaisesta osasta ja tulospalkkiosta. Työperustainen osa määritellään kunkin tehtävän vaativuuden mukaan eikä se riipu tehtävää tarkasteluhetkellä hoitavan henkilön osaamisesta ja muista edellytyksistä vaan työtehtävän asettamista vaatimuksista. Eri teollisuudenaloilla on käytössä hyvinkin hienojakoisia työn vaativuuden määrittämissuunnitelmia.¹³⁹

Alunperin keskijohtoa ja ylempää johtoa koskeviksi rakennetuista järjestelmistä¹⁴⁰ on kehitetty myös toimihenkilötasolle soveltuvia versioita¹⁴¹. Nämä analyttiseen työn arviointiin perustuvat järjestelmät, joissa pyritään määrittämään tehtävän suhteellista arvoa organisaatiossa¹⁴², ovat lisääntymässä¹⁴³. Konsultit ovat havainneet, että vaativuusjärjestelmien käyttö, erityisesti jos organisaatiossa on käytössä useita rinnakkaisia järjestelmiä, luo keinotekoisia rajoja yrityksen henkilöstön kehittymiselle ja tulosten saavuttamiselle. Henkilöstöryhmiin perustuva palkkaus voi myös haitata tiimien sisäistä yhteistyötä ja tiimin jäsenten henkilökohtaista kehittymistä.¹⁴⁴

Useissa analyttisissä työn vaativuuden arviointijärjestelmissä on samantyyppisiä osatekijöitä, joiden avulla määritellään tehtävän edellyttämät taidot, tehtävään liittyviä toimivaltuuksia ja tehtävän merkitystä organisaatiolle. Esimerkkinä esitetään IPE-järjestelmän¹⁴⁵ seitsemän vaativuustekijää. Vaativuustekijät ovat:

¹³⁶ Wright & Edwards 1998, 74 - 75, 87. Ks. myös Wallace 2000, 716 – 718 ja siellä mainitut lähteet.

¹³⁷ Vartiainen & Nurmela 2002, 209 – 210.

¹³⁸ Palkkatekniikka 1998, 23.

¹³⁹ Gustafsson & Jokinen 1997, 38. Alivirta 1993, 187 – 199.

¹⁴⁰ Suomessa ovat käytössä esimerkiksi HAY, IPE (International Position Evaluation, alkuperäinen nimi SKF = Svenska Kullagerfabrik) ja PALKKAVAACA, lisäksi esimerkiksi kemian ja metalliteollisuudessa on alakohtaisia työnluokitusjärjestelmiä. (Palkkatekniikka 1998, liitteet 1 – 6)

¹⁴¹ Esim. TEPAKE ja YPAKE.

¹⁴² Viitala 2002, 277.

¹⁴³ TKK 2001, 7.

¹⁴⁴ Gustafsson & Jokinen 1997, 38.

¹⁴⁵ IPE-järjestelmä on valittu esimerkiksi kahdesta syystä. Järjestelmä on kolmiulotteinen ja kattaa laajasti myös toisissa järjestelmissä käytettävät osatekijät. Lisäksi IPE on käytössä kenttätutkimuksessa tarkasteltavissa organisaatioissa.

TOIMEN MERKITYS eli

1. tulosvaikutus, jonka osatekijät ovat vaikutus yksikköön ja yksikön koko ja
2. johtamisvastuu, jonka osatekijät ovat henkilömäärä ja alaisten tehtävät

TOIMEN LAAJUUS eli

3. vastuualue, jonka osatekijät ovat itsenäisyys, laajuus ja liiketoiminnan tuntemus
4. vuorovaikutus, jonka osa-alueet ovat yhteystiheys, yhteistyö ja yhteydenpidon kohteet sekä

TOIMEN VAATIMUKSET eli

5. pätevyys, jonka osatekijät ovat koulutus ja työkokemus,
6. ongelmanratkaisu, jonka osatekijät ovat luovuus ja käytännön ongelmat
7. työympäristö, jonka osatekijät ovat riski ja työolosuhteet.¹⁴⁶

Syksyllä 2002 on esitelty IPE-järjestelmän kolmas versio, jossa vaativuustekijöitä on neljä: vaikuttavuus, kommunikointi, innovatiivisuus ja osaaminen. Tässä versiossa on otettu huomioon tiimityöskentely. Tiimirooli on osaamisessa yksi ulottuvuus: onko tiimin jäsen vai tiimin vetäjä/valmentaja/työn tuloksien valvoja tai useiden erilaisten tiimien johtaja ja niiden rakenteiden muuttaja. Rooli voi olla jotain näiden väliltä myös käytännössä.¹⁴⁷

IPE-järjestelmässä eri vaativuustekijöiden kautta saadut pisteet lasketaan yhteen ja näin saadut pistemäärät muutetaan muunnostaulukon avulla vaativuustasoiksi. Käytännössä eri tehtäviä verrataan vertaamalla vaativuustasoja. Järjestelmää on kehitetty siten, että sillä voidaan luokitella useimmat toimihenkilöiden toimet.¹⁴⁸ Työn vaativuusjärjestelmät on rakennettu yksilötasolla tehtävää tarkastelua silmällä pitäen. Niiden, samoin kuin henkilökohtaisen palkanosan määrittämiskriteerien pohjalta on kuitenkin mahdollista tehdä myös tiimikohtaisia tarkasteluja.¹⁴⁹

Henkilöarviointi kohdistuu nimenomaan henkilöön tietyn organisaation tietyn tehtävän hoitajana tai tiimin jäsenenä. Tällöin arvioidaan henkilön pätevyyttä eli niitä työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia, joilla on välillisesti tai välittömästi merkitystä työn onnistumiselle.¹⁵⁰ Tällaisia arviointeja voidaan suorittaa paitsi palkan määrittämiseksi myös tehtävien kohdentamisessa ja työkyvyn arvioinnissa joko työhönoton tai organisaatiomuutosten yhteydessä. Tällöin on otettava huomioon yksityisyyden suoja koskeva lainsäädäntö.¹⁵¹ Kun palkkaan liitetään henkilökohtainen lisä, jonka suuruuteen työntekijä voi yksin tai tiimin jäsenenä vaikuttaa, ”palkkaus on kannustavaa palkkausta, jonka avulla pyritään tukemaan johtamista ja parantamaan toiminnan tuloksellisuutta. Tällöin myös työsuorituksen arvioinnin tarkoituksena ei ole pelkästään henkilökohtaisen lisän määrittely, vaan motivoida henkilöstöä parantamaan ja kehittämään ammatin hallintaansa ja pätevyyttään.”¹⁵²

¹⁴⁶ Palkkateknikka 1998, liite 6, Alivirta 1993, 196 – 197.

¹⁴⁷ Kimmo Sollo, sähköpostihaastattelu 16.12.2002.

¹⁴⁸ Alivirta 1993, 196.

¹⁴⁹ Perkka – Jortikka, 2002, 143.

¹⁵⁰ Palkkateknikka 1998, 26.

¹⁵¹ Koskinen 2002, 2. Ks. henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Ks. myös Raatikainen 2000.

¹⁵² Koskinen 2002, 12 – 14. Koskinen on käyttänyt artikkelissaan (2002) esimerkkinä kunnallista yleistä virkaehtosopimusta, jonka käsittelyä on lainattu myös tähän artikkeliin. Näin saadaan mukaan tuoreen lainsäädännön soveltamiseen liittyvää keskustelunavausta (Koskinen 2002, 6).

Koskisen mukaan ”esimiehille on annettava riittävä ohjaus henkilökohtaisten lisien käytöstä ja työsuorituksen arvioinnista. Asiasta on syytä antaa tarpeellinen tieto koko henkilöstölle. Esimies kertoo arvioidulle henkilölle arvioinnin perusteet ja tulokset perusteluineen sekä vaikutukset mm. palkkaan. Henkilön työsuorituksen arviointi liittyy yhtenä osana tulostavoitteiden saavuttamista koskevaan keskusteluun, jota käydään esimiehen ja alaisten välillä yleensä vuosittain.”¹⁵³ Tiimikohtaisesti ”kuka tekee ja miten tekee? -kriteeri” perustuu ”tiimin tietojen, taitojen ja osaamisen sekä niiden kehittymisen arviointiin, esimerkiksi vuorovaikutustaitoihin, kouluttautumiseen, erityisosaamiseen, aloitteellisuuteen ja muihin suoriutumiseen vaikuttaviin tekijöihin”¹⁵⁴. Tiimin kannalta kuvattu kriteeri liittyy myös tiimin miehittämiseen eli jäsenten valintaan, johon ei tässä esityksessä¹⁵⁵ laajemmin paneuduta. Kehittyneessä tiimiorganisaatiossa ”tuntuu järkevältä ajatella, että jos ihmiset työskentelevät tiimissä, heidän tulisi saada olla mukana päättämässä, keitä siihen kuuluu”¹⁵⁶.

4 Tulospalkkaus

Tulospalkkauksen käsite kattaa laajimmillaan tulos- ja voittopalkkioiden lisäksi myös optiot ja muut osakejärjestelyt. Suppeimmassa merkityksessä tulospalkkaus-käsite tarkoittaa tulospalkkioita, jotka perustuvat etukäteen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.¹⁵⁷ Tässä esityksessä tulospalkkauksen ydinajatus on, että henkilöryhmille tai henkilöille maksetaan yrityksen menestystekijöiden perusteella palkkiota. Palkitseminen perustuu siten toiminnan kannattavuus-, tehokkuus-, tuottavuus-, laatu- tai kehitystavoitteisiin.¹⁵⁸ Tulospalkkauksen taustalla ovat yritystoiminnan muutokset, jotka painottavat työyhteisöjen tuloksellisuutta ja ryhmämäistä työskentelyä. Tällöin johtamisessa korostetaan ryhmien tai tiimien sisäistä valvontaa tiukan ulkopuolisen valvonnan sijasta. Teknologian kehityksen myötä sekä tiimien ohjaaminen että toiminnan tulosten raportoiminen mahdollistaa yrityksen ja henkilöstön integroitumisen. Tämän katsotaan nostavan henkilöstön motivaatiota seurata taloudellisia mittareita ja myötävaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen.¹⁵⁹ Olennaista on, että asetetut tavoitteet ovat selkeät ja niissä onnistuminen on yksiselitteisesti sidottu palkkioihin. Tulosten seuraaminen myös palkkiojakson aikana voi tuoda esille mahdollisuuksia tehostaa onnistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä.¹⁶⁰

¹⁵³ Koskinen 2002, 14. Ks. myös Gustafsson & Jokinen 1994, 21.

¹⁵⁴ Perkka – Jortikka 2002, 143.

¹⁵⁵ Ks. Huusko 2001.

¹⁵⁶ Kelley (Yritystalous-lehdessä) 1995, 9, alkuperäinen artikkeli Kelley 1994.

¹⁵⁷ Hulkko & muut 2002, 12, Lautala 2001, 31. Vrt. Alhon (1998, 6) esittämät tulospalkkauksen piirteet vuodelta 1995: 1. tulospalkkausbonus maksetaan kaikille tai melkein kaikille työntekijöille yrityksessä, 2. bonuksen taso on sidottu yrityksen taloudelliseen tulokseen, joten yksilön tai ryhmän aikaansaamaan tulokseen sidottu kannustinjärjestelyt eivät kuulu tulospalkkauksen alaan, 3. säännöt, joilla tulospalkkauksen määräytymisestä ja maksujärjestelyistä on sovittu, on etukäteen tehty tunnetuiksi yrityksessä ja 4. tulospalkkaukseen kuuluvat myös työntekijöiden osakkeenomistusjärjestelyt, jos osakejako on voitonjaon tyyppinen bonus. (Kursivointi LH). Ks. myös Vartiainen & Sweins 2002.

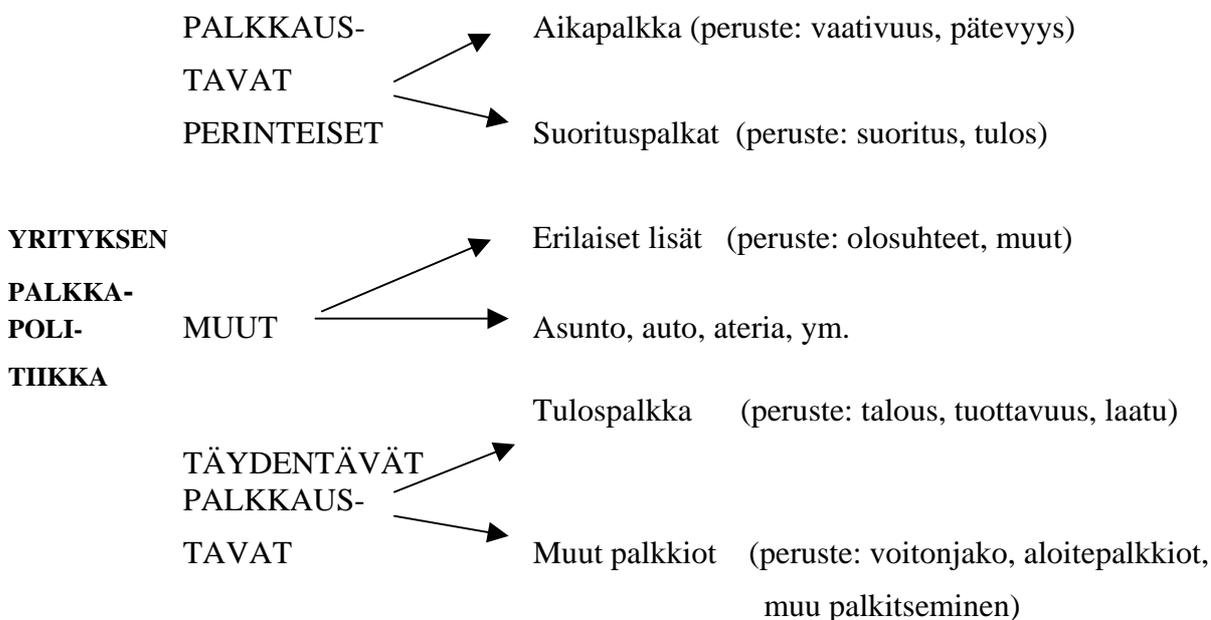
¹⁵⁸ Tauria 1993, 227 – 228. Ks. myös Alho 1998, missä käsitteen erilaisiin tulkintoihin liittyen todetaan: termin ”tulospalkkaus” alla voi olla myös muuta palkkausmuotoa, nimenomaan yksilö- ja työntekijäryhmätason suorituspalkkausta. Samoin ns. palkkiopalkka voidaan myös sekoittaa tulospalkkaukseen.

¹⁵⁹ Alho 1998, 78, Aaltonen & muut 1996, 59 – 60. Ks. myös Geber (Yritystalous-lehdessä) 1996, 24 – 26, alkuperäinen artikkeli Geber 1995.

¹⁶⁰ Syvänen 2002, 62, Gustafsson & Jokinen 1994, 47 – 48, 57, Tauria 1993, 227 – 228.

4.1 Tulospalkkaus palkkapolitiikan osana

Palkitsemisen tulee tukea yrityksen menestymistä ja motivoida henkilöstöä tavoitteelliseen työskentelyyn. Työntekijän tulee tietää, miten hän voi vaikuttaa omaan palkkakehitykseensä. Vaikka yrityksen johto määrittää organisaatiossa noudatettavat päälinjat, esimiesten tehtävänä on pitää huolta siitä, että palkkauksen eri osatekijöiden perusteet ovat oikeat ja vastaavat todellista tilannetta. Palkkapolitiikkaan voidaan liittää myös yrityksen kehittämistarpeita.¹⁶¹ Kuviossa 3 esitetään palkkauksen rakennepaloja, joista kussakin organisaatiossa voidaan koostaa sopiva kokonaisuus.



Kuvio 3 Yrityksen palkkapolitiikka¹⁶²

Kokonaisuudessa tulospalkkaus on perinteisiä palkkaustapoja täydentävä palkkaustapa¹⁶³, jonka kunnollinen valmistelu edellyttää myös muiden osatekijöiden läpikäymistä yhdessä henkilöstön kanssa. Tulospalkkauksesta on varsin vähän lainsäädäntö- ja työehtosopimustason sääntelyä. Sen vuoksi henkilöstön roolin muotoutuminen palkkiojärjestelmiin liittyvissä kysymyksissä riippuu työyhteisössä omaksutuista toimintatavoista ja organisaation ilmapiiristä.¹⁶⁴ Yksityisellä sektorilla tulospalkkauksen käyttöönotto onkin tapahtunut ilman keskitettyä ohjausta ja seurantaa. Kun tulospalkkaus on vakiinnuttamassa asemaansa myös Suomessa, on tärkeää selvittää, kuinka laajasti ja millä ehdoilla tulospalkkaus tukee myös suomalaisten yritysten mahdollisuuksia kehittää toimintaansa ja tuottavuuttaan kansainvälisillä markkinoilla.¹⁶⁵

¹⁶¹ Gustafsson & Jokinen 1994, 43.

¹⁶² Gustafsson & Jokinen 1994, 44. Ks. myös Lautala 2001, 42.

¹⁶³ Hulkko & muut 2002, 48, Gustafsson & Jokinen 1994, 114.

¹⁶⁴ Lautala 2001, 34. Ks. myös Wallace 2000, 728 – 731.

¹⁶⁵ Lautala 2001, 36.

Alakohtaiset erot sekä tuloksen mittaamisessa että tuloksesta palkitsemisessa ovat suuria¹⁶⁶. Yhteisiin pelisääntöihin tähtääviä tavoitteita on ollut esillä syksyn 2002 tuponeuvotteluissa.

4.2 Tulospalkkaus ohjausjärjestelmänä

Tulospalkkaus ei ole ainoastaan palkkaustapa. Se on tuloksenteon väline ja osa yrityksen johtamisjärjestelmää.¹⁶⁷ Jos tulospalkkio määräytyy esimerkiksi liikevoiton tai katelukujen perusteella, sen ohjausvaikutus voi jäädä puutteelliseksi, mikäli työntekijät joko yksilöinä tai tiimin jäseninä kokevat asetetut mittarit etäisiksi ja omat vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi. Ryhmä- tai tiimitasolle asetetut tavoitteet koetaan läheisemmiksi ja järjestelmään on sisäänrakennettuna ajatus siitä, että ryhmän sisäinen kuri riittää aikaansaamaan hyvän työsuorituksen.¹⁶⁸ Tavoitteenasettelu ei kuitenkaan Zingheimin ja Schusterin mukaan saa pysähtyä tiimitasolle, koska tällöin tiimi kääntyy sisäänpäin arvioimaan, miten kukin jäsen edesauttaa tavoitteen saavuttamista. Tiimille asetettu tavoite pitää olla selkeä osa organisaation tavoitteesta. Tällöin tiimi kokee olevansa tärkeä osatekijä tuon tavoitteen saavuttamisessa.¹⁶⁹ Hyvän tulospalkkausjärjestelmän piirteisiin kuuluukin, että mittarit ja tavoitetasot on määritelty selvästi ja mittaustason – yritys, osasto, ryhmä, yksilö – valinta on perusteltu sekä palkkioiden suuruus ja maksutiheys on tarkkaan harkittu. Niinpä onnistuneen tulospalkkauksen on todettu parantavan johtamisen edellytyksiä, sitoutumista työhön ja taloudellista tulosta.¹⁷⁰

Tässä tarkastellaan tiimien tulospalkkaukseen vaikuttavina seikkoina kahta toisiinsa kytkeytyvää tekijää: tiimin tavoitteiden asettamista ja vapaamatkustajaongelmaa, joilla on yhteys ainakin tavoitteenasetantateoriaan, odotusarvoteoriaan¹⁷¹ ja oikeudenmukaisuusteoriaan. Tiimin tavoitteiden asettaminen liittyy tiimin miehittämiseen sekä henkilömääränä että tiimin jäsenten ”laatuna”. Työntekijälle ei ole sama keiden kanssa hän pyrkii yhdessä saavuttamaan tiimille asetetun tavoitteen eli keiden työpanoksesta hänen palkkauksensa riippuu¹⁷². Kun tulospalkkausta tarkastellaan ohjausjärjestelmänä, tiimin koko vaikuttaa myös kahdenvälisen suhteiden määrän kautta. Seitsemän hengen tiimissä sisäisesti valvottavia on jokaiselle 6 ja kahdenvälisiä suhteita on siten 21. Esimerkistä on helppo havaita, että sisäinen valvonta heikkenee ja vapaamatkustamisen mahdollisuus lisääntyy tiimin koon kasvaessa. Tämä pitäisi ottaa huomioon tiimin tavoitteita asettaessa. Vapaamatkustajaongelma ilmenee tulospalkkauksen yhteydessä siten, että tiimin jäsenenä laiskempikin työntekijä saa tiimin tuloksen perusteella määräytyvän osuuden. Tämä aiheuttaa tyytymättömyyttä¹⁷³. Vähemmän ponnistelevan jäsenen työpanos ei aiheuta hänelle toista heikompaa tulospalkkiota¹⁷⁴. Lisäksi yksittäisen jäsenen heikko työpanos voi alentaa tiimin tulosta ja näin ollen vapaamatkustajan ”haittavaikutus” kertautuu eli kaikki tiimin jäsenet saavat huonomman tulospalkan. Jos

¹⁶⁶ Perkka – Jortikka 2002, 144.

¹⁶⁷ Hulkko & muut 2002, 26 – 27, 53 – 60, Gustafsson & Jokinen 1994, 47 – 48, 57, Tauria 1993, 227 – 228.

¹⁶⁸ Tauria 1993, 227.

¹⁶⁹ Zingheim & Schuster 2000, 75 – 76, 205.

¹⁷⁰ Hulkko & muut 2002, 63, 38.

¹⁷¹ Hulkko & muut (2002, 27) esittävät odotusarvoteorian erityisesti tulospalkkauksen yhteydessä. Ks. myös Turunen 1996 ja siellä mainitut lähteet.

¹⁷² Ks. mm. Ruohotie & Honka (2002, 117) jotka toteavat, että vapaamatkustaminen rikkoo sekä vastavuoroisuuden normia että sosiaalisen vastuun normia, jolloin sillä on motivaatiota alentava vaikutus muihin tiimin jäseniin.

¹⁷³ Perkka – Jortikka 2002, 142.

¹⁷⁴ Alho 1998, 17.

tulospalkkaus määräytyy useiden tiimien tuloksen perusteella, vapaamatkustaminen voi leimautua tiimitasoiseksi eli tietyn tiimin toiminta vaikuttaa toisten tiimien ja niiden jäsenten palkkaukseen.

4.3 Tulospalkkaus ja yrityksen tuloksen paraneminen

Otettaessa käyttöön työtuotosten mukaan vaihtelevia palkkoja tai palkkioita keskeistä on, että parantuneista suorituksista tai tuloksista on todella mahdollista maksaa parempaa palkkaa ja työsuoritukset sekä –tulokset ovat mitattavissa¹⁷⁵. Tulospalkkaukseen siirtyminen vähentää urakkipalkkauksen käyttöä ja kyseisen järjestelmän ylläpitoon liittyvää aikaa. Lisäksi säästyy työn sekä työnkulkujen kehittämiseen ja mittaamiseen kuluva aikaa¹⁷⁶. Perusidea on, että yritysjohto määrittelee keskeiset tavoitteet, joiden pohjalta järjestelmä rakennetaan ja ”maastoutetaan”. Lähtökohtaisesti olemassa olevan tilanteen säilyttämisestä ei makseta lisää, vaan tulospalkkaa maksetaan ”vasta” toiminnan ja tuloksen kehittämisestä.¹⁷⁷ Tämä lähtökohta voi olla perusteltu, jos palkitsemisen kokonaisuuteen rakennetaan ”kasvunvaraa”. Tulospalkkauksesta ja sille asetettavista tavoitteista, kuten myös palkkausjärjestelmästä kokonaisuutena, päättää viime kädessä työnantaja.

Usein palkkausjärjestelmän muutoksella halutaan kannustaa henkilöstöä parempiin suorituksiin. Kun tiimien avulla usein pyritään ja myös päästään parempaan tuottavuuteen ja laatuun, työntekijät odottavat, että tämä vaikuttaa heidän palkkaukseensa. Pelkkä töiden monipuolistuminen ja kiinnostavammiksi muuttuminen ei riitä.¹⁷⁸ Laadun kytkeminen tiimin palkkaukseen tarkoittaa kahta asiaa. Laatujärjestelmä voi olla tiimiorganisaation ohjausjärjestelmä, joka olemassaolollaan määrittää ja valvoo tiimien työskentelyä. Sen sijaan laadun parantaminen tapahtuu usein projektityöskentelynä¹⁷⁹. Lautala kuvaa Lawlerin (1981) tutkimuksia, joissa korostuu palkkaustavan ja organisaation ominaisuuksien välisen yhteensopivuuden tärkeys. Palkkaustavan valinnassa tulisi ottaa huomioon työorganisaation rakenteelliset ominaisuudet, työvoiman odotukset ja ominaisuudet, työtehtävien luonne sekä työyhteisön ilmapiiriin ja kulttuuriin liittyvät tekijät kuten henkilösuhteet, vuorovaikutuksen luonne ja organisaation historia. Mikäli yritys nojaa vahvasti inhimilliseen osaamiseen, taitoihin ja kykyihin sekä näiden kasvuun ja kehittämiseen, tulee palkkauksen houkutella oikeanlaista työvoimaa ja kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään. *Jos yrityksen toiminnassa painottuu ryhmien toiminta tai järjestelmien tuloksellisuus, tulee palkkauksen ohjata ryhmien toimintaa tai järjestelmien käyttöä organisaation tavoitteita ja menestystä tukevaan suuntaan.* Näin ollen organisaatiomuutosten yhteydessä tulisi ottaa esille myös palkkaustapojen saattaminen vastaamaan muutosta.¹⁸⁰

Työntekijän mahdollisuus saada tai riski menettää tulokseen perustuva palkanosa riippuu siten paitsi hänen omasta toiminnastaan myös toisista tiimin jäsenistä ja heidän toiminnastaan. Tiimin jäsenillä tai osalla heistä tulee olla tiettyä yritys-spesifiä osaamista, jolla ei välttämättä ole markkina-arvoa toisissa yrityksissä. Alhon mukaan työntekijät ottavat lisäriskiä odotettua tulon

¹⁷⁵ Zingheim & Schuster 2000, 77. Ks myös Lautala 2001, 43, joka esittää Lawlerin (1981) tutkimuksiin nojautuen, että ”Työtuotoksia painottavan palkkausjärjestelmän toimivuus edellyttää työorganisaatiolta lisäksi tiedonkulun sujuvuutta ja avoimuutta, luottamusta sekä henkilöstön myönteistä suhtautumista”.

¹⁷⁶ Vartiainen 1994, 25.

¹⁷⁷ Tauria 1993, Gustafsson & Jokinen 1994, 48.

¹⁷⁸ Perkka – Jortikka 2002, 142. Ks. myös Ks. Zigon 1995, 77 - 80.

¹⁷⁹ Hannukainen 1992, 67.

¹⁸⁰ Emt. 2001, 43.

kasvua vastaan.¹⁸¹ Uusitalon mukaan työntekijät eivät tulospalkkauksen kautta kannata kukaan omistajan riskiä. Sen sijaan työntekijäkohtaiset sopimukset palkkojen sitomisesta yrityksen tulokseen tai työntekijän työsuoritukseen ovat tavallisia. Näistä tavallisimpia ovat tulospalkkiot. Kun palkan joustamisesta sovitaan yrityskohtaisesti, tämä tarkoittaa tavallisimmin palkkaetujen parantamista. Uusitalon tutkimuksessa alle 10 prosentissa toimipaikoista oli sovittu palkkojen heikennyksistä.¹⁸² Suomalaisten tutkimusten mukaan suunnitelmallista tuloksen jakoa soveltavissa yrityksissä tuottavuus on keskimäärin 6 – 13 % parempi kuin muissa yrityksissä¹⁸³. Yhdysvalloissa on kokemuksia riskipalkkauksesta, jossa työntekijöiden palkka sovitaan alennettavaksi esimerkiksi 10 prosentilla. Työntekijät pelkäävät aluksi palkan alentamista, vaikka riskiosuuden voi tavoitteiden ylittyessä saada takaisin jopa 2,5-kertaisena. Alkuvaiheen jälkeen on saatu hyviäkin kokemuksia: kannustepalkkausjärjestelmä on toiminut ja alaiset ovat saaneet enemmän kuin entisen järjestelmän perusteella. Riskiosuutta on pidetty Yhdysvalloissa(kin) jopa kaikkein vaikeimpana kulttuurimuutoksena tiimityöhön siirryttäessä.¹⁸⁴ Suomalaiset palkitsemistutkijat¹⁸⁵ ovat rakentaneet tulospalkkauksen rahoitusmalleja, joiden pääpiirteet ovat:

1. palkitaan tuloksen ja säästön mukaan
2. palkitaan osin syntyneen tuloksen ja säästön mukaan ja osin budjetoimalla palkkiot
3. varataan erillinen määräraha koko tulospalkkiolle.

5 Tiimien palkitseminen

Kun töiden tekeminen organisoidaan siten, että tiimit kantavat laajan toiminnallisen vastuun ja siten tekevät ainakin osan perinteisessä organisaatiossa esimiehille kuuluneista tehtävistä, on loogista, että palkkausta muutetaan organisaatiomuutoksen yhteydessä¹⁸⁶. Tiimien palkkauksessa lähtökohta voi olla ainakin kahdenlainen. Voidaan korostaa yksilöitä, jotka ovat tehneet työsopimuksen ja siinä yhteydessä sopineet palkastaan, mutta nyt työskentelevät tiiminä. Tällöin voidaan osittain hyödyntää aiempaa tietoutta ryhmien palkkauksesta. Toisaalta tiimien palkitseminen voidaan nähdä osana ajattelutapaa, jonka mukaan organisaation onnistumisesta palkitaan ne, jotka ovat siihen osallistuneet¹⁸⁷. Organisaatiossa on järkevä maksaa palkkaa niistä suorituksista, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Jos halutaan tiimissä(kin) yksilösuorituksia¹⁸⁸, on syytä käyttää yksilöpalkkausta. Jos halutaan tiimin suorituksia, palkkausjärjestelmä kannattaa luoda tiimien aikaansaannokset huomioivaksi. Zingheim ja Schuster esittävät, että organisaatioissa otetaan paljon suurempiakin riskejä tuottavuuden parantamiseksi kuin tiimipalkkauksen käyttöönotto. ¹⁸⁹ Palkkausjärjestelmän kehittymiseen vaikuttavat kuvatus kahtiajaon lisäksi useat asiat, joita on koottu taulukkoon 3.

¹⁸¹ Alho 1998, 18.

¹⁸² Uusitalo 2000, 23 – 24, Alho 1998, 14. Ks. myös Zingheim & Schuster 2000.

¹⁸³ Kauhanen & Piekkola 2002, 13.

¹⁸⁴ Geber 1996, 22 – 23.

¹⁸⁵ Hulkko & muut 2002, 153.

¹⁸⁶ Zingheim & Schuster 2000, 225, Zigon 1995, 77.

¹⁸⁷ Zingheim & Schuster 2000, 3, 203.

¹⁸⁸ Vrt. myös Hulkon & muiden (2002, 27) esitys: ”Saat sitä, mitä mittaat”. Ks. myös Wallace 2000, 728.

¹⁸⁹ Zingheim & Schuster 2000, 205 – 206, 215. Ks. myös Ruohotie & Honka 2002, 113, 140.

Taulukko 3 Tiimien palkkaukseen vaikuttavia tekijöitä¹⁹⁰

- tiimityyppi (esim. prosessitiimi, projektitiimi¹⁹¹)
- tiimin autonomia
- tiimien keskinäinen riippumattomuus liittyy tiimien tarpeeseen tehdä yhteistyötä ja mahdolliseen tiimien väliseen kilpailuun
- teknisen erityisosaamisen moninaisuus tiimissä liittyy jäsenten korvattavuuteen
- valvonnan ja itseohjautumisen taso¹⁹²
- työn sujuvuus eli töiden peräkkäisyys, yhtäaikaisuus, erillisyys
- tiimin työn laajuus
- tiimin tärkeys organisaation strategian ja operatiivisen suunnitelman kannalta¹⁹³
- tiimin koko sekä pysyvien ja vaihtuvien jäsenten määrä
- jäsenten vaihtuvuus tiimin sisällä ja tiimien välillä
- tulosten mittaamisen taito ja helppous
- tiimin aikaraamit¹⁹⁴
- tiimien moninaisuus ja vaihtelevuus koko organisaatiossa
- tiimiorganisaation kypsyyttä liittyy tiimiksi kasvamiseen

Useat taulukossa esitetyt tekijät liittyvät tiimin asemaan organisaatiossa, minkä on aiemmin todettu vaikuttavan siihen, miten perusteellisesti palkkausjärjestelmää muutetaan organisaatiomuutoksen yhteydessä. Taulukossa tulee esille myös tiimin työtehtävien keskinäinen riippuvuus. Tämän on katsottu liittyvän palkitsemiseen siten, että ryhmäkannustimet ovat tarkoituksenmukaisimmillaan silloin, kun työtehtävien keskinäinen riippuvuus on korkea¹⁹⁵. Korkea riippuvuus voi aiheuttaa myös tilanteita, joissa toisen tiimin jäsenen toiminta estää toisen jäsenen työskentelyn. Lisäksi useat tekijät viittaavat siihen, että tiimiorganisaatioksi voidaan

¹⁹⁰ Ks. Benders & muut 2001, 206, missä kuvataan 10 Euroopan maassa yrityksen johtajille tehtyyn kyselyyn liittyvää ryhmän/tiimin päätöksenteon tasoa mittaavaa kysymystä. Tason määrittelyssä käytettävät osatekijät olivat: työnjako, työn ajoitus, työn laatu, aikataulussa pysyminen, läsnäolon ja poissaolon seuranta, työkierto, työn järjestely toisten sisäisten ryhmien kanssa ja työprosessien parantaminen. Ks. myös Zingheim & Schuster 2000, 211.

¹⁹¹ Prosessitiimit ovat pysyviä työtiimejä, jotka itse muodostavat organisaatorakenteen. Projektitiimit ovat yleensä eri toimintojen välisiä ja ne on koottu toteuttamaan eri pituisia, yleensä ajallisesti rajattuja, hankkeita. Ks. esim. Ruohotie & Honka 2002, 156 - 157 ja Zigon 1995, 77.

¹⁹² Ks. esim. Wright & Edwards 1998.

¹⁹³ Wright & Edwards (1998, 87) esittävät, että tiimien myötä seuraavat odotetut muutokset riippuvat paljon siitä, miten tiimit on otettu käyttöön ja niihin perehdytetty.

¹⁹⁴ Tiimien aikaraamit voi liittyä tiimityyppiin siten, että projektitiimillä on ajallisesti rajoitettu toiminta-aika. Pysyvän työtiimin eli prosessitiimin kohdalla aikaraamit voivat tulla asiakkaiden tarpeiden kautta. Jälkimmäisessä tapauksessa tiimien merkitys korostuu, jollei organisaatiossa ole puskurina toimivia välitasoja. Ks. esim. Zigon 1995, 76 - 77.

¹⁹⁵ Turunen 1996, 49. Ks. myös Lautala 2001, 47 ja siellä mainitut lähteet.

kasvaa vähitellen eli tiimien tehtävät voivat lisääntyä vähitellen. Tällaisessa tapauksessa myös tiimin palkkauksen vaiheittainen kehittäminen ja palkkauksesta uudelleen sopiminen¹⁹⁶ on perusteltua. Tiimiksi kasvaminen ei sulje pois sitä vaihtoehtoa, että organisaatio alun perin ”luodaan” tiimiorganisaatioksi. Tutkimusten mukaan¹⁹⁷ tällöinkin on syytä ottaa huomioon se, että jokaiseen organisaatioon ja sen tiimien palkkausjärjestelmän luomiseen liittyy tapauskohtaisia asioita, joita ei voida toteuttaa suoraan toisten mallin mukaisesti.

Tiimin asemaa ja tärkeyttä voidaan kuvata Oren Hararia lainaten:

”Onko tiimin työpanos erottamaton osa yrityksen toiminnasta? Vai onko se keinotekoinen uloke, joka on liimattu entisen rakenteen päälle osoittamaan, että yritysjohto on tehnyt asialle jotakin? Panostaako organisaatio tiimeihin taloudellisia, ajallisia ja johtamisvoimavaroja? Vai antaako se niiden pyristellä omillaan ilman suurempaa tukea, pelkästään toivoen, että ne jotenkuten selviytyvät? Osoittaako yritysjohto luottavansa tiimien päätöksiin ja kunnioittavansa niitä? Vai esittääkö se vain jälkiviisaita neuvoja, sekaantuu tiimien työhön tai jättää niiden suositukset yksinkertaisesti huomiotta?”¹⁹⁸

Tiimien asemaa organisaatiossa voidaan tarkastella käyttämällä apuna ruotsalaista¹⁹⁹ käsitettä ”prosessägare”, joka esiintyy suomenkielisenä versiona ”prosessin omistaja”. Tällaiseksi on laatujohtamisen periaatteiden mukaisesti ”valittava riittävän korkealla hierarkisella tasolla oleva henkilö, jolle annetaan valtuudet parantaa koko prosessia”²⁰⁰. Jos organisaatiossa vallitsee käsitys, että tiimi voi olla ”delprosessägare”²⁰¹, tämä kuvastaa tiimin vahvaa asemaa organisaatiossa.

5.1 Yksilöiden palkitseminen tiimipalkkauksen lähtökohtana

Yksilöiden palkitseminen on voimakkaasti²⁰² mukana tiimien palkitsemisessa. Ryhmän jäsenten palkitsemisen perusteina käytetään työn vaativuutta, henkilöarviointia sekä taitojen ja osaamisen arviointia. Työn vaativuuden arvioinnissa ei ole merkitystä sillä, kuka työn tekee. Teoriassa voidaan ajatella, että tiimi kostuu tarvittavista tehtävistä, joista tiimin suoritustavoite muodostuu.²⁰³

Henkilökohtainen lisä kytkeytyy tiimipalkkaukseen, kun korostetaan tavoitteita lisän määräytymisperusteena. Henkilökohtaisen lisän arvioinnissa ja työntekijän kehittämisprosessin seuraamisessa korostuvat osittain eri asiat, kun arviointikriteerinä on henkilön toiminta tiimin jäsenenä. Tiimin tavoitteet voivat olla henkilökohtaisen lisän määräytymisen perusteena joko siten ”mitä asianomainen saa työssään aikaan verrattuna asetettuihin tavoitteisiin”²⁰⁴ tai miten henkilö kehittyi kehittämistavoitteiksi asetetuissa asioissa²⁰⁵. Tällaisia voivat olla työntekijän

¹⁹⁶ Huusko 2000, 138, Huusko 2001, 19, 46 – 47. Ks. myös Oikarinen & Kauppinen 2002, 98 – 101.

¹⁹⁷ Zingheim & Schuster 2000, 215, Aaltonen & muut 1996, 4 – 7, Zigon 1995, 76 – 77.

¹⁹⁸ Harari, (Yritystalous-lehdessä) 1996, 5, alkuperäinen artikkeli Harari 1995.

¹⁹⁹ Ruotsalaisten ryhmä- ja tiimityön pitkistä perinteistä ks. Huusko 2002, 36 – 40 ja Benders & muut 2001, 210.

²⁰⁰ Hannukainen 1992, 68.

²⁰¹ Bengtsson & Nilsson 2000, 161 – 162.

²⁰² Zingheim & Schuster 2000, 214 kysyvät: ”Why not more team pay?”

²⁰³ Vrt. kuvitteellinen rinnastus: julkisella sektorilla virka on tiettyjen tehtävien suorittamiseksi tarvittavien ominaisuuksien kooste ja viroista muodostuu virasto, jolla on laajempi tehtäväkokonaisuus vastuullaan.

²⁰⁴ Esim. Kunnallisen yleisen työehtosopimuksen soveltamisohjeet Koskisen (2002, 15) mukaan.

²⁰⁵ Perkka – Jortikka 2002, 144.

monitaitoisuus, erityistiedot ja -taidot taikka muut työn onnistumisen kannalta keskeiset tekijät, kuten vastuunkanto, joustavuus, ihmissuhdetaidot ja yhteistyökyky. Molemmissa tapauksissa henkilökohtaisen lisän saaminen perustuu työtehtävien hoidon edellytysten selvittämiseen. Lisäksi jälkimmäisessä tarkastelun kohteeksi tulevat myös työtehtävien hoidon edellytyksissä havaittujen puutteiden korjaaminen ja tämän prosessin seuraaminen, mikä saattaa aiheuttaa useita arviointitilanteita. Kokonaisuutena henkilökohtaisen lisän määrääminen on tyypillinen henkilö- ja soveltuvuusarviointitilanne. Tämän vuoksi kyseiset sopimusmääräykset sekä virka- että työehtosopimuksissa tulisi Koskisen mukaan saattaa arvioitavan henkilön osalta myös yksityisyyden suojasta työelämässä annetun lain säädöksiä vastaaviksi.²⁰⁶

Osaamisen arviointi erottuu Vartiainen & muiden²⁰⁷ mukaan perinteisemmistä palkitsemisperusteista siinä, että ”silloin maksetaan henkilöstön ammattitaidosta, osaamisesta ja niiden kehittämistä. Tämä on epäilemättä ajankohtaista siirryttäessä yksilötyöstä ryhmämäiseen organisaatioon. Näkökulma osaamisen arvioinnissa on kuitenkin toinen kuin työtehtävien vaatavuuden arvioinnissa. Osaaminen on ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden ominaisuus, ei työn sinänsä.” Tiimiorganisaatioon siirtymiseen ajallisesti liittyvä koulutus ja kehittäminen voidaan kokea satunnaisena tai ylimääräisenä etuna tai jopa vain velvollisuutena, jollei koulutusta nivelletä tiimin päätavoitteisiin²⁰⁸. Osaamisen arvioinnilla on palkanmaksun yhteydessä kuitenkin sama tavoite kuin työn vaatavuuden arvioinnilla: tarjota oikeudenmukaiset perusteet palkkaerolle. Oikeudenmukaisuuden lisäksi on syytä havaita, että yksilöllisen palkan korostaminen tiimissä voi jäytää tiimin yhteenkuuluvuutta ja aiheuttaa sisäistä kilpailua tiimissä. Tutkimusten mukaan erityisesti pienissä tiimeissä tuloksiin perustuva osuus palkasta saa tiimin varmemmin saavuttamaan tavoitteensa, kuin jos palkka on pelkästään yksilöllinen.²⁰⁹ Kun tiimeissä työskentely on uudessa IPE:ssä otettu huomioon nimenomaan osaamisen ulottuvuutena, tämä tarjoaa hyvän kanavan ottaa kehittyminen huomioon sekä yksilöinä että tiiminä.

Tehtävien laaja-alaisuus kaikilla tasoilla on nostanut esille myös sellaisen näkökulman, ettei töitä aina ole tarpeen erotella sisältöjen puolesta. Laaja-alainen osaaja voi olla yhtä lailla tehtaan päällikkö kuin tiimin jäsenkin.²¹⁰ Kun palkkausjärjestelmä perustuu osaamisesta ja sen kehittämistä palkitsemiseen, tämä voi ainakin osittain korvata aiemman etenemismahdollisuuksiin perustuvan palkitsemisen. Kun organisaatioiden madaltuessa etenemismahdollisuudet pienevät, katsotaan sivusuunnassa tapahtuvan kierrättämisen mahdollistavan oppimisen ja kehittymisen. Palkkausjärjestelyä, jossa tuetaan hallinnollisen uran rinnalle syntyvää asiantuntijauraa, on ruvettu kutsumaan tuplatikkaisiksi. Tällöin uralla etenemisessä on mahdollista saavuttaa linjajohdon edut toimimatta esimiestehtävissä. Tuplatikkaiden käyttö suomalaisissa organisaatioissa on varsin vähäistä.²¹¹

5.2 Tiimi–kokonaisuus palkitsemisen lähtökohtana

Ryhmän palkitsemista voidaan perustella useista syistä. Ensiksikin tietyissä tilanteissa on mahdotonta selvittää kunkin yksittäisen työntekijän osuutta tiimin tavoitteen saavuttamiseen.

²⁰⁶ Koskinen 2002, 15.

²⁰⁷ Emt 1998, 44. On merkillepantavaa, että osaamisperusteisuus on alun perin liittynyt (vain) toimihenkilö- ja asiantuntijatehtäviin ja taitoperusteisuus työntekijöiden töihin.

²⁰⁸ Harari 1996, 6.

²⁰⁹ Zingheim & Schuster 2000, 205. Ks. myös Lautala 2001, 44.

²¹⁰ Vartiainen & muut 1998, 44.

²¹¹ TKK, 2001, liitteet 1 ja 2, Vartiainen & muut 1998, 46.

Tällöin ainakin rahallisen palkan tulee olla sama kaikille.²¹² Toiseksi tiimin jäsenet tietävät usein paremmin toistensa panokset kuin työnantaja. Tällöin yhteinen palkitseminen voi edistää sitä, että tiimin jäsenet valvovat toisiaan ja kannustavat tehokkaaseen toimintaan. Kolmas tekijä liittyy tilanteisiin, joissa yksittäiset työntekijät vastustavat työnantajan käskyjä, joiden he kokevat olevan ristiriidassa omien toiveidensa kanssa. Ryhmän palkitsemista voidaan tällöin käyttää apuna muuttamaan tiimin intressejä kokonaisuutena, ja näin työnantaja saa kaikki työskentelemään tehokkaammin ja tyytyväisempinä. Neljänneksi ryhmäpalkitseminen kannustaa yhteistyöhön, jonka tuloksena yksilöiden tavat auttaa ja korvata toisiaan yhtenäistyvät. Viidenneksi, jos tiimillä on oikeus muuttaa toimintatapoja tehokkuuden lisäämiseksi, tiimin yhteinen kyky parantaa tehokkuutta on paljon parempi kuin yksittäisten työntekijöiden.²¹³ Viimeinen huomio on tiimin itsenäisyyden sekä tiimin ja muun johtamisen välisen vastuunjaon kannalta merkityksellinen. Mitä itsenäisempi tiimi, sitä tavallisempaa on, että tiimi voi vaikuttaa sille asetettaviin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen sekä määrällisin että laadullisin keinoin. Tällä pitäisi olla selvä kytkentä tiimin ja sen jäsenten palkan määrittämiseen.²¹⁴

Edellä esitetyt viisi kohtaa kuvaavat itsenäisyyden lisääntymistä ryhmän kasvaessa tiimiksi²¹⁵. Toisaalta esitetyt perustelut ryhmän tai tiimin palkitsemiselle ovat usein myös niitä kohtia, jotka edellyttävät paneutumista, jos tiimiorganisaatioon siirtyminen on strateginen valinta.²¹⁶ Kun tiimiorganisaatioksi kasvaminen nähdään prosessina²¹⁷, voidaan edellä kuvattuja tiimin yhteispalkkauksen erilaisia perusteluja käyttää hyväksi eri vaiheissa, joten palkkauksen perusteet muuttuvat kasvun myötä. Toinen, kolmas ja neljäs kohta liittyvät tehokkaan yhteistyön kehittymiseen ja tiimin sisäisen valvonnan hyväksymiseen toiminnan ohjausvälineeksi. Yhteistyön merkitykseen ja sujuvuuteen onkin suomalaisissa organisaatioissa panostettu paljon. Tiimin sisäisen valvonnan merkitys on tiimi-ideologiaan sisäänrakennettu ”ehto”, joka korostuu uusien valvontajärjestelmien, esimerkiksi laatujohtamisen, käytössä. Valvonnan muutosta ja sen vaikutusta palkkaukseen voidaan tarkentaa nimeämällä konkreettisia töitä, joita tiimille on siirtynyt esimiehiltä. Tämä on tähän esitykseen liittyvän kenttätutkimuksen keskeinen osa-alue.

Perkka – Jortikka esittää optimistisesti, että ”kaikkia ryhmän jäseniä tyydyttävän jakotavan sopiminen on mahdollista”. Oikeudenmukaisista palkitsemisen periaatteista kannattaa kuitenkin sopia hyvissä ajoin, sillä menettelytavoilla on merkittävä yhteys palkitsemisen toimivuuteen. Tiimejä kannattaa palkita

- optimaalisesta joustavuudesta; joissakin tilanteissa tarvitaan ryhmä, jossa kaikki osaavat kaikkea ja joissakin riittää osaamisen osittainen päällekkäisyys,
- yksilön kehittämisestä ryhmässä; uudenlaisesta teknisestä, hallinnollisesta ja ryhmäosaamisesta,
- ryhmän kehittämisestä ryhmänä; määritellään tiimien kehittämistavoitteet, joiden nopeasta saavuttamisesta palkitaan erityisesti ja
- aikaansaannoksesta.²¹⁸

²¹² Lautala 2001, 45.

²¹³ Milgrom & Roberts 1992, 416. Ks. myös Palkkatekniikka 1998, 65 – 67.

²¹⁴ Zingheim & Schuster 2000, 214. Ks. myös Harari 1996, 6.

²¹⁵ Kasvu työryhmästä tiimiksi liittyy erityisesti Katzenbach & Smithin (1998, 101) käyttämään tiimin määrittelmään.

²¹⁶ Zingheim & Schuster 2000, 204 – 205.

²¹⁷ Huusko 2000, 36.

²¹⁸ Emt 2002, 144.

Kuvatut palkitsemisen perusteet sisältävät ”kasvunvaraa”, jolle tulee määrittää mittarit tiimitasolla.

5.3 Tiimien palkkausjärjestelmän rakentaminen

Tiimien palkkauksessa haasteet ovat kannustimien rakentamisessa siten, että suoritus koetaan riittävästi yhteiseksi ja samalla motivoivaksi. Lisäksi tiimin jäsenen tulee kokea oma työpanoksensa tiimin työn osana oikeudenmukaisesti²¹⁹ ja riittävästi palkituksi. Onnistuneessa tiimin palkkauksessa yhdistyvät siten henkilökohtaisen palkkauksen ja ryhmäpalkkauksen elementit.²²⁰ Tärkeänä sisäisen motiivin ylläpitäjänä pidetään työn sisältöön ja merkityksellisyyteen liittyviä tekijöitä, jotka tyydyttävät ylemmän tason tarpeita. Tämä on yhteydessä kokemukseen: ”tiimissä on kivempaa, mutta kovempaa”²²¹. Tiimille annettu mahdollisuus käyttää päätösvaltaa on samalla velvollisuus käyttää sitä. Päätösvallan motivoiva vaikutus liittyy päätösvallan aitouteen eli siihen, miten merkityksellisiä asioita tiimin päätettäväksi on annettu. Päätösvallan käyttö liittyy myös tiimipalkkauksen kokonaisuuteen siinä mielessä, että tärkeä ryhmäkannustinjärjestelmän edullisuuteen vaikuttava tekijä on se, että järjestelmä toimii ilman vaativaa valvontakoneistoa²²². Tämä merkitsee sitä, että tiimin palkkausjärjestelmä on rakennettava ottaen huomioon tiimin itsenäisyys ja kehittymismahdollisuudet. Oren Harari on esittänyt keskeisiä tekijöitä kysymysten muodossa:

Lujitetaanko tiimin toimintaa jakamalla sekä muodollisia että epävirallisia tunnustuksia ja palkkioita? Annetaanko tiimin jäsenille tunnustusta ja palkkioita nimenomaan tiimin päämäärien ja perustehtävän edistämiseksi vai tuntevatko he, että heidän kannattaa tiimin toimintaan osallistuessaankin ajaa pikemminkin omia etujaan? Onko tunnustukset ja palkkiot kytketty suoraan ja nimenomaisesti tiimin suorituksiin ja sen päämäärien saavuttamiseen? Vai määräytyvätkö palkkiot ja muut hyvitykset pelkästään yksilöllisten suoritusten perusteella? Saavatko tiimin jäsenet tunnustusta ja palkkioita toisten toisten auttamisesta ja opastamisesta vai pidetäänkö tällaista toimintaa merkityksettömänä palkkioita jaettaessa?²²³

Tiimien palkkauksessa voidaan käyttää lähtökohtana myös johtamisen perusajatusta – saada jotain tehdyksi toisten avulla – siten, että jokaisen tiimin jäsenen osaaminen saadaan parhaaseen mahdolliseen käyttöön. Tiimissä olevasta monipuolisesta osaamisesta on merkitystä tuloksen kannalta vain, jos taidot ovat käytössä. Tähän liittyy myös toisten auttaminen ja palautteen antaminen. Palautteella on merkittävä ohjausvaikutus tulipa se tiimin sisältä tai ulkopuoliselta esimieheltä. Palkitsevaa ja motivoivaa on myös keskustella tuloksista ja osallistua uusien tavoitteiden suunnitteluun.²²⁴ Tavoitteiden asettamiseen voidaan saada konkreettista sisältöä, kun keskusteluun sisällytetään oikeudenmukaisesti ja motivoivasti rakennettu tulospalkkaus²²⁵. Kokonaisuudessa tiimien onnistuneella palkkausjärjestelmällä voidaan lisätä organisaation vetovoimaisuutta: tietyt ihmiset hakeutuvat sellaisiin organisaatioihin, joissa on mahdollisuus työskennellä tehokkaasti tiimeissä. ”Pay is such a strong communicator.”²²⁶

²¹⁹ Vartiainen & muut 1998, 28-34, Vartiainen & Teikari 1993, 115 – 135.

²²⁰ Harari 1996, 6.

²²¹ Antila & Ylöstalo 2002, 165.

²²² Ks. esim. Turunen 1996 ja siellä mainitut lähteet.

²²³ Harari 1996, 6.

²²⁴ Vanhala & muut 1997, 166, Gustafsson & Jokinen 1997, 125 – 127.

²²⁵ Turunen 1996, 46, 112 – 113.

²²⁶ Zingheim & Schuster 2000, 205.

Tiimin palkitsemiskriteerit on johdettava niistä työprosesseista, joiden avulla tiimi pyrkii vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin²²⁷. Kun tuloksenmukainen palkitseminen sidotaan tiimiltä odotettuun tavoitteeseen, se sitoo muuttuvan palkan asiakkaisiin. Avainmittareina voidaan käyttää esimerkiksi toimipaikan tai yrityksen kokoa, yrityksen tulosta ennen veroja, tuloja tai asiakaspalvelua. Tiimin tavoitteiksi voidaan määrittää laatu, tuottavuus ja asiakastyytyvyys. Näin tiimin jäsenet toimivat yrityksen hyväksi, täydentävät yrityksen onnistumista ja jakavat sen vaurautta.²²⁸ Tiimin palkkiokriteerien löytäminen voi kuitenkin olla hankalaa, jos sen tuloksen määrittäminen yksikön tai koko yrityksen kokonaistuloksesta on monimutkaista. Tämä puolestaan voi johtaa siihen, että vain osa tiimin tulospalkkioon vaikuttavista tekijöistä on sellaisia, joihin tiimi voi vaikuttaa. Tiimi ei siten välttämättä saavuta tulospalkkiota, vaikka sen toiminta täyttää tiimin vaikutuspiirissä olevat kriteerit, koska yrityksen yhteiset kriteerit jäävät täyttymättä.²²⁹ Tällaisia rakennelmia tulee välttää, koska ne pahimmillaan kääntävät tulospalkkauksen edut haitoiksi. Zingheim & Schuster esittävätkin, että mittarit täytyy linkittää yhteen yhden tiimin yläpuolella olevan tason kanssa siten, että tiimit tunnistavat kuinka heidän aikaansaannoksensa tuottavat lisäarvoa myös ylemmällä tasolla²³⁰. Tiimin palkitseminen kytkeytyy monin tavoin tiimin työn suunniteluun. Kun tiimin jäsenten työt ovat luontevasti sidoksissa toisiinsa, tämä todennäköisesti lisää työn kannustavuutta ja tuloksellisuutta.²³¹

Tiimin palkkauksessa tavoitteet ja tulos ovat korostetummin esillä kuin yksilökohtaisessa palkkauksessa. Organisaatiossa voidaan rakentaa tiimikohtainen IPE (tai muu arviointijärjestelmä), jossa samalla jäsenetään tiimin asemaa ja merkitystä. Tiimin itsenäisyydestä riippuu, onko tiimin IPE aluksi kooste jäsenten IPE:istä vai onko se kokonaisuus, jonka avulla tiimin jäsenet keskenään muodostavat vastuualueensa. Sekä organisaation että tiimin kannalta on tärkeää, että määritellään IPE:n mukaisesti tiimin merkitys, tiimien toiminnan laajuus ja tiimin toiminnan edellyttämät vaatimukset. Tiimille voidaan määrittää myös tiimikohtainen palkanosa, joka yksilökohtaista mallia vastaavalla tavalla koostuu tiimin kyvykkyydestä selvitä tiimille asetetuista tehtävistä.

Henkilö- ja tiimikohtaisten kehittymistavoitteiden yhteensovittaminen ja niiden saavuttamisesta palkitseminen on haasteellinen tehtävä ja liittyy kiinteästi tiimin kehitysvaiheeseen. Alkuvaiheessa tavoitteissa voi olla yhteistyötä parantavia tavoitteita, mutta niiden – kuten tiimienkin – avulla tavoitellaan organisaation kannalta taloudellisesti kannattavia aikaansaannoksia.²³² Tietty asiantuntemus, esimerkiksi tavallista laajempi atk-osaaminen, saattaa olla organisaatiolle tärkeä ja sen hankkiminen tiimin jäsenelle motivoivaa ja jopa palkitsevaa. Tällaisesta on kenties sovittu henkilökohtaisia kehittymistavoitteita ja palkittu henkilökohtaisena palkanosana. Tiimin tuloksena arvioitaville seikoille kyseinen osaaminen voi olla ylimitoitettua, jollei kytkeä organisaatiokokonaisuuteen onnistuta rakentamaan. Esimiehen ammattitaitoa on nähdä kaikkien tiimin jäsenten erityisosaamiset ja ennen kaikkea niiden yhteisvaikutus. Kuvio 4 selventää tilannetta.

²²⁷ Zigon 1996, 77.

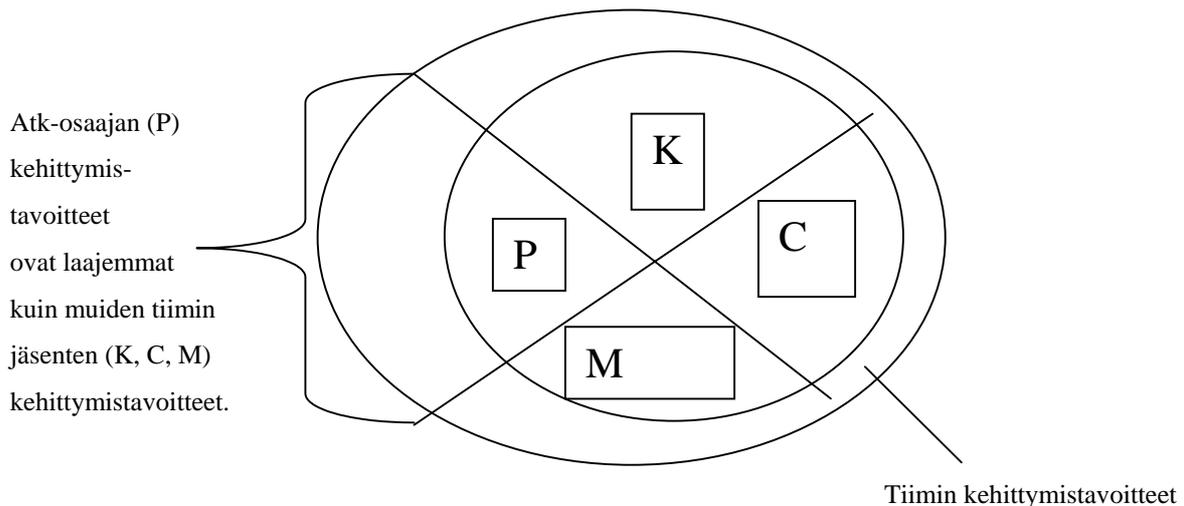
²²⁸ Zingheim & Schuster 2000, 73 – 78, 207, Katzenbach & Smith 1998, 278 – 279.

²²⁹ Vartiainen & muut 1998, 61.

²³⁰ Emt 2000, 220 – 221.

²³¹ Ruohotie & Honka 2002, 111.

²³² Ks. Zingheim & Schuster 2000, 75 – 76.



Kuvio 4 Tiimin kehittämistavoitteet²³³

Kehittyneessä tiimivaiheessa tiimin kehittämistavoitteita ei käsitellä jäsenten yksilökohtaisina oppimis- ja kehittämistavoitteina vaan korostetaan tiimin yhteistä kehittämistä²³⁴ ja tiimin itsenäisyyttä myös kehittämistavoitteiden ”jakamisessa”²³⁵. Kun puhutaan nimenomaan tiimin tavoitteista, on tavoitteiden muuttaminen tai uudelleensuuntaaminen helpompaa kuin yksilöiden tavoitteiden muuttaminen²³⁶.

Palkkausjärjestelmään tulee kuulua motivoivia ja myös rahalliseen palkkaan vaikuttavia tavoitteita tiimille kokonaisuutena²³⁷. Kokonaisuuden muodostumista voi edistää se, että organisaatiossa käydään esimies-alais –keskustelut sekä yksilö- että tiimitasolla. Erityisesti, jos tiimin jäsenet ovat tehneet samaa työtä aiemmin yksilötyönä, heidän tulee ymmärtää palkkausperusteiden muutos. Tässä voidaan käyttää apuna henkilökohtaisia kehittämistavoitteita ja niiden saavuttamista. Tiimin kannalta on olennaista, että yksilölliset kehittämistavoitteet linkittyvät tiimin tekemistavoitteisiin. Tämä vie alkuvaiheessa aikaa, mutta edesauttaa monipuolisesti palkitsevan palkkausjärjestelmän rakentamista. Tavoitteena tiimiorganisaatiossa

²³³ Ks. Elloy & McCombs (Yritystalous-lehdessä) 1997, 23, missä esitetään ”Kasvupyörä”, johon tiimissä tarvittavat ydintaidot on koottu. Tavoitteena pidetään, että kukin tiimin jäsen opettelee ydintaidot. Ydintaitojen oppimisen jälkeen on mahdollisuus siirtyä ”laajemmille kasvualueille”. Alkuperäinen artikkeli Elloy & Mc Combs 1996.

²³⁴ Perkka – Jortikka 2002, 143 – 147. Ks. myös Oikarinen & Kauppinen 2002, 98 - 101.

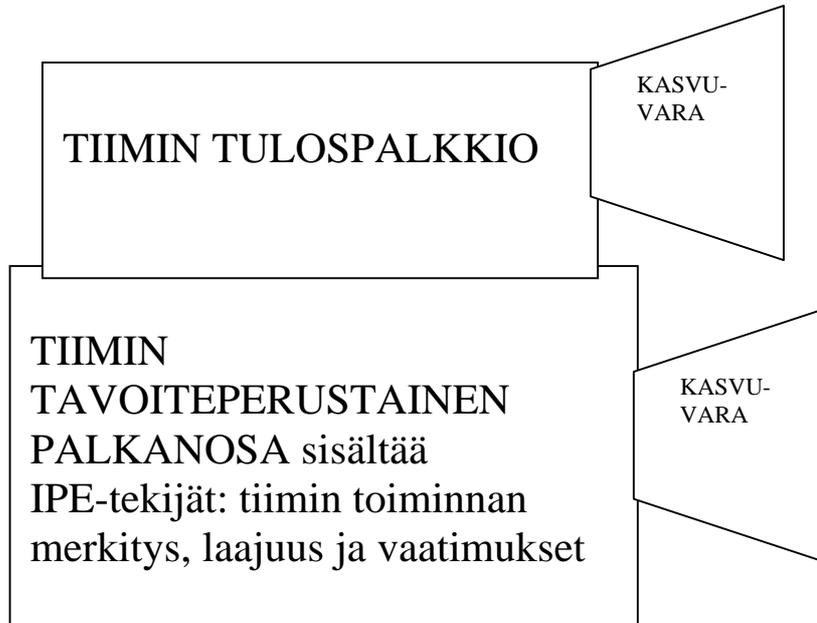
²³⁵ Ks. Vuoden Tiimi -kilpailun kriteerit hyvälle tiimille: ”Menestyvä tiimi kostuu monenlaisia tehtäviä edustavista monitaitoisista jäsenistä. Tiimi noudattaa selkeitä pelisääntöjä ja jakaa vastuuta. *Se osaa myös kuvata erittelevästi ja tarkasti niitä alueita, joissa tiimit ja niiden jäsenet aikovat kehittyä.* (Timo Holtarin artikkeli ”Huipputiimi osaa asiakkaat ja on rehellinen itselleen” Fakta-lehdessä 5/1997, kursivointi LH).

²³⁶ Zingheim & Shcuster 2000, 75 – 76.

²³⁷ Ks. tästä mm. Ruohotie & Honka 2002, 114 – 116.

on kuitenkin selkeä siirtymä pois yksilöiden osaamisesta palkitsemisesta kohti tiimin palkitsemista organisaation tuloksen tekemisestä²³⁸.

Tiimin osuus organisaation tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisessa korostuu, jos yhdistetään palkkausjärjestelmän tehtäväperustainen (mitä tehdään) ja henkilö- tai ryhmäperustainen (miten tehdään) osa tiimin tavoiteperustaiseksi palkanosaksi. Tämä edellyttää sitä, että tiimin toiminnan edellyttämät osaamiset on käyty läpi tiimin muodostamisvaiheessa. Tavoiteperustaisessa palkanosassa on mahdollista ja ilmeisesti myös välttämätöntä ottaa huomioon tiimin koko. Tiimin palkkausjärjestelmä esitetään kuviossa 5.



Kuvio 5 Tiimin palkitsemisen teoreettinen malli

Tiimin tavoiteperustainen palkanosa asemoi tiimin organisaatioon ja sen avulla on mahdollista säilyttää perustellut palkkaerot organisaatiossa. Tulospalkkion ehdot tulee olla sidotut sellaisiin mittareihin, joiden linkittäminen tavoiteperustaiseen palkanosaan on yksiselitteinen. Tulokseen sidottu palkanosa pitää olla niin suuri, että se motivoi tekemään työn kunnolla ja ajoittain myös ”sinnitteleämään”. Tällöin se motivoi sekä yksilönä että tiiminä ja tukee tiimin kokonaisuutta. Kuviossa molempiin palkkausjärjestelmän osiin on piirretty kasvunvara. Tämä tarkoittaa sitä, että palkkausjärjestelmä on kehittyvä ja elävä sekä järjestelmänä että sisällöltään. Kasvunvara voi tarkoittaa myös yrityskohtaisissa sopimuksissa sovittuja lisäbonuksia, joiden jakamisesta päätetään tapauskohtaisesti. Tällä tavoin voidaan rakentaa varaus palkita tiimiorganisaatiossakin yksilöitä²³⁹, vaikka tästä on pääperiaatteena luovuttu. Tällainen palkitseminen voi olla perusteltua esimerkiksi silloin, kun tiimissä (ja mahdollisesti myös tiimin ulkopuolella) ollaan sitä mieltä, että jonkun tiimin jäsenen panos on tietyllä ajanjaksolla tai tietyssä tehtävässä ollut merkittävä ja vaikuttanut myönteisesti myös toisten toimintaan²⁴⁰.

²³⁸ Zingheim & Schuster 2000, 214 – 215. Ks. myös Geber 1996, 25 - 26, jossa esitellään tiimin palkkausmallia, jossa on taitoperustainen palkanosa ja bonus.

²³⁹ Ks. myös Geber, 1996, 25 – 26.

²⁴⁰ Ruohotie & Honka 2002, 118.

Kuvatulla tavalla rakentuva palkkausjärjestelmä edellyttää suunnitelmallista ja pitkäkestoista yhteistyötä työnantajan ja tiimin välillä. Yhteistyössä rakennetulla järjestelmällä on paremmat mahdollisuudet kehittyä selkeäksi ja oikeudenmukaiseksi, mutta samalla kannustavaksi.²⁴¹ Asioiden selkeys ehkäisee myöhempiä tulkinnanvaraisuuksia ja niistä aiheutuvia pettymyksiä.

6 Kenttätutkimus

Kenttätutkimus on työntekijöiden osalta toteutettu kaksivaiheisena lomakekyselynä. Ensimmäisessä vaiheessa kyselyyn (ELO, liite 1) vastasivat yhden metsäalan organisaation kuuden puunhankintatiimin jäsenet. Tämän kyselyn vastausten²⁴² ja palkkausta koskevan teorian pohjalta laadittiin toinen lomake (LOKA, liite 2), jolla toinen vaihe toteutettiin METO:n kyselynä²⁴³. Kyselyille muodostui tutkimuskokonaisuudessa peräkkäinen ja rinnakkainen rooli. Ensimmäisessä kyselyssä saatiin avoimilla kysymyksillä ja kattavalla vastausprosentilla varmistus sille, että puhutaan samaa kieltä vastaajien kanssa eli lomake kartoittaa niitä asioita, mitä on tarkoitus selvittää. Toisessa kyselyssä vastaamista helpotettiin antamalla kysymyslomakkeella enemmän valmiita vastausvaihtoja. Kun kahden kyselyn vastaukset osoittautuivat pääosin toisiaan tukeviksi, jälkimmäisen kyselyn vastausprosentin alhaisuus ei rasita tutkimuksen reliabiliteettia niin paljon. Työnantajien näkemyksiä on kerätty haastattelemalla.

Työntekijävastaajat ovat METO:n jäseniä ja heidän työehtosopimuksensa 6 §:ssä on palkkauksesta todettu muun ohella seuraavasti:

”1 Toimihenkilön palkka määritellään kuukausipalkkana.

2 Palkan määräämistä varten toimet sijoitetaan vaativuuden perusteella vaativuustasoille, joiden perusteella palkat ovat seuraavat:

I päällikkötaso ---

II välillinen esimiestaso ---

III välitön esimiestaso ---

Palkkaporrastuksen periaatteet voidaan edellä olevasta poiketen sopia yrityskohtaisesti, jolloin kyseisen yrityksen osalta sovelletaan ainoastaan alinta peruspalkkaa.

3

4 Sopijapuolet tarkkailevat kerran vuodessa koottavan tilaston avulla metsäalan toimihenkilöiden ansioiden tasoa ja muutosta.”

Metsäalalla on tehty yrityskohtaisia sopimuksia kuvatun sopimuksen mukaisesta palkkaporrastuksesta. Vastaajien palkkauksessa käytetään kaksiosaista järjestelmää. Tiimin jäsenten palkka muodostuu toimen peruspalkasta ja tulospalkkiosta. Toimen peruspalkan määrittelyssä käytetään IPE:ä, jonka mukaisesti tehtävät on pisteytetty ja kunkin työntekijän ”käytössä oleva nimike”²⁴⁴ saa tietyn pistemäärän. Tämä pistemäärä ei riipu kyseisellä

²⁴¹ Zigon 1995, 75 – 77.

²⁴² Kyselylomakkeita lähetettiin 32 ja vastauksia saatiin 26, joten vastausprosentti oli 81.

²⁴³ Vastaajiksi poimittiin METO:n jäsenrekisteristä tiimissä toimivia henkilöitä satunnaisotannalla. Koko aineiston koko oli 1400 henkilöä ja otos oli 206 henkilöä. Vastauksia saatiin 62, joten vastausprosentti oli 31,1. Yksi vastaaja ilmoitti, ettei hän työskentele tiimissä, joten vastausten analysoinnissa käytetään yhteismääränä lukua 61.

²⁴⁴ Vrt. viran määrittely julkisella sektorilla: virka on tietty tehtäväkokonaisuus, johon voidaan nimittää asetetut kelpoisuusvaatimukset täyttävä henkilö. Näin ollen viran hoito ei lähtökohtaisesti riipu virkaa tosiasiallisesti hoitavasta henkilöstä. Arkikokemus saattaa vaikuttaa toisenlaiselta.

nimikkeellä toimivasta henkilöstä, vaan pikemminkin ”tehtävään liittyvästä odotusarvosta”. Uudistettu, 4-kohtainen IPE ei aiheuttanut merkittäviä muutoksia puunhankinnassa toimivien tiimien jäsenten palkkaukseen²⁴⁵. Peruspalkkaan kullekin tiimin jäsenelle määritellään henkilökohtaisessa suoritusarvioinnissa henkilökohtainen lisä henkilön ominaisuuksien mukaisesti. Suoritusarvioinnissa, jonka tekee esimies vähintään kerran vuodessa, todetaan tiimin jäsenen taidot ja kehittämisalueet. Henkilökohtainen lisä voi olla 10 - 15 % IPE-luokituksen mukaisesta peruspalkasta. Tiimin tulospalkkio määräytyy tiimin onnistumisen perusteella ja henkilökohtaisen palkanosan määräytymisperusteet käydään läpi vuosittain²⁴⁶. Tulospalkkio määräytyy tiimin onnistumisen mukaan ja sen osuus tiimin jäsenen palkasta on keskimäärin 0 – 7 %²⁴⁷, mikä on vielä kaukana tulospalkkauksen ”katosta”²⁴⁸.

6.1 Kyselyn tavoitteet

Kyselyssä oli kaksi keskeistä tutkimuskysymystä. Ensiksi pyrittiin selvittämään, miten paljon ja millä tavoin tiimin jäsenet kokevat oman toimintansa tai tiimin toiminnan vaikuttavan tiimin palkkaukseen. Tulospalkkauksessa on pidetty keskeisenä, että ”yrityksen keskeiset tavoitteet puretaan sille tasolle, missä jokainen henkilö tunnistaa vaikutusmahdollisuutensa kyseiseen asiaan”²⁴⁹. Vaikutusmahdollisuuksien rajoja etsittiin kahdella tavalla. Aluksi kysyttiin toimintoja, joilla voi vaikuttaa tiimin palkkaukseen ja asioita, joiden vuoksi vaikutus on epätasainen. Lisäksi kartoitettiin asioita, jotka tiimin ulkopuolelta vaikuttavat tiimin palkkaukseen vaikuttaviin tekijöihin.

Toisena pääkysymyksenä etsittiin vastausta siihen, mitä entisiä esimiehille kuuluneita töitä tiimissä tehdään ja korvataanko tämä tiimin jäsenille. Pyrkimyksenä on saada esille, minkä tasoisia töitä tiimin jäsenille on siirtynyt. Onko kysymys aidosta vallan ja vastuun jakamisesta, mikä sekä motivoi että pakottaa toimimaan eri tavalla kuin käskytettynä työntekijänä ja siten kannustaa toimimaan tiimin sisäisenä valvojana ja seuraamaan yrityksen toimintaa jopa taloudelliselta kannalta? Tällaisessa tilanteessa muutoksen tulisi näkyä myös rahapalkassa. Jos on kysymys jokapäiväisten pikkuasioiden hoitamisesta, mistä kokenut työntekijä tavallisesti selviää vähintään yhtä hyvin kuin esimiehensä, tämä ei edellytä palkkausjärjestelmän uudistamista. Toisessa kyselyssä oli mukana täsmentävä kysymys siitä, miten tiimeissä ylipäätään on selvitty lisääntyneistä töistä. Avoimella kysymyksellä palkkauksen kehittämistarpeista vastaajille annettiin mahdollisuus tuoda esille sellaisia ”palkitsemisen paikkoja”, joita vastaajien organisaatioissa ei ole vielä oivallettu.

²⁴⁵ Reijo Antikainen, sähköpostihaastattelu 16.12.2002.

²⁴⁶ Reijo Antikainen, haastattelu 16.8.2002.

²⁴⁷ Matti Malkamäki, haastattelu 30.9.2002

²⁴⁸ Alho, haastattelu Tiedon Silta –lehdessä 2/2002.

²⁴⁹ Zingheim & Schuster 2000, 118, Gustafsson & Jokinen 1994, 48.

6.2 Kyselyvastausten analyysi

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että tutkimuksen ongelmanasettelulla on vastineensa elävässä elämässä. Suurin osa vastaajista (88,5 % / 93,4 %²⁵⁰) piti kyselyn lähtökohdiksi asetettuja asioita oikeina eli he katsoivat, että:

- a. tiimin toiminnalla voi olla vaikutuksia tuloksen syntymiseen, minkä vuoksi myös tiimin palkkaus voi olla kytketty tiimin aikaansaannoksiin *ja*
- b. tiimeihin siirryttäessä esimiesten määrää on vähennetty ja tiimeissä katsotaan tehtävän aiempia esimiesten töitä.

Muutamassa vastauksessa huomautettiin, että esimiehet eivät ole vähentyneet. Tämä liittyy siihen, että useissa tapauksissa tiimien jäsenten entiset esimiehet eivät ole poistuneet organisaation palkkalistoilta tiimeihin siirtymisen vuoksi. Osa on jäänyt pois ns. luonnollisen poistuman kautta ja osa on siirtynyt organisaatiossa projekti- tai muihin asiantuntijatehtäviin. Työntekijöille esimiesten työn muutos voi näyttäytyä uusina tehtäväkokonaisuuksina ja entisistä tehtävistä poisjäämisinä. Tähän on vaikuttanut kaikkien toimintaprosessien uudistaminen, jolloin myös toimenkuvat ovat muuttuneet joka taholla. Myös osaamisvaatimukset ovat muuttuneet: metsässä vaadittava osaaminen on pitkälti alihankkijoilla. Lisäksi teknologia on muuttanut töitä merkittävästi. Organisaatiossa it-ajokortit kertovat, että työntekijät osaavat käyttää myös tietotekniikkaa.²⁵¹

6.2.1 Voiko tiimin jäsenenä vaikuttaa tiimin palkkaukseen?

Kokonaisuutena yli puolet (55,6 % / 64 %) tiimien jäsenistä kokee voivansa vaikuttaa tiimin palkkaukseen. Merkittävin ero kyselyjen kesken oli tulospalkkauksen voimakas esille tulo (60,6 % vastaajista) toisessa kyselyssä²⁵². Toisaalta ”huolellisen ja taloudellisen työn tekeminen” voi ainakin osittain olla keino ”kiinnittää huomiota tulospalkkioon vaikuttaviin seikkoihin”, joten nämä vastaukset menevät osin päällekkäin. Tulospalkkion rahallisesta merkityksestä vastaajat ovat esittäneet yksittäisiä huomiota, joita edustakoon lainaus: ”Firma saa euron panoksella ukot juoksemaan 10 eurolla”. Vastaus liittyy myös tulospalkkauksen mittareihin, joista lomakkeessa ei ollut erillistä kysymystä²⁵³. Yksi vastaaja esittääkin, että ”pitäisi ne tulospalkkioiden perustelut saada edes kysymällä selville”, mistä voi päätellä, etteivät mittarit ole ainakaan täysin yksiselitteiset.

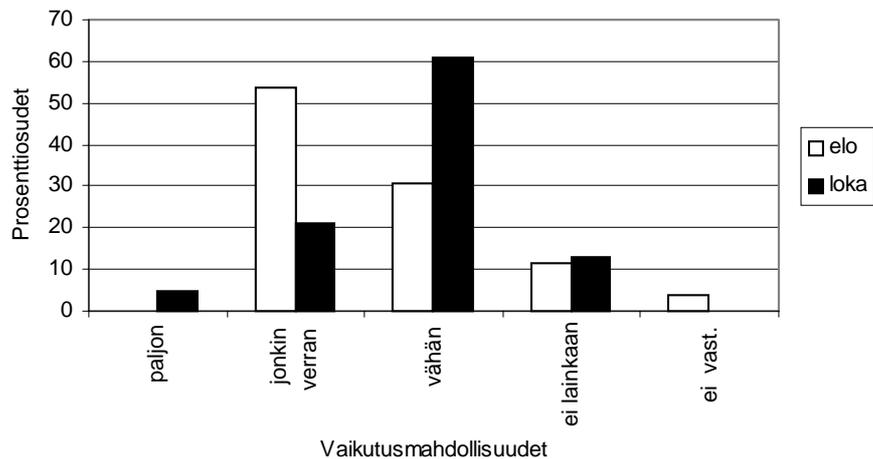
Kun vaikutusmahdollisuuksia kysyttiin määrällisesti eli paljon, melko vähän jne, vastaajat eivät koe yksittäisenä tiimin jäsenenä voivansa vaikuttaa kovin paljon tiimin palkkaukseen. Vastaukset on koottu kuvioon 6.

²⁵⁰ Suluissa ovat peräkkäin ensin ensimmäisen ja sitten toisen kyselyn prosentit.

²⁵¹ Heikki Loikkanen, haastattelu 27.11.2002.

²⁵² Ensimmäisen kyselyn avoin kysymyksenasettelu oli tarkoitettu tuomaan esille kokonaisvaikutelmaa tiimin palkkaukseen vaikuttamisesta. Sen tuloksena myönteiset vastaukset ryhmittivät toimintojen ja tulospalkkauksen ympärille. Toiseen kyselyyn vastausvaihtoehtoiksi otetut asiat nousivat ensimmäisen kyselyn aineistosta, jolloin niihin oli ilmeisesti helppo tarttua.

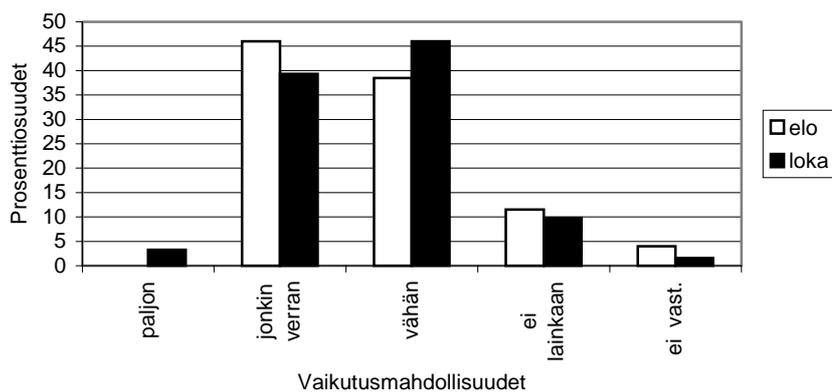
²⁵³ Tulospalkkauksen mittareita koskevalla kysymyksellä olisi voinut saada lisätietoa myös siitä, miten oikeudenmukaiseksi järjestelmä koetaan.



Kuvio 6 Tiimin jäsenen vaikutusmahdollisuudet tiimin palkkaukseen

Kun vaihtoehdot jonkin verran ja vähän lasketaan yhteen, ne kattavat kyselyvastauksista 84,7 ja 82,1 prosenttia. Näin tarkasteltaessa kyselyt tukevat varsin hyvin toisiaan. Kuitenkin vaihtoehto vähän painottuu enemmän toisessa kyselyssä. Paljon oli merkitty vain muutamassa jälkimmäisen kyselyn vastauksessa ja ei lainkaan hieman useammassa vastauksessa.

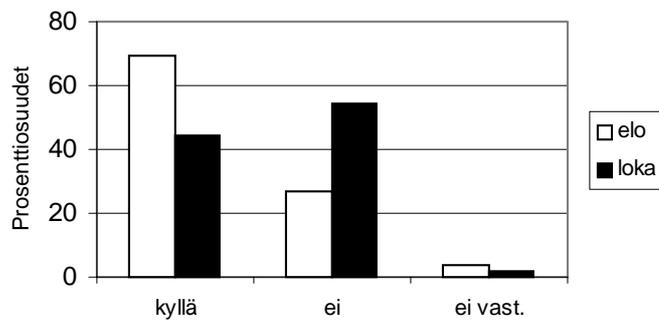
Kun asiaa tarkastellaan tiimin toimintana, tiimin jäsenet kokevat voivansa vaikuttavaa tiimin palkkaukseen hieman useammin. Nämä vastaukset esitetään kuviossa 7.



Kuvio 7 Tiimin vaikutusmahdollisuudet tiimin palkkaukseen

Jonkin verran ja vähän –vaihtoehtojen yhteisprosenttimäärät ovat 84,5 ja 85,3. Kyselyjen välinen ero on kuitenkin vielä pienempi kuin yksittäisen tiimin jäsenen vaikutusmahdollisuuksia määriteltäessä. Paljon ja ei lainkaan –vastauksia esiintyi suunnilleen saman verran kuin yksittäisen tiimin jäsenen vaikutusmahdollisuuksina.

Vastaajien mielestä yksittäisen jäsenen toiminta vaikuttaa epätasaisesti tiimin jäsenten palkkaukseen, ”koska voittopalkkiota tulevat prosentteina palkasta ja silloin isopalkkainen saa enemmän”. Tätä mieltä oli 57,3 %:a toisen kyselyn vastaajista. Tämä samoin kuin toinen kielteinen vastausvaihtoehto ”tehtävien erilaisuus vaikuttaa henkilökohtaisen palkan kautta” tuli esille myös ensimmäisen kyselyn avoimessa vastauksissa. Jälkimmäisellä vastaajat ilmeisesti viittaavat palkkauksessaan olevaan henkilökohtaiseen lisään, joka vaihtelee henkilöiden välillä tiimissäkin. Kuvio 8 esittää vastausten jakautumista.



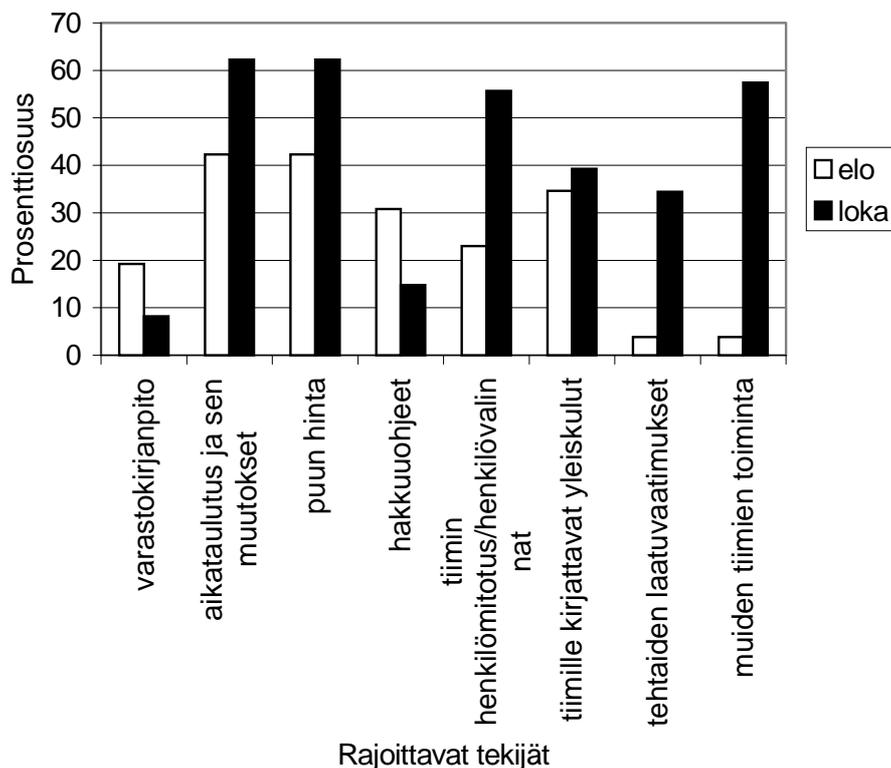
Kuvio 8 Tiimin jäsenen vaikutus toisten tiimin jäsenten palkkaukseen

Tiimien jäsenet tietävät, että tiimien toimintaa tarkastellaan yhä enemmän kokonaisuutena. Ensimmäisessä kyselyssä ei siis ollut ”johdattelevia” vastausvaihtoehtoja kielteiselle vastaukselle ja suurin osa (69,2 %) vastasi toimintansa vaikuttavan tasaisesti kaikkien tiimin jäsenten palkkaukseen. Kielteisiä vastauksia osittain selittävät tekijät eli palkkojen erot tiimityöskentelyä aloitettaessa ja sen aikana ovat tunnettuja tiimipalkkauksen ongelmakohtia, joilla on kytkeä palkkauskokonaisuuteen ja sen perusteluihin erityisesti muutostilanteissa.

6.2.2 Mitkä asiat tiimin ulkopuolelta vaikuttavat tiimin palkkaukseen?

Tiimien jäsenten vaikutusmahdollisuudet palkkaukseensa kaventuvat, kun otetaan huomioon tekijöitä, jotka ovat tiimin kannalta annettuja ja jopa odottamattomia. Tiimillä on omat, organisaation kokonaistavoitteista johdetut toimintatavoitteet. Tiimin toimintamallin reunaehdot on kirjattu laatujärjestelmään. Mallissa on kuvattu tiimin toimintasystematiikka. Tiimit vastaavat alueellaan puunhankinta- ja toimitusprosessista, toiminnan ja tuotteen laadusta sekä osittain alihankinnan ohjauksesta. Tiimit analysoivat ja tulevaisuudessa arvioivat itse omaa toimintaansa. Arviointimittarit on kehitetty laatupalkintokriteeristöistä.²⁵⁴ Rajoittaviksi koettuja asioita on koottu kuvioon 9.

²⁵⁴ Heikki Loikkanen, haastattelu 27.11.2002.



Kuvio 9 Tiimin palkkaukseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä

Voimakkaimmin vaikuttavia²⁵⁵ ulkoa annettuja tekijöitä, joilla molempien kyselyjen mukaan on kytkeä tiimin palkkaukseen, ovat aikataulutus²⁵⁶ ja sen muutokset sekä puun hinta sekä tiimille kirjattavat yleiskulut. Aikataulutus muutoksineen liittyy kiinteästi vastaajien organisaatioissa käytössä oleviin laatujärjestelmiin, joissa ”asiakkaan oikeaan aikaan saama oikeanlainen puu” on merkittävä kriteeri. Jo tässä yhteydessä on syytä kiinnittää huomiota siihen, että vain osa vastaajista kokee tiimien toiminnan ”kokonaisvaltaiseksi vastuuksi tehtaiden puunhuollosta”, mitä käsitellään seuraavassa kappaleessa. Tehtaiden laatuvaatimukset ovat tiimin toimintaa ohjaava tekijä, jota ei ole – varsinkaan ensimmäisessä kyselyssä - mielletty erityisen merkittäväksi toimintaa rajoittavaksi seikaksi. Tässä lienee kysymys siitä, että tiimit kokevat aluetasolla olevan väliportaan ”puskuriksi”²⁵⁷, joka tasoittaa tiimille ulottuvia vaikutuksia.

Myös tiimin henkilömitotus ja henkilövalinnat koettiin annetuksi tekijäksi. Henkilövalintoihin vastaajat ovat saaneet vaikuttaa hyvin vähän tai eivät ollenkaan. Henkilömitotus tarkoittanee ainakin osittain henkilövajausta; tähän viittaavat palkkauksen kehittämistä vastauksissa esille tulleet toiveet lisähenkilöiden saamisesta sekä sairaus- ym. loma-aikojen korvausperusteiden selviksi tekemisestä. Kysymys voi olla vajauksesta²⁵⁸ sekä määrällisesti että ”laadullisesti”, koska toistensa osaamiset – ja osaamattomuudet - tuntevat tiimien jäsenet tietävät, että tietty

²⁵⁵ Vastaajat saivat merkitä useita rajoittavia tekijöitä.

²⁵⁶ Ks. vastaavia tuloksia mm. Benders & muut 2001, 215.

²⁵⁷ Hannukainen 1992, 142 – 143.

²⁵⁸ Ks. Antila & Ylöstalo 2002, 84, jossa esitetään, että johdon ja henkilöstön väliset käsitysristiriidat työn määrän ja henkilöstön määrän välisestä suhteesta ovat Suomessa yhtä suuria proaktiivisissa ja traditionaalisissa toimipaikoissa ja viittaavat siihen, että suunnittelu- ja kehittämisvaiheessa yhteistyö ei suju kunnolla.

viiden hengen kokoonpano toimii ja toinen samankokoinen kokoonpano ei toimikaan. Yksi vastaaja tiivistää asian: ”Tiimi on liian pieni yksikkö loma- ja sijaisuusjärjestelyihin”.

Kohta ”meille tulevaan pottiin vaikuttaa myös toisten tiimien toiminta” nousi esille ensimmäisessä kyselyssä ja se otettiin toiseen kyselyyn annettuna vaihtoehtona. Tällä tarkoitetaan sitä, että koko yrityksen tuloksen perusteella jaettava osuus jaetaan alueellisiin osuuksiin. Tällöin tietyn alueen parhaat tiimit kärsivät toisten tiimien huonosta toiminasta. Tämä seikka koettiin varsin merkittäväksi; 57,5 %:a toisen kyselynvastaajista oli tätä mieltä. Tulokset osoittavat, että sekä odotusarveteorian että oikeudenmukaisuusteorian toimivan tiimin jäsenten palkitsemiskokemuksissa. Toisten tiimien toiminta voi kuitenkin olla myös myönteisesti vaikuttava asia, koska tietyissä tilanteissa maantieteellisesti lähekkäin toimivat tiimit voivat tehdä yhteistyötä esimerkiksi aikataulujen muutostilanteissa²⁵⁹.

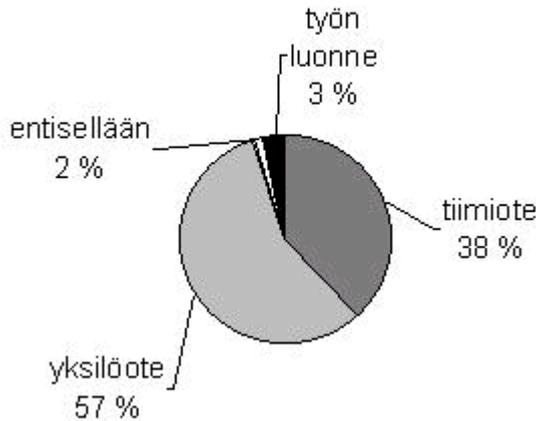
6.2.3 Mitä entisiä esimiesten töitä tiimeissä tehdään ja miten siitä palkitaan ja selvittäään?

Merkittävä osa tiimeissä töitä tekevästä kokee, että tiimeille on siirtynyt aiemmin esimiehille kuuluneita töitä. Ensimmäisessä kyselyssä kysymys esimiehiltä siirtyneistä töistä oli avoin ja näin saatujen vastausten perusteella muodostettiin tyypittelyt, jotka olivat toisen kyselyn lomakkeessa käytössä. Toisen kyselyn vastaukset on käsitelty siten, että kunkin vastaajan lomakkeelta on otettu huomioon ”vaativin” merkintä, vaikka vastaaja olisi merkinnyt sen lisäksi myös muita, vaatimattomampia tehtäviä. Vastaukset on ryhmitelty neljään ryhmään, joiden luonnehdinnat on saatu ensimmäisen kyselyn vastauksista.

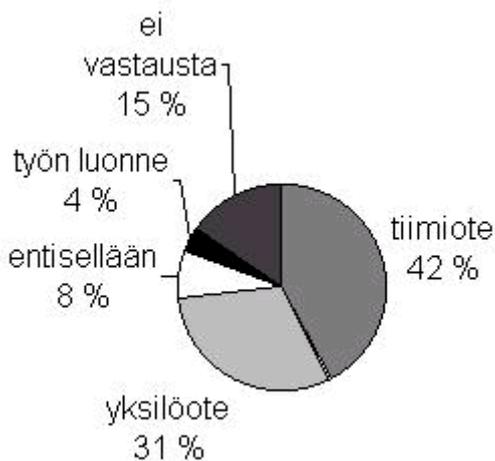
1. tiimiote = kokonaisvaltainen käsitys ja ote tiimin tehtävistä
” Tehtaiden puunhuollon suunnittelu, puumäärät, toimitusajankohdat, lajijakaumat”
2. yksilöote = esillä erillisiä osa-alueita ja/tai entinen toimintataso
” Ainakin operatiivisen puunhankinnan suunnittelua, jonkin verran koulutusta.”
3. entisellään = vähäiset muutokset
”Hyvin vähän, joitakin vastuunottamisia pienissä asioissa.”
4. työn luonne = muutos työn luonteessa, töiden siirtoa vaikea hahmottaa
” Työn luonne ATK-kautta velvoittaa tekemään työt eri tavoin ja systemaattisemmin kuin ennen, joten varsinaista työn ”siirtoa” on vaikea määritellä. (Työn määrä ei ole ainakaan vähentynyt.)”

²⁵⁹ Heikki Loikkanen, haastattelu 27.11.2002.

Kuvioissa 10.a ja 10.b esitetään kyselyvastausten jakautuminen eri ryhmiin.



Kuvio 10.a Ensimmäisen kyselyn vastaajien käsitykset töiden siirtymisestä esimiehiltä tiimeihin



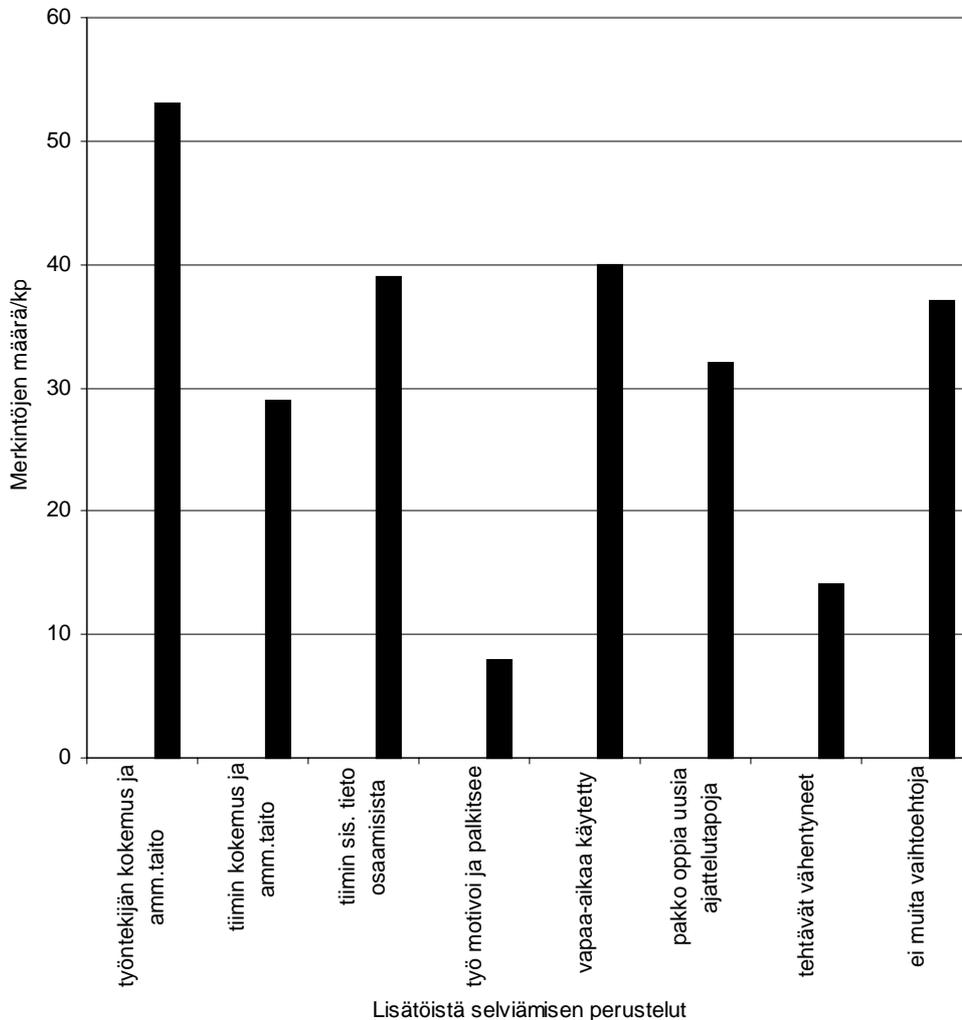
Kuvio 10.b Toisen kyselyn vastaajien käsitykset töiden siirtymisestä esimiehiltä tiimeihin

Vastauksista ilmenee se, että monen tiimin jäsenen mielestä tiimin työn kuva on muuttunut ja siihen kuuluu aiemmin esimiehille kuuluneita töitä. Vastaukset ovat molemmissa kyselyissä hyvin yhdensuuntaiset. Merkittävä osa vastaajista on sitä mieltä, että työ käsittää tehtaiden puunhuollon varsin kokonaisvaltaisesti, mikä on merkinnyt tehtävien laajenemista²⁶⁰. Työn kuvan muutosta, jolla on kytkentöjä yhteistyön välttämättömyyteen, voidaan tarkastella myös siten, että nykyisin työntekijä on sidottu työpaikalleen koko päiväksi ympäri vuoden. ”Suunnitelmallisuus” tulee nyt ulkoapäin. Aiemmin puunhankinnassa toimivat saattoivat

²⁶⁰ Ks. Koski & muut, 1997, 83.

vuositasolla suunnitella toimintaansa vuodenaikojen mukaan, mikä merkitsi ennalta tiedettyjä ruuhka-aikoja ja ”luppoaikoja”.²⁶¹

Vastaajat olivat hyvin yksimielisesti (100 % / 93,4 %) sitä mieltä, että esimiesten tehtävien tekemisestä ei saada lisäpalkkaa tai muita etuja. Ainoastaan 4 vastaajaa toisessa kyselyssä ilmoitti, että tiimin vetäjälle maksetaan tiimin vetäjän lisä. Muuten lisääntyneistä töistä on selvitty kuviossa 11 esitettyjen asioiden ansiosta, joita toisen kyselyn vastaajat²⁶² saivat merkittä useita.



Kuvio 11 Lisätöistä selviämisen perustelut

Vastaukset tukevat madaltuviin organisaatioihin liitetyn oletuksen itsenäisen toiminnan ja päätöksenteon mahdollisuudesta, joka on samalla pakko. Pieni osa vastaajista saa vastinetta sisäisesti palkitsevina tai motivoivina työtehtävinä. Tältä osin tiimityöskentelyn perustelut eivät vielä toimi vastaajien organisaatioissa. Näin voitaneen päätellä, koska työmotivaation parantaminen nähtiin vahvimpana ei-rahallisen palkitsemisen kehittämismahdollisuutena.

²⁶¹ Matti malkamäki, puhelinhaastattelu 5.12.2002.

²⁶² Tätä kysymystä ei ollut lainkaan ensimmäisessä kyselyssä.

Vahvoina selviytymisen keinoina tulevat esille kokemus ja ammattitaito erityisesti yksilöinä mutta myös tiiminä. Todennäköisesti vahva ammattitaito on näin ollen sekä tosiasiallinen selviytymisen kriteeri että sisäisesti palkitseva tekijä, johon on uskallettu – ja ollut pakko – nojautua. Vastauksista on havaittavissa ainakin McCellandin suoritusmotivaatioteorian tuntomerkkejä, joka kytkee toimijan osaamisen ja motiivin saada jotain aikaan. Osaamiskokonaisuutta täydentää selviytymisen keinona vahvasti esille tullut tekijä ”tiimien jäsenet tuntevat toisensa ja toistensa osaamiset”. Tästä voisi päätellä, että työntekijöiden vähäinen vaihtuvuus on siten parantanut tiimien selviytymistä lisääntyneitä töistä. Toisaalta organisaatiossa, jossa on paljon samanlaisia tehtäviä suoritettavia tiimejä, työntekijöiden sopiva vaihtuminen tiimien kesken on myös tavoiteltava asia. Näin vältetään tiimien sisäänpäin lämpiämistä ja edistetään uusien kehittämisideoiden syntymistä.²⁶³ Todennäköisesti tämä edistää myös uusien ajattelutapojen oppimista, mikä koettiin myös merkittäväksi selviytymisen kriteeriksi.

Näistä tuloksista saadaan tukea osaamisen palkitsemiselle. Samalla tulokset paljastavat asian vaikeuden. Osaamisen tulee ”realisoitua” aikaansaannoksiksi ja organisaatiossa mitattaviksi tuloksiksi, jotta siitä palkitaan. Kun otetaan huomioon, että aikaansaannoksia voidaan aikatauluttaa tavoitteiden avulla, nämä tulokset tukevat tiiminkohtaisen IPE:n eli tavoite- ja tulosperustaisen palkkauksen kehittämistä. Silloin osaamiset joudutaan analysoimaan sekä yksilöinä että tiiminä ja kytkemään tavoiteltaviin aikaansaannoksiin ja mitattaviin tuloksiin.

Merkittävä osa vastaajista ilmoitti tinkineensä vapaa-ajastaan yhteisen tavoitteen vuoksi tai vastasi, ettei ollut muita vaihtoehtoja. Vastaukset kertovat työaikajoustosta, mikä on mahdollista ”puolin ja toisin”. Vastaajien työehtosopimuksen 10 §:n 3 – 4 kohtien mukaan

”toimihenkilöt noudattavat vapaamuotoista työaika, jonka pituus voi päivittäin ja viikoittain vaihdella. Ohjeellisena viikkotyöaikana pidetään 40 tuntia viikossa. Työaika koskevaa kirjanpitoa eri pidetä. Myöskään päivittäistä työn alkamista tai päättymistä ei mahdollisesti erikseen sovittua toimistoaikaa lukuun ottamatta määritellä. Työpäivän aikana toimihenkilö voi hoitaa myös omia asioitaan.

Mikäli toimihenkilö kuitenkin toteaa, ettei hän selviydy tehtävistään vapaamuotoisen työajan puitteissa, tulee hänen kirjata toteutunut työaikansa. Aloittaessaan työaikakirjanpidon tulee toimihenkilön aloittaa se kalenteriviikon alusta ja ilmoittaa asiasta esimiehelleen viimeistään työaikakirjanpidon aloittamista edeltävän viikon perjantaihin mennessä. Tarvittaessa esimies antaa ohjeet, miten työaikakirjanpito tulee tehdä.”

Toteutunut ja esimiehen kanssa todettu työajan ylitys korvataan korotetulla palkalla tai antamalla vapaa-aikaa 5 – 7 kohdan ohjeiden mukaisesti.

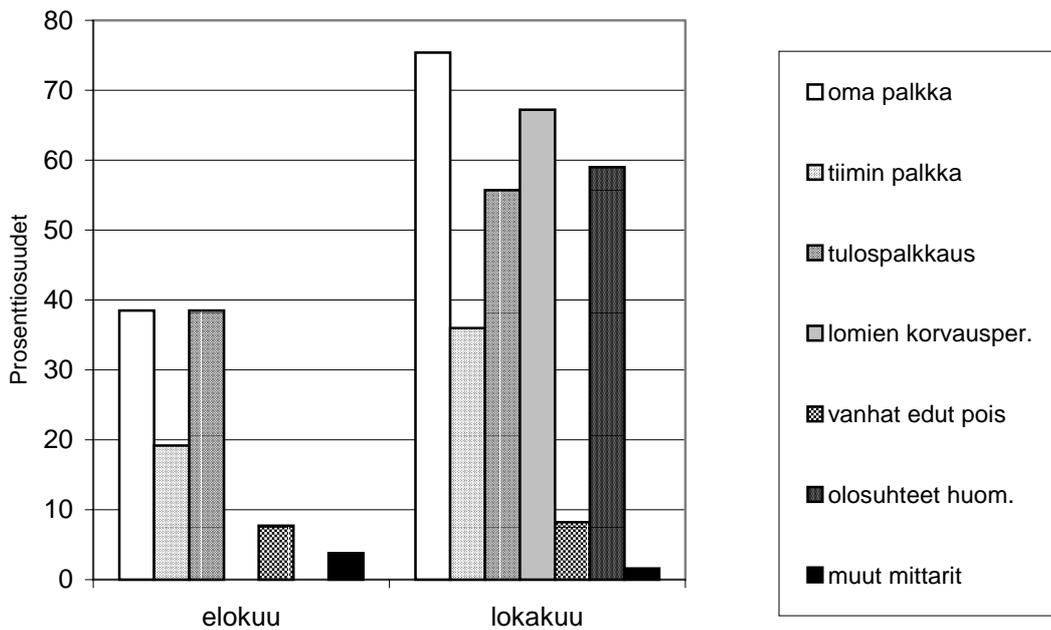
Ylitöiden seuraaminen on koettu hankalaksi eikä sitä ole juurikaan käytetty metsäalan organisaatioissa. Tilannetta on pyritty helpottamaan siten, että ajankäyttöä voidaan seurata samalla lomakkeella, jolla matkalasku tehdään. Kokonaisuuteen vaikuttaa kuitenkin myös se, että työntekijän voi olla vaikea esittää esimiehelle, ettei hän ole ehtinyt tehdä töitä samassa ajassa kuin toiset.²⁶⁴

²⁶³ Heikki Loikkanen, haastattelu 27.11.2002.

²⁶⁴ Matti Malkamäki, puhelinhaastattelu 5.12.2002.

6.2.4 Palkkauskokonaisuus ja sen kehittämistarpeet

Toisessa kyselyssä kysyttiin tyytyväisyyttä yrityksessä mahdollisesti käytössä olevaan yrityskohtaiseen palkkausjärjestelmään²⁶⁵. Täysin tyytyväinen oli 1 vastaaja (1,6 %), kohtalaisen tyytyväisiä 22 (36 %) ja tyytymättömiä 21 (34,4 %). On mahdollista, että kaikki vastaajat eivät ole ymmärtäneet tätä kysymystä, koska 17 vastaajaa (27,8 %) oli jättänyt kokonaan vastaamatta. Sen sijaan kysymykseen ”Miten tiimien palkkausta pitäisi Sinun työpaikallasi kehittää?” tuli runsaasti ehdotuksia. Kysymys on ensimmäisessä kyselyssä avoin ja toisessa oli annettu vastausvaihtoehtoja avoimen kohdan lisäksi. Näin ollen vastaukset eivät ole täysin vertailukelpoisia. Kokonaisuus on ensimmäisessä kyselyssä suurempi kuin 26 ja toisessa kyselyssä suurempi kuin 61, koska osa vastaajista oli esittänyt useita kehittämissuhteita. Vastaajien esittämät palkkauksen kehittämissuhteet on koottu kuvioon 12.



Kuvio 12 Palkkauksen kehittämiskohteita

Selviä, molemmissa kyselyissä esille nousevia kehittämisen kohteita ovat henkilökohtaiset palkat (= oma palkka) ja tulospalkkaus. Yhdessä nämä viestittävät siitä, että ”pitäisi maksaa niille, jota saavat tuloksen aikaan eikä vapaamatkustajille”. Tästä on yhdessä muiden vastausten kanssa pääteltävissä, että tulospalkkaus koetaan mahdolliseksi ”väyläksi” saada vastinetta osaamiselle ja ahkeruudelle. Vastaajat tiedostavat myös arkisia keinoja toimia tulosta parantavalla tavalla. ”Esteitä ja kattoja” tulee kuitenkin sekä toiminnallisista rajoista että rahallisen korvauksen niukkuudesta. Ilmeisesti rahan merkitys ohenee silloin sekä ulkoisesti että sisäisesti palkitsevana tekijänä.

Kehittämistarvetta nähdään myös tiimin palkkauksessa, mikä liittyy yhteen tiimin olosuhteiden huomioon ottamisen kanssa. Nämä tekijät esiintyivätkin toisessa kyselyssä samoilla vastaajilla 18 kertaa. Toisaalta tiimien erilaiset olosuhteet esiintyi myös 20 tulospalkkauksen kehittämistä toivovalla. Ehkä yllättävintä oli, että 28 henkilökohtaisen palkkauksen kehittämistoiveen

²⁶⁵ Tämä oli METO:n lisäämä kysymys, jonka vastaukset tukivat muiden kysymysten vastauksia.

esittäneistä (eli lähes puolet vastaajista) toivoi myös tiimien olosuhteiden huomioonottamista. Tiimien toimintaolosuhteet ja niiden todelliset tai ainakin tiimien jäsenten erilaisiksi kokemat tekijät näyttävät tämän tutkimuksen valossa olevan varsin merkittävä palkkauskokonaisuuteen vaikuttava seikka. Asiaan vaikuttanee se, että lähtökohtaisesti samaa työtä tekeviä tiimejä toimii varsin erilaisissa olosuhteissa sekä maantieteellisesti että kilpailutilanteen kannalta. Kehittämistoive voidaan nähdä perusteltuna oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden tavoitteluna, mikä liittyy sekä tiimin kokoonpanoon ja tavoitteiden asettamiseen että aikaansaannosten mittaamiseen. Kokonaisuudesta hieman erillisenä toiseen kyselyyn mukaan otettu ”lomien ym. korvauserusteet selviksi” osoittautui vastaajien näkemyksen mukaan merkittäväksi kehittämiskohteeksi. ”Vanhat, saavutetut edut” eivät merkittävästi häiritse vastaajien palkkauskokemuksia. Tältä osin teorian perusteella muodostunut käsitys ei osoittautunut oikeaksi. Tosin yksi vastaaja esitti, ettei hän edes tiedä toisten palkkoja.

Ensimmäisessä kyselyssä ei ollut lainkaan kysymystä muusta kuin rahallisesta palkitsemisesta. Toisen kyselyn vastauksissa kaivattiin voimakkaasti (30 vastaajaa/ 49,1 %) työmotivaation parantamista. Lisäksi toivottiin työssä oppimisen mahdollisuuksien lisäämistä (18/29,5 %) ja tiimien sisäisen palautejärjestelmän tukemista (19/31,1 %), jotka molemmat voisivat sisältyä tiimikohtaiseen IPE:en. Edelleen vajaa kolmannes (16/26,2 %) vastaajista toivoi ylenemismahdollisuuksien parantamista, mikä tukee sitä teoriaosuudessa esille otettua seikkaa, että ylenemismahdollisuudet usein heikkenevät organisaatioiden madaltuessa. Tähän voi metsäalalla(kin) vaikuttaa tiimien ohella yleinen koulutustason nousu ja se, että organisaatiossa uusien henkilöiden rekrytointi on ollut vähäisempää kuin kaksi vuosikymmentä sitten.

Annottujen kohtien lisäksi ehdotettiin: ”Palkkiovapaat hyvistä työsuorituksista”, ”Parantamalla motivaatiota eikä kaikenmaailman toimihenkilöristeilyillä, jotka vievät työaika. Kyllä ihmiset tähän ikään mennessä tietävät mitä haluavat vapaa-aikanaan tehdä, ei siihen tarvita työnantajaa.” ”Muuttamalla IPE-luokituksen perusteita, nyt ne on tehty ostoa suosiviksi”. ”Luomalla piireille selvä lomajärjestys, tiimi on liian pieni yksikkö loma- ja sijaisuusjärjestelyihin.” ”Toimihenkilöitä lisättävä”. ”Tiimin tulospalkassa pitäisi eriyttää osto ja korjuu koska korjuussa ei voida säästää sitä minkä osto tuhlaa.” ”Ylityöt lomina”. Viimeisenä mainittu kehittämisehdotus on sikäli aiheeton, että ylityöt on jo nyt mahdollista saada vapaana, mutta se edellyttää jatkuvaa työajan seurantaa.

6.3 Tiimiorganisaatioiden palkkausjärjestelmien ”kehitysvaihe”

Vastausten perusteella metsäalan tiimien palkkauksesta muodostuu sekä yhtenäinen että eriytyvä kokonaiskuva. Vastaajat ovat hyvin yksimielisiä siitä, että tiimeissä tehdään töitä, jotka ovat aiemmin kuuluneet esimiehille ja ettei näiden töiden tekemistä korvata tiimien jäsenille. Tämän voimakkaan yleiskuvan perusteella voidaan päätellä, että tiimien jäsenet tarkastelevat omaa työsuhdettaan alkuperäisen työsopimuksensa ”läpi”. Siinä tarkastelussa työnantajat eivät työntekijöiden mielestä ole ainakaan entisellä paikallaan eivätkä tee entisiä tehtäviään. Suuri osa tehtävistä tehdään tiimeissä. Se, että tiimien jäsenet tässä tilanteessa korostavat toisaalta henkilökohtaisten palkkojen ja toisaalta tulospalkkauksen kehittämistä, johtuu ainakin osittain siitä, että tiimien strateginen asema organisaatiossa on ainakin osalle tiimeistä epäselvä. Vastauksista tulee vain ohuesti esille se, että ”koko prosessi on uudistettu ja kaikkien tehtävät on mietitty uudelleen²⁶⁶”. Toisaalta tiimit ovat toiminta- ja tuloksenvalvontayksikköinä tosiasia, mutta palkkaukseen ollaan tyytymättömiä. Sen vuoksi palkkauksen kehittämiseen kuuluu, että

²⁶⁶ Heikki Loikkanen, haastattelu 27.11.2002.

tiimien erot tulee huomioida, tiimien tulospalkkausta tulee kehittää ja mittareiden toimivuuteen pitää kiinnittää huomiota.

Vastausten yhtenäisyys pienenee, kun tehtäviä ja palkkausjärjestelmää tarkastellaan kokonaisuutena ja työntekijöiden alkuperäisistä työsuhteista irrotettuna asiana. Esimiehiltä siirtyneiden tehtävien kokonaisvaltaisuus ja suunnitelmallisuus ovat asioita, joiden perusteella tiimeillä voi katsoa olevan paljonkin vaikutusmahdollisuuksia työssään. Toiminnallisesti, eli miten voi vaikuttaa palkkaukseen liittyviin tekijöihin, varsin useat vastaajat näkevät vaikutusmahdollisuuksia ja ilmeisesti myös käyttävät niitä. Kuitenkin vaikutusmahdollisuudet tiimin palkkaukseen rahallisesti mielletään joko hyvin tai melko vähän merkitseviksi ja vaikutusmahdollisuudet tulospalkkauksen mittareihin koetaan etäisiksi. Toisaalta pieni osa vastaajista ei koe tapahtunutta muutosta erityisen merkittävänä.

Tiimien edellytetään toimivan niin, että prosessi etenee taloudellisesti ja kaikkien jäsenten osaamista hyödynnetään. Tehtävien sisällöllinen laajeneminen ja sen palkitsevuus sai vastauksista vain vähän tukea, joka vielä kyseenalaistuu varsin laajasti koetun ”pakon” kautta. Toisaalta vahva ammattitaito on vastaajilla hyvin voimakkaasti esillä, mistä voidaan päätellä, että selviäminen on aivan ilmeisesti sisäisesti palkitsevaa. Lisääntyneistä ja laajentuneista työtehtävistä on useiden vastaajien käsityksen mukaan selvitty siksi, ettei muita vaihtoehtoja ole ollut tarjolla. Muut vaihtoehdot, esimerkiksi vaihtoehtoiset työpaikat, ovat olleet metsäalalla vähissä jo pidemmän aikaa. Useat vastaajat eivät miellä tekemistensä vaikutuksia tulokseen ja tulospalkkaukseen, mutta nämä asiat koetaan tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Omilla aikaansaannoksilla halutaan vaikuttaa tulokseen!

7 Johtopäätöksiä

Tiimityöskentelyyn siirtyminen kytkeytyy tavallisesti laajempaan muutokseen organisaatiossa. Monissa suomalaisissakin organisaatioissa puhutaan nykyään prosessilähtöisestä johtamisesta aiemman resurssilähtöisen johtamisen sijasta. Tiimityöskentely voi olla yksi tapa nopeuttaa muutosta. Palkitsemisen kannalta muutosta voidaan lähestyä tarkastelemalla muutosta palkitsemisen perusteissa, mikä liittyy kiinteästi yhteen juridisen palkan määräytymisperuste – käsitteen kanssa.

Perinteisiin työsuhteisiin liittyy yksilöllinen palkkaus, jonka määräytymisperuste on tavallisimmin aika tai työsuoritus. Organisaatioissa palkitseminen voi perustua osaamista kuvaaviin tutkintoihin tai muihin esimerkiksi työehtosopimuksissa sovittuihin perusteisiin. Johtamisen muutos resurssilähtöisestä prosessilähtöiseksi on tapahtunut tai tapahtuu vaiheittain ja jos tätä muutosta nopeutetaan käyttämällä apuna tiimejä, työntekijöiden ohjaus muuttuu. Organisaatiossa monet tehtävät järjestellään uudelleen ja tehtävien edellyttämät osaamisalueet laajenevat. Usein tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen tapahtuu tiimitasolla. Koska kuvatut muutokset koskettavat työsuhteen keskeisiä ehtoja, muiden ohella palkkausta, tiimityöskentelyyn siirtyminen on hyvä syy arvioida organisaation palkitsemiskysymyksiä sekä juridiselta että johtamisen kannalta. Jos tiimien toiminta on selkeä osa organisaation toimintastrategiaa, tiimien tavoitteet ja mittarit ovat mukana myös organisaation laatujärjestelmässä. Tämä edellyttää työprosessien avaamista ja läpinäkyväksi tekemistä. Yhteistyösuhteet sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella edellyttävät sitä, että kaikki tuntevat toimintaprosessit.²⁶⁷ Jos tiimien ei katsota aiheuttavan mitään muutosta palkitsemiseen, voidaan perustellusti kysyä, mitä muutosta niillä tavoiteltiin.

Tiimien palkitsemista on tarkasteltava sekä yksilön että tiimin kannalta. Työntekijän asemassa tiimin jäsenenä on kaikissa tilanteissa oikeus tietää palkkauksensa perusteet, jotka ovat voineet

²⁶⁷ Heikki Loikkanen, haastattelu 27.11.2002.

tulla hänen työsopimuksensa ehdoiksi työsopimuslain, työehtosopimuksen, yrityskohtaisen sopimuksen tai työsopimuksen kautta. Tämä juridinen tausta ei aseta esteitä sille, että palkitsemiseen kytketään muiden tieteiden tutkimuksissa havaittuja yksilön motivaatioon, ryhmäkäyttäytymiseen tai erilaisten kannusteiden kokemiseen vaikuttavia seikkoja. Näin palkitsemisen kokonaisuudesta voi muodostua johtamisen apuväline myös tiimiorganisaatiossa ja tiimien asemaa organisaatiossa voidaan tukea palkitsemisen avulla.

Palkitsemisen perusteet: työn vaativuus, yksilön tai ryhmän ominaisuudet ja suoriutuminen sekä koko organisaation, tiimin tai yksilön tulos saavat yksilöpalkitsemisesta poikkeavan sisällön, kun määritellään tiimin palkitsemista. Jos organisaatiomuutos on perusteellinen, tiimin tavoite määritellään kokonaisvaltaisemmin kuin yksilötavoitteiden summana. Kun työnantaja valvoo tiimiä ja sen tuloksia eikä yksilöitä ja heidän tekemisiään, tiimin toimintaan liittyy aina jonkinasteisena sisäinen valvonta. Tiimin jäsenen työnkuvan muutosta saattaa olla vaikea hahmottaa erityisesti silloin, kun organisaatiomuutos on tapahtunut vähitellen useamman vuoden aikana. Jälkikäteen arvioiden tiimien jäsenet voivat kokea, että heille on siirtynyt huomattava määrä aiemmin esimiesten tekemiä tehtäviä eikä niiden palkitsemisesta ole sovittu mitään.

Tiimin kokonaistavoite voi muodostua yksilöiden tavoitteiden kautta. Kuitenkin on syytä muistaa, että jo tavoitteiden asettaminen on huomattava muutos perinteiseen työnantajan työjohto- ja valvontaoikeuden käyttöön nähden. Kun työntekijät omaksuvat muutoksia eri nopeudella, myös käsitykset toiminnan tavoitteista voivat olla eri henkilöillä erilaiset. Yhdenmukaisuutta voidaan edistää siten, että tavoitteiden saavuttamista mittaavia tekijöitä etsitään yhdessä ja muokataan tarvittaessa. Tässä yhteydessä tiimien väliset erot ja muut epäoikeudenmukaisiksi koetut asiat on tarpeellista ja luontevaa ottaa esille. Tiimin asemaa vahvistaa, jos se saa osallistua sille asetettavien tavoitteiden asettamiseen ja tiimin palkitsemiseen vaikuttavien mittareiden laadintaan. Tällöin tiimiltä edellytetyt osaamiset ja siltä odotetut aikaansaannokset tulee avatuiksi ja järjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi. Jos tässä yhteydessä paneudutaan myös yksilökohtaisten ja tiimikohtaisten kehittymistavoitteiden yhdenmukaistamiseen ja kytkemiseen organisaation tavoitteisiin, luodaan pohjaa tiimin IPE:lle.

Tiimin IPE voi muodostua tiimin kehitysvaiheiden mukaisesti siten, että sen pohjana ovat alussa tiimin jäsenten työ- ja henkilöperusteiset palkanosat. Välivaiheena voi olla henkilöperustaisten osien yhdistäminen ryhmäperustaiseksi. Kehittyneessä tiimivaiheessa muodostetaan tiimin tavoiteperustainen palkanosa, joka määräytyy tiimin tavoitteiden ja sen edellyttämien osaamisten kautta. Tähän palkanosaan voidaan rakentaa kasvunvaraa, joka otetaan käyttöön, kun tiimin ja esimiesten yhdessä asettamat kehittymistavoitteet täyttyvät. Tiimin tulospalkkaus tulee rakentaa sellaisten mittareiden varaan, joihin tiimi voi toiminnallaan aidosti vaikuttaa, ja jotka mittaavat sekä tiimin että organisaation kannalta merkityksellisiä asioita. Jos organisaatiossa on perusteltua asettaa tiimien välisiä eroja esille tuovia mittareita, niissä käytettävät elementit tulee valita oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Koko organisaation tai muun tiimiä laajemman yksikön tuloksen perusteella maksettava tulospalkkio voi olla edelleen käytössä, kun halutaan korostaa osallisuutta isomman kokonaisuuden menestykseen ja/tai ylläpitää eri yksikköjen välistä tervettä kilpailua.

Liite 1 ”ELO”

KYSELY TIIMIEN PALKKAUKSESTA/tiimien jäsenet/elokuu 2002

Tällä kyselyllä kartoitetaan tiimien palkkaukseen liittyviä seikkoja; sekä henkilökohtaista palkkausta että tulospalkkausta.

Lähtökohtana pidetään seuraavia, tiimien yhteydessä usein esitettäviä asioita:

- a. tiimin toiminnalla voi olla vaikutuksia tuloksen syntymisen, minkä vuoksi myös tiimin palkkaus voi olla kytketty tiimin aikaansaannoksiin ja
- b. tiimeihin siirryttäessä esimiesten määrää on vähennetty ja tiimeissä katsotaan tehtävän aiempia esimiesten töitä

Kysymykset:

1.a. Voitko toimillasi vaikuttaa tiimin palkkaukseen? Kyllä _____ Ei _____

Jos vastasit kyllä, kuvaa niitä toimintojasi, joilla voit vaikuttaa tiimin palkkaukseen.

1.b. Miten paljon Sinun toimintasi vaikuttaa tiimin palkkaukseen?

Paljon _____ Jonkin verran _____ Vähän _____ Ei lainkaan _____

1.c. Miten paljon tiimin toiminta vaikuttaa tiimin palkkaukseen?

Paljon _____ Jonkin verran _____ Vähän _____ Ei lainkaan _____

1.d. Vaikuttaako Sinun toimintasi tasaisesti kaikkien tiimin jäsenten palkkaukseen?

Kyllä _____ Ei _____ Jos vastasit ei, kuvaa tilannetta tarkemmin.

2. Mitkä asiat – talon sisältä, mutta tiimin ”ulkopuolelta” - vaikuttavat tiimin palkkaukseen siten, ettei tiimi voi vaikuttaa niihin ollenkaan? (esim. varastokirjanpito, aikataulut tai sen muutokset, puun hinta, hakkuuohjeet, tiimin henkilömitoitus, tiimille kirjattavat yleiskulut ...)

3.a. Mitä entisiä omien esimiestesi tai piiriesikunnan tehtäviä tiimissä tehdään?

3.b. Saako esimiesten tehtävien tekemisestä lisäpalkkaa tai muita etuja ?

Kyllä _____ Ei _____

Jos vastasit kyllä, kerro miten tämä aiemmin esimiehillesi kuuluneiden tehtävien tekeminen korvataan.

4. Miten tiimien palkkausta pitäisi Sinun työpaikallasi kehittää?

5. Pitävätkö lomakkeen alussa esitetyt lähtökohdat Sinun mielestäsi paikkansa?

Kyllä _____ Ei _____

Jos vastasit ei, kuvaa omia käsityksiäsi esitetyistä asioista.

KIITOS! POSTITA LOMAKE JA ARVONTALIPUKE 30.8. 2002 MENNESSÄ.

Liite 2 ”LOKA”

KYSELY TIIMIEN PALKKAUKSESTA/tiimien jäsenet/lokakuu 2002

Tällä kyselyllä kartoitetaan tiimien jäsenten ja tiimien palkkaukseen liittyviä seikkoja; sekä henkilökohtaista palkkausta että tulospalkkausta.

Lähtökohtana pidetään seuraavia, tiimien yhteydessä usein esitettäviä asioita:

- a. tiimin toiminnalla voi olla vaikutuksia tuloksen syntymisen, minkä vuoksi myös tiimin palkkaus voi olla kytketty tiimin aikaansaannoksiin ja
- b. tiimeihin siirryttäessä esimiesten määrää on vähennetty ja tiimeissä katsotaan tehtävän aiempia esimiesten töitä

1. Pitävätkö esitetyt lähtökohdat Sinun mielestäsi paikkansa?

Kyllä _____ Ei _____

Jos vastasit ei, kuvaa omia käsityksiäsi esitetyistä asioista. Voit tarvittaessa jatkaa – kaikissa vastauksissa - kääntöpuolelle.

2.a. Voitko toimillasi vaikuttaa tiimin palkkaukseen? Kyllä _____ Ei _____

Jos vastasit kyllä, täsmennä vastausta

- tekemällä huolellista ja taloudellista työtä _____
- kiinnittämällä huomiota tulospalkkioon vaikuttaviin seikkoihin _____
- puun vastaanoton tallentamisajankohdalla
- millä muilla tavoin? _____

2.b. Miten paljon Sinun toimintasi vaikuttaa tiimin palkkaukseen?

Paljon _____ Jonkin verran _____ Vähän _____ Ei lainkaan _____

2.c. Miten paljon tiimin toiminta vaikuttaa tiimin palkkaukseen?

Paljon _____ Jonkin verran _____ Vähän _____ Ei lainkaan _____

2.d. Vaikuttaako Sinun toimintasi tasaisesti kaikkien tiimin jäsenten palkkaukseen? Kyllä _____ Ei _____

Jos vastasit ei, katsoiko epätasaisuuden johtuvan siitä, että

- voittopalkkio tulee prosentteina palkasta ja isopalkkainen saa siten enemmän _____
- henkilökohtainen onnistuminen huomioidaan erikseen _____

3. Mitkä asiat – talon sisältä, mutta tiimin ”ulkopuolelta” - vaikuttavat tiimin palkkaukseen siten, ettei tiimi voi vaikuttaa niihin ollenkaan? Voit merkitä useita kohtia.

- varastokirjanpito _____
- aikataulutusta tai sen muutokset _____
- puun hinta _____
- hakkuuohjeet _____
- tiimin henkilömitoitus/henkilövalinnat _____
- tiimille kirjattavat yleiskulut _____
- tehtaiden laatuvaatimukset _____
- meille tulevaan pottiin vaikuttaa myös toisten tiimien toiminta _____
- muita asioita, mitä? _____

4.a. Mitä entisiä omien esimiestesi tai piiriesikunnan tehtäviä tiimissä tehdään?

- aiempaan nähden täydellinen puunhankinnan johto ja organisointi _____
- kokonaisvaltainen tehtaiden puun huollon suunnittelu _____
- puunhankinnan toiminnallinen (oston, korjuun, kuljetuksen) suunnittelu _____
- budjetointi _____
- tiimin sisäiset sijaisuusjärjestelyt _____
- yhteydenpito talon ulkopuolelle, esim. _____
- toimistotyöt _____
- vähäiset päivittäiset ratkaisut _____
- muuta, mitä? _____

4.b. Saako esimiesten tehtävien tekemisestä lisäpalkkaa tai muita etuja ?

Kyllä _____ Ei _____

Jos vastasit kyllä, kerro miten tämä aiemmin esimiehillesi kuuluneiden tehtävien tekeminen korvataan.

Jos vastasit ei, mihin mielestäsi perustuu se, että tiimeissä on ylipäättään selvitty lisääntyneistä töistä (voit merkitä useita kohtia).

- työntekijät ovat yksilöinä kokeneita ja ammattitaitoisia _____
- työntekijät ovat tiiminä kokeneita ja ammattitaitoisia _____
- tiimien jäsenet tuntevat toisensa ja toisten osaamiset _____
- laajentuneet työtehtävät motivoivat ja palkitsevat sisäisesti _____
- tiimin jäsenenä on tingitty omasta vapaa-ajasta yhteisen tavoitteen vuoksi _____
- on ollut pakko oppia ajattelemaan laajemmin _____
- työtehtävät ovat tietyiltä osin myös vähentyneet _____
- ei ole ollut muuta vaihtoehtoa kuin tehdä se, minkä ehtii _____

5. Palkkauskokonaisuus

5.a. Jos työpaikallasi on yrityskohtainen palkkausjärjestelmä, miten tyytyväinen olet siihen?

täysin tyytyväinen ____, kohtalaisen tyytyväinen ____, tyytymätön ____

5.b. Miten tiimien palkkausta pitäisi Sinun työpaikallasi kehittää? Voit merkitä useita kohtia.

5.b.1. rahallinen palkitseminen:

- kehittämällä henkilökohtaisia palkkoja ____
- kehittämällä tiimien palkkausta ____
- kehittämällä tulospalkkausta ____
- sairauslomien ja vuorotteluvapaiden lomittamisen korvausperusteet selviksi ____
- vanhat, ”saavutetut edut” on poistettava ____
- tiimien erilaiset olosuhteet otettava paremmin huomioon ____
- olen täysin tyytyväinen nykyiseen järjestelmään ____

5.b.2. muu kuin rahallinen palkitseminen

- parantamalla työhön motivoitumista ____
- parantamalla ylenemismahdollisuuksia ____
- lisäämällä työssä oppimisen mahdollisuuksia ____
- tukemalla tiimien sisäistä palautejärjestelmää ____
- oma ehdotuksesi: _____

Kuvioluettelo

- Kuvio 1 Palkitsemisen perusteet
- Kuvio 2 Tuloksellisuuden arvioinnin ja palkitsemisen mahdollinen malli
- Kuvio 3 Yrityksen palkkapolitiikka
- Kuvio 4 Tiimin jäsenten ja tiimin kehittymistavoitteet
- Kuvio 5 Tiimin palkitsemisen teorettinen malli
- Kuvio 6 Tiimin jäsenen vaikutusmahdollisuudet tiimin palkkaukseen
- Kuvio 7 Tiimin vaikutusmahdollisuudet tiimin palkkaukseen
- Kuvio 8 Tiimin jäsenen vaikutus toisten tiimin jäsenten palkkaukseen
- Kuvio 9 Tiimin palkkaukseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä
- Kuvio 10.a Ensimmäisen kyselyn vastaajien käsitykset töiden siirtymisestä esimiehiltä tiimeihin
- Kuvio 10.b Toisen kyselyn vastaajien käsitykset töiden siirtymisestä esimiehiltä tiimeihin
- Kuvio 11 Lisätöistä selviämisen perustelut
- Kuvio 12 Palkkauksen kehittämiskohteita

Taulukkoluetelo

- Taulukko 1 Sisäiset ja ulkoiset palkkiot eri tutkijoiden käsityksen mukaan
- Taulukko 2 Organisaation ohjausjärjestelmät ja motivointitekijät
- Taulukko 3 Tiimien palkkaukseen vaikuttavia tekijöitä

Liiteluettelo

- Liite 1 ”ELO” Kysely tiimien palkkauksesta/tiimien jäsenet/elokuu 2002
- Liite 2 ”LOKA” Kysely tiimien palkkauksesta/tiimien jäsenet/lokakuu 2002

Lähdeluettelo

- Aaltonen, P. & Koivula, A. & Pankakoski, M. & Teikari, V. & Ventä, M. 1996. Tiimistä toimeen. Kuinka kirkastat tiimin tavoitteet, luot mittariston sekä palautejärjestelmän. Tiimimittarit-projekti. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. TKK Offset. Otaniemi. (Aaltonen & muut).
- Alasoini, T. & Lifländer, T. 2001. Teollisuusyritysten tiimityöprojektien tarkastelua TYKE:ssä. Teoksessa: Alasoini & muut ss. 22 – 34.
- Alasoini, T. & Lifländer, T. & Rahikainen, O. 2001. Ylivoimaa yhteistyöllä. Kokemuksia teollisuuden tiimiprojekteista. Työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 14. Kirjapaino Oy Edita Ab. Helsinki. (Alasoini & muut).
- Alivirta, P. 1993. Teollisuuden toimihenkilöiden palkkausjärjestelmät. Teoksessa Vartiainen & Falck ss. 187 –201.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. 2002. Työolobarometri lokakuu 2001.
- Alho, K. 1998. Tulospalkkaus – EMU-ajan palkkausmuoto. Työpoliittinen tutkimus 194. Työministeriö. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Benders, J. & Huijgen, F. & Pekruhl, U. 2001. Measuring group work; findings and lessons from a European survey. *New Technology, Work and Employment* 16:3 ss. 204 – 217.
- Bengtsson, L. & Lind, J. & Samuelson, L. A. (red.). 2000. Styrning av team och processer. Teoretiska perspektiv och fallstudier. EFI. Ekonomiska Forskningsinstitutet via handelshögskolan i Stockholm. Elanders Gotab. Stockholm. (Bengtsson & muut).
- Bengtsson, L. & Nilsson, G. 2000. Styrning i teambaseserade organisationer. Teoksessa: Bengtsson & muut ss. 39 – 66.
- Bergman, P. 1995. Moderna lagarbeten. Studie av arbete, teknik och organisation i högteknologisk prosessindustri. Arkiv avhandlingsserie 43. Tryck Studentlitteratur. Lund.
- Dabhilakar, M. & Niss, C. 2000. Spridning av produktionteam och förändrade styrformer. Teoksessa: Bengtsson & muut ss. 117 – 140 .
- Elloy, D .F. & Mc Combs. 1996. Application of open systems theory in a manufacturing plant. *Team Performance management*. Vol 2 No. 3 1996.
- Geber, B. 1995. The Bugaboo on Team Pay. *Training*. August 1995.
- Gustafsson, R & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys. Kauppakaari Oy. Yrityksen tietokirjat. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1994. Tulospalkalla tavoitteeseen. TT-kustannustieto Oy. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Hakonen, N. 1998. Tiimi- ja ryhmäpalkkiot. Teoksessa: Tuottavuus tänään ss. 47 – 55.
- Hannukainen, L. 1992. Laatuyritykset. Laatujohtaminen maailmana valioyrityksissä. Tekninen tiedotus 8/92. MET. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Harari, O. The dream team. 1995. *Management Review* October 1995.
- Hulkko, K. & Hakonen, A. & Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen. WSOY.
- Huusko, L. 2002. Pysyykö työ hallinnassa? – työsuojelun järjestäminen tiimiorganisaatiossa. [www. Edita/Edilex/Asiantuntija-artikkelit/työ- ja sosiaalioikeus](http://www.edita.fi/Edilex/Asiantuntija-artikkelit/tyo- ja_sosiaalioikeus).

- Huusko, L. 2001. Tiimien muodostaminen työsuuhdekysymyksenä. www.Edita/Edilex/Asiantuntija-artikkelit/työ- ja sosiaalioikeus.
- Huusko, L. 2000. Tiimit – uudenlainen tapa käyttää direktio-oikeutta. *Lisensiaatintyö. Tampereen yliopisto.*
- Ilmonen, K. & Jokivuori, P. & Kevätsalo, K. & Juuti, P. 2000. Luottamus ja paikallinen sopiminen. *Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 66. Jyväskylä yliopistopaino. Jyväskylä.*
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. *Aavaranta-sarja no 48. PS-kustannus. Juva.*
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. *Aavaranta-sarja 18. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.*
- Juuti, P. 1993. Palkkaus ja työmotivaatio. Teoksessa *Vartiainen & Falck ss. 92 – 114.*
- Kairinen, M. 1998. Työoikeus perusteineen. *Työelämän tietopalvelu Oy. Painoneliö Oy. Turku.*
- Kairinen, M. 1983. Direktiotunnusmerkistä. *Työoikeudellisen yhdistyksen vuosikirja 1983.*
- Kauhanen, A. & Piekkola, H. 2002. Profit sharing in Finland: earnings and productivity effects. *ETLA – Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Keskustelunaiheita No. 817.*
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Englanninkielinen alkuteos: *The Wisdom of Teams – Creating the High-Performance Organization. Ekonomia-sarjaa. WSOY – Kirjapainoyksikkö. Porvoo.*
- Kelley, B. Draft picks. *Human Resource Executive. December 1994.*
- Koski, P. & Räsänen, P. & Schienstock, G. 1997. Kohti verkostomaisia toimintatapoja: tapaustutkimukset konetehtaasta ja mekatronikkatehtaasta. *Tuotantojärjestelmien organisatoriset ja sosiaaliset innovaatiot – tutkimusprojektin väliraportti. Työpoliittinen tutkimus 175. Työministeriö. Hakapaino Oy. Helsinki.*
- Koskinen, S. 2002. Henkilö- ja soveltuvuusarviointi ja yksityisyyden suoja työelämässä. www.Edita/Edilex/Asiantuntija-artikkelit/työ- ja sosiaalioikeus.
- Lautala, S. 2001. Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla. *Tutkimus palkkiojärjestelmien käytön syistä, edellytyksistä ja reunaehdoista. Palkansaajien tutkimuslaitos. Tutkimuksia 82. Helsinki.*
- Lloyd, C. & Newell, H. 2000. Selling teams to the salesforce: teamworking in the pharmaceutical industry. Teoksessa: *Procter & Mueller ss. 183 – 202.*
- Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. *Acta universitatis Tamperensis 668. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.*
- METSÄ – METO. Työehtosopimus. *Metsäteollisuus ry – Metsäalan toimihenkilöliitto - METO ry 1.2.2001 alkaen.*
- Milgrom, P. & Roberts, J. 1992. *Economics, organisation and management. Prentice-Hall inc. New Jersey.*
- Mäenpää, J. 1997. Ryhmien ydinosaamisvalmius oppivassa yritysorganisaatiossa. *Acta Universitatis Ouluensis. Scientiae Rerum Socialium E 25. Oulu university press. Oulu.*
- Niemelä, J. 2000. Paikallisen sopimisen määrä, vaikutukset ja suhtautuminen sopimiseen: analyysseja ja tulkintoja. Teoksessa: *Uhmavaara & muut ss. 115 – 176.*
- Niitamo, P. 2002. Tunneperäinen ja tietoperäinen motivaatio. Teoksessa: *Salmela –Aro & Nurmi (toim.) ss. 40 – 52.*

- Oikarinen, M. & Kauppinen, P. 2002. Sopimusjohtaminen – Työyhteisön sopimukset työn johtamisen välineeksi. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Palkkatekniikka. 1998. Rationalisointineuvottelukunta. SAK – TT. Kauppakaari Oy. Yrityksen tietokirjat. Tammer – Piano Oy. Tampere.
- Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001. Kooste tuloksista 13.12.2001. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Palkitsemisen tutkimusohjelma (TKK).
- Park, B. & Harris, R. 2000. Roles and responsibilities of team leaders and members: a case study of the Australian automotive industry. Teoksessa: Procter & Mueller ss. 143 – 161.
- Perkka – Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Pinchot, G. & E. 1994. Free Intraprise. Sky. November 1994.
- Procter, S. & Mueller, F. 2000. Teamworking. Anthony Rowe Ltd. Chippenham. Wiltshire.
- Raatikainen, A. 2000. Yksityisyyden suoja työelämässä. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Salmela – Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa – Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Samuleson, L. A. 2000. Balanserad styrning och teamorganisation. Teoksessa Bengtsson & muut ss. 15 – 38.
- Sarala, U. & Hätönen, H. 2000. Oppia tiimistä. Educa-Instituutti Oy. Kirjapaino Lasse Helle Oy.
- Sinclair, A. 1992. The Tyranny of a Team Ideology. Organization Studies 1992, 13/4 ss. 611 – 626.
- STTK:n selvitys paikallisesta sopimisesta 24.5.1999.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Ekonomia-sarjaa. WSOY-kirjapainoyksikkö. Porvoo.
- Suurnäkki, T. (toim.). 2000. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä. Gummerrus Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Syvänen, S. 2002. Henkilöstövoimavarojen kehittävä evaluointi – erityisesti organisaatio- ja talousteoreettisista käsitteistä tuloksellisuudesta. Teoksessa: Suurnäkki (toim.) ss. 58 – 73.
- Tauria, A. 1993. Tulospalkkaus ja muut palkitsemisjärjestelmät. Teoksessa: Vartiainen & Falck ss. 225 – 242.
- Tiitinen, K- P. & Kröger, T. 2002. Työsopimuslaki. Kauppakaari. Lakimiesliiton kustannus. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Tuottavuus tänään. Kauppakaari Oy. Yrityksen tietokirjat. Multiprint. Helsinki.
- Turunen, M. 1996. Tulospalkkiot kannustinjärjestelmänä. Tulopalkkiojärjestelmän toteuttamisesta ja toimivuudesta osana johtamista ja tuloksellisuuden tavoittelua valtion ohjaussuhteen alaisissa organisaatioissa. Valtiovarainministeriö. Valtion työmarkkinlaitos. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Uhmavaara, H. & Kairinen, M. & Niemelä, J. 2000. Paikallinen sopiminen työelämässä. Hyötyyn ja luottamukseen perustuvaa muutoksen hallintaa. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Yksityisoikeuden julkaisusarja A:99. Turun yliopiston digipaino. Turku. (Uhmavaara & muut).

- Uusitalo, R. 2000. Paikallinen sopiminen ja yritysten työvoiman kysyntä. Valtion taloudellinen tutkimuslaitos. Vatt-tutkimuksia 62. J-paino Oy. Helsinki.
- Valkonen, M. 1997. Työsopimuksen ehdon yksipuolinen muuttaminen. Defensor Legis 1997:1 ss. 17 – 65.
- Vanhala, S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. Ky-Palvelu Oy. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu. (Vanhala & muut).
- Varila, J. & Lehtosaari, K. 2001. Työnilo – ahkeruudella ansaittua, sattuman synnyttämää vai oppivan organisaation vaatimaa. Kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja n:o 80. Joensuun yliopisto.
- Vartiainen, M. 2002. Tuloksellisuuden arviointi käyttäytymistieteellisenä ilmiönä palkitsemisen näkökulmasta. Teoksessa: Suurnäkki (toim.) ss. 74 – 80.
- Vartiainen, M. 1994. Työn muutoksen välineet. Muutoksenhallinnan sosiotekniset menetelmät. Otatieto Oy. Tampere.
- Vartiainen, M. & Falck, A. 1993. Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY:n graafiset laitokset. Juva. (Vartiainen & Falck).
- Vartiainen, M. & Hakonen, N. & Hulkko, K. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden keskusliitto. MET-julkaisuja nro 3/98. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tummavuoren Kirjapaino Oy. (Vartiainen & muut).
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: Salmela –Aro & Nurmi (toim.) ss. 188 – 212.
- Vartiainen, M. & Sweins, C. 2002. Henkilöstörahasot Suomessa – toimivuus ja kannustevaikutukset. Työpoliittinen tutkimus 243. Työministeriö Hakapaino Oy. Helsinki.
- Vartiainen, M. & Teikari, V. 1993. Samanarvoinen ja oikeudenmukainen palkkaus henkilöstön ohjausvälineenä. Teoksessa: Vartiainen & Falck ss. 115 – 135.
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Wallace, T. 2000. Societal effects meet sectoral effects: work organization, competencies and payment systems in the Volvo commercial Vehicle Division. Journal of Human Resource Management 11:4 ss. 714 – 735.
- Wright, M. & Edwards, P. 1998. Does Teamworking Work, and if so, Why? A Case Study in the Aluminium Industry. Economic and Industrial Democracy. Vol 19: 59 – 90.
- Zigon, J. 1994. Making Performance Appraisal Work for Teams. Training. June 1994.
- Zingheim, P.Z. & Schuster, J.R. 2000. Pay people right! Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies. Jossey-Bass Publishers. California.

Virallislähteet:

Lait ja asetukset

Henkilötietolaki 523/1999.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 477/2001.

Laki yhteistoiminnasta työelämässä 725/1978 (YTL).

Työsopimuslaki 55/2001 (TSL).

Työsopimuslaki 320/1970 (vanha työsopimuslaki, VTSL).

Työturvallisuuslaki 738/2002.

HE 157/2000 vp. : Hallituksen esitys työsopimuslaiksi.

KM 2000:1 Työsopimuslakikomitean mietintö.

Haastattelut:

Antikainen, Reijo, piiripäällikkö, UPM-Kymmene/Metsä 16.8.2002 ja 16.12.2002 (sähköpostihaastattelu).

Hakonen, Niilo, tutkimusjohtaja, TKK/Palkitsemistutkimusprojekti lokakuu 2002 ja 5.11.2002 (sähköpostihaastattelut).

Loikkanen, Heikki, laatu- ja kehittämispäällikkö, Stora-Enso Metsä 27.11.2002.

Malkamäki, Matti, neuvottelupäällikkö, Metsäalan Asiantuntijat ry (METO) 30.9.2002 ja 5.12.2002 (puhelinhaastattelu).

Sollo, Kimmo, konsultti, Mercer Human Resource Consulting Oy 16.12.2002 (sähköpostihaastattelu).

Lyhenteet

TSL	Työsopimuslaki
VTSL	Vanha työsopimuslaki
HE	Hallituksen esitys
KM	Komiteanmietintö
METO	Metsäalan Asiantuntijat
STTK	Suomen toimihenkilökeskusjärjestö
TES	Työehtosopimus
TKK	Teknillinen korkeakoulu
IPE	International Position Evaluation