

Elokuu 2009

YHTEISTOIMINNAN TASOMITTARI

JOHDANTO

Toimintaympäristön jatkuva ja nopea muuttuminen haastaa työyhteisöt arvioimaan yhä uudelleen toimintatapojaan. Työyhteisön kyky muutoksen hallintaan on edellytys voimavarojen vapauttamiselle tuottavaan toimintaan.

Yksi avain työyhteisön menestymiseen on yrityksen toiminnan kehittäminen työnantajan ja henkilöstön yhteisvoimin. Yrityksen ja myös työmarkkinasopimusten neuvottelu- ja sopimuskäytäntöjä kehittämällä voidaan osaltaan vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin parantaa kannattavuutta, kilpailukykyä ja henkilöstön työhyvinvointia

Yhteistoiminnan kehittämisen tavoitteena on myös luoda tapa toimia, jolla nykyiset ja tulevat haasteet kohdataan menestyksellisesti.

Yhteistoiminnan tavoitteiden toteutuminen edellyttää yhteistä ymmärrystä yrityksen tavoitteista ja menestystekijöistä sekä menettelytavoista erilaisissa tilanteissa. Tavoitteiden toteutumista edistävät toimiva vuoropuhelu ja luottamukselliset suhteet johdon ja henkilöstön välillä sekä oikea-aikainen tiedottaminen ja linjatkaat johtamis- ja organisaatiokäytännöt.

YHTEISTOIMINNAN TASOMITTARI

Teknologioteollisuus ry ja Metallityöväen Liitto ry ovat kehittäneet ”Yhteistoiminnan tasomittarin”, jonka perusteella työpaikalla voidaan määrittää suuntaa-antavasti yhteistoiminnan taso ja saada keskustelujen pohjaksi tietoa osapuolten näkemyksistä keskeisistä yhteistoimintaan ja paikalliseen sopimiseen vaikuttavista tekijöistä.

Tasomittarin rakenne

Yhteistoiminnan tasomittari muodostuu seuraavista tekijöistä:

1. Liiketaloudelliset tavoitteet
 - liiketaloudellisilla tavoitteilla tarkoitetaan tuloslaskelman ja taseen eriä ja niistä laskettuja tunnuslukuja. Näitä ovat esimerkiksi liikevaihto, jalostusarvo, liiketulos, keskeneräisen tuotannon ja varaston arvo, maksuvalmius, vakavaraisuus, oman ja vieraan pääoman tuotto.
2. Tuottavuuden kehittäminen yhteistoiminnassa
 - tällä osatekijällä tarkoitetaan tuottavuuden kehittämisen merkitystä yrityksen ja sen henkilöstön menestymiseen, yrityksen panostusta tuottavuustyöhön sekä henkilöstön osallistumista tuottavuuden kehittämiseen.
3. Tavoitteiden toteuttaminen
 - tällä osatekijällä tarkoitetaan yrityksen toiminnallisia tavoitteita, joihin johto ja henkilöstö voi tekemisellään vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi jalostusarvon parantaminen, toimitusvarmuuden parantaminen, läpimenoaikojen lyhentäminen.
4. Luottamus ja vastavuoroisuus
 - yhteistoiminta ja sen kehittyminen perustuvat osapuolten väliseen luottamukseen. Tähän vaikuttavia tekijöitä on useita; avoimuus, vilpittömyys, asiallinen ja oikea-

aikainen tiedottaminen, varautuminen nopeisiin muutostilanteisiin ja niiden hoitamiseen sekä sitoutuminen tehtyihin ratkaisuihin.

5. Johtamis- ja organisaatiokäytännöt

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

6. Paikallinen sopiminen

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

Kutakin tasomittarin tekijää tarkastellaan suhtautumista, laadullisuutta ja tuloksellisuutta kuvaavilla väittämillä.

Väitteen paikkansa pitävyyttä arvioidaan viisiportaisesti seuraavasti: väite pitää paikkansa

- erittäin hyvin
- hyvin
- kohtalaisesti
- huonosti
- erittäin huonosti

MITTARIN KÄYTTÄMINEN

Tarkoitus on, että työnantajan ja työntekijöiden edustajat joko yhdessä tai erikseen vastaavat esitettyihin väittämiin. Ennen vastaamista on yhdessä syytä läpikäydä mittarit siten, että niiden sisältö ymmärretään samalla tavalla.

Tärkeää on, että osapuolet käyvät yhdessä läpi vastaukset perusteluineen ja

- ottavat kriittiseen tarkasteluun kohdat, joissa vastaukset ovat kohdissa kohtalaisesti, huonosti tai erittäin huonosti tai osapuolten näkemykset poikkeavat toisistaan
- ottavat oppia tavasta toimia niistä kohdista, joissa vastaukset ovat kohdissa hyvin tai erittäin hyvin
- määrittelevät kehittämiskohteet ja tekevät suunnitelman siitä, mitä, miten ja millä aikataululla asiaa/asioita kehitetään ja myös kuinka hyvää tasoa ylläpidetään

Yhteistoiminnan tason määrytyminen

- Yhteistoiminnan tasomittarin tekijät ovat itsenäisiä, joten myös vastausten arviointi suoritetaan tekijöittäin.
- Mikäli yhteistoiminnan tasoa halutaan mitata pisteiden avulla, voidaan kunkin tekijän osalta taso määritellä esimerkiksi seuraavasti:

Taso on	Väittämän pisteet	Summapisteet
Erittäin hyvä	5	40 - 45
Hyvä	4	32 - 39
Kohtalainen	3	23 - 31
Huono	2	15 - 22
Erittäin huono	1	9 - 14

YHTEISTOIMINNAN TASOMITTARIT

Liiketaloudelliset tavoitteet

ta = työnantajan edustaja
tt = työntekijöiden edustaja

Miten liiketaloudellisiin tavoitteisiin suhtaudutaan?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Henkilöstö tuntee yrityksen toimintaympäristön ja sen asettamat vaatimukset.	ta					
	tt					
Henkilöstö tietää yrityksen menestystekijät ja muutospainheet.	ta					
	tt					
Henkilöstö on kiinnostunut liiketaloudellisista tavoitteista	ta					
	tt					

Miten liiketaloudelliset tavoitteet on käsitelty henkilöstön kanssa?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Henkilöstö ymmärtää yrityksen liiketaloudelliset tavoitteet.	ta					
	tt					
Henkilöstö ymmärtää yrityksen taloudellisten tunnuslukujen sisällön.	ta					
	tt					
Yrityksen taloudellisia tunnuslukuja ja toiminnan kannattavuutta käsitellään henkilöstön kanssa.	ta					
	tt					

Miten liiketaloudelliset tavoitteet toteutetaan henkilöstön kanssa?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Tavoitteista vallitsee yhteisymmärrys.	ta					
	tt					
Osapuolet ovat sitoutuneet tavoitteiden toteuttamiseen.	ta					
	tt					
Tavoitteiden toteuttaminen on palkitsevaa.	ta					
	tt					

Taso on	Väittämän pisteet	Summapisteet
Erittäin hyvä	5	40 - 45
Hyvä	4	32 - 39
Kohtalainen	3	23 - 31
Huono	2	15 - 22
Erittäin huono	1	9 - 14

Tuottavuuden kehittäminen yhteistoiminnassa

Miten tuottavuuden kehittämiseen suhtaudutaan?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Tuottavuuden kehittämisen koetaan kuuluvan kaikille yrityksessä.	ta					
	tt					
Luottamusmiehiä/henkilöstöä arvostetaan tuottavuuden kehittämisessä.	ta					
	tt					
Kaikki ymmärtävät ja hyväksyvät tuottavuuden kehittämisen tärkeyden	ta					
	tt					

Miten tuottavuuden kehittämiseen panostetaan ja osallistutaan?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Johto/esimiehet kannustavat henkilöstöä tuottavuuden kehittämiseen.	ta					
	tt					
Henkilöstö tietää tuottavuuden kehittämiskohteet.	ta					
	tt					
Henkilöstö/luottamusmiehet osallistuvat asioiden käsittelyyn jo valmisteluvaiheessa.	ta					
	tt					

Miten koetaan tuottavuuden kehittämisen tuloksellisuus?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Tuottavuuden kehittäminen yhteistoiminnassa parantaa toiminnan laatua.	ta					
	tt					
Tuottavuuden kehittämisestä yhteistyössä on hyötyä molemmille osapuolille.	ta					
	tt					
Jatkuvan parantamisen toimintamalli on työpaikkamme ”tapa toimia”.	ta					
	tt					

Taso on

Erittäin hyvä
Hyvä
Kohtalainen
Huono
Erittäin huono

Väittämän pisteet

5
4
3
2
1

Summapisteet

40 - 45
32 - 39
23 - 31
15 - 22
9 - 14

Toiminnallisten tavoitteiden toteuttaminen

Miten tavoitteiden toteuttamiseen suhtaudutaan?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Henkilöstön ammattitaitoon ja valmiuksiin vastata asiakkaiden nopeasti muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin panostetaan.	ta					
	tt					
Henkilöstö tietää ja ymmärtää asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten toteuttamisen kannattavasti olevan yrityksen elinehto.	ta					
	tt					
Johto/esimiehet tietävät henkilöstön työhön ja työpaikkaan liittyvät odotukset.	ta					
	tt					

Miten tavoitteellista toimintaa tuetaan?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Yrityksessä on totuttu tavoitteelliseen työskentelyyn.	ta					
	tt					
Tavoitteiden toteutumisesta tiedotetaan.	ta					
	tt					
Jokainen tietää työnsä tavoitteet ja merkityksen.	ta					
	tt					

Mitä vaikutuksia tavoitteellisella toiminnalla on?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Korjaavat toimenpiteet toteutetaan tavoitteiden seurantatulosten perusteella.	ta					
	tt					
Asiakkaiden tarpeet kyetään toteuttamaan.	ta					
	tt					
Jalostavan työn osuus kasvaa.	ta					
	tt					

Taso on

 Erittäin hyvä
 Hyvä
 Kohtalainen
 Huono
 Erittäin huono

Väittämän pisteet

 5
 4
 3
 2
 1

Summapisteet

 40 - 45
 32 - 39
 23 - 31
 15 - 22
 9 - 14

Luottamus ja vastavuoroisuus

Minkälainen suhtautuminen osapuolilla on toisiinsa?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Osapuolilla on yhteinen sitoutuminen asioiden johdonmukaiseen, luovaan ja oikeudenmukaiseen käsittelyyn.	ta					
	tt					
Osapuolet uskovat toistensa vilpittömyyteen ja pitävän sanansa.	ta					
	tt					
Osapuolet kunnioittavat ja arvostavat toistensa mielipiteitä.	ta					
	tt					

Miten luottamusta ja vastavuoroisuutta ylläpidetään?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Osapuolten asenteet ovat yhteistyöhakuiset.	ta					
	tt					
Tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä on toimiva.	ta					
	tt					
Osapuolet tietävät toistensa tarpeet ja arvostukset.	ta					
	tt					

Miten luottamus ja vastavuoroisuus toimii työpaikalla?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Osapuolilla on valmius vastuun kanton ja -ottoon	ta					
	tt					
Yhteishenki työpaikalla on hyvä	ta					
	tt					
Henkilösuhteet toimivat	ta					
	tt					

Taso on

Erittäin hyvä
Hyvä
Kohtalainen
Huono
Erittäin huono

Väittämän pisteet

5
4
3
2
1

Summapisteet

40 - 45
32 - 39
23 - 31
15 - 22
9 - 14

Johtamis- ja organisaatiokäytännöt

Miten suhtaudutaan toisen osapuolen johtamistapoihin ja asenteisiin?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Esimiehillä on kyky ja halu johtaa oikeudenmukaisesti.	ta					
	tt					
Luottamusmiesten toiminnassa työyhteisön etu on ensisijainen.	ta					
	tt					
Perinteiset toimintatavat ja asenteet (esim. vastakkaisasettelu ja toisen osapuolen tarkoitusperien epäileminen) eivät kuulu työpaikkamme toimintatapoihin.	ta					
	tt					

Miten johtamis- ja organisaatiokäytännöt ilmenevät työpaikalla?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Työpaikalla on avoin ilmapiiri.	ta					
	tt					
Neuvottelukulttuuri on yhteisymmärrykseen ja ratkaisuihin pyrkivä.	ta					
	tt					
Johto/esimiehet/luottamusmiehet toimivat tavalla, jotka edistävät yrityksen ja sen henkilöstön menestystä.	ta					
	tt					

Mitä tuloksia johtamis- ja organisaatiokäytännöistä on todettu?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Muutostilanteet pystytään hoitamaan yhteisymmärryksessä.	ta					
	tt					
Toimintavarmuus on kunnossa.	ta					
	tt					
Ristiriitatilanteita on vähän.	ta					
	tt					

Taso on

Erittäin hyvä
Hyvä
Kohtalainen
Huono
Erittäin huono

Väittämän pisteet

5
4
3
2
1

Summapisteet

40 - 45
32 - 39
23 - 31
15 - 22
9 - 14

Paikallinen sopiminen

Miten paikalliseen sopimiseen suhtaudutaan?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset ohjaavat toimintaa ja nämä ovat kaikkien tiedossa	ta					
	tt					
Sopimisen tavoitteena on molemminpuolisen hyödyn aikaansaaminen.	ta					
	tt					
Paikallinen sopiminen on toimintamalli, joka parantaa yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta sekä henkilöstön työhyvinvointia.	ta					
	tt					

Miten paikallista sopimista tuetaan?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Osapuolet ovat tasavertaisessa asemassa neuvotteluprosessissa.	ta					
	tt					
Henkilöstön edustajilla on tarvittava osaaminen.	ta					
	tt					
Osapuolten välillä käydään jatkuvaa vuoropuhelua.	ta					
	tt					

Mitä tuloksia paikallisesta sopimisesta on?		Väite pitää paikkansa				
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Erittäin huonosti
Sopimisella parannetaan yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta.	ta					
	tt					
Sopimisella parannetaan työntekijöiden työehtoja.	ta					
	tt					
Muutostilanteisiin on valmisteltu vaihtoehtoisia ratkaisumalleja.	ta					
	tt					

Taso on

Erittäin hyvä
Hyvä
Kohtalainen
Huono
Erittäin huono

Väittämän pisteet

5
4
3
2
1

Summapisteet

40 - 45
32 - 39
23 - 31
15 - 22
9 - 14